

УДК 005.21:005.95/.96:331.101.262
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.54-63>

Сабецька Т.І.

кандидат економічних наук

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету

Sabetska Tetiana

PhD in Economic Sc.

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
West Ukrainian National University
<http://orcid.org/0000-0001-5742-2595>

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Стаття присвячена дослідженню стратегічних підходів до використання людського капіталу в контексті узагальнення міжнародного досвіду та можливостей його адаптації до сучасних умов функціонування українських підприємств. Проаналізовано сучасні світові тенденції управління людським капіталом, серед яких цифровізація HR-процесів, використання технологій штучного інтелекту, розвиток цифрових і соціально-комунікативних компетентностей, безперервне професійне навчання, гнучкі форми організації праці. Виконано порівняльний аналіз моделей управління людським капіталом у Японії, США, Канаді та Німеччині, що дозволило окреслити перспективи їх впровадження в Україні. Доведено, що інтеграція міжнародного досвіду, розвиток професійних компетентностей працівників, впровадження сучасних HR-технологій та стратегічне інвестування в людський капітал сприятимуть підвищенню продуктивності праці, інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах європейської інтеграції й післявоєнного економічного відновлення.

Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління, HR-технології, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, міжнародний досвід, безперервне навчання.

STRATEGIC APPROACHES TO THE UTILIZATION OF HUMAN CAPITAL AT ENTERPRISES: INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article examines strategic approaches to the utilization of human capital in enterprises through the synthesis of international experience and the identification of opportunities for its adaptation to the contemporary operating environment of Ukrainian enterprises. It is substantiated that, under the conditions of the digital transformation of the economy, globalization, and intensifying competition, human capital has become a key strategic resource determining the innovation potential, labor productivity, and competitiveness of enterprises.

The study analyzes current global trends in human capital management, including the digitalization of HR processes, the application of HR analytics and artificial intelligence technologies, the development of digital and socio-communicative competencies, continuous professional learning, flexible forms of work organization, inclusiveness, and employee well-being initiatives. The principal global trends in the utilization of human capital are systematized, and their impact on enterprise performance is identified.

A comparative analysis of human capital management models in Japan, the United States, Canada and Germany is conducted, making it possible to identify their distinctive features and promising practices for implementation in Ukraine. The findings demonstrate that the Japanese model is based on corporate training and mentoring, the American model emphasizes leadership development and individualized career management, while the German model focuses on vocational education and training, employee social support, and flexible work organization.

The study summarizes contemporary global trends in human capital management and substantiates the possibilities for adapting best international practices and strategic approaches to workforce development to the specific circumstances and operational conditions of Ukrainian businesses during wartime.

It is demonstrated that the integration of international experience, the development of employees' professional competencies, the implementation of modern HR technologies, and strategic investment in human capital will contribute to enhancing labor productivity, innovation performance, organizational adaptability, and the competitiveness of Ukrainian enterprises in the context of European integration and post-war economic recovery.

Keywords: human capital, strategic management, HR technologies, competitiveness, digital transformation, international experience, continuous learning.

JEL classification: J24, M12, O15.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сабецька Т.І., 2026

Постановка проблеми. В умовах інтенсифікації цифрової трансформації економіки, посилення глобалізаційних процесів та ринкової конкуренції, розвитку інноваційних технологій, а також динамічних змін і невизначеності зовнішнього середовища людський капітал набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і довгострокову стійкість суб'єктів бізнесу. З огляду на необхідність безперервного професійного розвитку персоналу, формування у працівників цифрових компетентностей, активного впровадження гнучких форм організації праці й застосування сучасних HR-технологій потребують перегляду традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Також в обставинах сьогодення особливої актуальності набуває перехід від короткострокового кадрового менеджменту підприємства до стратегічних моделей управління людським капіталом. Як свідчить досвід провідних країн світу, основними акцентами в управлінні та розвитку людських ресурсів є інвестування в кадровий потенціал підприємства, професійне навчання персоналу, цифровізація кадрових процесів, застосування інноваційних підходів до формування корпоративної культури та розбудова сприятливого соціально-психологічного клімату.

З огляду на те, що сучасні українські підприємства змушені вести господарську діяльність в умовах масштабних безпекових ризиків, складних воєнно-політичних викликів та активних євроінтеграційних процесів, особливо актуальним стає збереження та розвиток їх кадрового потенціалу. Задля подолання проблем, пов'язаних з дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатнім рівнем розвитку стратегічного управління людським капіталом й обмеженими можливостями фінансування професійного розвитку персоналу, вітчизняному бізнесу слід розглянути можливість адаптації кращих міжнародних практик управління людськими ресурсами до сучасних реалій господарювання, що власне й обумовлює необхідність проведення подальших комплексних досліджень у даному напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування, управління, розвитку та ефективного використання людського капіталу є предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів.

Так, вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад управління людським капіталом зробили такі науковці як Г. Беккер [11], Т. Шульц [15], Дж. Мінсер [14] та інші, які обґрунтували, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійний розвиток та фахову підготовку працівників є важливим чинником економічного розвитку. Серед вітчизняних науковців питання управління людським капіталом, розвитку професійних компетентностей, впровадження інноваційних механізмів мотивації персоналу та формування сучасних HR-систем свого часу досліджували Л. В. Брич [1], О. Гейко [2], Л. С. Головка [3], О. А. Грішнова [4], В. Л. Дикань, Б. Б. Остапук, С. Б. Кас'ян [5], С. Кандиба, О. Шараєнко [6], А. М. Колот, О. О. Герасименко [7], І. Л. Петрова [8],

Л. В. Шаульська [10] та інші автори.

Деякі дослідники приділяють увагу вивченню міжнародного досвіду управління кадровим потенціалом та можливостей його використання у вітчизняній практиці управління людськими ресурсами. Зокрема, Л. С. Головка окреслює стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу в системі цінностей корпоративної культури міжнародних корпорацій [3]. У роботі В. Л. Дикань, Б. Б. Остапук і С. Б. Кас'ян досліджено досвід міжнародних компаній у сфері формування сприятливих передумов для реалізації потенціалу працівників і розвитку інноваційних навичок, які забезпечують формування майбутнього кадрового резерву для стратегічного розвитку підприємств [5]. Л. В. Брич обґрунтовує можливості використання досвіду провідних країн світу щодо інвестування у розвиток людських ресурсів [1], а О. Гейко розглядає перспективи імплементації практичного досвіду США та країн ЄС у сфері фінансування людського капіталу в умовах повоєнного відновлення країни [2].

Високо оцінюючи вагомий внесок вітчизняних науковців у розвиток теоретико-прикладних аспектів управління людським капіталом, все ж зауважимо, що проблематика адаптації прогресивного міжнародного досвіду стратегічного управління людським капіталом до сучасних обставин функціонування українського бізнесу потребує подальшого опрацювання та розвитку, особливо з урахуванням викликів цифрової трансформації, ризиків воєнного і безпекового характеру, активних євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу.

Мета статті полягає в дослідженні й узагальненні сучасних світових тенденцій управління людським капіталом та обґрунтуванні можливостей адаптації кращих міжнародних практик та стратегічних підходів розвитку кадрового потенціалу до обставин і особливостей функціонування українського бізнесу в реаліях воєнного часу.

Методи дослідження. Системний підхід був застосований для дослідження людського капіталу як ключового елементу стратегічного розвитку підприємства та визначити взаємозв'язок між його ефективним використанням і зростанням конкурентоздатності бізнесу. Методи порівняльного аналізу і узагальнення використано для дослідження моделей управління людським капіталом у Японії, США, Канаді та Німеччині, виявлення їх спільних та відмінних рис. Метод систематизації застосовано для узагальнення сучасних світових тенденцій використання людського капіталу, а логічний метод використано під час формулювання висновків і обґрунтування рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду до умов функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні підходи й тенденції до управління людським потенціалом зазнають суттєвих змін під впливом глобалізаційних процесів, демографічних викликів, розвитку цифрової трансформації і трансформацій міжнародного ринку праці. Ключовими чинниками розвитку

сучасних систем управління персоналом виступають технологічні інновації, зміна форм зайнятості, посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри та необхідність забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Однією з найважливіших світових тенденцій є активне впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси, що суттєво трансформувє вимоги до професійних компетентностей працівників і змінює традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Використання автоматизованих систем, цифрових платформ і штучного інтелекту обумовлює необхідність постійного оновлення професійних знань та вмінь працівників, розвитку цифрової грамотності, аналітичного мислення та адаптивності до нових умов праці.

Характерною особливістю процесів управління людським потенціалом на сучасному етапі є перехід до концепції безперервного навчання (lifelong learning), згідно з якою професійний розвиток працівника триває впродовж усього його трудового життя. Успішні підприємства дедалі активніше інвестують програми

підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, розвитку цифрових і управлінських компетентностей, розглядаючи людський капітал як основне джерело довгострокових конкурентних переваг. Окрім цього дедалі більшої популярності набувають гнучкі форми організації праці, які охоплюють дистанційну, гібридну та проектну зайнятість. З огляду на це необхідним стає застосування нових моделей мотивації праці, методик та інструментарію оцінки результативності професійної діяльності та засобів розвитку корпоративної культури. Більшість провідних міжнародних компаній у своїй кадровій політиці акцентує увагу на забезпеченні добробуту працівників, збереженні та підтримці їх здоров'я, дотриманні оптимального балансу між професійною діяльністю та особистим життям, адже саме ці фактори зазвичай є визначальними для мотивації високопродуктивної діяльності. В табл. 1. систематизовані основні глобальні тенденції в управлінні людським капіталом в контексті актуальних сучасних викликів та динамічних змін соціально-економічного середовища.

Таблиця 1

Світові тенденції управління людським капіталом та їх характеристика

Світова тенденція	Аналітична характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Цифрова трансформація та автоматизація бізнес-процесів	Активне впровадження цифрових технологій, III, роботизації, автоматизованих систем управління та аналітики даних змінює характер трудових процесів, працівники виконують більш інтелектуальні та творчі функції	Підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації рутинних процесів, оптимізація витрат, зростання вимог до цифрових компетентностей персоналу, необхідність підвищення кваліфікації
Формування гнучких та адаптивних моделей організації праці	Гнучкі моделі організації праці передбачають дистанційну, гібридну, проектну зайнятість та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Зростання мобільності кадрів, ефективне використання персоналу, формування адаптивної оргкультури, швидке впровадження змін
Інтеграція сучасних HR-технологій в управління персоналом	Впровадження цифрових платформ, HR-аналітики, автоматизованого рекрутингу, електронного документообігу	Скорочення часу на кадрові процедури, підвищення якості управління та зменшення адміністративних витрат
Розвиток соціально-комунікативних компетентностей (Soft Skills)	Розвиток комунікативних здібностей, емоційного інтелекту, критичного мислення, креативності, лідерства, командної взаємодії	Інноваційна активність, покращення взаємодії між працівниками, підвищення ефективності командної роботи
Формування інклюзивного та різноманітного робочого середовища	Формування інклюзивного середовища, забезпечення рівних можливостей для працівників різної статі, віку, національності, фізичних чи інших особливостей	Зростання соціальної відповідальності, розширення кадрового потенціалу, розвиток інноваційності
Безперервний розвиток і навчання впродовж життя (Lifelong Learning)	Інвестування у професійний розвиток, підвищення кваліфікації, та розвиток цифрових компетентностей працівників	Розвиток людського потенціалу, готовність персоналу до технологічних змін та розвитку

Джерело: складено автором самостійно.

Як показує міжнародна практика, політика управління людськими ресурсами все частіше базується на принципах різноманітності, рівності й інклюзивності, що формує передумови для ефективної реалізації потенціалу працівників незалежно від їхнього віку, статі, національності чи інших індивідуальних особливостей. Також в управлінні кадровими процесами зростає роль HR-аналітики, інструментарій якої дає змогу прогнозувати кадрові ризики, оцінювати їх ефективність та ризики.

Отже, сучасні тренди у сфері використання людського капіталу є закономірною відповіддю на виклики цифрової економіки, прискореного технологічного розвитку, трансформації соціально-економічних відносин і посилення глобальної конкуренції. Їх практичне впровадження створює передумови для формування високоєфективних систем управління персоналом, розвитку професійного потенціалу працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокової стійкості підприємств. Особливого значення набуває здатність організацій поєднувати цифрові інновації з розвитком людського потенціалу, формуючи сучасну корпоративну культуру, орієнтовану на безперервне навчання, гнучкість, підтримку інноваційності.

Дослідження практичного досвіду управління людським капіталом в економічно розвинених країнах, а саме в Японії, США, Канаді та Німеччині, дозволяє виявити характерні риси й особливості національних моделей розвитку людських ресурсів, оцінити їх сильні сторони та переваги й окреслити можливості і перспективи

застосування окремих елементів зарубіжного досвіду ефективного управління та розвитку людського капіталу в сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнесу.

Так, досвід Японії у сфері розвитку людського капіталу демонструє спрямованість на постійний розвиток професійної майстерності, набуття нових фахових компетенцій, підвищення кваліфікації та продуктивності персоналу. Основним акцентом японської моделі розвитку людських ресурсів є ключова роль освіти та професійної підготовки у забезпеченні економічного зростання й підвищення конкурентоспроможності підприємств. В системі розвитку кадрового потенціалу Японії важливе місце посідає внутрішньокорпоративна професійна підготовка персоналу. Реалізуючи стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, японські компанії активно інвестують у розвиток власного персоналу, забезпечуючи освоєння ними нових фахових компетенцій, сучасних виробничих технологій та провідних управлінських практик. Характерною особливістю японської системи управління людським розвитком є інститут наставництва «senpai-kohai», тобто «старший-молодший», навчання у процесі виконання професійних обов'язків (так званий «on-the-job training»), а також планова ротація посад, що дозволяє працівникам набути різнопрофільний практичний досвід, сприяє акумуляції організаційних знань, зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоздатності бізнесу у розрізі довгострокових перспектив.

Як зазначає Брич Л. В., протягом останніх десятиліть уряд Японії приділяє значну увагу інвестуванню в розвиток людського капіталу як відповідь на сучасні економічні виклики, прискорені темпи технологічного й інноваційного розвитку та тенденції щодо старіння населення [1, с. 15]. В контексті вирішення цієї проблеми розробляються і реалізуються програми безперервного навчання й перекваліфікації працівників старшого віку. Також важливим напрямком роботи японського уряду є сприяння в розбудові партнерських зв'язків між бізнесом та провідними навчальними закладами країни з метою синхронізації освітніх програм та потреб економіки у фахівцях відповідної кваліфікації і рівня підготовки.

Характерною рисою японської моделі управління людським капіталом є продуманий та виважений стратегічний підхід до вирішення проблем демографічного характеру, з якими стикається країна на даному етапі свого розвитку. Як відомо, у Японії один із найвищих у світі показник тривалості життя та низький рівень народжуваності, що призводить збільшення частки осіб похилого віку та скорочення кількості робочої сили. Задля пом'якшення згаданого дисбалансу й заповнення критичних потреб економіки у робочій силі японський уряд реалізує заходи, спрямовані на долучення до економічно активного населення жінок та осіб літнього віку, полегшення доступу до працевлаштування іноземних громадян. Ефективним доповненням до цих заходів є соціально орієнтована політика охорони здоров'я та надійна система пенсійного забезпечення, спрямована на підтримку здоров'я, добробуту та продуктивності старіючого населення, що таким чином підтримує та подовжує цінність людського капіталу країни [1, с. 15].

Варто зазначити, що японська модель управління людським капіталом переконливо демонструє хороші результати, що проявляється у стійкості, адаптивності та високій ефективності використання людських ресурсів, а тому може бути взірцевою не тільки для України, а й для інших держав, які активно реалізують власні ініціативи розвитку людського капіталу (рис. 1).

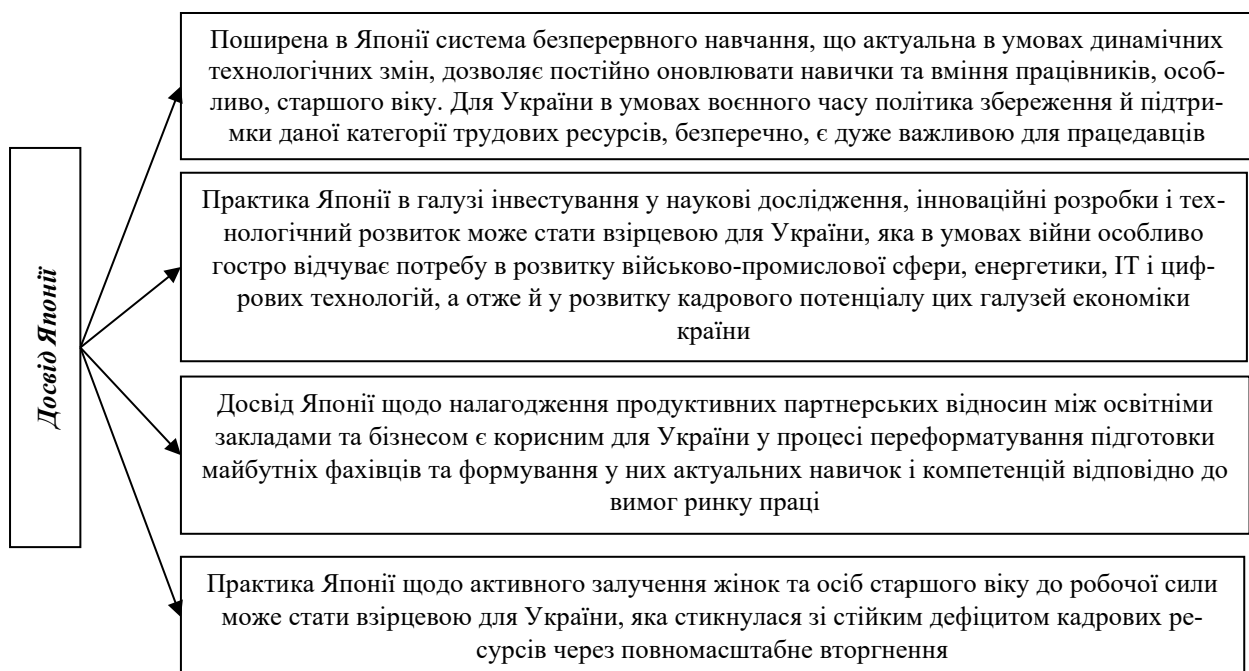


Рис. 1. Можливості використання досвіду Японії у вітчизняній практиці управління людськими ресурсами
Джерело: складено автором за [1, с. 16]).

Американська модель управління та розвитку людського капіталу є концептуально відмінною від японської моделі. Так, у США ключовими напрямками кадрової політики є удосконалення підходів та інструментів матеріального стимулювання персоналу, чітка оцінка особистих результатів і продуктивності праці, участь працівників у прибутках підприємства й справедливому розподілі створеної доданої вартості. Відповідно, система кадрового менеджменту США побудована на принципах індивідуалізму, персональної відповідальності за результати роботи, високої конкуренції, орієнтації на професійні досягнення та перспективи кар'єрного зростання. Як свідчить досвід управління людськими ресурсами американських компаній, у США головний акцент робиться на професійний розвиток керівних кадрів, які вважаються одним із ключових чинників ефективного розвитку бізнесу як в тактичному, так і в стратегічному аспектах. Відповідно, серед характерних особливостей американської практики управління людським капіталом значну роль відіграє розвиток лідерського потенціалу, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, розвиток потенціалу працівника, оцінювання особистих результатів професійної діяльності та розробка ефективних мотиваційних механізмів.

Однією із особливостей моделі розвитку людського капіталу США є активна співпраця американських компаній з провідними начальними закладами у сфері залучення найбільш талановитих і висококваліфікованих фахівців, пошуку перспективних випускників, реалізації різноманітних програм стажування та професійної адаптації молодих спеціалістів. Очевидно, такий підхід забезпечує постійне оновлення інтелектуального потенціалу підприємств, сприяє розробці, продукуванню та впровадженню інновацій, дозволяє підтримувати належний рівень конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Особливо цінним для України може бути досвід

США у сфері реалізації ветеранської політики. Очевидно, по завершенню війни суттєвим викликом для нашої країни стане повернення з зони бойових дій значного числа ветеранів та необхідність їх інтеграції до суспільного життя. Так, урядом США фінансується програма «Post-9/11 GI Bill» (Закон про права військовослужбовців) в рамках якої держава оплачує здобуття вищої освіти і професійної підготовки не лише військовими, які повернулися з служби, а й членами їхніх сімей [2]. Так, у 2009-2019 рр. обсяг фінансування програми склав близько 100 млрд дол, що забезпечило доступ до безкоштовної освіти понад 2,7 млн ветеранам [2]. Участь у згаданій ветеранській програмі дозволяє помітно підвищити кваліфікацію ветеранів та їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Так, за даними досліджень, ветерани, які скористалися можливостями програм, підвищили рівень свого середнього заробітку приблизно на 1 700 дол на рік, порівняно з тими, хто не використовував пропонувані державою освітні пільги [2].

Вітчизняному уряду вже сьогодні варто розпочати роботу над розробкою української версії «GI Bill», адже завдяки участі у програмах безкоштовного навчання/перекваліфікації й отриманні сучасних, актуальних професій ветерани отримають можливість легше інтегруватися у цивільне життя. Враховуючи обмеженість бюджетного фінансування, доцільно взяти до уваги можливість запровадження для ветеранів так званих освітніх ваучерів, які оплачувалися б за рахунок коштів міжнародних партнерів чи приватним бізнесом в рамках державно-приватного партнерства. Адже, як свідчить досвід США, це продукує мультиплікативний ефект: такі вкладення повертаються за рахунок зростання доходів, збільшення податкових надходжень і соціальної стабільності.

Можливості практичного використання Україною окремих елементів досвіду США у сфері використання та розвитку людського потенціалу проілюстровані на рис. 2.

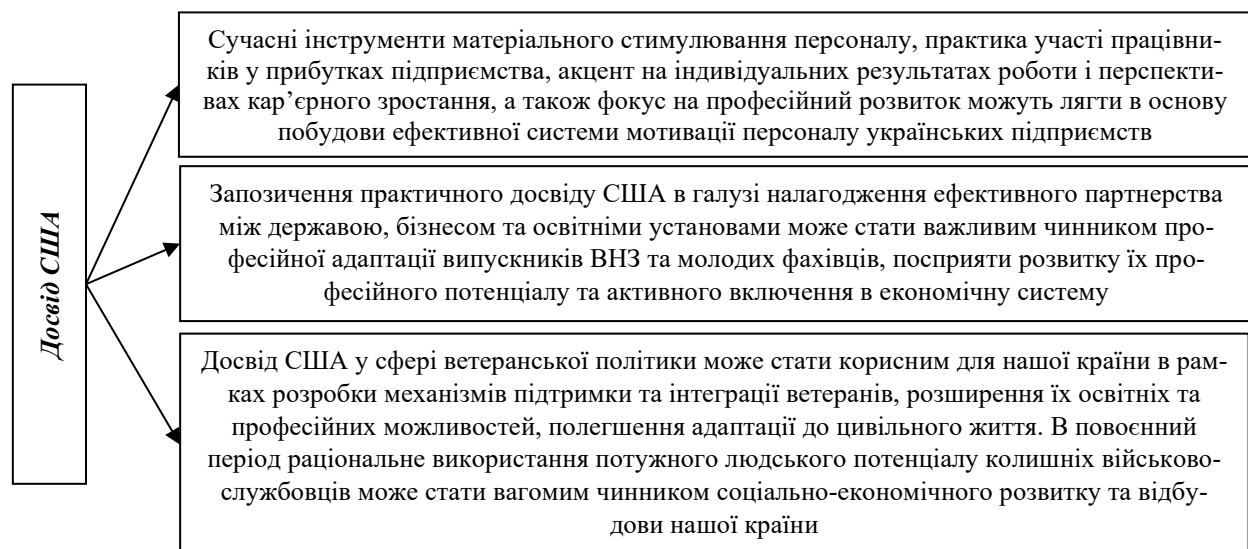


Рис. 2. Можливі напрямки використання досвіду США в українській практиці управління людським потенціалом

Джерело: складено автором за [2].

Практика Канади стосовно управління розвитком людського капіталу демонструє стратегічно орієнтований і комплексний підхід, в рамках якого інклюзивність і різноманітність є ключовими пріоритетами державної політики. Канадський уряд послідовно й систематично реалізує політику у сфері розвитку людських ресурсів, яка побудована на усвідомленні тісного взаємозв'язку між рівнем освіти населення та рівнем економічного розвитку країни, що обумовлює тенденцію до збільшення обсягів державних інвестицій у систему загальної освіти, яка характеризується високими показниками якості, доступності та міжнародного визнання. В галузі вищої освіти Канади спостерігається потужна державна підтримка університетів і коледжів, що сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності та привабливості не лише для канадських, а й для іноземних студентів. Завдяки цьому підвищується рівень інтернаціоналізації освітнього середовища, розширюється культурне різноманіття, зростає інтелектуальний та професійний потенціал економіки.

Разом із традиційними інвестиціями в освітню сферу важливим напрямом державної політики Канади є інтеграція іммігрантів до ринку праці, що в умовах сьогодення виступає одним із ключових чинників розвитку людського капіталу. Зважаючи на вагомий роль іммігрантів у забезпеченні демографічного приросту населення та поповненні трудових ресурсів, уряд Канади запровадив комплексну систему заходів, спрямованих на швидку адаптацію іноземців у соціально-економічне середовище країни. Дана програма охоплює мовну підготовку, процедури визнання іноземних кваліфікацій і дипломів, а також допомога у працевлаштуванні, що сприяє ефективному використанню професійного потенціалу іммігрантів та його адаптацію до актуальних потреб канадської економіки [1, с. 15]. Рис. 3 ілюструє можливості практичного використання досвіду Канади для удосконалення процесів управління та використання людського потенціалу нашої країни.

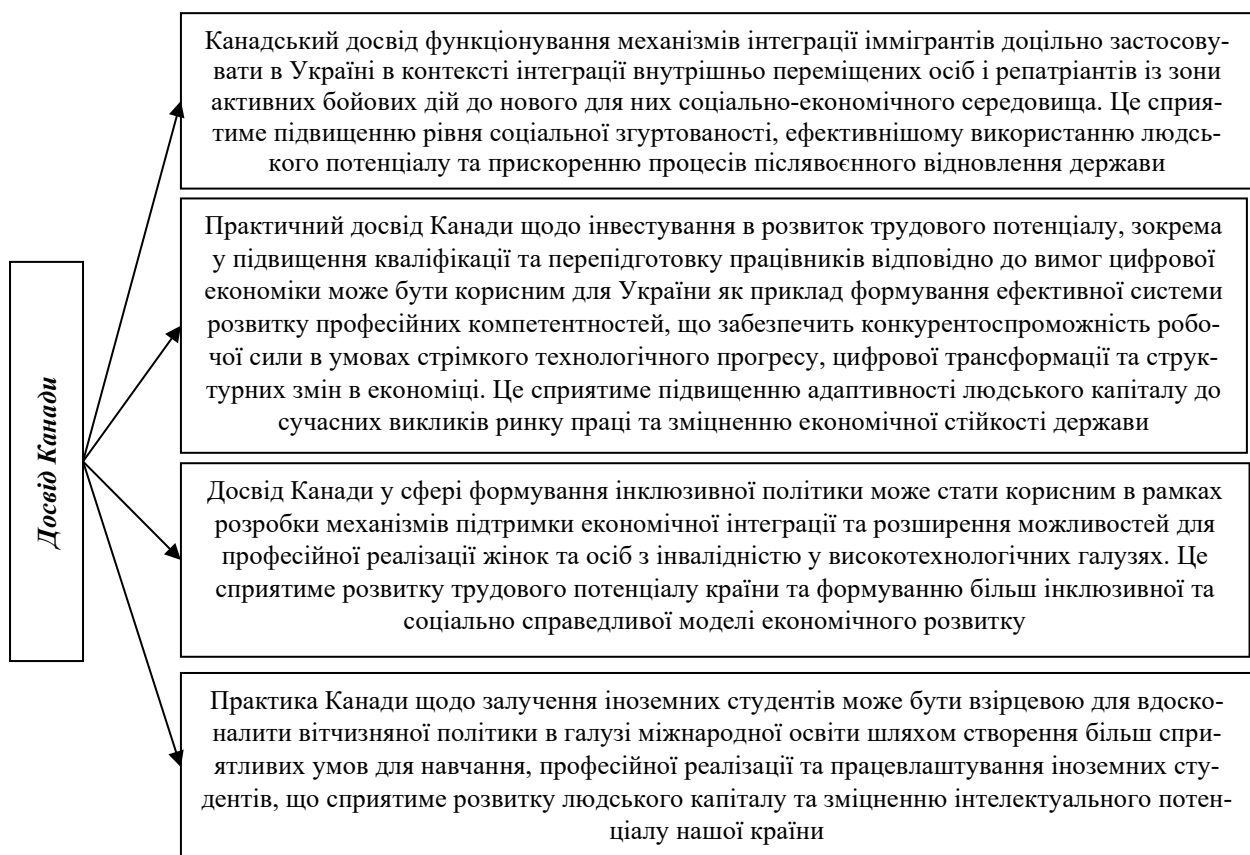


Рис. 3. Можливі напрямки використання досвіду Канади в українській практиці управління людським потенціалом
Джерело: складено автором за [1, с. 16].

Відповідальне ставлення до своїх професійних обов'язків, високий рівень самоорганізації, точність та педантичність – традиційні принципи, на яких побудована німецька модель управління людськими ресурсами. Одним із пріоритетних напрямків кадрового менеджменту підприємств Німеччини є інвестування у професійний розвиток та підвищення кваліфікації власного персоналу, що часто здійснюється за рахунок

функціонування внутрішніх систем корпоративного навчання. Поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю прискорює професійну адаптацію персоналу за рахунок передачі новим працівникам професійних знань, вмінь, практичних навичок та корпоративного досвіду.

Однією з особливостей німецької моделі управління людськими ресурсами є акцент на соціальне

забезпечення та розвиток персоналу, що має на меті підвищення якості та продуктивності професійної діяльності працівників. Більшість підприємств забезпечує співробітників доступом до програм медичного страхування, професійного й особистісного розвитку, корпоративних бібліотек, якісного харчування, спортивних секцій, культурно-просвітницьких заходів. Завдяки комплексній соціальній підтримці підвищується рівень лояльності персоналу, зростає мотивація і продуктивність, формується позитивна корпоративна культура. Окрім цього характерним для німецьких підприємств є поширення гнучких режимів організації робочого часу, в рамках яких працівники можуть до певної міри самостійно планувати власний робочий графік, досягаючи оптимального балансу між роботою і особистим життям. Це стимулює особисту відповідальність працівників за індивідуальні результати своєї роботи, сприяє розвитку ініціативності, самостійності, залученості до процесу ухвалення управлінських рішень.

Ще одним серйозним викликом для нашої країни в період повоєнного відновлення може стати високий рівень безробіття, обумовлений, з однієї сторони, поверненням до цивільного життя великого числа колишніх військовослужбовців, а з іншої – скороченням масштабів діяльності військово-промислового комплексу, до якого на даний час залучена значна кількість фахівців. Доречним у такій ситуації може стати досвід Німеччини, яка свого часу зіткнулася з проблемою високого рівня безробіття. В пошуках подолання безробіття німецький уряд доволі успішно реалізував пакет реформ «Hartz I–IV», орієнтованих на кардинальну перебудову

системи сприяння зайнятості та соціального забезпечення. Реформа насамперед торкнулася реорганізації Федеральної служби зайнятості, впровадження жорстких вимог до безробітних (які отримують виплати за умови активного пошуку роботи або навчання), розвитку гнучких форм зайнятості задля залучення до роботи молоді та жінок (запровадження форм неповної зайнятості з пільговим оподаткуванням) [2].

В рамках реформи «Hartz IV», яка була реалізована урядом Німеччини у партнерстві з приватним бізнесом і профспілками, запроваджено об'єднання довгострокової допомоги з безробіття та соціальної допомоги, а також поступове скорочення розміру виплат задля стимулювання працевлаштування безробітних. Як показує практика, «всього за 3 роки після повного впровадження (2005–2008) рівень безробіття впав з 11% до ~7,5%. У подальші роки, навіть з урахуванням світової кризи 2008 р., тренд зберігався: до 2012 р. безробіття знизилося до 5,5% – мінімуму на той час. Крім того, зросла економічна активність населення: частка працездатних, що працюють або активно шукають роботу, піднялася з 73,8% (2005) до 77,1% (2012)» [2].

Як показує досвід Німеччини, реалізація структурних реформ у сфері зайнятості створює передумови для істотного скорочення рівня безробіття навіть в умовах економічних негараздів та труднощів воєнного часу. Можливості для України щодо використання німецької моделі управління людським потенціалом, яка може стати джерелом цінного досвіду для нашої країни в непростих обставинах сьогодення, систематизовано на рис. 4.

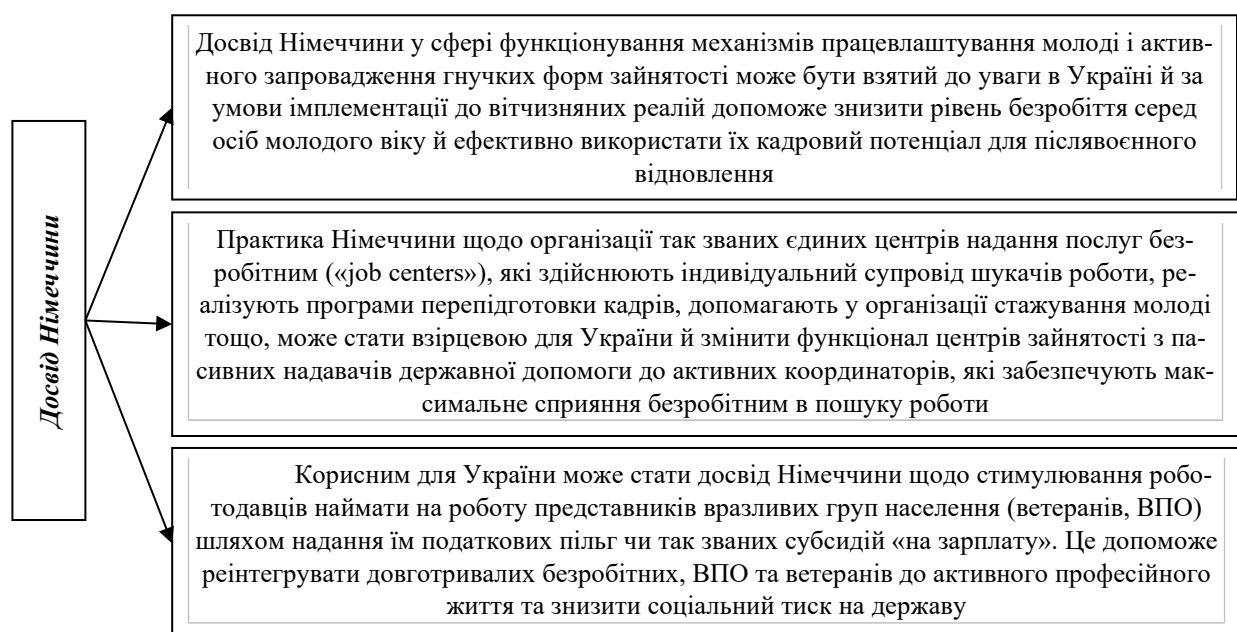


Рис. 4. Можливі напрямки використання досвіду Німеччини у вітчизняній практиці управління людським потенціалом
Джерело: складено автором за [2].

Висновки. В умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації ринку праці та посилення конкуренції людський капітал перетворюється на ключовий

стратегічний ресурс, який визначає інноваційний потенціал, ефективність діяльності і довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Узагальнення

сучасних світових тенденцій засвідчило, що стратегічне управління людським капіталом дедалі більше ґрунтується на цифровізації HR-процесів, широкому використанні ІІІ, HR-аналітики, автоматизації кадрових процедур, розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадженні гнучких моделей організації праці, безперервному професійному навчанні, підтримці інклюзивності та забезпеченні добробуту працівників.

У результаті дослідження досвіду провідних країн (США, Канади, Японії і Німеччини) систематизовано основні глобальні тенденції управління й розвитку людського капіталу та обґрунтовано можливості адаптації кращих міжнародних практик та управлінських підходів розвитку кадрового потенціалу до особливостей функціонування українського бізнесу в реаліях воєнного часу. Доведено, що інтеграція цифрових технологій, розвиток фахових компетенцій, застосування сучасних HR-технологій і формування культури навчання протягом життя сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективності кадрового менеджменту, інноваційної активності підприємств та їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, які розкривають проблематику управління людським капіталом, низка положень, зокрема окремі аспекти стратегічного управління людським капіталом підприємств, залишаються дискусійними. Подальших наукових розробок потребує проблематика вибору оптимальної моделі управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації економічного середовища, глобалізаційних процесів та ринкової нестабільності. Також необхідним є обґрунтування можливостей практичного застосування вітчизняними підприємствами міжнародного досвіду у сфері управління та розвитку людського капіталу.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4) для цілей пошуку та узагальнення літературних джерел і покращення структури й логіки статті. При цьому жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Брич Л. Провідний досвід державного управління інвестування в розвиток людського капіталу: практики цивілізованого світу. Київський економічний науковий журнал. 2024. Вип. 5. С. 14-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-2>
2. Гейко О. Фінансування людського капіталу: уроки США та ЄС і перспективи імплементації в умовах післявоєнної України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-39>
3. Головка Л. С. Стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу в сучасних міжнародних корпораціях з урахуванням тенденцій суспільства 5.0 та циркулярної економіки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2026. № 37. С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.37.2026.365441>
4. Грішнова О. А. Людський розвиток : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-128> (дата звернення: 24.04.24).
5. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Кас'ян С. Б. Управління людським капіталом як складовою ресурсного потенціалу підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 88. С. 7-17. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324935>
6. Кандиба С., Шараєнко О. Закордонний досвід розвитку людського капіталу як основи сталого економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Київ : КНЕУ, 2021. 340 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9 (дата звернення: 24.04.24).
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2013_4_11 (дата звернення: 24.04.24).
9. Сало Я. Роль людського капіталу у забезпеченні розвитку підприємства. Київський економічний науковий журнал. 2026. Вип. 13. С. 232-237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30>
10. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2005. 502 с. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/shaulska-l-v-strategiya-rozvitku-trudovogo-potentsialu-ukrayini-2005-r/> (дата звернення: 24.04.24).
11. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 402 p. URL: <http://www.nber.org/books/beck75-1> (дата звернення: 24.04.24).
12. Boudreau J. W., Cascio W. F. Human Capital Analytics: Why Are We Not There? Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2017. Vol. 4, No. 2. Pp. 119–126. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>

13. Minbaeva, D., Narula, R., Phene, A., & Fitzsimmons, S. R. (2025). Beyond Global Mobility: How Human Capital Shapes the MNE in the 21st Century. *Journal of International Business Studies*, Vol. 56. No. 2. Pp. 136-150. Article 101193. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00755-x>
14. Mincer J. *Schooling, Experience, and Earnings*. New York : Columbia University Press, 1974. 152 p.
15. Schultz T. W. *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. Pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.3386/w0033>
16. OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market, OECD Publishing, Paris. 2024. 292 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/ac8b3538-en>
17. Holla, Alaka, Norbert Schady, and Joana Silva, eds. *Building Human Capital Where It Matters: Homes, Neighborhoods, and Workplaces*. World Bank. 2026. 128 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c882ce6-2667-4c5c-9909-4da3f6ef27de/content> (дата звернення: 24.04.24).
18. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. 290 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 24.04.24).

References:

1. Brych, L. (2024). Providnyi dosvid derzhavnogo upravlinnia investuvannya v rozvytok liudskoho kapitalu: praktyky tsyvilizovanoho svitu [Leading experience of public administration of investment in human capital development: Practices of the civilized world]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (5), 14–18. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-2> [in Ukrainian].
2. Heiko, O. (2025). Finansuvannya liudskoho kapitalu: uroky SShA ta YeS i perspektyvy implementatsii v umovakh pisliavoiennoi Ukrainy [Financing Human Capital: Lessons from the USA and the EU and Prospects for Implementation in Post-War Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-39> [in Ukrainian].
3. Holovko, L.S. (2026). Stratehichni priorytety rozvytku liudskoho kapitalu v suchasnykh mizhnarodnykh korporatsiakh z urakhuvanniam tendentsii suspilstva 5.0 ta tsyrukliarnoi ekonomiky [Strategic priorities for human capital development in modern international corporations considering the trends of Society 5.0 and circular economy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, (37), 16–20. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.37.2026.365441> [in Ukrainian].
4. Hrishnova, O. A. (2006). *Liudskyi rozvytok* [Human Development]. KNEU. <https://philarchive.org › archive › SAR-128> [in Ukrainian].
5. Dykan, V. L., Ostapiuk, B. B., & Kasian, S. B. (2024). Upravlinnia liudskym kapitalom yak skladovoiu resursnoho potentsialu pidpriemstv [Human capital management as a component of enterprise resource potential]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (88), 7–17. <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/28633> [in Ukrainian].
6. Kandyba, S., & Sharaenko, O. (2021). Zakordonnyi dosvid rozvytku liudskoho kapitalu yak osnovy yak osnovy staloho ekonomichnoho rozvytku [Foreign experience in human capital development as a basis for sustainable economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6> [in Ukrainian].
7. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2021). Sotsialno-trudovyi rozvytok u XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv [Socio-labor development in the XXI century: Towards the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges]. KNEU. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9 [in Ukrainian].
8. Petrova, I. L. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic Human Resource Management]. KNEU. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2013_4_11 [in Ukrainian].
9. Salo, Ya. (2026). Rol liudskoho kapitalu u zabezpechenni rozvytku pidpriemstva [The role of human capital in ensuring enterprise development]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (13), 232–237. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30> [in Ukrainian].
10. Shaulska, L. V. (2005). *Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy* [Strategy for the Development of Ukraine's Labor Potential]. NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti. <https://iie.org.ua/monografiyi/shaulska-l-v-strategiya-rozvitku-trudovogo-potentsialu-ukrayini-2005-r/> [in Ukrainian].
11. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago, IL: The University of Chicago Press. <http://www.nber.org/books/beck75-1> [in English].
12. Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021> [in English].
13. Minbaeva, D., Narula, R., Phene, A., & Fitzsimmons, S. R. (2025). Beyond Global Mobility: How Human Capital Shapes the MNE in the 21st Century. *Journal of International Business Studies*, 56(2), 136-150. Article 101193. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00755-x> [in English].

14. Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York, NY: Columbia University Press. [in English].
15. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <https://doi.org/10.3386/w0033> [in English].
16. OECD (2024), *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac8b3538-en> [in English].
17. Holla, Alaka, Norbert Schady, and Joana Silva, eds. (2026). *Building Human Capital Where It Matters: Homes, Neighborhoods, and Workplaces*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c882ce6-2667-4c5c-9909-4da3f6ef27de/content> [in English].
18. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> [in English].

Дата надходження статті: 25.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.