



УДК 005.96:330.14

JEL Classification: J24; O15; R58

DOI: 10.31713/ve220261

Безтелесна Л. І.¹

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: 0000-0002-0262-9334

E-mail: li.beztelesna@nuwm.edu.ua

*¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне,
Україна*

БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

У статті досліджено трансформацію концептуальних підходів до управління розвитком людського капіталу в умовах переходу до постіндустріальної економіки та безпрецедентних викликів в Україні. Обґрунтовано, що людський капітал перестав розглядатися як пасивний ресурс, перетворившись на домінуючий фактор економічного зростання та національної безпеки. Автором проаналізовано руйнівний вплив воєнних дій на якісні та кількісні характеристики людського потенціалу, зокрема через масову міграцію, депопуляцію та деструкцію освітньої інфраструктури.

У роботі запропоновано авторське трактування розвитку людського капіталу через чотири фундаментальні виміри: процесний (інвестиційний цикл), структурний (нارощування інтелектуальних, біологічних, соціальних та мотиваційних компонентів), рівневий (мікро-, мезо- та макрорівні) та трансформаційний (адаптивність та життєстійкість у кризових умовах). Особливу увагу приділено еволюції управління від традиційного адміністративного контролю до моделі стратегічного партнерства.

Визначено, що в умовах децентралізації ключовим суб'єктом управління розвитком людського капіталу стає територіальна громада. Обґрунтовано доцільність впровадження програмно-орієнтованого управління, яке дозволяє структурувати планування та досягати конкретних соціально-економічних цілей через механізм місцевих стратегій та цільових проєктів. У статті вперше запропоновано багаторівневу матрицю управління, що пов'язує макрорівень (державні стандарти та цифровізацію), мезорівень (стратегії громад) та мікрорівень (професійний розвиток особистості).

Запропоновано в розробці підходу до оцінювання ефективності управління людським капіталом на рівні громади застосовувати індексний метод. Автор доводить, що за умови відсутності уніфікованих методик на місцевому рівні, саме інтегральні індекси, сформовані на основі цифрових баз даних, дашбордів та соціологічних опитувань, дозволяють здійснювати об'єктивний моніторинг реалізації стратегічних цілей. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого інструментарію публічними менеджерами для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування у розвиток місцевого людського потенціалу.

Ключові слова: людський капітал; управління розвитком; територіальна громада; стратегія розвитку; програмно-орієнтоване управління; багаторівневий підхід; цифровізація; індексний метод.

У сучасній постіндустріальній економіці людський капітал перестав бути просто «ресурсом», а став головним фактором економічного зростання. Проте, традиційні методи управління, орієнтовані на кількісні показники, вичерпали себе. На тепер постала гостра потреба у переході й до використання ще якісних показників управління людським потенціалом, що неможливо без створення точної системи його вимірювання.

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні втрати людського капіталу в Україні: масову міграцію, руйнування освітньої інфраструктури та депопуляцію. В умовах обмежених ресурсів держава та територіальні громади не мають права на помилку. Ефективне управління відновленням вимагає інструментів, які дозволяють чітко бачити: куди інвестувати кошти (у професійну перепідготовку, охорону здоров'я чи соціальний захист) та який реальний соціально-економічний ефект це дає.

Сьогодні в Україні існують розрізнені методики оцінювання людського капіталу: на макрорівні (індекс людського розвитку (ООН), регіональний індекс людського розвитку (Державна служба статистики)) та мікрорівні (HR-метрики бізнесу). Проте, відсутній цілісний багаторівневий механізм, який би пов'язував зусилля держави, стратегії громад та потреби конкретної особистості. Саме багаторівневий підхід дозволяє усунути розрив між стратегічними цілями країни та реальним станом розвитку людини на місцях.

До наукового обігу термін «людський капітал» був уведений зарубіжними вченими Г. Беккером [1], Т. Шульцом [2], І. Фішером [3] у другій половині ХХ-го століття. Саме вони обґрунтували доцільність



інвестувати у знання та послуги, які формують людський капітал, який в майбутньому просить доходи його власникам. В Україні дослідження тематики людського капіталу широко почало реалізовуватися після виходу у світ монографії О.Грішної «Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки» на початку ХХІ ст. Саме у монографії обґрунтовано доцільність інвестування в освіту та професійну підготовку, наведена кількісна методика оцінки інвестицій в освіту на індивідуальному та суспільному рівні [4].

Ідеї формування людського капіталу знайшли теоретичне і практичне застосування у суспільстві.

Дослідження проблематики людського капіталу і до тепер перебуває в центрі уваги вітчизняних вчених, але виклики зовнішнього середовища знаходять своє відображення й на функціонування людського капіталу в суспільстві, що стає центром наукових досліджень та формування рекомендацій на майбутнє.

Так, Е. Лібанова у доповіді «Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження», що була виголошена на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 року [5] акцентувала увагу на демографічних аспектах кількісних втрат людського капіталу та необхідності їх компенсації. Абсолютно не заперечуючи щодо актуальності та необхідності такого дослідження щодо економічних втрат та їх запобігання, вважаємо, що осторонь залишилися проблеми розвитку людського капіталу в системі управління. У праці [6] автори акцентують увагу на особливостях управління людським капіталом під час війни, базуючись на результатах соціологічних опитувань. Усі публікації є фрагментарними і стосуються оцінки поточного стану управління та досягнутих результатів з поданням низки рекомендацій для суб'єктів різних ієрархічних рівнів управління.

Головним на тепер є віднайдення інструментів забезпечення розвитку людського капіталу, але для початку необхідно розуміння його суті.

Вважаємо, що розвиток людського капіталу варто розуміти через такі чотири виміри:

1) процесний, а саме інвестиційний цикл. Адже розвиток — це перетворення фінансових та часових ресурсів на активи. У контексті циклу він включає: *формування* (виховання, освіта) → *збереження* (охорона здоров'я, безпека) → *збагачення* (підвищення

кваліфікації) → *реалізація* (ефективне працевлаштування), а інвестування - витрати бюджету різних рівнів від державного до місцевих;

2) структурний, що передбачає нарощування компонентів, а саме: якісне покращення кожної зі складових, які виділяла О. Грішнова та класики:

- інтелектуальної: здобуття нових компетенцій;
- біологічної: покращення стану здоров'я та подовження періоду професійної активності;
- соціальної: розвиток здатності до кооперації, мережування та довіри;
- мотиваційної: готовність людини застосовувати свої знання для інновацій;

3) рівневий. Адже розвиток відбувається одночасно на трьох рівнях:

- мікрорівні (особистості) через зростання ринкової вартості фахівця та його доходу;
- мезорівні (громади/фірми) шляхом зростання конкурентоспроможності локального ринку праці, зниження соціальної напруги;
- макрорівні (держави) через зростання ВВП, інноваційний прорив та покращення позицій в Індексі людського розвитку;

4) трансформаційний, що є характерним для сучасного стану України, бо на сьогодні розвиток людського капіталу — це також адаптація - здатність людини швидко перенавчатися в умовах кризи та життєстійкість - відновлення втраченого капіталу (психологічна реабілітація ветеранів, інтеграція ВПО).

Отож, з огляду на усі окреслені виміри, пропоную під розвитком людського капіталу розуміти стратегічний процес якісного та кількісного нарощування сукупності знань, навичок, здоров'я та мотивації індивідів, що забезпечується через багаторівневу систему інвестицій і веде до зростання добробуту особистості, спроможності громад та економічної потужності держави. Проте, забезпечення розвитку людського капіталу вимагає реалізації управління.

У загальному управління — це цілеспрямований вплив на систему (організацію, громаду, процес або окрему людину) для переведення її з поточного стану в бажаний (цільовий) стан, тобто у контексті людського капіталу постає потреба перевести його з поточного стану у новий, досягнувши наперед поставлених цілей.



Якщо розглядати процес управління розвитком людським капіталом еволюційно, то можна констатувати, що він пройшов шлях від публічного адміністрування суто адміністративного контролю до стратегічного партнерства і містить в собі системний вплив:

1) функціональний процес, який передбачає цілеспрямовану діяльність суб'єктів (держави, громад, бізнесу) щодо координації ресурсів для максимізації потенціалу людини. Головною метою якого є забезпечення безперервності циклу «відтворення» капіталу, у якому мають послідовно реалізовуватися такі ключові етапи як планування потреб, інвестування (освіта, здоров'я), моніторинг використання, коригування;

2) економічний, бо передбачає управління найбільш капіталомістким активом, оцінюється через віддачу від інвестицій та ефективність;

3) соціально-гуманітарний, що передбачає створення середовища, у якому людина має мотивацію та можливості для самореалізації.

Отож, з огляду на впливи, пропоную вважати під управлінням розвитком людського капіталу багаторівневу систему стратегічного впливу на інтелектуальні, психофізіологічні та соціальні характеристики індивідів шляхом програмно-цільового інвестування, що має на меті підвищення конкурентоспроможності особистості, громади та держави в умовах динамічних викликів. Ієрархія логіки реалізації процесу управління розвитком людського капіталу відображена у табл.1.

Таблиця 1

Рівні, механізми, інструменти, суб'єкти реалізації та особливості управління розвитком людського капіталу в Україні

Рівень	Механізми управління	Інструмент	Суб'єкт	Особливості прояву
Макро	Програмно-цільовий	Державні соціальні програми, що орієнтовані на отримання соціального результату	Кабінет Міністрів та його відомства	Створення нормативної бази, стандартів освіти та системи охорони здоров'я. Фокусування на цифровізації (Дія, е-здоров'я) та адаптації до стандартів ЄС. Управління відбувається через національні стратегії (наприклад, Стратегія людського розвитку).

продовження табл. 1

Мезо	Територіально-громадський	Стратегії розвитку громад, місцеві програми розвитку	Органи місцевого самоврядування (ТГ)	Громада розглядає мешканців як свій головний актив. Якщо в громаді є школа, лікарня та робочі місця — капітал зберігається. Якщо ні — він «витікає» в великі міста або за кордон. Управління реалізується через створення «точок тяжіння» (індустріальні парки, молодіжні хаби, центри життєстійкості).
Мікро	Компетентісний (освітньо-професійний)	Програми професійного розвитку персоналу та само-менеджмент	Підприємства, особистість	Розвиток через конкретні навички. Розвиток концепції навчання впродовж життя. Створення професійних стандартів та системи сертифікації.

Процеси децентралізації суттєво вплинули на процес управління розвитком людського капіталу, а саме через перенесення значної відповідальності з макрорівня прийняття рішень про дофінансування і формування людського капіталу на місцевому рівні (громади) та використання нових інструментів. Окрім того, громади повинні розглядати власні бюджетні видатки, як соціальні інвестиції, які в майбутньому повернуться у формі сплачених податків до бюджету, а також адаптуватися до управління релокованим бізнесом та інтеграції до життя в громаді внутрішньо переміщених осіб, враховувати досвід ветеранів, як унікального людського капіталу. Разом з тим, громади формують власні стратегії (програми) розвитку. У них вони визначають, які стратегічні цілі необхідно досягти, за який період, яка кількість фінансових ресурсів є необхідна та який результат необхідно досягнути. Громади практично розпочали застосовувати програмно-орієнтоване управління.

Як стверджує М.С. Філяк у монографії «Програмно-орієнтоване управління соціально-економічним розвитком людського капіталу поселень» у сучасних умовах, програмно-орієнтований підхід забезпечує структуроване планування та досягнення конкретних соціально-економічних цілей шляхом поетапного виконання програм і проєктів, розроблених відповідно до потреб громади [7, С. 53].

Отож, передача значної кількості повноважень від центру на місця, призвела не лише до трансформації існуючого управління людським розвитком, а й оцінки його ефективності. Існуючих методик оцінки ефективності управління людським капіталом на рівні громади в Україні не існує. Хоча їх затребуваність у суспільстві є висока.

Процес оцінки ефективності управління людським капіталом у громаді розпочинається із моніторингу Стратегії розвитку. Адже саме в Стратегії визначаються пріоритети, операційні цілі та заходи (проекти), які мають бути реалізовані у громаді впродовж декількох років.

Процес формування Стратегій громад був в Україні тривалим, який розпочався у 2014р. і добровільним. Проте, з 2021 року Стратегія стала обов'язковим документом громади для бюджетного планування.

Після визначення пріоритетів розвитку в громаді доцільно сформувати інформаційну базу оцінювання показників розвитку людського капіталу. Звісно, що реалізація процесу діджиталізації, існування цифрових сервісів, дашбордів профільних відомств дала можливість сформувати значну кількість цифрових баз даних, де можна взяти кількісні дані про перебіг окремих процесів в громаді. Частина даних може генерувати адміністрація громади, проводячи опитування серед мешканців, послуговуючись присутністю громади в соціальних мережах, чатах або ін.

Зібрана інформація уже може бути використана для оцінювання ефективності управління розвитком людського капіталу громад.

Абсолютно поділяємо думку М.С.Філяка [7] про доцільність застосування для вирішення цієї проблеми індексного методу. Методика розрахунку інтегральних індексів є універсальною, бо дає можливість через нормування порівнювати показники з різними одиницями вимірювання. Проте, вимагає використання вагових коефіцієнтів, які можна формувати шляхом експертного опитування. Співставлення індексів у динаміці дає можливість встановлювати тенденції розвитку процесів управління розвитком людським капіталом, що є основою для публічного звіту менеджерів місцевого самоврядування як перед внутрішніми, так і зовнішніми стейхолдерами.

Запропонований підхід до оцінювання ефективності управління розвитком людського капіталу на рівні громади може бути практично використаний за наявності такої потреби у як публічних менеджерів,

так і наявності належних компетентностей у працівників щодо виконання такого виду робіт, що передбачає застосування спектру цифрових навичок для роботи з аналітичними базами даних та опитуванням мешканців громади. І якщо сучасні умови в Україні не актуалізують цього запиту, то з часом він обов'язково постане.

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 390 p.
2. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17. 3. Fisher I. The Nature of Capital and Income. New York: Macmillan, 1906. 427 p. 4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, 2001. – 254 с. 5. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 року. *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38–45. <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038> 6. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> 7. Філяк М. С. Програмно-орієнтоване управління соціально-економічним розвитком людського капіталу поселень : монографія. Львів : Галич прес, 2025. 284 с.

REFERENCES:

1. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press. 1993. 390 p.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. 3. Fisher, I. (1906). *The Nature of Capital and Income*. Macmillan. 1906. 427 p.
4. Grishnova, O. A. (2001). *Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and vocational training]. K. : Znannia. 254 p. 5. Libanova, E. M. (2025). *Liudskyi kapital Ukrainy: vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy povoiennoho vidrozhennia: Stenohrama dopovidy na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 5 liutoho 2025 roku* [Human capital of Ukraine: losses due to war and prospects for post-war recovery: Transcript of the report at the meeting of the Presidium of the NAS of Ukraine, February 5, 2025]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, (4). P. 38–45. <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038> 6. Nazarko, S., Kantsur, I., & Poznanska, I. (2022). *Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny* [Human capital management in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> 7. Filiak, M. S. (2025). *Prohramno-oriientovane upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom liudskoho kapitalu poselen: monohrafiia* [Program-oriented management of socio-economic development of human capital of settlements: a monograph]. Halych pres, 2025. 284 p.

Безтелесна Л. І.¹

Doctor of Economics, Professor

ORCID ID: 0000-0002-0262-9334

E-mail: l.i.beztelesna@nuwm.edu.ua

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine

MULTI-LEVEL SYSTEM FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

The article explores the transformation of conceptual approaches to human capital development management in the context of the transition to a post-industrial economy and unprecedented challenges in Ukraine. It is substantiated that human capital has ceased to be viewed as a passive resource, evolving into a dominant factor of economic growth and national security. The author analyzes the destructive impact of hostilities on the qualitative and quantitative characteristics of human potential, particularly through mass migration, depopulation, and the destruction of educational infrastructure.

The work proposes the author's interpretation of human capital development through four fundamental dimensions: process-oriented (investment cycle), structural (buildup of intellectual, biological, social, and motivational components), level-based (micro-, meso-, and macro-levels), and transformational (adaptability and resilience in crisis conditions). Special attention is paid to the evolution of management from traditional administrative control to a strategic partnership model.

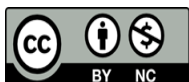
It is determined that under the conditions of decentralization, the territorial community becomes the key subject of human capital development management. The expediency of implementing program-oriented management is substantiated, which allows for structured planning and the achievement of specific socio-economic goals through the mechanism of local strategies and target projects. The article introduces for the first time a multi-level management matrix that links the macro-level (state standards and digitalization), the meso-level (community strategies), and the micro-level (individual professional development).

It is suggested to apply the index method in developing an approach to evaluating the effectiveness of human capital management at the community level. The author proves that given the lack of unified methodologies at the local level, it is integral indices—formed on the basis of digital databases, dashboards, and sociological surveys—that allow for objective monitoring of the implementation of strategic goals. The practical significance of the results lies in the possibility for public managers to use the proposed toolkit to make

informed decisions regarding investment in the development of local human potential.

Keywords: human capital; development management; territorial community; development strategy; program-oriented management; multi-level approach; digitalization; index method.

Отримано/Received: 26.02.2026
Прийнято до друку/Accepted: 24.03.2026
Опубліковано/Published: 29.06.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).