

УДК 331.101.262:658
JEL: J22; J24; M11; O15
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-18-26>

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТІ ТА ЗМІСТУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 БРЮХОВЕЦЬКА Н. Ю., ПРИХОДЬКО О. В.

УДК 331.101.262:658
JEL: J22; J24; M11; O15

Брюховецька Н. Ю., Приходько О. В. Наукові підходи до визначення суті та змісту людського потенціалу підприємств

У сучасних умовах трансформаційних змін у країні, масштабної міграції населення, цифровізації та релокації підприємств у безпечні регіони проблема формування, збереження й оцінювання людського потенціалу підприємств набула критичного значення. Його стан визначає стійкість та адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, створює можливості їх відновлення та подальшого розвитку у сьогоденні та майбутніх періодах. У зв'язку з цим постає нагальна об'єктивна потреба в аналізі наукових підходів до визначення сутності самого поняття «людський потенціал», його структури та функціональної ролі в системі соціально-економічних відносин підприємств та економіки. Метою статті є узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення суті та змісту людського потенціалу підприємств для вирішення завдань воєнного та повоєнного відновлення економіки. У статті запропоновано структурно-узагальнювальну модель людського потенціалу підприємств як складової стратегічного потенціалу, яка ґрунтується на трикомпонентному підході до його наповнення – ресурсної, резервної складових і складової можливостей. Кожну зі складових формалізовано в модельному рішенні: ресурсна – через кількісні та якісні трудові характеристики; резервна – через потенціали внутрішнього розвитку персоналу (кваліфікаційний, психо-інтелектуальний, адаптаційний); можливостей – через стратегічні можливості (інноваційну, технологічну та міжнародну спроможність). Така структуризація забезпечує інтегровану оцінку як поточних, так і майбутніх спроможностей підприємств, що дозволяє виявляти вразливі кадрові вузли, формувати сценарії мінімізації втрат людського потенціалу, розробляти адаптивні управлінські рішення.

Ключові слова: людський потенціал підприємства, людські ресурси, трудові ресурси, резерви, можливості відтворення ресурсів, воєнне та повоєнне відновлення економіки і підприємств.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 33.

Брюховецька Наталія Юхимівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: n.bryukhovetskaya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/C-4390-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57211315254>

Приходько Олександра Валеріївна – провідний економіст, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: prikhodko.iep@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7425-1908>

UDC 331.101.262:658

JEL: J22; J24; M11; O15

Bryukhovetskaya N. Ye., Prykhodko O. V. Scientific Approaches to Defining the Essence and Content of Human Potential of Enterprises

In the current conditions of transformational changes in the country, large-scale population migration, digitalization, and the relocation of enterprises to safer regions, the issue of forming, preserving, and assessing the human potential of enterprises has taken on critical importance. Its condition determines the resilience and adaptability of enterprises to external challenges, creating opportunities for their recovery and further development in the present and future periods. In this regard, there is an urgent need to analyze scientific approaches to defining the essence of the concept of «human potential», its structure, and its functional role in the system of socioeconomic relations of enterprises and the economy. The aim of the article is to summarize and systematize scientific approaches to determining the essence and content of the human potential of enterprises to address the tasks of wartime and post-wartime economic recovery. The article proposes a structurally generalizing model of human potential in enterprises as a component of strategic potential, which is based on a three-component approach to its filling: resource, reserve components, and the component of opportunities. Each of the components is formalized in the model solution: resource – through quantitative and qualitative labor characteristics; reserve – through the potentials of internal development of staff (qualitative, psycho-intellectual, adaptive); the component of opportunities – through strategic opportunities (innovative, technological, and international capabilities). This structuring provides an integrated assessment of both current and future capabilities of enterprises, allowing the identification of vulnerable staff nodes, the formation of scenarios to minimize losses of human potential, and the development of adaptive management solutions.

Keywords: human potential of the enterprise, human resources, labor resources, reserves, possibilities for resource reproduction, wartime and post-wartime economic and enterprise recovery.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 33.

Bryukhovetskaya Nataliya Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Department of Problems of Enterprise Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: n.bryukhovetskaya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/C-4390-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57211315254>

Prykhodko Oleksandra V. – Leading Economist, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: prikhodko.iep@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7425-1908>

Сучасні виклики життя суттєво вплинули на трудовий потенціал промислових підприємств. Масштабні міграційні процеси, втрата кваліфікованих кадрів, невідповідність наявних навичок новим вимогам, а також демографічні зміни створюють, наразі, значний дефіцит трудових ресурсів, що обмежує можливості повоєнного відтворення та просторової реконструкції промисловості України. В умовах швидких трансформацій економічного середовища та глобалізації ринку праці виникає потреба в оперативному оцінюванні втрат людського потенціалу як на національному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Відсутність комплексного інструментарію для кількісного та якісного вимірювання цих втрат унеможливає ефективну розробку програм із відновлення та розвитку трудового потенціалу промисловості. Суттєві ускладнення розв'язання науково-прикладного завдання з оцінювання людських ресурсів підприємств у повоєнному відтворенні обумовлені значними регіональними відмінностями в обсягах руйнування основних виробничих засобів, специфікою функціонування галузей промисловості, а також глибокими структурними змінами у трудових ресурсах.

За сучасних умов трансформаційних змін у країні, масштабної міграції населення, цифровізації та релокації підприємств у безпечні регіони проблема формування, збереження й оцінювання людського потенціалу підприємств набула критичного значення. Її стан визначає стійкість і адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, створює можливості їх відновлення та подальшого розвитку в сьогоденні та майбутніх періодах. У зв'язку з цим постає нагальна об'єктивна потреба в аналізі наукових підходів до визначення сутності поняття «людський потенціал», його структури та функціональної ролі в системі соціально-економічних відносин підприємств та економіки.

Питання до визначення суті людського потенціалу досліджуються багатьма вченими в різних країнах.

Дослідження теоретико-методологічної бази свідчить, що поняття людського потенціалу розглядається в різних концептуальних площинах: економічній [1–6], соціологічній [7; 8], психологічній [9; 10], інституціональній [11], трудоворесурсній [12–14] (рис. 1), а також у контексті формування, раціоналізації використання та нарощення людського капіталу [15–19]. У класичних економічних підходах «людський потенціал», зазвичай, ототожнювався з трудовими ресурсами (зокрема, у [20–24]), де головну увагу дослідники приділяли саме кількісним характеристикам (чисельність, працездатність, зайнятість тощо). Водночас, у більш пізніх науково-прикладних дослідженнях, акцент зміщується вже на якісні параметри: рівень освіти, кваліфікацію, здатність до інновацій, креативність, мотивацію до праці, соціальні та культурні характеристики.

У межах концепції людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер) [25–28] людський потенціал трактується вже в якості накопиченого обсягу знань, умінь, здоров'я та професійного досвіду, які й можуть бути використані з метою створення доданої вартості. Саме цей підхід сформував підґрунтя для подальшої конкретизації змістовності людського потенціалу на рівні суб'єктів господарювання. Адже на рівні підприємства людський потенціал набуває нового функціонально-управлінського наповнення, оскільки визначається як сукупність особистісних, інтелектуальних, психологічних, моральних, професійних і соціальних характеристик працівників, які можуть бути реалізовані в процесі досягнення цілей певної організації.

Окремі українські дослідники включають до структури людського потенціалу і резерви зростання, інституційну здатність до змін, готовність до навчання, інноваційність, мобільність та організаційну лояльність персоналу [28–30]. За урахуванням сучасних підходів до визначення сутності та змісту поняття «людський потенціал», які репрезентовано у [32], можна за-



Рис. 1. Міждисциплінарний підхід до визначення людського потенціалу підприємств

Джерело: авторське узагальнення.

свідчитись і визнати, що він має не лише ресурсну, а й динамічну природу, тобто здатен розвиватися, деградувати, трансформуватись під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. У роботі [33] дослідниками НАН України визнано, обґрунтовано та підтверджено, що таку категорію, як «потенціал» слід трактувати як сукупність ресурсів, граничних резервів і можливостей. Зазначені трактування та пояснення є надзвичайно важливими в умовах повоєнного посткризового переформатування національної економіки, коли підприємства стикатимуться із втратою кваліфікованих кадрів, зміною структури зайнятості, демографічними викликами та необхідністю постійного оновлення компетентностей персоналу.

Тому необхідність дослідження та вивчення наукових підходів до визначення суті людського потенціалу зумовлена потребою: а) систематизувати існуючі трактування категорії; б) виокремити ключові ознаки, актуальні саме для підприємств в умовах повоєнного відновлення; в) сформувати уніфіковану категоріальну основу для подальшого розроблення методології його оцінювання та механізмів мінімізації втрат.

Метою статті є узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення суті та змісту людського потенціалу підприємств для вирішення завдань воєнного та повоєнного відновлення економіки.

Виходячи з концепту [33], можна визначити сутність і зміст поняття «людський потенціал підприємств» у концептуальній площині збалансованого стратегічного потенціалу. Виходячи з положень концепції стратегічного потенціалу, в основі якої закладено уявлення про ресурси, граничні резерви та можливості різної природи як системоутворювальні елементи потенціалу держави [33], людський потенціал підприємств у роботі маємо розглядати як структурно-функціональну підсистему стратегічного потенціалу на мікро-економічному рівні, яка формується, освоюється, трансформується та транслюється в умовах постійного нарощення різної природи загроз і ризиків сталому господарюванню.

Тому можна стверджувати, що само **поняття «людський потенціал підприємств»** визнається як інтегральна соціо-еколого-економічна категорія, що показує сукупність людських ресурсів, внутрішніх резервів (особистісних, професійних, інтелектуальних, психологічних) і потенційних можливостей (адаптаційних, інноваційних, мобілізаційних, міжрегіональних і міжнародних), які формуються, використовуються та розвиваються в межах підприємств із метою досягнення стра-

тегічно важливих цілей – відновлення, конкурентоспроможності та стійкості певної господарської системи.

Згідно з положеннями методології формування збалансованого стратегічного потенціалу, обґрунтованою академіком НАН України Алимовим О. М. і д-ром екон. наук, проф. Микитенко В. В. [33], людський потенціал підприємств повинен (на авторське переконання):

- 1) структуруватися за принципом трьох взаємопов'язаних складових: ресурсна (наявні трудові ресурси – кількісні та якісні параметри персоналу); резервна (внутрішній потенціал розвитку – гнучкість, кваліфікація, здатність до навчання); можливісна (здатність до стратегічного посилення підприємства – інноваційність, міжнародна мобільність, участь у трансформаційних процесах);
- 2) синтезуватися у системі управління підприємством на основі інформаційного, когнітивного та синергетичного підходів, які враховують не лише формальні параметри персоналу, але й його нелінійні, динамічні, поведінкові характеристики;
- 3) оцінюватися не лише у фактичному стані, а й через прогноз структурних змін, які детермінуються унікальною потенційно-факторною комбінацією повоєнного розвитку України – демографічними, соціальними, безпековими, мобілізаційними та міграційними факторами.

Таким чином, людський потенціал підприємств виступає ключовим елементом відновлювальної здатності певної економічної системи, що забезпечує її стійкість, адаптивність, резильєнтність та інноваційне оновлення в умовах просторово-економічної перебудови та відновлення. З цього, *людський потенціал підприємств – це структурно-функціональна сукупність людських ресурсів, резервів і можливостей, що забезпечують внутрішню стійкість, конкурентоспроможність та стратегічну гнучкість підприємства у воєнному та повоєнному відновленні економіки країни.*

Формат візуалізації за граф-схемою структури людського потенціалу підприємств (рис. 2) демонструє три визначально-ключові складові, формалізовані згідно з концепцією стратегічного потенціалу, а саме:

- 1) *ресурсна складова* – базові трудові ресурси підприємства;
- 2) *резервна складова* – потенціал для розвитку та відновлення;
- 3) *складова можливостей* – здатність до адаптації, інновацій і міжнародної взаємодії.

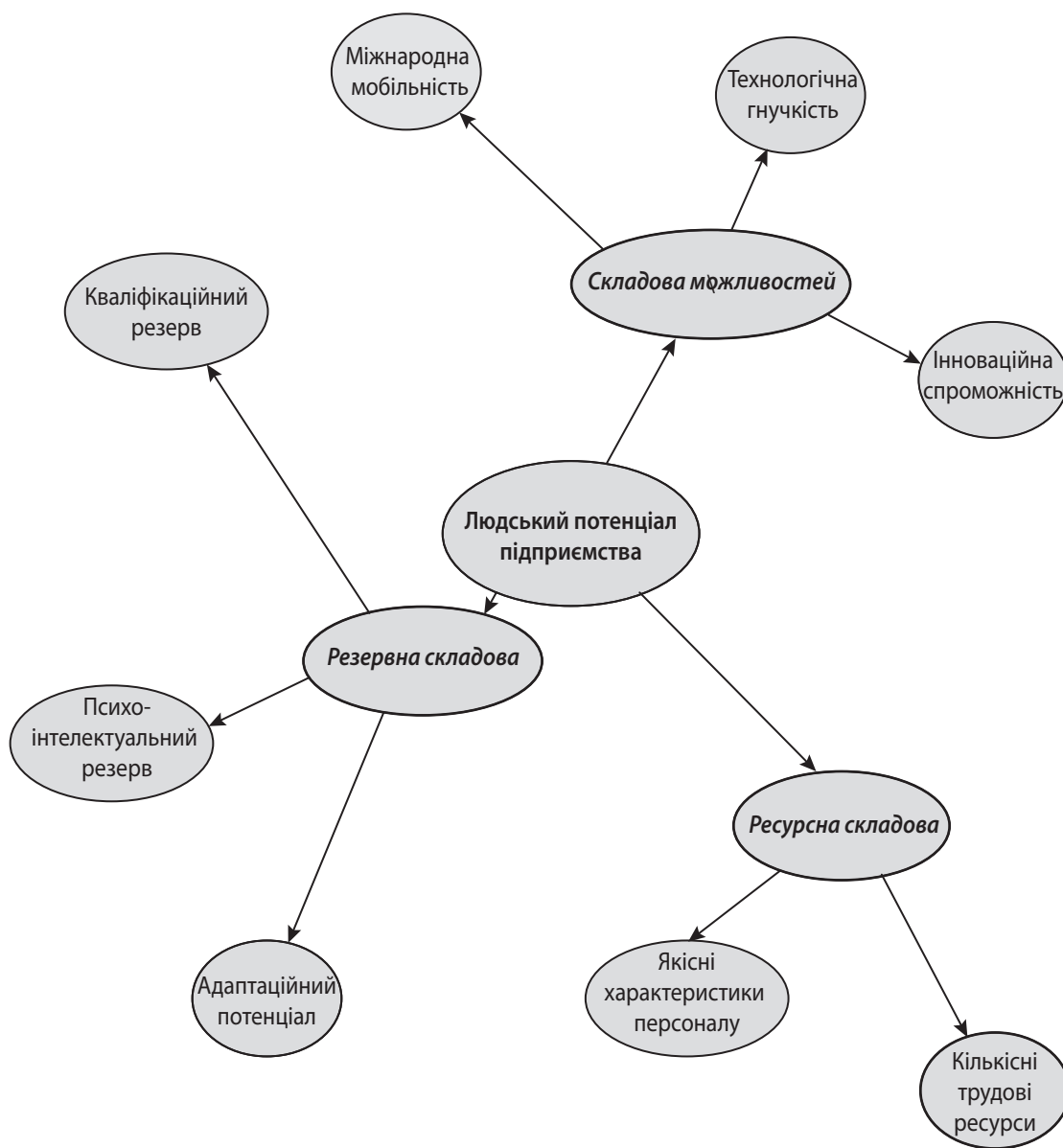


Рис. 2. Граф-схема структури людського потенціалу підприємств за методологією формування збалансованого стратегічного потенціалу

Джерело: авторська розробка.

Так, на граф-схемі візуалізовано трирівневу модель людського потенціалу підприємств як системної категорії, що складається з трьох взаємопов'язаних складових (табл. 1):

1. *Ресурсна складова* – включає кількісні трудові ресурси (чисельність, працездатність, вікова структура) та якісні характеристики персоналу (освіта, компетентність, досвід, професійна структура).

2. *Резервна складова* – містить приховані або граничні можливості розвитку персоналу: а) кваліфікаційний резерв – потенціал підвищення професійного рівня; б) психоінтелектуальний резерв – здатність до стресостійкості, саморозвитку, командної роботи; в) адаптаційний потенціал – гнуч-

кість мислення, здатність до швидкої переорієнтації.

3. *Складовою можливостей* – відображає функціональні спроможності персоналу в умовах стратегічної нестабільності: а) інноваційна спроможність – готовність до впровадження нових технологій і підходів; б) технологічна гнучкість – здатність працювати у мінливому виробничому середовищі; в) міжнародна мобільність – потенціал до транснаціональної взаємодії, у тому числі релокованих команд.

Вважаємо, що значимість такого трактування для подальшої реконструкції та повоєнного розвитку підприємств у посткризовому періоді вирізняється великим впливом на виробничо-госпо-

Таблиця 1

Модель людського потенціалу підприємства відповідно до збалансованого стратегічного потенціалу

Складова потенціалу	Зміст складової потенціалу
Ресурсна – відображає поточний стан наявного кадрового ресурсу підприємства	Кількісні трудові ресурси та якісні характеристики персоналу
Резервна – визначає майбутній розвиток і життєздатність персоналу в нових умовах	Приховані або граничні можливості розвитку персоналу
Можливостей – потенціал стратегічної дії, який дає змогу підприємству бути гнучким, конкурентним і відкритим до трансформацій	Функціональні спроможності персоналу в умовах стратегічної нестабільності

дарські та соціально-економічні процеси, оскільки базується на:

- ✦ *системному підході до управління людським потенціалом.* Така структура дозволяє не лише зафіксувати наявний стан, а й виміряти глибину втрат, потенціал до відновлення та можливості подальшого розвитку, що й забезпечує стратегічне управління персоналом, а не лише кадровий облік;
- ✦ *взаємозв'язку із соціо-еколого-економічною безпекою.* Запропоноване бачення враховує внутрішні та зовнішні виклики (міграція, мобілізація, демографічна втома, релокація підприємств, тощо). Модель (див. рис. 2) дозволяє оцінити реальний рівень кадрової вразливості підприємства в умовах просторово-економічного відновлення;
- ✦ *інструментарії прогнозування та трансформації.* Структурно-функціональний підхід дозволяє моделювати сценарії змін масштабів людського потенціалу підприємств на основі систем індикаторів (системи відносних показників), що дозволяє перейти від оцінки «втрат» до проектування механізмів їх мінімізації та компенсації.

Отже, певним чином деталізація змістовності поняття «людського потенціалу підприємств» за методологією збалансованого стратегічного потенціалу [33] формує базу для розробки антикризових програм, оскільки граф-модель можна використати також і для діагностики кадрового стану підприємств у різних регіонах України та створення регіональних стратегій відновлення трудового потенціалу.

Тому пропонується підхід до структурування людського потенціалу підприємств є: інтегративним (поєднує ресурс, резерв і можливості); адаптованим до реалій повоєнного періоду; служить аналітичною основою для прийняття стратегічних рішень як на рівні підприємства, так і на рівні державної політики відновлення. Це – не просто схема

(див. рис. 2), а матриця життєстійкості персоналу підприємств, яка дає змогу працювати з майбутнім, а не лише з втраченим.

Запропонована до використання граф-модель є універсальним інструментом аналітики для підприємств, галузей і регіональних управлінських структур, який дозволяє: 1) оцінювати фактичні та прогнозні втрати людського потенціалу; 2) розробляти стратегічні сценарії кадрового відновлення; 3) підвищувати ефективність управління персоналом на етапі просторово-економічної трансформації України; 4) застосовувати структурно-узгаляювальну модель у системах прийняття управлінських рішень на державному, регіональному та корпоративному рівнях.

Впровадження на практиці даного формату модельного вирішення дозволить: підвищити кадрову стійкість підприємств в умовах змін; створити та сформулювати прогностичні механізми виявлення кадрових дефіцитів; оптимізувати комплекс заходів із перепрофілювання та реінтеграції трудових ресурсів; посилити інституційну спроможність державної політики у сфері людського капіталу; сприяти розробці регіональних програм із відновлення трудового потенціалу з урахуванням просторової специфіки втрат.

ВИСНОВКИ

Опрацювання теоретичних підходів до визначення суті та змісту людського потенціалу підприємств виявило глибоку еволюцію цього поняття – від трактування як сукупності трудових ресурсів до розуміння його як багаторівневої, динамічної системи з ендогенною здатністю до адаптації, розвитку та трансформації в умовах нестабільності. Різні наукові школи – економічна, соціологічна, управлінська, інституціональна – підкреслюють різноспрямовані аспекти: від функціональних до ціннісно-мотиваційних і стратегічно-ресурсних характеристик персоналу. Особливої ваги набуває трактування людського потенціалу через призму методології збалансованого стратегічного потен-

ціалу. Цей підхід дозволяє не лише структурувати потенціал, а й сформувати цілісну систему координат для управління ним в умовах ризику, невизначеності, дефіциту ресурсів. Відповідно до зазначеної методології *людський потенціал підприємств розглядається як функціонально структурована сукупність ресурсів, резервів і можливостей*, які дозволяють підприємству не лише виживати, а й цілеспрямовано розвиватися у складних економіко-політичних умовах. Адже *ресурсна складова* фіксує фактичну наявність трудових ресурсів із заданими характеристиками; *резервна складова* вказує на внутрішню здатність персоналу до відновлення, адаптації та самонавчання; *складова можливостей* репрезентує стратегічні перспективи – когнітивність та інноваційність, технологічну гнучкість, мобільність, здатність до кооперації й інтернаціоналізації.

Пропонована структура дозволяє вийти за межі традиційної «ресурсної» парадигми й перейти до системної оцінки кадрової життєстійкості, що набуватиме особливої актуальності в повоєнному періоді, коли підприємства одночасно стикаються з втратою кваліфікованого персоналу, міграцією, трансформацією ринку праці, руйнуванням інституційної пам'яті та потребою у швидкій відбудові. Інтеграція авторського підходу в оцінювання втрат людського потенціалу забезпечує: більш точну діагностику кадрових ризиків; можливість моделювання сценаріїв відновлення персоналу; застосування гнучких, результативних управлінських рішень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Лісовська Л., Габа М., Бублик Л. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145>
2. Богина Д., Семикіна М. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики. Київ : Шторм, 2003. 382 с.
3. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2003. № 7. С. 48–53.
4. Гальчинський А. Економічна наука: проблеми методологічного оновлення. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 4–13.
5. Брюховецька Н. Ю. Зміни в управлінні підприємствами та в мотивах економічної поведінки при цифровізації економіки. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Кривий Ріг,

- березень 2024 р.). Prague : Oktan Print, 2024. С. 22–24. URL: <https://www.oktanprint.cz/p/ekonomika-ta-menedzhment-suchasnyh-organizacii-24/>
6. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Управління розвитком людського капіталу підприємств: інституціональний аспект : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2015. 268 с
 7. Маркузе Г. Одновимірна людина. Дослідження ідеології розвинутого індустріального суспільства. *Сучасна зарубіжна соціальна філософія* : хрестоматія. Київ : Либідь, 1996. С. 87–134. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Marcuse_Herbert/Odnovymirna_liudyna.pdf
 8. Зирянов В. Людський капітал, культурний капітал, студентство, регіон, поселення. *Персонал*. 2007. № 8. С. 70–75. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=561>
 9. Маноха І. П. Потенціал індивідуального буття людини: поняття, сутність, способи тлумачення. *Вісник Київського університету ім. Т. Шевченка; Серія «Соціологія. Психологія. Педагогіка»*. 1998. Вип. 5. С. 23–27.
 10. Маноха І. П. Онтологія долі: потенціал подолання людиною критичних станів буття. *Психологія на перетині тисячоліть* : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка : у 3 т. Київ : Гнозис, 1998. Т. 2. С. 423–433.
 11. Цимбал О. І. Інституціоналізація механізмів мінімізації ризиків економічної актуалізації людського потенціалу. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1. С. 180–192. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).178967](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).178967)
 12. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.81
 13. Куценко В. І., Євтушенко Г. І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення. *Зайнятість та ринок праці*. 1999. № 10. С. 136–145.
 14. Булеєв І. П., Брюховецька Н. Ю. Зростання ролі цифровізації в управлінні ресурсами та відродженні підприємств. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Кривий Ріг, березень 2024 р.). Prague : Oktan Print, 2024. С. 18–22. URL: <https://www.oktanprint.cz/p/ekonomika-ta-menedzhment-suchasnyh-organizacii-24/>
 15. Бауліна Т. В. Інтелектуальний капітал: стратегічний ресурс трансформації національного господарства : монографія. Київ, 2009. 274 с.
 16. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 24. С. 186–193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npntu_e_2013_24_31
 17. Брюховецька Н. Ю., Іваненко Л. В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика : монографія. Київ,

2020. 184 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/monohrafiya_briukhovetskaia_yvanenko_2020_compressed.pdf
18. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Управління людським капіталом в умовах цифровізації та посилення штучного інтелекту. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України* : збірка тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ : КНЕУ, 2024. С. 71–72.
 19. Микитенко В. В., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Економічне зростання та інвестиції в людський капітал: сучасні виклики та перспективи. *Актуальні проблеми науки та освіти: реалії та перспективи* : матеріали III-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 листопада 2024 р.). Київ : ГО «МАН», 2024. С. 105–106.
 20. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Ресурси і механізми інвестиційно-інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 11–25. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/151635/03-Briukhovetska.pdf?sequence=1>
 21. Bryukhovetska N. Ye., Buleev I. P., Chorna O. A., Bryl I. V., Korytko T. Yu. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21. Iss. 2. P. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>
 22. Барканов В. І., Шкарлет С. М., Микитенко В. В. та ін. Управління розвитком трудового потенціалу України : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук Г.Г.Савіної. Херсон: Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2010. 372 с.
 23. Кіндзерський Ю. В., Якубовський М. М., Микитенко В. В. та ін. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку : монографія / За ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського. Київ, 2009. 928 с.
 24. Алимов О. М., Ігнат'єва І. А., Микитенко В. В. та ін. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук В. В. Микитенко, д-ра екон. наук, проф. І. А. Ігнат'євої. Київ : Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2010. 875 с.
 25. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. No. 1. P. 1–17. URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907>
 26. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, 2003.
 27. Chesbrough H. W. New Puzzles and New Findings. In book: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. 2006. P. 15–34. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.003.0002>
 28. Shultz T. W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. Free Pr., 1971. 272 p.
 29. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія. Донецьк, 2007. 348 с.
 30. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.
 31. Головінов О. М. Людський капітал у системі виробничих відносин : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 161 с.
 32. Алимов О. М., Бандур С. І., Дейнеко Л. В. та ін. Стратегічний потенціал продуктивних сил регіонів України : монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Б. М. Данилишина. Київ : РВПС України НАН України, 2009. 424 с.
 33. Алимов О. М., Микитенко В. В. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку. *Продуктивні сили України*. 2006. № 1. С. 135–151.

REFERENCES

- Alymov, O. M. et al. *Formuvannia potentsialu sotsialno-ekonomichnykh ta orhanizatsiinykh zmin* [Building the Potential for Socio-economic and Organizational Change]. Kyiv: Vyd-vo PP Vyshemyrskiy V. S., 2010.
- Alymov, O. M. et al. *Stratehichnyi potentsial produktyvnykh syl rehioniv Ukrainy* [Strategic Potential of the Productive Forces of the Regions of Ukraine]. Kyiv: RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, 2009.
- Alymov, O. M., and Mykytenko, V. V. "Stratehichnyi potentsial – suкупni mozhlyvosti natsionalnoi ekonomiky po dosiahnenniu tsilei zbalansovanoho rozvytku" [Strategic Potential – the Total Capabilities of the National Economy to Achieve the Goals of Balanced Development]. *Produktyvni syly Ukrainy*, no. 1 (2006): 135-151.
- Antoniuk, V. P. *Formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu v Ukraini: sotsialno-ekonomichna otsinka ta zabezpechennia rozvytku* [Formation and Use of Human Capital in Ukraine: Socio-economic Assessment and Development Support]. Donetsk, 2007.
- Barkanov, V. I. et al. *Upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu Ukrainy* [Management of the Development of Labor Potential of Ukraine]. Kherson: Vyd-vo PP Vyshemyrskiy V. S., 2010.
- Baulina, T. V. *Intelektualnyi kapital: stratehichnyi resurs transformatsii natsionalnoho hospodarstva* [Intellectual Capital: a Strategic Resource for the Transformation of the National Economy]. Kyiv, 2009.
- Bohynia, D., and Semykina, M. *Mentalnyi chynnyk u sferi pratsi: problemy teorii ta praktyky* [Mental Factor in the Workplace: Problems of Theory and Practice]. Kyiv: Shtorm, 2003.
- Borodina, O. "Liudskyi kapital yak osnovne dzherelo ekonomichnoho zrostantia" [Human Capital as the Main Source of Economic Growth]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7 (2003): 48-53.

- Briukhovetska, N. Yu. "Zminy v upravlinni pidpriemstva- my ta v motyvakh ekonomichnoi povedinky pry tsy- frovizatsii ekonomiky" [Changes in Enterprise Man- agement and Motives of Economic Behavior During the Digitalization of the Economy]. *Ekonomika ta menedzhment suchasnykh orhanizatsii: problemy teorii ta praktyky*. 2024. <https://www.oktanprint.cz/p/eko- nomika-ta-menedzhment-suchasnykh-organizacii-24/>
- Briukhovetska, N. Yu., and Bulieiev, I. P. "Resursy i mekha- nizmy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku pro- myslovykh pidpriemstv Ukrainy" [Resources and Mechanisms for Investment and Innovative Develop- ment of Industrial Enterprises in Ukraine]. *Visnyk eko- nomichnoi nauky Ukrainy*. 2019. <http://dspace.nbuv. gov.ua/bitstream/handle/123456789/151635/03- Briukhovetska.pdf?sequence=1>
- Briukhovetska, N. Yu., and Bulieiev, I. P. "Upravlinnia li- uds'kym kapitalom v umovakh tsyfrovizatsii ta po- sylennia shtuchnoho intelektu" [Human Capital Management in the Context of Digitalization and the Strengthening of Artificial Intelligence]. *Teoriia i praktyka rozbudovy ekosystemy sotsialnoi sfery v umo- vakh poviennoho vidrodzhennia Ukrainy*. Kyiv: KNEU, 2024. 71-72.
- Briukhovetska, N. Yu., and Chorna, O. A. *Upravlinnia roz- vytkom liudskoho kapitalu pidpriemstv: instytutsio- nalnyi aspekt* [Managing the Development of Human Capital in Enterprises: An Institutional Aspect]. Kyiv: IEP NAN Ukrainy, 2015.
- Briukhovetska, N. Yu., and Ivanenko, L. V. "Otsiniuvan- nia liudskoho kapitalu ta dodanoi vartosti pid- priemstv: teoriia ta praktyka" [Valuation of Human Capital and Added Value of Enterprises: Theory and Practice]. Kyiv, 2020. https://iie.org.ua/wp-content/ uploads/2020/08/monohrfyia_briukhovetskaia_ yvanenko_2020_compressed.pdf
- Bryukhovetska, N. Ye. et al. "Formation of Human Capi- tal in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement". *Science and Innovation*, vol. 21, no. 2 (2025): 15-27. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>
- Bulieiev, I. P., and Briukhovetska, N. Yu. "Zrostannia roli tsyfrovizatsii v upravlinni resursamy ta vidrodzhenni pidpriemstv" [The Growing Role of Digitalization in Resource Management and Enterprise Revival]. *Ekonomika ta menedzhment suchasnykh orhanizatsii: problemy teorii ta praktyky*. 2024. <https://www.oktan- print.cz/p/ekonomika-ta-menedzhment-suchasnyh- organizacii-24/>
- Chesbrough, H. W. "New Puzzles and New Findings". In *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, 15-34. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727. 003.0002>
- Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, 2003.
- Halchynskiy, A. "Ekonomichna nauka: problemy metodolohichnoho onovlennia" [Economic Science: Problems of Methodological Renewal]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 3 (2007): 4-13.
- Holovinov, O. M. *Liudskiy kapital u systemi vyrobnychkykh vidnosyn* [Human Capital in the System of Industrial Relations]. Donetsk: DonDUET, 2004.
- Kindzerskyi, Yu. V. et al. *Potentsial natsionalnoi promyslo- vosti: tsili ta mekhanizmy efektyvnoho rozvytku* [Na- tional Industrial Potential: Goals and Mechanisms for Effective Development]. Kyiv, 2009.
- Kutsenko, V. I., and Yevtushenko, H. I. "Liudskiy kapital yak faktor sotsialnoho zakhystu naselennia: problemy zmitsnennia" [Human Capital as a Factor of Social Pro- tection of the Population: Problems of Strengthen- ing]. *Zainiatist ta rynek pratsi*, no. 10 (1999): 136-145.
- Lisovska, L., Haba, M., and Bublyk, L. "Rol ta znachennia li- uds'koho rozvytku ta rozvytku liudskoho potentsialu v systemi natsionalnoho bahatstva" [The Role and Significance of Human Development and the Devel- opment of Human Potential in the National Wealth System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145>
- Manokha, I. P. "Ontolohiia doli: potentsial podolannia liudynoiu krytychnykh staniv buttia" [Ontology of Fate: The Potential for a Person to Overcome Criti- cal States of Being]. In *Psykholohiia na peretyni tysia- cholit*, vol. 2, 423-433. Kyiv: Hnozys, 1998.
- Manokha, I. P. "Potentsial individualnoho buttia liudyny: poniattia, sutnist, sposoby tлумachennia" [The Po- tential of Individual Human Existence: Concept, Es- sence, Methods of Interpretation]. *Visnyk Kyivskoho universytetu im. T. Shevchenka. Seriia «Sotsiolohiia. Psykholohiia. Pedahohika»*, no. 5 (1998): 23-27.
- Markuze, H. "Odnovymirna liudyna. Doslidzhennia ideolohii rozvynutoho industrialnoho suspilstva" [One-Dimensional Man: A Study of the Ideology of Advanced Industrial Society]. *Suchasna zarubizhna sotsialna filosofii*. 1996. https://shron1.chtyvo.org. ua/Marcuse_Herbert/Odnovymirna_liudyna.pdf
- Mykytenko, V. V., Briukhovetska, N. Yu., and Bulieiev, I. P. "Eko- nomichne zrostannia ta investytsii v liudskiy kapital: su- chasni vyklyky ta perspektyvy" [Economic Growth and Investment in Human Capital: Current Challenges and Prospects]. *Aktualni problemy nauky ta osvity: realii ta perspektyvy*. Kyiv: HO «MAN», 2024. 105-106.
- Nazarova, H. V., Havkalova, N. L., and Markova, N. S. *For- muвання та розвиток людського капіталу корпора- тивних підприємств* [Formation and Development of Human Capital of Corporate Enterprises]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2006.
- Sakhnenko, O. I. "Upravlinnia rozvytkom liudskoho po- tentsialu pidpriemstva" [Management of the En- terprise's Human Potential Development]. *Efektyvna ekonomika*, no. 5 (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.81
- Schultz, T. W. "Investment in Human Capital". *The Ameri- can Economic Review*. 1961. <https://www.jstor.org/ stable/1818907>
- Shultz, T. W. *Investment in Human Capital: The Role of Edu- cation and of Research*. Free Pr., 1971.
- Tsymbal, O. I. "Instytutsionalizatsiia mekhanizmiv minimi- zatsii ryzykiv ekonomichnoi aktualizatsii liudskoho potentsialu" [Institutionalization of Mechanisms of

Minimization of Risks of Economic Actualization of Human Potential]. *Review of transport economics and management*, no. 1 (2019): 180-192.
DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).178967](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).178967)
Yakovenko, R. V. "Liudskyi kapital ta liudskyi potentsial" [Human Capital and Human Potential]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho univer-*

sytetu. Seriya «Ekonomichni nauky». 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_24_31
Zyrianov, V. "Liudskyi kapital, kulturnyi kapital, studentstvo, rehion, poselennia" [Human Capital, Cultural Capital, Student Population, Region, Settlement]. *Personal*. 2007. <http://www.personal.in.ua/article.php?id=561>

УДК 330.59:331.101.3(477)

JEL: I25; J24; O15; P36

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-26-33>

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ОСНОВИ ЯКІСНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ

©2025 БАЛАНЮК Ю. В., МОРКЛЯНИК Б. В., ЗАЛУЦЬКА Х. Я., МАРТИН Ю. Р.

УДК 330.59:331.101.3(477)

JEL: I25; J24; O15; P36

**Баланюк Ю. В., Моркляник Б. В., Залуцька Х. Я., Мартин Ю. Р. Інституційні та соціальні основи
якісного розвитку людського потенціалу в Україні**

Зміни, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією, індустріалізацією 4.0, а також із переходом до економіки 5.0, підкреслюють потребу в постійній зміні параметрів людського потенціалу. Зокрема, зміни типів розвитку суспільства та економіки вимагають адаптації професійних стандартів, навчальних програм і підходів до підготовки кадрів. Відповідно, для забезпечення якості людського потенціалу в умовах сучасних соціально-економічних змін необхідний новий підхід до надання освітніх послуг. З метою визначення особливостей даного підходу досліджено рушійні сили, які зумовили зміни етапів розвитку суспільства. За результатами дослідження особливостей цих змін виділено основні характеристики людського потенціалу, притаманні кожному індивіду в межах різних типів розвитку суспільства, оскільки вони є універсальними якостями, які можуть бути адаптовані та розвинуті залежно від конкретних соціально-економічних умов. Описано ключові засади формування людського потенціалу в різні періоди розвитку суспільства, у результаті чого виокремлено та охарактеризовано нову категорію людини як суб'єкта економічної діяльності, адаптовану під сучасні умови розвитку – креативно-емоційний людський потенціал. Отримані результати сприяли окресленню ключових елементів, необхідних для підвищення якості людського потенціалу на сучасному етапі його розвитку: нові кваліфікації та навички; креативні здібності; адаптаційна здатність; емоційна сприйнятливість. Доведено, що визначені рушійні сили (швидкий технологічний прогрес, глобалізація, євроінтеграція) зумовлюють зміни попиту на нові професії та навички, що вимагає від системи освіти гнучкості та здатності до швидкої реакції. Відповідно, розвинуто інституційні основи забезпечення якості вітчизняного людського потенціалу. Підкреслено, що використання розвинутих інституційних основ і заходів підвищення якості вітчизняного людського потенціалу сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективній адаптації у світовий простір, забезпечуючи підтримку принципів рівності, інклюзивності та сталого розвитку.

Ключові слова: людський потенціал, євроінтеграційні процеси, тип суспільства, освіта, креативно-емоційний потенціал.

Рис.: 3. **Бібл.:** 15.

Баланюк Юрій Вікторович – доктор технічних наук, голова Національного агентства кваліфікацій (вул. Солом'янська, 1, Київ, 03035, Україна)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3036-5804>

Моркляник Богдан Васильович – доктор технічних наук, професор, заступник голови Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (вул. Бориса Грінченка, 1, Київ, 01001, Україна)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6564-6804>

Залуцька Христина Ярославівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>

Мартин Юлія Романівна – керівник секретаріату Національного агентства кваліфікацій (вул. Солом'янська, 1, Київ, 03035, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5532-5258>

UDC 330.59:331.101.3(477)

JEL: I25; J24; O15; P36

Balanyuk Yu. V., Morklyanyk B. V., Zalutska K. Yu., Martyn Yu. R. The Institutional and Social Foundations for the Quality Development of Human Potential in Ukraine

Changes associated with globalization, digitalization, industrialization 4.0, and the transition to economy 5.0 underline the need for continuous adjustment of human potential parameters. In particular, the changes in types of societal and economic development require adaptation of professional standards, educational programs, and approaches to training of personnel. Accordingly, to ensure the quality of human potential under modern socioeconomic changes, a new approach to providing educational services is necessary. To identify the specifics of this approach, the driving forces that brought about changes in the stages of societal development were analyzed. Based on the research findings regarding the peculiarities of these changes, the main characteristics of human