

ЕКОНОМІКА

УДК 331.522.4:338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1>**Вонберг Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>**Дмитрук С.М.**

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>**Штільгойз О.Л.**

здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1550-8832>

ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РОЗВИТОК

Досліджено теоретичне підґрунтя концепції інвестування в людський капітал через призму сучасних реалій. Доведено, що теорія інвестування в людський капітал стала особливо актуальною у час соціоекономічних зрушень через нерівномірний розподіл праці та обмеженість у ресурсах. Обґрунтовано цінність інвестування в людський капітал як для роботодавців, так і для економіки в цілому. У дослідженні сформовано оптимальне групування інвестицій у людський капітал за напрямом впливу та типом інвестицій. Зазначено можливі напрямки та методи впровадження інвестування у людський капітал, зокрема наведено зв'язок з процесами менеджменту персоналу та інтеграцію до діяльності організації. Запропоновано альтернативний математичний метод оцінювання-вимірювання якості вкладених коштів через використання SROI (Social Return On Investment). В межах дослідження, задля презентації перспективних напрямів інвестування у людський капітал, які наразі не використовуються, розроблено особливу модель MIPM (Modern Investment Possibilities Model), що поєднує технології, особисту взаємодію, корпоративну культуру й перспективність майбутніх змін.

Ключові слова: інвестиції, інвестування в людський капітал, інноваційність, людський капітал, менеджмент персоналу, новий публічний менеджмент, перспективність.

Постановка проблеми. У сучасних соціоекономічних умовах розвитку бізнесу, беззаперечно, для досягнення найбільш ефективних результатів потрібно бути гнучким та актуальним. Власне, другий аспект є доволі абстрактним, адже залежить не лише від сфери діяльності, а й від власного розуміння трендів, що забезпечують цю новизну.

Сам менеджмент персоналу наразі є мистецтвом усвідомлення унікальних рис кожного працівника з забезпеченням балансу, гармонії та результативності, завдяки чому і можна досягти оптимальної стратегії розвитку та відносин, що матиме позитивний вплив, як на персонал, так і на компанію як таку. Проаналізувавши наявні тенденції в HR-менеджменті, на нашу думку, саме питання інвестування у людський капітал в теперішніх умовах набуло особливої значущості та ролі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення окремих аспектів теорії інвестування у людський капітал наявне у роботах численних дослідників, серед яких А. Л. Бикова [1], Л. В. Брич [2], Т. О. Дорошина [3], Т. Д. Побочна [3], О. Ю. Самборська [4] тощо.

Варто наголосити, що інвестування у людський капітал часто розглядається виключно з погляду мате-

ріальних ресурсів, що обмежує сприйняття та застосування, тому у роботі описано різновиди інвестицій та їх прояви у процесах менеджменту. Крім того в наявних наукових роботах в царині досліджень інвестування в людський капітал відсутнє саме групування інвестицій, що зменшує чіткість та класифікацію, а також не запропоновано сучасні й інноваційні сфери застосування вкладень. Власне, розгляд та характеристика цих питань є перевагою статті, оскільки вона поєднує у собі практичне розуміння інвестування у людський капітал та перспективи розвитку й оновлення надалі.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичного підґрунтя формування та розвитку концепції інвестування в людський капітал в сучасних соціоекономічних умовах.

Для проведення дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи. До першої групи належить моніторинг, комплексний аналіз, метод абстрагування з системним підходом, а також метод класифікації. До другої – експертний метод, експеримент-моделювання та кореляція з елементами опису.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сама теорія людського капіталу полягає у підвищенні про-

дуктивності праці працівників через освіту та навчання, а людський капітал (далі – human capital, HC), власне, є певним дослідженням ресурсів людей з забезпеченням найбільш комфортних умов для оптимізації роботи та стабільного розвитку [5].

Задля кращого розуміння поняття інвестування в людський капітал (далі – ІНС) доцільно проаналізувати сучасну історію формування цього процесу, основоположним елементом якого є теорія людського капіталу. Human Capital Theory (далі – НСТ) є відносно новою течією менеджменту персоналу, що пов'язана з комплексним концептом New Public Management (далі – NPM).

Хоча в хронології менеджменту та адміністрування існує більше теорій, зокрема і тих, що з'явилися вже після нового публічного, саме його вважають одним з найважливіших, особливо у формуванні світогляду керівників та лідерів команди.

NPM – підхід до управління, що базується на застосуванні методів та принципів, взятих з досвіду бізнесових структур і некомерційних організацій. Метою цього підходу є покращення ефективності та якості адміністративних й менеджерських послуг, зменшення витрат та підвищення відповідальності підприємств перед працівниками. Науковець І. Клименко також зазначає, що NPM має одну характерну особливість – поняття “керівництва” як системи співпраці та інтеграції громадських, державних та міжнародних інститутів, приватних, державних і змішаних структур для забезпечення задоволення суспільних інтересів і розв'язання суспільних проблем [6]. На нашу думку, таке визначення чудово характеризує певну збалансованість NPM, оскільки фактично воно поєднує у собі нові підходи до адміністрування (у постмодерній теорії вважають основними саме ринкові, а не політично-ієрархічні механізми) та наявні можливості і методи (орієнтованість на команду зі збільшеним залученості).

Згадаємо, що новий публічний менеджмент виник наприкінці 80-х років минулого століття у Великобританії, Австралії, Новій Зеландії, а вже на початку 90-х більш активно впроваджувався у США [7].

Слід зауважити, що NPM здебільшого розглядається як адміністративний підхід для керування державними органами управління, однак його елементи та ключові риси прослідковуються і в менеджменті інших неуправлінських структур. Власне, це є однією з рис, що значно відрізняють його від інших поширених ідеологій державного адміністрування – чіткої ієрархічності, бюрократичності та виваженої взаємодії з регламентацією таких дій.

Загальною тенденцією було намагання покращити функціонування державного сектору, але саме в США воно було найбільш виразним. Її основою стали думки суспільства, що відображали марність та безперспективність традиційного бюрократичного державного управління. Бунт платників податків призвів до того, що тільки в 1978–1991 роках у дев'ятнадцяти штатах законодавчі збори визначили обмеження рівня податків та державних видатків. Загалом у тодішньому суспільстві була поширена думка, що все державне управління США потребує кардинальних реформ [7]. Ще однією важливою причиною розвитку NPM та впровадження реформ стала філософія нових прав (new right), що зосереджується на вільному ринку, індивідуальній сво-

боді, економіці пропозиції, монетаризмі, лібертаріанстві, тетчеризмі та рейганоміці. А трохи пізніше були окреслені три визначальні складники нового державного управління, а саме: дебіюрократизація, демократизація і децентралізація [7].

Розглянувши аспекти розвитку, можна зрозуміти, що ідейність такого менеджменту полягає в орієнтації на результати і ефективність при здійсненні публічної діяльності, зокрема і управлінні командою та сприянні розвитку [8]. Тобто новий менеджмент, з урахуванням вищеперерахованих характеристик, на відміну від класичного (старого), замінює бюрократичність та ієрархічність на гнучкість та модульність (розподіл роботи і залежності від можливостей з використанням підрядників). Загалом дослідники описують групу показників, які вже існують у підприємстві, а в HR-менеджменті сприяли б підтримці зростання ефективності [9]. Це активність (швидкість виконання дій та реакції), самостійність та вмотивованість (зростання стимулів та відповідальності, тому що виконання функцій має бути не сталим роботизованим механізмом, а певним натхненням та самовідданістю), ефективність людей (стимулювання креативності та новаторства) та збалансованість (поєднання обов'язків, яке б поєднувало підпорядкованість та самостійність) [9].

Разом із тим мірою ефективності нового публічного менеджменту є задоволення суспільства [8]. Це насправді є доволі цікавим та важливим аспектом, оскільки рівень окупності (впливу) в ІНС не завжди можна виміряти за допомогою структурованих інструментів (формул, обчислень, розрахунків чи навіть опитувань), тому часто його дієвість визначається поступовим динамічним спостереженням, психологією поведінки працівників та змінами у їх підходах до виконання завдань.

Варто згадати, що творцями теорії людського капіталу, що виникла у 60-их роках минулого століття, є американські економісти – Гері Беккер і Теодор Шульц [10]. Вони зазначили, що освіта та навчання є інвестиціями, що можуть підвищити продуктивність праці працівників. Через постійне зростання засобів виробництва (фізичного капіталу) у соціумі, зокрема і в бізнесах, відбулися певні світоглядні зміни, що висвітлювали вищу необхідність саме освіти та розвитку думки. Пізніше поняття «educational capital» (далі – EC) було впроваджено до галузі корпоративних фінансів, завдяки чому стало частиною інтелектуального капіталу, а в більш глобальному сенсі – людського [10]. Ми вважаємо, що це дійсно було революційною подією, адже сфера корпоративних фінансів базувалася в основному на економічних поглядах, чіткості розрахунків, обраних дій та аналізі результативності, а HC був новим напрямком, що фактично цілком змінив вектор взаємодії.

Згідно концепції людського капіталу, працівники не є однаковими, точніше мають різний рівень знань, розвитку та досвіду. Власне, через інвестування в освіту та кар'єрне зростання роботодавці можуть покращити якість цього капіталу. Такі дії мають значну цінність, як для роботодавців, так і для економіки [11].

Для організацій така теорія є так званою альтернативною енергією, оскільки стабільність та розвиток забезпечується не лише через модернізацію техніки та розбудову, а й вдосконалення працівників, що чимось

нагадує заміну двигунів внутрішнього згоряння електричними замінниками у сфері автомобільної промисловості. Цікаво, що за дослідженнями GU (Джорджтаунський Університет, США), середня заробітна плата працівників, що мають ступінь бакалавра, на 75% більша, ніж у працівників з середньою освітою. Це також є підтвердженням доцільності та актуальності ІНС.

Разом із тим основним недоліком процесу інвестування у людський капітал, з позиції компанії, вважають його локальність та портативність. Через те, що капіталом завжди володіє саме працівник, а не роботодавець, на відміну від капітального обладнання, у разі переміщення працівників компанії втрачають більше ефективності, адже значно змінюється не лише структура, а й рівень участі у роботі.

Водночас деякі науковці визнають концепцію інвестування у людський капітал помилковою чи навіть непрактичною, здебільшого через її направленість не так на зростання продуктивності, а радше один із багатьох елементів взаємодії з командою [10]. Незважаючи на це, на наш погляд, зараз вона є не лише актуальною, а й доволі унікальною, принаймні через фокусування на працівникові, як на унікальній особистості, що має власні ідеї, погляди, концепції та має реалізувати їх в компанії, чи хоча б висловлювати своє бачення щодо діяльності фірми та її розвитку надалі через особисту участь.

Дослідивши теорію ІНС можна зрозуміти, що такі інвестиції є інтегрованими в спільну модель, що має прямий вплив на функціонування компанії. Їх характерною рисою є взаємодія з процесами менеджменту, що фактично входять до власне ІНС, а не лише пов'язані з нею. Це можна пояснити тим, що мотивація, до прикладу, також є інвестицією, що надає більшого бажання та енергії для команди у реалізації та імплементації чогось, а розвиток онбордингу дозволяє оптимізувати процеси та мінімізувати витрати часу на деяку заплутаність та складність знайомства з новою позицією. Це надає можливість перерозподілити свої цілі та завдання та відкриває ширший спектр для самовдосконалення, гармонізації та зростання. Не менш цікавим є і добір персоналу. Завдяки інвестуванню можна використовувати стратегічний відбір, тобто пошук нових працівників насамперед через їхні якості та відповідність обраній посаді замість масштабної кампанії [12]. Це також і вкладення в діджиталізацію та цифровізацію процесів, як наймання наосліп, задля уникнення дискримінації через вік, стать тощо; пошук пасивних кандидатів через соціальні мережі, хештеги, застосування чат-ботів, створення віртуальних асистентів, надання доступу до додаткових програм, що сприяють швидкому ознайомленню з компанією, її принципами, методами роботи; використання хмарного забезпечення задля оцінювання якості роботи персоналу, часу, проведеного за виконанням завдань, надання персоналізованих графіків щодо завдань та їх якості, надання рекомендацій, гейміфікація.

Враховуючи все сказане вище, ми поділили ІНС на дві категорії: за напрямком впливу та типом інвестицій, що зображено на рис. 1.



Рисунок 1 – Категорії інвестицій у людський капітал

Джерело: складено авторами

Прямий напрям впливу передбачає безпосереднє вкладення коштів у працівників, до прикладу, організація курсів підвищення кваліфікації, проходження тренінгів, відвідування семінарів, а опосередкований напрям впливу – це розвиток середовища, що оточує команду, зокрема, проявляється через оновлення та модернізацію простору, інтеграцію інноваційності до техніки, засобів, інфраструктури, ресурсів, фактично того, з чим взаємодіють працівники під час роботи. Такий метод корисний тоді, коли компанія є глобальною, тому не має можливості чітко визначити індивідуальні потреби і бажання кожного працівника. Крім того, його доцільно застосовувати протягом усієї діяльності компанії, особливо на початку, до визначення напрямків розвитку команди, що сприятиме як гармонізації процесів, так і стабільності й задоволеності працівників.

Матеріальний тип інвестицій у людський капітал ґрунтується на фінансовій компоненті, тобто це грошові інвестиції, які технічно можна виміряти, розрахувати та обчислити. Тут доцільно згадати про вкладення коштів у розвиток команди, про грошову складову компенсаційного пакету: премії, бонуси, фінансова частина соціального пакету, наприклад, страхування життя тощо.

Нематеріальний (ментальний) тип інвестицій у людський капітал є також доволі широкою та потужною групою, основою якої виступають певні взаємовідносини між людьми та сприяння такій атмосфері, що мотивуватиме їх та розвиватиме компетентності. Це інтеграція креативності, творчості, можливостей саморозвитку, психологічної підтримки та навіть створення застосунків-консультантів для полегшення адаптації чи отримання інформації щодо різних робочих питань.

В цілому, інвестування у людський капітал надає багато переваг, особливо у створенні іміджу та впізнаваності:

– Підтримка лідерів майбутнього – сприяння розвитку та набутті нових вмінь й ідей для креативних та натхнених працівників. Такі працівники в компанії пропонують нестандартні методи вирішення задач і досягають чудових результатів, виконуючи надзвичайну роботу та вирішуючи проблеми з інноваційної точки зору. Інвестування в людський капітал допомагає виявляти таких лідерів, котрі зрештою сприятимуть розвитку бізнесу та зміні економічного середовища й суспільства на краще [12].

– Утримання працівників та мінімізація руху кадрів – надання працівникам відчуття реальної під-

тримки та важливості для компанії, завдяки чому вони не лише самостійно прагнуть ефективності, а й розуміють свою роль, цінності. Як результат знижуються витрати через можливі переміщення працівників до інших компаній. Згідно досліджень SHRM (Society for Human Resource Management) понад 40% працівників вважають, що прагнення компанії до розвитку співробітників є важливим для задоволення роботою, що сприяє довшій роботі в організації [13].

– Комунікація – на додачу до взаємодії та міцних відносин, це об'єднання працівників у потужну команду, де вони підтримують одне одного та докладають спільних зусиль на шляху до мети [12].

– Клієнтська мережа – проєкція внутрішнього стану компанії на зовнішнє середовище. Згідно досліджень, при спілкуванні з клієнтами працівники репрезентують справжні емоції, що виникають при роботі в компанії. Тобто покупці розуміють, коли робітники є незадоволеними чи недостатньо компетентними, внаслідок чого з'являється негативний вплив на рівень утримання постійних клієнтів [12]. ІНС підтримують різноманіття та приємну атмосферу, що гарантує приємні враження як всередині, так і ззовні.

– Професійне навчання – сприяння підвищенню кваліфікації, що мінімізує можливі прогалини у певній сфері [13]. Фактично це вирішує проблему, особливо нових працівників з незначним досвідом, що не мають практичних знань та конкретних умінь, котрі обумовлені специфікою посади.

Варто зазначити, що ІНС розглядають не лише як частину менеджменту персоналу, а й як більш глобальний аспект, що має позитивний ефект не лише на компанії та їх команди, а й суспільство як таке. Так, за твердженнями Т. Добермана, дослідника LSE, інвестиції в людський капітал допомагають адаптуватися навіть до змін клімату [14]. Метою концепції є вкладення коштів у населення з низьким рівнем доходів, зокрема тих людей, що працюють у сфері агропромисловості та загалом такій, що має значну залежність від кліматичних умов. Це сприяє відкриттю корисних інновацій, що розширюють можливість та розміри виробництва, без заміщення людей автономними технологіями. Крім того, на думку дослідників, інвестиції у людський капітал поліпшують знання та потенціал, завдяки чому зменшуються темпи міграції та занепаду територій, зокрема і через несприятливі кліматичні умови [14].

Загалом ІНС є цікавою концепцією, що є не лише актуальною, а й ефективною. Водночас її характерною рисою виступає розвинена гнучкість та пристосованість, помітна у інтеграції новітніх соціоекономічних трендів та варіативності методів інвестування в залежності від сфери, напрямів діяльності та мети. Внаслідок великої кількості переваг від інвестицій у людський капітал, Лоуренс Ченді, головний радник з економіки у UNICEF, у співпраці з ASEAN (Асоціація Держав Південно-Східної Азії), дещо формалізував переваги ІНС, виокремивши чотири ключові причини, що мотивують до інвестицій у людський капітал та пояснюють їх необхідність [15]. Вони характеризуються з огляду на дітей та підлітків, проте на нашу думку вдало та цілісно описують спільні переваги ІНС, незалежно від чинників. Проаналізувавши їх, ми визначили дві, що належать до менеджменту персоналу, серед яких:

– Зв'язок між соціальним і економічним розвитком – система охорони та забезпечення здоров'я, освітні можливості та варіанти харчування відіграють важливу роль у розвитку динамічної, конкурентоспроможної економіки [15].

– Зростання віддачі – підвищення мотивації, зацікавленості та залученості людей до виконання завдань, а також розробки власних ідей [15].

Щодо методів та способів впровадження інвестування у людський капітал можна сказати, що їх існує доволі велика кількість. Їх вибір залежить від цілей організації та доступного бюджету.

Проте, дослідивши наявні тенденції та ідеї, ми виявили те, що вони майже не враховують соціальну цінність, взаємодію та відкриту співпрацю (open-mind середовище), а також коворкінги для генерації ідей. До прикладу, соціальна цінність є новим етапом у введеному бізнесу, що проявляється не лише у виконанні поставлених цілей, а й реалізації позитивної місії, що сприяє вирішенню певної проблеми. Така мета найбільше притаманна соціальному підприємництву, однак ми вважаємо, що вона розширює розуміння ІНС у типовому бізнесі та не лише має позитивний ефект на команду та інших людей, а й формує сучасну філософію, зокрема щодо моніторингу та аналітики інвестицій. Хоча більшість методів оцінювання ефективності ІНС не є математичними, HR-менеджери наразі використовують ROI. Через цей показник визначають рентабельність інвестування в людський капітал (через ділення загального прибутку компанії на її ІНС) [11]. Недоліком є те, що ROI не враховує соціальну цінність та реальний вплив на команду не лише за результатами роботи, а й за особистим зростанням. Тому, на нашу думку, гарною альтернативою є SROI (Social Return On Investment). Цей показник відображає цінності компаній та дозволяє краще зрозуміти соціальні, екологічні, медичні, економічні аспекти, що впроваджують підприємства, як з огляду на працівників, так і на суспільство [16].

Задля імплементації вищенаведених елементів у роботу організацій, а також презентації перспективних напрямків інвестування у людський капітал, які наразі не використовуються, ми розробили особливу модель MIPM (Modern Investment Possibilities Model).

Складники такої моделі наведено на рис. 2.

Місією комплексу є покращення комунікацій, взаємодії, підтримки та загалом підтримка інноваційності з інтеграцією можливостей для творчої самореалізації та покращення командної роботи.

Першим елементом є етичні технології (далі – ET, ethical tech). ET полягають у створенні такого дизайну, здебільшого приміщень, що включатиме інклюзивність, принципи універсальності, розвинену інфраструктуру та планування компанії. Фактично це створення середовища, котре є комфортним і доступним для всіх людей, особливо з обмеженими можливостями.

ET є частиною Ethical Urban Tech, що входить до концепції майбутніх міст. Вона полягає у візуалізації тенденцій, ресурсів та мрій для побудови моделі високоефективного простору міста чи взагалі країни [18].

Другий елемент – креативні лабораторії. Це динамічні локальні хаби, що є середовищем, де працівники організації взаємодіють у функціональних ролях генераторів ідей (дослідження варіантів, презентація пер-

спективних проєктів), реалізаторів (практичне застосування ідей і їх кристалізація), координаторів-фінішерів (моніторинг роботи, завершення процесів, їх фінальна імплементація), дослідників ресурсів (пошук партнерів, фінансів, товарів) та експертів з моніторингу (статистика, аналіз, звіти). Метою цього є перевірка нових задумів, зокрема тих, що хочуть створити самі працівники, та їх реалізація [18]. Такі лабораторії надають простір для процвітання ідей і для розробки трансформаційних рішень, що сприяє розвитку компаній, виникненню революційних продуктів-послуг та становленню команди.

Третім елементом є Open-mind (відкритий простір думок). Це інвестування радше не в матеріальний об'єкт, а процес-сприяння вільному обміну думок, зокрема щодо корпоративного управління та політики компанії. Це також створення сучасної культури з можливістю індивідуальної креативності, заохочення обговорень та використання цифрових технологій і принципів електронного адміністрування.

Соціальна цінність, четвертий елемент, унікальна за своїми властивостями та безпосередньою взаємодією з усіма компонентами моделі. Так, до прикладу, через призму інвестування у ЕТ цінність проявляється у наданні доступного житла та мінімізації труднощів у доступі до охорони здоров'я і освіти, не лише самого працівника, а й його родини.

Співдія описаних елементів надає можливість не лише посилити ефект ІНС, а й відкриває нові та перспективні напрями вкладення ресурсів та розвитку.

Висновки. Тож інвестування у людський капітал дійсно є надзвичайно важливими та доцільними процесом, як з огляду на менеджмент персоналу й розвиток підприємств, так і на суспільство загалом. Концепція інвестування в людський капітал базується на теорії людського капіталу, що є частиною нового підходу до розуміння менеджменту не як процесу, а й певного мистецтва, що сприяє розкриттю сильних сторін та репрезентації персональних поглядів і ідей. Попри відносно нещодавне зародження, теорія активно роз-

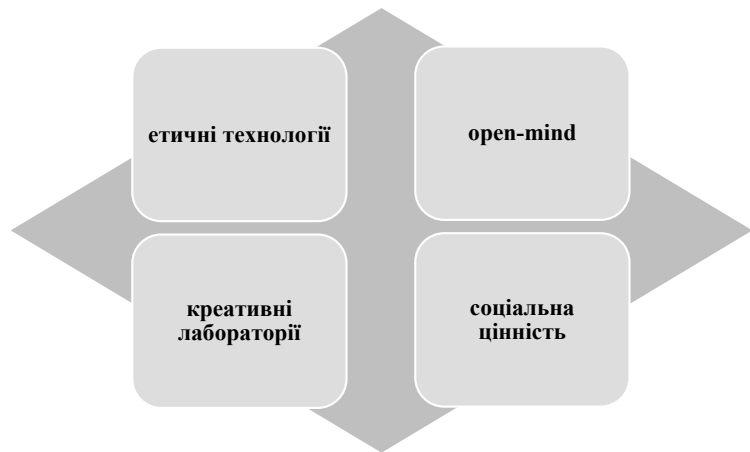


Рисунок 2 – Елементи HRM

Джерело: складено авторами

вивається, що відображає одну з її характерних рис – гнучкість та інноваційність.

Це надає ІНС більшого значення та актуальності, а водночас оптимізує її впровадження до діяльності бізнесу та корпоративних культур, завдяки чому у компанії з'являються нові можливості та варіанти для розвитку і вдосконалення. ІНС має високу варіативність у методах та способах імплементації, що залежать від цілей компанії та їх можливостей, однак ми розробили сучасну, дещо революційну модель для інвестування, що поєднує погляд у майбутнє, перспективність та гарний потенціал. До неї входять етичні технології, креативні лабораторії, відкрите середовище взаємодії та соціальна цінність, що надає моделі значимості та практичності у застосуванні.

Безумовним є те, що вже зараз вони не лише довели свою роль та місію, а й сприяли становленню якісного та дієвого оновлення, як для окремих людей та компаній, так і для суспільства як такого, а тому інвестування у людський капітал, як процес, і надалі буде розвиватися, оновлюватися, що своєю чергою буде породжувати формування прогресивні ідеї, зокрема через інтеграцію до всіх процесів менеджменту та врахування сучасних технологій та трендів, зокрема діджиталізації чи автоматизації.

Список використаних джерел:

1. Бикова А. Л., Чабан Л. І., Алексеева А. П. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
2. Брич Л. В. Аналіз особливостей інвестування в людський капітал в Україні. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2023. № 1(7). С. 127–133. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-127-133](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-127-133)
3. Дороніна Т. О., Побоча Т. Д. Людський капітал як стратегічний ресурс вищої освіти: інвестиційна політика ЗВО. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 7(13). С. 487–498. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7\(13\)-487-498](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-487-498)
4. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906064>
5. Human Capital Theory. URL: <https://www.healthassured.org/blog/human-capital-theory/>
6. Клименко І. В. Новий публічний менеджмент (New Public Management). Публічне управління: термінологічний словник. URL: <http://surl.li/gvddo>
7. Biswas A. New Public Management: 10 Key Principles. URL: <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2017. Вип. 69 (1). С. 195–201.
9. Дмитренко О. С. Новий публічний менеджмент: теорія і практика. *Чотирнадцять юридичні читання. Проблеми імплементації національного законодавства до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. До 185-річчя НПУ імені М. П. Драгоманова; до 70-річчя Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України* : матеріали міжнародної наукової конференції, 17-18 квітня 2019 року. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. С. 205–208.
10. Ross S. What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>

11. Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp#:~:text=Human%20capital%20is%20an%20intangible,and%20benefits%20of%20their%20employees>
12. 6 benefits of investing in human capital. URL: <https://www.volopay.com/blog/benefits-of-human-capital-investment/>
13. 10 Benefits of investments in human capital. URL: <https://gobridgit.com/blog/benefits-of-investing-in-human-capital/>
14. Dobermann T. How investing in human capital can help adapt to climate change. URL: <https://www.theigc.org/blogs/climate-priorities-developing-countries/how-investing-human-capital-can-help-adapt-climate>
15. Chandy L. Four key arguments for investing in human capital. URL: <https://www.unicef.org/globalinsight/stories/four-key-arguments-investing-human-capital>
16. Social Return on Investment (SROI) methodology and sensitivity analysis of the case studies. URL: <http://surl.li/oqqgg>
17. Future Cities: Preparing for the Unimaginable. URL: <https://www.graygroupintl.com/blog/future-cities>

References:

1. Bykova A. L., Chaban L. I., Alekseeva A. P. (2023). Investuvannia v liudskiy kapital u viiskoviy period [Investing in human capital during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74> (in Ukrainian)
2. Brych L. V. (2023). Analiz osoblyvosti investuvannia v liudskiy kapital v Ukraini [Analysing the peculiarities of investing in human capital in Ukraine]. *Aktualni pytannia v suchasni nauki – Topical issues in modern science*, no. 1(7), pp. 127–133. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-127-133](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-127-133) (in Ukrainian)
3. Doronina T. O., Pobocho T. D. (2023). Liudskiy kapital yak stratehichnyi resurs vyshchoi osvity: investytsiina polityka ZVO [Human capital as a strategic resource of higher education: investment policy of higher education institutions]. *Visnyk nauky ta osvity – Bulletin of Science and Education*, no. 7(13), pp. 487–498. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7\(13\)-487-498](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-487-498) (in Ukrainian)
4. Samborska O. Y. (2019). Liudskiy kapital yak faktor ekonomichnoho zrostantia [Human capital as a factor of economic growth]. *Ekonomika APK – Agricultural economy*, no. 6, pp. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906064> (in Ukrainian)
5. Human Capital Theory. Available at: <https://www.healthassured.org/blog/human-capital-theory/>
6. Klymenko I. V. New Public Management. Publichne upravlinnia: terminolohichnyi slovnyk [Public administration: a glossary of terms]. Available at: <http://surl.li/gvddo> (in Ukrainian)
7. Biswas A. New Public Management: 10 Key Principles. Available at: <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
8. Shavkun I. G., Dybchynska Y. S. (2017). Novyi publichnyi menedzhment yak kontseptsiiia publichnoho upravlinnia [New public management as a concept of public administration]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA – Humanitarian Bulletin*, vol. 69 (1), pp. 195–201. (in Ukrainian)
9. Dmytrenko O. S. (2019). Novyi publichnyi menedzhment: teoriia i praktyka [New public management: theory and practice]. *Chotyrynadsiati yurydychni chytannia. Problemy implementatsii natsionalnoho zakonodavstva do Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom – Fourteenth legal readings. Problems of implementation of national legislation to the Association Agreement between Ukraine and the European Union*. (Kyiv, 17-18.04.2019). Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova, pp. 205–208. (in Ukrainian)
10. Ross S. What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? Available at: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>
11. Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp#:~:text=Human%20capital%20is%20an%20intangible,and%20benefits%20of%20their%20employees>
12. 6 benefits of investing in human capital. Available at: <https://www.volopay.com/blog/benefits-of-human-capital-investment/>
13. 10 Benefits of investments in human capital. Available at: <https://gobridgit.com/blog/benefits-of-investing-in-human-capital/>
14. Dobermann T. How investing in human capital can help adapt to climate change. Available at: <https://www.theigc.org/blogs/climate-priorities-developing-countries/how-investing-human-capital-can-help-adapt-climate>
15. Chandy L. Four key arguments for investing in human capital. Available at: <https://www.unicef.org/globalinsight/stories/four-key-arguments-investing-human-capital>
16. Social Return on Investment (SROI) methodology and sensitivity analysis of the case studies. Available at: <http://surl.li/oqqgg>
17. Future Cities: Preparing for the Unimaginable. Available at: <https://www.graygroupintl.com/blog/future-cities>

Vonberg Tetiana, Dmytruk Serhii, Shtilhoiz Oleksandr
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

INVESTING IN HUMAN CAPITAL: TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT

The theoretical basis of the concept of investing in human capital has been studied through the prism of modern realities. The process of investing in human capital is identified as the dominant factor of economic growth in the country. The modern history of formation, the fundamental element of which is the theory of human capital, has been analysed. It has been determined that the new public management should be taken as a basis for the study of investment in human capital. Unlike the classical one, it replaces bureaucracy and hierarchy with flexibility and modularity. It is proved that the theory of investing in human capital has become especially relevant in times of socio-economic changes through the prism of uneven division of labour and limited resources. The value of investing in human capital for both employers and the economy as a whole has been substantiated. It is determined that by investing in education and career development, employers can improve the quality of this capital. The optimal grouping of investments in human capital by the direction of impact and type of investment was formed in the study. Possible directions and methods of

implementing human capital investments are indicated, in particular, their connection with the processes of personnel management and integration into the activities of organisations. An alternative mathematical method for assessing and measuring the quality of invested funds through the use of Social Return On Investment was proposed. As part of the study, a special model MIPM (Modern Investment Possibilities Model) was developed to present promising areas of human capital investment that are not currently used. The model combines technology, personal interaction, corporate culture and the prospects for future changes. It is concluded that the combination of the model's elements allows not only to increase the effect of investing in human capital, but also opens up new and promising areas for investing resources to improve team interaction, redistribute areas of role harmonisation, correlate ideas and opportunities, and improve the overall concept of investing in human capital.

Key words: *investment, investing in human capital, innovation, human capital, human resource management, new public management, prospects.*

JEL classification J01, J24, O15
