

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.2>
УДК 331.1

М. В. Гудзь,

д. е. н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-4987>

ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

M. Gudz,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University “Zaporizhzhia Polytechnic”

TRANSFORMATIONS IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: GUIDELINES FOR UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Роль людського капіталу незмінно зростає, а це створює потребу у перманентному вдосконаленні підходів управління персоналом та організації комунікації між топ-менеджментом компанії та її працівниками, оновлені інструментів впливу на мотивацію, процес стимулювання праці і її продуктивності. Основним орієнтиром для нашої держави в контексті створення сучасної, прогресивної системи управління працею є європейський досвід, роль якого лише актуалізується внаслідок дотримання Україною євроінтеграційного вектору розвитку. Власне, доведено, що європейська

модель управління людськими ресурсами є ефективною; вона зорієнтована на безперервний розвиток працівників, враховує потребу у збереженні унікального досвіду кожного та акцентує увагу на цінності саме інтелектуального капіталу в умовах глобалізації та сучасних трансформацій. Враховуючи те, що Україна прагне дотримуватись стратегії соціально-орієнтованого розвитку, саме європейська практика управління людським капіталом може стати ключовим прикладом; власне, тому її вивчення та фактичне впровадження у вітчизняний досвід є невід'ємним кроком в умовах актуальних трансформацій.

Наукова стаття являє собою оригінальне дослідження практики управління людським капіталом в Україні, ключових трансформацій, зокрема актуальних в умовах дотримання євроінтеграційного вектору розвитку держави.

Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння (для визначення основних тенденцій та актуальних змін в управлінні людським капіталом), абстракції, аналізу та узагальнення (для узагальнення актуальних трансформацій та їх залежності від процесу євроінтеграції, отримання висновків про вплив європейського досвіду управління персоналом на стан вітчизняної практики).

В ході проведеного дослідження було детерміновано сутність та роль управління людським капіталом як одного із напрямів підтримки ефективності економічних процесів, зокрема підприємницької діяльності. Авторами було проаналізовано європейський досвід та узагальнено його роль в контексті євроінтеграційного вектору України; визначено основні тренди в управлінні персоналом, актуальні інструменти стимулювання і мотивації, що були запозичені із практики управління людськими ресурсами європейських держав.

The value of human capital is constantly increasing, and this creates a need for improvement of personnel management approaches and organisation of communication process between top-management and employees, refresh instruments of influence on labor motivation, process of stimulation and incentives. The primary

reference point in developing of our country in the context of building modern, progressive system of labor management is European experience; its role only continue to grow under following European integration development vector by Ukraine. So, it was defined that European model of human resources management is effectiveness; this model is oriented to human development in general, preserved stability of public and cultural systems, permanent development of employees, puts the emphasis on the importance of preserving unique potential of each person and focuses on high value of intelligent capital in the context of globalization and modern transformation. Given that Ukraine seeks to be in accordance with social-oriented strategy of development, European practice and experience in human capital management can be as a main example; in fact, it is these aspects that prove the importance of research the topic selected.

The article is devoted to the analysis of the human capital management practice in Ukraine, key transformations, first of all actual in the context of European integration development vector.

Comparison (for determined the main trends and actual changes in human capital management), methods of abstraction, analysis and generalization (for generalization of actual transformations and its dependence on process of European integration and for receive conclusions about influence of European management experience on Ukrainian practice) are the research methods which were used in the article.

In this science paper the essence of the concept of human capital management and its role as one of the directions of supporting of economic process effectiveness, first of all enterprises activity, were determined. The European experience was analyzed by authors and role of its in the context of European integration development vector of Ukraine was summarized. The primary trends in personnel management, modern tools of stimulation and incentives, labor motivation, which were extended from human resources management practice of European countries, were defined.

Ключові слова: економіка праці, управління людським капіталом, інтелектуальний капітал, євроінтеграційний вектор розвитку, європейський досвід, ефективність управління, трансформації.

Key words: labor economy, human capital management, intellectual capital, European integration development vector, European experience, management efficiency, transformations.

Вступ та постановка проблеми. Трансформація системи управління людським капіталом, мотивацією та стимулюванням працівників зумовлена сукупністю факторів, які взаємодоповнюють один одного і лише провокують подальші зміни. Серед таких варто виділити аспекти, пов'язані із внутрішніми змінами працівників, перш за все, їх цінностями, цілями і орієнтирами, власними бажаннями. Зокрема, в умовах актуальних подій сам працівник, адаптуючи свої пріоритети до сьогоденних обставин та фокусуючи увагу на інших цінностях, виступає суб'єктом, що несвідомо зумовлює трансформації: зміна у поведінці працівника спричиняє застосування нових методів його мотивації та провокує оновлення механізмів і інструментів управління працею, людськими ресурсами загалом.

Проте, не лише внутрішні трансформації є рушіями. Важливим тригером змін на сьогодні залишається вектор, спрямований на побудову сучасної соціально-орієнтованої держави, що є частиною євроінтеграційного вибору України. Створення ефективного механізму впливу на персонал – це фактор, який дозволить задовільнити інтереси самих працівників та вплинути на продуктивність їх праці, що особливо важливо в контексті підтримки вітчизняної економіки загалом.

Власне, вивчення і порівняння вітчизняного та європейського досвіду управління людським капіталом не можуть бути опущені в умовах існування нагальної потреби у:

по-перше, вдосконаленні української практики;

по-друге, приведення системи управління людськими ресурсами у відповідність до європейських вимог і цінностей в контексті євроінтеграційних трендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації підходів управління людським капіталом висвітлено у працях багатьох науковців сучасності, зокрема таких, як А. Азарова [1], О. Грішнова, С. Панасейко [2], О. Герасименко, Д. Мельничук [3], А. Колот, Н. Ушенко, В. Сандугей [4], І. Петрова [4-5], Н. Ничкало, О. Овчарук, Л. Паращенко та ін. Так, А. Азарова вивчає зарубіжну практику управління людськими ресурсами, зокрема акцентує увагу на західноєвропейських підходах, особливо актуальних для України в умовах інтеграції у європейський економічний простір [1]. Науковець актуалізує роль саме інноваційних методик управління, спрямованих на всебічний розвиток фахівця, формування стійкого рівня професіоналізму і компетентності [1]. Важливість розвитку різних навичок у фахівців вивчають О. Грішнова та С. Панасейко. Праця науковців висвітлює необхідність мовної компетентності сучасного працівника, яка особливо актуалізується в умовах євроінтеграційного вибору України. Знання англійської мови, на думку дослідників, підвищує рівень конкурентоспроможності фахівця на глобальному ринку праці, а сам процес вивчення провокує формування і інших, важливих для професійного зростання, якостей [2, с. 54]. Власне, управління людським капіталом має враховувати потребу у перманентному розвитку фахівців. Актуальні тренди вітчизняної економіки праці досліджують І. Петрова, В. Сандугей; науковці допускають, що «людський потенціал, сформований у результаті накопичення знань, умінь і досвіду, не гарантує отримання його носіями вищих доходів від праці» [3, с. 54]. Власне, на основі такої гіпотези науковцями було доведено важливість саме управління працею та запропоновано реалізувати певні кроки, зокрема налагодити ефективну взаємодію між ринком праці та ринком освітніх послуг, продовжувати розвивати інфраструктуру ринку праці, вдосконалювати керування процесами

на ринку праці, а саме рівнем безробіття, мотивацією до праці, міграцією населення тощо [3, с. 55].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

Проблематика розвитку і зміни підходів управління людськими ресурсами в умовах інтеграції у європейське соціально-економічне співтовариство детально висвітлена у працях вище зазначених науковців. Проте актуальність теми не знижується в силу існування нагальної потреби у пришвидшенні реалізації цілей щодо євроінтеграційних прагнень України. Детальне вивчення актуальних трендів і змін, притаманних європейській практиці управління людським капіталом, дозволяє провести порівняння із вітчизняними трансформаціями та виокремити аспекти управління, що вимагають подальших оновлень та вдосконалень.

Мета – аналіз практики управління людським капіталом в Україні, ключових трансформацій в умовах дотримання євроінтеграційного вектору розвитку держави. Для досягнення поставленої мети було сформовано та вирішено такі ***завдання***, як:

- дослідити організацію управління людським капіталом в Україні, виокремити тренди, що мають розвиватись в контексті євроінтеграції;
- узагальнити особливості управління людським капіталом, характерні для європейської моделі і виокремити аспекти, важливі для вітчизняної практики.

Виклад основного матеріалу. Управління людським капіталом є складним, багатокomпонентним процесом, що вимагає врахування індивідуальних особливостей персоналу, підбір ефективних інструментів реалізації, заснованих на раціональному поєднанні примусу, мотивації і стимулювання, а також адаптації до швидкоплинного розвитку соціуму і бізнес-простору, зокрема в контексті глобалізаційних змін і діджиталізації. Сьогодні практика управління людським капіталом є симбіозом методів впливу на ефективність використання інтелектуальних надбань, знань, досвіду, навичок і набутих компетенцій працівника. Як і кожен елемент системи проектування та реалізації робочого процесу компанії, управління людським

капіталом має еволюційний характер розвитку, змінюється разом із трансформаціями, що відбуваються у соціально-економічних системах держави та навіть глобального середовища. А відтак, враховуючи євроінтеграційну орієнтацію нашої держави, розвиток системи управління людськими ресурсами в Україні відбувається на засадах вивчення кращих європейських практик та їх впровадження у вітчизняну управлінську тактику і стратегію.

Проте, зміни в управлінні розпочинається не із обраного державою курсу розвитку, а із внутрішніх трансформацій людини. Так, на сьогодні людський капітал є найціннішою формою ресурсів, а усвідомлення даного тренду самим працівником формує бажання до перманентного саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації та збільшення інвестицій у дані процеси. Така тенденція у певній мірі є традицією європейського співтовариства, яка була закладена в українське суспільство ще з початком процесу реалізації євроінтеграційних прагнень. І вже сьогодні, коли українські працівники розуміють цінність власних знань, інтелектуальних надбань та фізичних можливостей, можуть адекватно оцінити ці ресурси та використати їх із користю. А відтак, продовжує зростати рівень свідомого ставлення особи до важливості перманентного розвитку і професійного зростання впродовж життя, а раціональне управління даними процесами, засноване на прогресивних, сучасних інструментах реалізації, лише підтримують такі тенденції.

З огляду на вище зазначені аспекти, людський капітал – це специфічний тип ресурсу, який характеризується високим рівнем продуктивності за умови застосування раціональних важелів впливу, мотивації і заохочення; це сукупність знань, навичок і компетенцій, професійних знань і нагромадженого досвіду; це «головний фактор формування і розвитку інноваційної економіки як вищого етапу її розвитку» [6, с. 52].

Управління людським капіталом (персоналом компанії) є складним, мультикомпонентним і багатогранним процесом, що зумовлено різними цілями компаній, кадровою політикою, організацією роботи менеджменту та ставленням самих працівників до професійної діяльності. Свідченням

необхідності застосування управління в контексті взаємодії із людським капіталом є те, що ресурси і надбання, носієм яких є працівник (знання, навички, досвід), можуть розвиватись і примножуватись, а це призводить до якісного зростання особистості. Власне, «людський капітал може бути вдосконалений за рахунок інвестицій в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку» [7, с. 13], а це лише підтверджує, що реалізація раціонального управління, заснованого на сучасних підходах – це крок до розвитку суспільства і держави, загалом.

В умовах євроінтеграції джерелом трансформацій у вітчизняному управлінні є зміни у європейських практиках. Проте, сьогодні, важливим рушієм для України виступає загострення кризових явищ, пост-пандемічна нестабільність ускладнена воєнними подіями на теренах нашої держави. Людський капітал є достатньо вразливою категорією ресурсів, а тому управління ним набуває нового значення. Використання традиційних інструментів впливу на персонал за умов порушення структури соціально-економічних процесів не завжди є доцільним, зростає роль саме нетипового управління, інноваційно-орієнтованого. За тих обставин управління людським капіталом доцільно детермінувати як «регульовану державою інноваційну сферу, а людський капітал – як інноваційний фактор розвитку національної соціально-економічної системи та економічної конкурентоспроможності» [8, с. 173].

Сучасна практика управління людським капіталом є симбіозом різноманітних методів, серед яких є такі:

- правові і адміністративні – закони, нормативно-правові акти, стратегії та програми у сфері впливу на людський капітал та його якісний показник, внутрішні управлінські документи і розпорядження;

- фінансові та економічні – державні витрати на охорону здоров'я, освіту та професійне навчання, духовний та фізичний розвиток людського капіталу, соціальний захист осіб, техніко-економічне планування всередині компанії, економічне стимулювання (різні типи економічного заохочення праці – система

штрафів, премій, заробітна плата тощо), інші типи інвестицій у розвиток персоналу. Роль інвестування у людські ресурси підтверджена теорією людського капіталу, відповідно до якої «триває переорієнтація економічної науки від проблеми використання трудових ресурсів до проблеми створення нової якісної робочої сили, що функціонує у формі людського капіталу» [8, с. 173];

– соціально-психологічні методи – управління психологічним кліматом в середині колективу, впровадження у практику соціальних технологій та проектів, що сприяють адаптації молодих, недостатньо досвідчених фахівців, вирішенню конфліктів, співпраці із кадрами, сертифікації спеціалістів тощо [9].

Для більшості українців до сьогодні основними факторами, що стимулюють прагнення до професійного зростання, залишаються фінансові і економічні мотиви. Проте, роль соціальних чинників поступово зростає і це є наслідком впливу європейського досвіду. Так, модель управління людським капіталом держав ЄС побудована на принципах соціальної справедливості і відповідальності. Найважливішою цінністю є особистість, її потреби, психо-емоційне та фізичне здоров'я, добробут загалом. Кожен працівник є об'єктом управління із першого дня трудової діяльності, адже більшість компаній пропонує систему адаптації, яка передбачає підбір інструментів заохочення працівника до продуктивної, якісної праці із зворотною пропозицією повного соціального захисту і перманентної підтримки. Відкритість до комунікації із персоналом – риса європейської моделі управління. А тому, такий механізм не передбачає високого ступеня примусу і жорсткого контролю, взаємодія компанії і працівника більше схожа на співпрацю, аніж на підпорядкування.

Отже, можна сказати, що базовим елементом управління працею громадян є вплив на їх соціальну складову життя. Наступним складником європейської моделі є управління розвитком працівників. Навчання, самонавчання і безперервний саморозвиток грають виняткову роль як для працедавців компаній європейських держав, так і для самих громадян. Ціллю навчання оголошується не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації,

а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Суб'єкти підприємницького сектору на постійній основі співпрацюють із представниками освітнього сектору чи спеціалізованими фірмами та всебічно підтримують, стимулюють (в т.ч. фінансово) розробку індивідуальних навчальних програм під власну компанію. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми [10, с. 33].

За будь-яких умов оплата праці залишається незмінним елементом впливу на результативність і продуктивність персоналу. Європейська практика управління побудована не лише на основі фактичної виплати грошового забезпечення (заробітної плати), а і надання можливості працівникам бути співвласниками або частиною топ-менеджменту компанії. Поширеною тенденцією є розвиток партнерських відносин між управлінцями і робітниками – участь персоналу у власності, прибутках і прийнятті управлінських рішень. Так, у країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом [10, с. 33]. Організація взаємодії із працівниками у вигляді співпраці значно підвищує результативність управління людським капіталом, спрощує реалізацію впливу на роботу персоналу; такий тип трудових відносин акцентує увагу робітників на важливості примноження прибутків та мінімізації втрат, які можуть мати місце внаслідок невідповідального ставлення працівника до функціональних обов'язків та спричинити втрати не лише компанії, а і самого працівника.

Заробітна плата є основним фінансовим стимулом, здатним впливати на роботу працівника. Проте, характерною є тенденція зростання ролі нефінансових інструментів управління людським капіталом. Практика європейських держав спрямована на досягнення збалансованого використання фінансових та нефінансових важелів впливу. Україна в умовах євроінтеграції теж перебуває на шляху пошуку таких механізмів, прагне до створення

комфортних умов діяльності задля підвищення задоволеності працівників, впливу на рівень добробуту та реалізації соціальної підтримки. Отже, серед основних нефінансових стимулів, ефективність яких стало зростає в контексті актуальних трансформацій на ринку праці, є, перш за все, умови праці, а також:

- можливість поєднувати сімейні та робочі обов'язки;
- можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію;
- можливість кар'єрного зростання і професійного розвитку;
- отримання визнання у суспільстві, становлення як професіонала в певній сфері діяльності;
- можливість щодо участі у процесі вироблення управлінських рішень та корегування тактики діяльності компанії;
- мікроклімат в колективі, відносини із колегами та керівництвом;
- можливість проявляти ініціативу.

В результаті дослідження, проведеного McKinsey & Company, було визначено, що до ТОП-3 основних нефінансових важелів управління людським капіталом належать такі [11]:

- по-перше, похвала від безпосередніх керівників;
- по-друге, увага з боку вищого керівництва, наприклад, індивідуальні розмови;
- по-третє, шанс керувати проєктами або робочими групами як реальна можливість розвивати лідерські навички працівників, що має довгострокові вигоди не лише для фахівця, а і для організації.

Власне, заробітна плата є ефективним інструментом реалізації впливу на людські ресурси, проте в умовах побудови системи соціально-орієнтованого управління вже займає не лідируючі позиції. Окремі аспекти трансформації європейської практики управління людським капіталом, корисні для України, зазначено у Табл. 1.

Таблиця 1. Зростання ролі нефінансових інструментів управління людським капіталом: актуальні аспекти певних держав європейського континенту

Держава	Трансформаційний вектор в управлінні персоналом
Литва	Актуалізація ролі саморозвитку фахівців: компанії створюють розширені можливості щодо кар'єрного зростання, навчання та вдосконалення професійних умінь тощо.
Ісландія	Актуалізація ролі поєднання професійної діяльності із особистим життям, досягнення високого ступеня адаптивності робочого графіку до повсякденного життєдіяльності. Зокрема, протягом 2015-2019 років у країні провели експеримент із запровадження 4-денного робочого тижня. Результат експерименту був позитивним – така трансформація якісно вплинула на психологічний стан працівників, їх можливість поєднувати роботу із особистим життям. Після завершення експерименту багато компаній залишили такий режим роботи та продовжують розвивати таку тенденцію.
Великобританія	Актуалізація ролі дистанційної чи гібридної форми праці як можливість ефективного поєднання професійної діяльності із особистим життям.

Джерело: побудовано автором за даними [11].

В свою чергу, серед основних демотивуючих чинників в європейській практиці управління людським капіталом теж виділяють нефінансові фактори – це неконструктивна критика чи велика кількість зайвих правил тощо. Особливо важливою у даному контексті є кадрова політика, її нераціональність може спричинити втрату цінних працівників чи створити умови, за яких потенціал фахівця використовуватиметься неефективно.

Українська практика управління людським капіталом лише перебуває на шляху створення моделі відносин, схожої на європейську, проте, за даними експертно-аналітичного центру кадрового порталу gcs.ua, на початку 2022 року (до повномасштабної війни на території України) майже половина українців вже більше уваги приділяла саме соціальній складовій у професійної діяльності; так, 48% респондентів були задоволені своєю роботою та умовами праці, зокрема [12]:

- 10% респондентів було повністю задоволені;
- 38% респондентів зазначили, що скоріш задоволені, аніж ні;
- 31% респондентів зазначили, що скоріш не задоволені, аніж задоволені;

- 14% респондентів підтвердили власну незадоволеність умовами праці;
- 7% не змогли відповісти на питання відносно ставлення до умов праці.

Ріст зацікавленості працівника у комфортних умовах праці говорить про те, що управління людським капіталом – це питання не лише про гроші та нагромадження заощаджень. Сьогодні це про досягнення врівноваженості між усіма складовими професійної діяльності – умова праці та її оплатою, самореалізацією, можливостями розвитку та формування нових компетенцій, виходу на нові ринки праці, зокрема, європейський, та отримання можливостей у конкуруванні на такому ринку. Тому, орієнтиром для України в контексті актуальних трансформацій є створення саме збалансованої системи управління, подібної до європейської, проте такої, що враховує національну ідентичність українців, традиції та загальноприйняті основи організації професійної діяльності.

Висновки. Узагальнюючи актуальну практику управління людським капіталом можна отримати висновок про важливі зміни як у підходах, так і у сприйнятті працівниками важливості даного типу управління. В умовах формування соціально-орієнтованої держави та соціально-відповідального суспільства фінансові важелі впливу на ефективність праці втрачають лідируючі позиції, проте соціальне забезпечення як окремий елемент професійної діяльності, самоідентифікація у робочому колективі, визнання та реальна можливість самореалізації стають важливішими для українського працівника. Вважаємо це позитивним трендом, який має бути підтриманий та збережений в умовах подальшої інтеграції у європейський соціально-економічний простір. Власне, такі трансформації, з одного боку, є наслідком розвитку українського суспільства, а з іншого – результатом впливу євроінтеграційних прагнень України.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на більш глибокі дослідження інструментів реалізації управління людським капіталом в окремих державах Європи задля вибору, запозичення, адаптації та впровадження певних із них в українську практику.

Література

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1205/1160> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24> (дата звернення: 27.04.2023)
2. Grishnova O., Panaseiko S. Knowledge of English as an asset of human capital. *Economics & Education*. 2021. №6 (4). С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-8>
3. Мельничук Д., Черниш О., Могельницька Л., Панченко О. Human capital management: the training technologies of psychological and pedagogical support in extreme socio-demographic transformations. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №4 (68). С. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-36-46>
4. Petrova I., Sandugey V., Mamedova S. Preservation and development of human potential of Ukraine in modern conditions. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Вип. 2(45). С. 46–57.
5. Petrova I. L., Albdrane M. Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. *БізнесІнформ. Економіка: менеджмент і маркетинг*. 2020. №6. С. 304–312.
6. Костюнік О. В. Питання управління людським капіталом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2017. №3. С. 51–54.
7. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Київ: Центр Разумкова, В-во «Заповіт», 2018. 367 с.
8. Гудзь М. В. Формування повоєнної соціально-економічної системи в контексті управління людським капіталом за умов набуття Україною членства у Європейському Союзі. *Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph*. Anisiia Tomanek OSVČ. 2023. 198 с.
9. Кандиба С., Шараєнко О. Закордонний досвід розвитку людського капіталу як основи сталого економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. Available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/319/305>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6> (дата звернення 30.03.2023)

10. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.

11. Нефінансові стимули для працівників сильніші мотиватори, ніж фінансові, – результати дослідження «McKinsey & Company». Available at: <https://eu4pfm.com.ua/news/nefinansovi-stymuly-dlia-pratsivnykiv-syl'nishi-motyvatory-nizh-finansovi-rezultaty-doslidzhennia-mckinsey-company/?lang=uk> (дата звернення 30.03.2023)

12. Майже половина українців задоволені своєю роботою, але не зарплатою – дослідження. Available at: <https://www.unian.ua/society/mayzhe-polovina-ukrajinciv-zadovoleni-svoeyu-robotoyu-ale-ne-zarplatoyu-doslidzhennya-novini-ukrajini-11708026.html> (дата звернення 30.03.2023)

References

1. Azarova, A., Ostapchuk, Ja. and Pugach, V. (2022), “Human capital management of the enterprise in the conditions of the innovative economy”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 37, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1205/1160> (Accessed at 30 April 2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>.

2. Grishnova, O. and Panaseiko, S. (2021), “Knowledge of English as an asset of human capital”, *Economics & Education*, vol. 6 (4), pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-8>

3. Mel'nychuk, D., Chernysh, O., Mogel'nyc'ka, L. and Panchenko, O. (2022), “Human capital management: the training technologies of psychological and pedagogical support in extreme socio-demographic transformations”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 4 (68), pp. 36–46. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-36-46>

4. Petrova, I., Sandugey, V. and Mamedova, S. (2023), “Preservation and development of human potential of Ukraine in modern conditions”, *Teoretychni ta prykladni pytannja ekonomiky*, vol. 2 (45), pp. 46–57.

5. Petrova, I. L. and Albdrane, M. (2020), “Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine”, *BiznesInform. Ekonomika: menedzhment i marketyng*, vol. 6, pp. 304–312.
6. Kostjunik, O. V. (2017), “Issues of human capital management in enterprises”, *Investyicii': praktyka ta dosvid. Ekonomichna nauka*, vol. 3, pp. 51–54.
7. Pyshhulina, O., Jurochko, T., Mishhenko, M. and Zhalilo, Ja. (2018), *Rozvytok ljuds'kogo kapitalu: na shljahu do jakisnyh reform* [Development of human capital: on the way to quality reforms.], Centr Razumkova, V-vo «Zapovit», Kyi'v, Ukraine.
8. Gudz', M. V. (2023), “The formation of the post-war socio-economic system in the context of human capital management under the conditions of Ukraine becoming a member of the European Union”, *Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph*, OSVČ, Prague, Czech Republic.
9. Kandyba, S. and Sharajenko, O. (2021), “Foreign experience of human capital development as a basis for sustainable economic development”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 26, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/319/305> (Accessed at 30 April 2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
10. Voskobijnyk, S. Ja. (2018), “Comparative characteristics of various personnel management systems”, *Elektronne naukove fahove vydannja z ekonomichnyh nauk «Modern Economics»*, vol. 10, pp. 29–35.
11. McKinsey & Company (2021), “Non-financial incentives for employees are stronger motivators than financial ones - the results of the McKinsey & Company study ”, available at: <https://eu4pfm.com.ua/news/nefinansovi-stymuly-dlia-pratsivnykiv-sylnishi-motyvatory-nizh-finansovi-rezultaty-doslidzhennia-mckinsey-company/?lang=uk> (Accessed at 30 April 2023)
12. Zhyrij, K. (2022), “ Almost half of Ukrainians are satisfied with their work, but not with their salary - research ”, available at: <https://www.unian.ua/society/mayzhe-polovina-ukrajinciv-zadovoleni-svoyeyu-robotoyu-ale-ne-zarplatoyu-doslidzhennya-novini-ukrajini-11708026.html> (Accessed at 30 April 2023)