МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра економіки

Допущено до захисту
“_____” _____ 2024 р.
Зав. кафедри, к.е.н., доцент
_____ Алла ОСІПОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Формування людського капіталу територіальних громад в контексті людського розвитку

Виконав - студент 2 курсу, групи 21м-е
освітньої програми «Економіка»
спеціальності 051 економіка
Чепкий Євгеній Сергійович

Науковий керівник - к.е.н., доцент
Костюк Віра Степанівна

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ТА ПРИКЛАДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ СУТНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОГО РЕСУРСУ. . .6
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 16
2.1. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ВЕЛИКОДИМЕРСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 16
2.2. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВЕЛИКОДИМЕРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЩОДО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 32
2.3. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВЕЛИКОДИМЕРСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» 39
Розділ 3. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВПЛИВ ВІЙНИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 52
ВИСНОВКИ 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 67

ВСТУП

Економічне зростання і розвиток залежать як від матеріальних активів і чинників, що впливають на продуктивність, так і від людського капіталу. Відповідно до думки експертів Світового банку, «людський капітал – це знання, навички та здоров'я, які люди акумулюють протягом свого життя, що дає їм змогу реалізовувати свій потенціал як корисних членів суспільства» [1]. В сучасних умовах покінчити з крайньою бідністю і сформувати соціально відповідальне суспільство можливо лише за умови збільшення інвестицій в людей на основі поліпшення харчування, охорони здоров'я, надання якісної освіти, створення робочих місць і навчання професійним навичкам. Такі інвестиції сприяють розвитку людського капіталу, як потенціалу післявоєнного відновлення України.

Під впливом російсько-української війни кількісні та якісні характеристики людського капіталу значно змінилися. З огляду на необхідність післявоєнного відновлення України його важливо розглядати як потенціал майбутнього розвитку і збагачення України. Тому проблема дослідження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України є дуже актуальною. Саме тому актуальність та потреба у глибшому аналізі ситуації визначили вибір теми та цільову спрямованість дипломного дослідження.

Важливість проблем формування та ефективного використання людського капіталу широко досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, доповідях про людський розвиток, офіційних матеріалах ООН, ЮНЕСКО та інших міжнародних організацій. Теоретичні аспекти дослідження рівня розвитку людського капіталу представлено у працях таких науковців: Носач Л.Л., Кузнєцова Ю.В., Кохан М.О., Гнилянська Л.Й., Головньов В.І., Олієвська М.Г., Самборська О.Ю., Сагайдак М.П., Піщуліна О., Жаліло Я., Міщенко М. та ін. У 2022-2024 рр. з’явилося багато досліджень, які стосуються нових трендів у сфері людського капіталу, а також втрат людського капіталу України під час війни. Наведені дослідження дають

великий обсяг інформації, загострюють увагу на проблемах, дають відповіді щодо можливих перспектив використання людського капіталу для повоєнного відновлення України.

Об'єктом дослідження є людський капітал Великодимерської територіальної громади Київської області.

Предмет дослідження – теоретичні положення та практичні засади щодо формування та удосконалення функціонування людського капіталу територіальної громади.

Мета кваліфікаційної роботи – виявити умови та механізми примноження людського капіталу на рівні територіальної громади як потенціалу післявоєнного відновлення України.

Відповідно до встановленої мети виділено такі задачі:

– проаналізувати теоретичні засади та практику функціонування людського капіталу;

– розглянути сучасні тенденції формування людського капіталу в територіальних громадах;

– визначити механізм формування людського капіталу на рівні територіальної громад;

– провести соціально-економічний аналіз функціонування Великодимерської територіальної громади;

– розглянути систему управління людським капіталом на підприємстві Великодимерської територіальної громади «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;

– проаналізувати ефективність використання людського капіталу на аналізованому підприємстві;

- дослідити людський капітал як економічний ресурс та потенціал післявоєнного відновлення економіки України.

Для виконання сформульованих задач використовувалися такі методи досліджень як статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації – для аналізу тенденцій розвитку людського капіталу;

статистичні методи дослідження числових даних: структуру і динаміку поточних соціально-економічних показників розвитку сільських територій, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних і соціальних показників територіальної громади. У дослідженні також використано SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін сільських територій та потенційних загроз їхньому розвитку. Монографічний метод використовувався для дослідження та узагальнення поглядів зарубіжних і вітчизняних науковців. Діалектичний та абстрактно-логічний методи застосовувалися при формулюванні висновків і теоретичних узагальнень.

Інформаційною базою дослідження слугували: офіційні дані Державної служби статистики України, офіційні підрахунки Міністерства фінансів України, дані фінансової та управлінської звітності підприємств, офіційні звіти зі сталого розвитку компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», результати власних досліджень, наукові публікації відомих науковців та Інтернет-ресурси.

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано тези: Чепкий Є.С. Людський капітал України та методи його оцінки/ Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету садівництва. Факультет економіки і підприємництва /Редкол.:О.О.Непочатенко (відп.ред.) та ін. Умань: 2024. – С.23-25.

2. Чепкий Є.С. Інвестиції в розвиток людського капіталу у сільському господарстві України/ Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи» 10 жовтня 2024 року. Умань: 2024.

3. Костюк В.С., Чепкий Є.С. Людський капітал територіальних громад та методи його оцінки/ Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи» 10 жовтня 2024 року. Умань: 2024.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ТА ПРИКЛАДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ СУТНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОГО РЕСУРСУ

Людський капітал, як фактор виробництва, виступає найважливішим ресурсом, що забезпечує поступальний розвиток національної економіки, насамперед за рахунок ефективного функціонування бізнесу. Його характеризують як «сукупність знань, навичок та досвіду людей, їх економічну цінність, перспективність та відповідність як нинішнім потребам суспільства, так і майбутнім» [2]. Вважається, що людський капітал створює до 70% багатства розвинутих країн. В основі характеристик людського капіталу лежить низка показників людського розвитку, серед яких: індекс тривалості життя, індекс освіти, індекс очікуваної тривалості навчання, величина валового національного доходу у розрахунку на душу населення. За сукупністю цих показників у 2024 році Україну віднесли до країн з високим рівнем індексу людського розвитку (ІЛР), що становить 0,734. Україна посідає 100 місце у загальному рейтингу зі 193 країн і територій. Водночас в Україні гостро відчувається негативний вплив зниження рівня людського розвитку, оскільки цей показник опустився до найнижчого рівня з 2004 року.

ІЛР є узагальненим показником для оцінки усереднених досягнень за трьома основними вимірами людського розвитку: довге та здорове життя, доступ до знань та гідний рівень життя. У період з 1990 по 2022 рік значення ІЛР України зросло з 0,731 до 0,734, тобто на 0,4%. Хоча розвиток в Україні виявився стійким, зважаючи на наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, виклики для України ще попереду. Для пом'якшення негативних наслідків та утримання України на шляху до сталого розвитку будуть потрібні рішучі дії і реформи всередині країни та значна підтримка цивілізованого демократичного світу.

Як відомо, зростання ВВП і добробуту будь-якої країни корелює з показниками людського капіталу. Однак, дуже важливо, щоб кожна країна

мала «інструменти конвертації» високого показника індексу розвитку людського капіталу у показники економічного зростання. Щодо України, для досягнення такої мети потрібно реально оцінити втрати людського капіталу під час війни та потенційні втрати валової додатної вартості (GVA). За оцінками фахівців, ці втрати за різними сценаріями можуть складати від 210 до 255 млрд. дол. США.

Світова практика підтверджує, що економічна ефективність будь-якого соціально-економічного процесу значною мірою залежить від людського капіталу та його розширеного відтворення, адже саме це є ключем до забезпечення конкурентоспроможності як окремих осіб, так і держави в цілому.

Формування людського капіталу почалося задовго до його оформлення у вигляді теорії та відповідного визначення досліджуваної наукової категорії. Цей процес стартував з моменту початку суспільного виробництва. Розвиток останнього є результатом прогресу продуктивних сил та виробничих відносин. Матеріальною основою прогресу продуктивних сил є зміна кількісних та якісних характеристик ключових факторів виробництва –землі, праці, капіталу, підприємницької здатності, та способів їх використання. Разом з тим, фундаментальною основою процесу суспільного виробництва, без якої він неможливий у принципі, є людська праця. Самборська О.Ю., Колесник Т.В., Пронько Л.М. вважають, що людський капітал –це сформований і розвинутий у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці та впливає на збільшення доходу власника, прибутку підприємства та зростанню національного багатства [3]. У Каменської О.О. людський капітал –це сукупність усіх продуктивних якостей працівника, тобто це поняття включає придбані знання, навички, а також мотивацію й енергію, що використовують для виробництва економічних благ [4]. Манн Р.В. та Ляшов Д.О. пропонують визначення досліджуваної

категорії, яке мало чим відрізняється від визначення «робоча сила»: «Людський капітал є сукупністю особистих якостей людини, які вона готова продати на визначених умовах та на які є попит серед роботодавців (підприємств), що забезпечить роботодавцю одержання додаткової вартості у процесі його господарської діяльності» [5].

Яловий Г.К. дає досить розлоге визначення досліджуваної категорії: «Людський капітал – форма організації функціонування і розвитку продуктивних сил людини, яка включена в систему соціально-орієнтованої ринкової економіки в якості вирішального елемента суспільного відтворення і провідного фактору економічного зростання. Він включає знання, запас інформації, вміння, навики, досвід, професіоналізм, фізичне і духовне здоров'я, освіту, природні особливості і таланти, духовні якості, потенційні можливості, здатність людини до участі у процесі виробництва, яка у процесі взаємодії з іншими робітниками підприємства позитивно впливають на економічні результати» [6].

Досить суперечливе визначення пропонує Сем'ян О.В.: «Людський капітал як результат інвестицій та нагромадження у вигляді знань, навичок, здібностей, здоров'я, психологічних якостей людини використовується для отримання корисного результату за допомогою інтелектуальної праці. Вона на відміну від фізичної викликає здійснення постійних, заздалегідь визначених дій...» [7]. По перше, людський капітал використовується не лише у сфері інтелектуальної праці. По друге, важко погодитися з твердженням, що фізична праця виконується як непостійні, заздалегідь невизначені дії.

Шевченко Д. визначає людський капітал як економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, які перебувають у їхній власності, застосовуються в економічній діяльності та зумовлюють збільшення продуктивності праці і завдяки цьому досягається зростання доходів як їх власників так і тих а кого вони працюють [8].

Проведене дослідження теоретичних засад в сфері формування та розвитку людського капіталу, дозволило прийти до висновку, що найбільш обгрунтованим є визначення Демченка О., який наступним чином характеризує людський капітал – «це детермінований науково-технічним прогресом і гуманізацією суспільних відносин сформований у результаті інвестицій запас здоров'я, знань, умінь, навичок, здібностей, мотивацій, який забезпечує отримання доходу їх носію, сприяє зростанню продуктивності праці та добробуту суспільства» [9].

Людський капітал, яким володіє Україна є виключним серед інших високоосвічених країн. Повномасштабна війна Російської Федерації проти України зумовила значні людські втрати та зруйнувала систему збалансованого відтворення людського капіталу, яка і так була вагомо порушена. Наша держава втрачає людські ресурси через вимушені міграцію працівників, загибель та поранення військовослужбовців та цивільних. Значні людські втрати супроводжуються зростанням розривів за статевими, віковими, освітніми та професійними ознаками. Прямі втрати людського капіталу зростають через ускладнення інвестування в освіту, охорону здоров`я, невикористання інноваційного та креативного потенціалу населення.

У той же час, людський капітал є потужним ресурсом для воєнного протистояння та відбудови країни після завершення війни. Саме за рахунок нього повинно забезпечуватись економічне та технологічне зростання, побудоване на основі використання засад цифровізації як бізнесу так і виробничих процесів, а також розвитку культурних, моральних та демографічних цінностей у суспільстві.

Це зумовлює нагальну потребу до інвестування у людський капітал у військовий період для формування основи та резервів для відновлення країни після його завершення.

Інвестиції в розвиток та освіту були і залишаються однією із ключових цінностей будь-якої компанії, територіальної громади та країни і

цілому. Адаптивність та здатність до постійного навчання виступають ключовими якостями для забезпечення сталого розвитку та успішного лідерства. Необхідність постійного проведення курсів, тренінгів та підвищення кваліфікації обумовлюється технологічною специфікою бізнесу, адже технології розвиваються щосекунди і працівники цієї сфери просто не мають права стояти на місці. Кінцевий результат вже залежить від власних зусиль та стимулів, адже запровадити зміни неможливо, якщо не займатись саморозвитком та освітою.

Звичайно, що не всі компанії мають ресурсні та мотиваційні можливості для інвестування в людський капітал. Проте протягом останнього періоду – це стає вимогою часу. Зазначене підтверджується і словами голови Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні СПО Дмитром Олійником, котрий підкреслює, що саме війна показала на скільки важливі інвестиції в людський капітал. І мова не завжди про його безпеку, а й про розвиток. Адже саме та частина людей, яка залишилась у країні, а не пішла воювати і не мігрувала за кордон має піднімати економіку країни. Це означає, що вона повинна володіти необхідними навичками, а отже – необхідно спрямовувати зусилля саме на інвестиціях у розвиток людей, як основи для післявоєнної відбудови країни [8].

Наразі спроектовано План Відновлення України, який націлений на стимулювання економічного зростання. В межах даного плану визначається перелік Національних програм, за рахунок впровадження яких очікується досягнення ключових поставлених цілей – приріст ВВП більше 7% та входження України до ТОП 25 країн за індексом людського капіталу. Останнє важливо в контексті того, що оцінка індексу людського капіталу є глобальною ініціативою, яка покликана допомогти прискоренню здійснення більш масштабних та ефективніших інвестицій в людський капітал задля забезпечення соціальної справедливості та економічного зростання [9].

Політика України у сфері розвитку людського капіталу має бути спрямована на утримання та розвиток працездатного населення та молоді, повернення українців з-за кордону і, звичайно, залучення іноземних працівників. Частково цю проблему можна розв’язати шляхом підвищення продуктивності та якості праці. З погляду подолання професійного дефіциту та розривів у навичках, підтримка ЄС та досвід його партнерів є надто важливими. Зокрема, низка програм і заходів, що фінансуються ЄС, спрямовані на досягнення цієї мети з широким спектром завдань - від розвитку та набуття нових навичок до побудови партнерств і подолання бар'єрів для виходу на європейські ринки, в тому числі й ринок праці. Крім того, з метою швидкого реагування на тенденції та виклики, ЄС надає всебічну підтримку українським малим і середнім підприємствам (МСП) для розвитку жіночого бізнесу та молодіжного підприємництва, активно просуваючи підприємництво та інновації. Ключові напрями підтримки ЄС, які допомогли частково компенсувати або подолати кадрові виклики: 1) Покращення доступу до фінансування для українських МСП - це включає гранти ЄС, гарантії міжнародним фінансовим установам та кредитну підтримку через українські банки; 2) покращення ділового та інвестиційного середовища у співпраці з Урядом України; 3) підтримка МСП нефінансовими засобами: бізнес-тренінги, консалтинг тощо. Разом з тим, потребують радикальних змін самі підходи до управління людським капіталом. Вони зумовлені як потребами воєнного часу та повоєнного відновлення України, так і загальносвітовими тенденціями та викликами у сфері управління людським капіталом. Головні тренди в управлінні людським капіталом, що складаються у світі, такі: 1. Швидкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи. Гнучкість та відкритість до експериментів виступають важливими критеріями успіху. 2. Організації мають будувати взаємовідносини з екосистемою робочої сили на принципах співтворення та балансування

інтересів. 3. Вплив організацій на суспільство відіграє все більшу роль. Це вимагає більш проактивних дій щодо досягнення результатів, фокусування на людській складовій сталого розвитку. 4. Організації мають розширити уявлення про ризики, пов'язані з людьми, та запровадити підходи до передбачення їхнього впливу на діяльність. 15. Роль лідерів у світі швидких та кардинальних змін стає іншою та полягає в пошуку нових рішень і створенні стійких команд, готових до нових викликів [16].

Незаперечним фактом є те, що успіх будь-якої бізнес-організації залежить від людей, які в ній працюють. Необхідно створити правильне середовище, в якому кожна людина може продемонструвати свою компетентність та професійні навички і досягти як якісних, так і кількісних результатів. У цьому контексті Чартерний інститут персоналу та розвитку (CIPD) визначив сім ключових сфер «добробуту», які є важливими як для окремих осіб, так і для персоналу бізнес-організацій.

Забезпечення ключових сфер добробуту персоналу бізнес-організації передбачає низку заходів, до яких належать [17]: 1)охорона фізичного й психологічного здоров'я, охорону праці, вирішення конфліктів; 2) ефективна політика управління персоналом, правління змінами, залучення, лідерство, комунікація, чесна та прозора практика оплати праці; 3) чітка місія та цілі, зміцнення довіри, етичні стандарти на роботі, корпоративна соціальна відповідальність, соціальна інклюзія, навчання співробітників та менеджерів тощо; 4) соціальний діалог, участь працівників у прийнятті рішень, демократичний стиль управління, робота в команді, здорові відносини з колегами та керівниками, гідність і повага; 5) розвиток кар'єри наставництво, коучинг, плани розвитку ефективності, використання навичок, навчання протягом життя, позитивні відносини, формування умов особистої стійкості; 6) справедлива політика оплати праці, поетапний вихід на пенсію; 7) фінансова підтримка, працівників, програми допомоги працівникам, консультації з незалежними фінансовими радниками тощо [18]. Нові умови функціонування бізнесу під час війни та у повоєнний період – це умови BANI – світу, де

нестабільність призвела до крихкості тих чи інших зв’язків і рішень, коли системи і комплекси бізнеспроцесів можуть бути зруйновані в один момент. Невизначеність призводить до постійного стану незахищеності, а брак інформації унеможливлює оцінку подій і реальних бізнес-проблем та прогнозування майбутніх процесів і подій. Складність перетворюється на хаос, породжуючи проблеми, які вимагають різних алгоритмів прийняття рішень, а причинно-наслідкові зв'язки в економічних, політичних і соціальних процесах втрачаються. Як наслідок, усі рішення приймаються в умовах невизначеності. Старі підходи до управління не працюють, а планування в умовах невизначеності неможливе. Потрібен новий управлінський підхід, який орієнтований на короткі періоди планування, оцінку ситуації на основі щоденної оперативної інформації, спрощення процедур управління та контролю, стресостійкість, сучасні інструменти обробки, подання та обробки інформації, постійне навчання та перепідготовку працівників. Тренди у сфері управління людським капіталом такі (Табл. 1). Світові тренди щодо розвитку людського капіталу мають повною мірою враховуватися в Україні. Має відбуватися перехід до управління за навичками. Для цього у менеджменті персоналу важливо структурувати ролі та виділяти зони відповідальності, що потребує змін в організаційній структурі управління, перекваліфікації та навчання протягом життя, а також впровадження систем визначення обов’язків працівників поза межами існуючих інструкцій. Для цього необхідно аналізувати та враховувати навички працівників, розкривати їхній потенціал, змінювати форми комунікації та організації їхньої роботи, стимулювати креативність та відповідальність у роботі. Розкриття потенціалу людей за допомогою сучасних технологій має орієнтуватися на створення мережі команд, організацію взаємодії між ними, використання індивідуальної операційної ефективності та унікальних компетентностей. Створення робочого середовища майбутнього потребує поліпшення можливостей для утримання персоналу, що пов’язується з принципами корпоративної культури, морально-психологічним кліматом, навичками командної роботи, лідерством.

Таблиця 1.1

Головні тренди у сфері людського капіталу

Формулювання викликів	Визначення нових правил гри	Переосмислення підходів впливу на працівників
Зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички	Узгодження принципів використання даних про працівників	Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття
Розкриття потенціалу людей за допомогою технологій	Управління з урахуванням сили впливу працівників	Фокусування на людській складовій сталого розвитку
Створення робочого середовища майбутнього	Створення екосистеми робочої сили	Підвищення уваги до ризиків, пов'язаних з людьми

Джерело: складено автором за: [16, с. 9]

Побудова взаємовідносин в організації має відбуватися на визнанні особистих цінностей працівника, його навичок, поведінки, продуктивності роботи, професійних взаємовідносин. Важливо професійно використовувати особистісні дані про працівника – демографічні, взаємодію у соціальних медіа, поведінку, інтереси та вподобання, інтелектуальну власність, досвід. Сукупність таких даних про працівників створює взаємну цінність колективу. Екосистема робочої сили визначається як здатність організації розвиватися, сформувати власні практики бізнесу, зберігати фінансову стійкість, протистояти ризикам в нестабільному світі. Щодо людського капіталу важливо навчити працівників фокусуватися на потребах бізнесу, на нових навичках, на кросфункціональній взаємодії та інтеграції. У стратегіях розвитку бізнесу важливо концентрувати увагу на людській складовій сталого розвитку, що передбачає різноманітність, рівність, інклюзивність, довіру та корпоративне призначення. Важливо приділяти особливу увагу ймовірності ризиків, що пов'язані з людьми. Серед таких ризиків в Україні і світі найскладнішими залишаються політична нестабільність та міграція

Війна росії проти України катастрофічно вплинула на більшість процесів в економіці і суспільстві. Людський капітал втрачає свій потенціал, оскільки багато українців, особливо молодих і кваліфікованих фахівців, мігрують за кордон. Війна призводить до евакуації населення із зон конфлікту та внутрішнього переміщення населення в безпечніші частини України. Вона

зумовила зменшення доступу до якісної медичної допомоги та освіти, впливаючи на психічне та фізичне здоров'я людей, а також на освітній процес. Зменшення інвестицій та втрата професіоналів у різних економічних сферах веде до деградації людського капіталу. Внаслідок війни руйнується інфраструктура, зникають робочі місця, скорочується виробництво, втрачаються громадянські навички та життєво важливі ресурси для економічного розвитку. Збереження людського капіталу для післявоєнного відновлення України є критично важливим завданням. Це вимагає нових підходів до використання людського капіталу, що ґрунтуються на врахуванні сучасних трендів його розвитку та світового досвіду управління персоналом в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Стан та тенденції розвитку людського капіталу у Великодимерській територіальній громаді Київської області

Реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування на засадах децентралізації є одним із ключових напрямів системних суспільних трансформацій в Україні. Формування територіальних громад Київської області розпочалася в 2015 році у рамках адміністративно-територіальної реформи.

На першому етапі реформи у Київській області створено такі 24 об'єднані територіальні громади, що охопило 18,75 % території області та 19,8 % населення,

12 червня 2020 р. Кабінет Міністрів України прийняв Розпорядження № 715-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області», яким було затверджено 69 міських, селищних та сільських територіальних громад Київської області.

Постановою Верховної Ради України від 17.07.2020 «Про утворення та ліквідацію районів» на території Київської області було утворено 7 районів замість 25 існуючих. До проведення виборів 25 жовтня 2020 року у Київській області створено 25 об’єднаних територіальних громад.

Лідерами щодо охоплення об’єднаними територіальними громадами були Баришівський, Тетіївський, Переяслав-Хмельницький, Броварський райони Київської області. У Київській області функціонує 5 ОТГ з центрами у містах обласного значення : Ірпінь, Буча, Обухів, Ржищів, Березань.

Перспективний план формування територій громад Київської області був затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 року № 600-р, відповідно до якого утворено 69 об’єднаних територіальних громад, що мають середній та високий рівень спроможності.

У загальному рейтингу областей України щодо добровільного формування ОТГ Київська область посідала 20 місце.

Верховна Рада України прийняла Постанову від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів». У Київській області ліквідовано 25 районів та утворено 7 районів, до яких входять ОТГ, а саме: Бучанський включає 12 ОТГ, Білоцерківський – 13 ОТГ , Бориспільський – 11 ОТГ, Броварський – 8 ОТГ, Вишгородський – 7 ОТГ, Обухівський – 9 ОТГ, Фастівський – 9 ОТГ. Найбільший за площею та да населенням є новоутворений Білоцерківський район.

Важливою складовою ефективного функціонування та комунікації центрального органу місцевого самоврядування із мешканцями громади, які живуть поза адміністративних центром територіальної громади є інститут старост в територіальних громадах Київської області.

Наразі утворено 554 старостинських округів та 534 старости затверджені сільськими, селищними, міськими радами Київської області. Найбільшу кількість старостинських округів утворили Іванківська ТГ – 26, Макарівська ТГ – 24, Миронівська – 22, Тетіївська – 21, Володарська – 20, Згурівська – 20.

Відповідно до п. 10 Розділу V Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1 липня 2021 року дійшов до завершення процес передачі районними радами майна спільної власності до територіальних громад Київської області, яке знаходяться на території цих територіальних громад, відповідно до розмежування видатків між бюджетами.

У Київській області передано на баланс територіальних громад – 1861 об’єкти.

Територіальна громада – первинний суб’єкт місцевого самоврядування, основний носій його функцій і повноважень. Вона може вирішувати на території громади будь-яке питання, що віднесене Конституцією України та законами України до питань місцевого значення, за винятком тих, які,

відповідно до принципу субсидіарності, вирішуються органами місцевого самоврядування районного та обласного територіальних рівнів.

Територіальна громада здійснює своє право на місцеве самоврядування безпосередньо або через утворені нею органи місцевого самоврядування та органи самоорганізації населення.

Членами територіальної громади є громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які відповідно до вимог Закону України «Про свободу пересування і вільний вибір місця проживання», інших актів законодавства України зареєстрували своє місце проживання в населених пунктах громади.

Реєстрація осіб, які постійно чи тимчасово проживають у населених пунктах громади, здійснюється у порядку, визначеному чинним законодавством. Органи територіальної громади здійснюють облік осіб, які зареєстровані на території громади та ведуть відповідні бази даних за головними категоріями населення (виборці, діти дошкільного віку, школярі, працездатне населення, зайняті, безробітні, пенсіонери тощо).

Структурними елементами територіальної громади є внутрішні громади, членами яких є жителі населених пунктів, крім адміністративного центру громади.

Внутрішні громади безпосередньо приймають участь у вирішенні питань, віднесених законом до відання територіальної громади шляхом використання форм прямої демократії: загальні збори, громадські слухання, місцеві ініціативи тощо.

Інтереси членів кожної з внутрішніх громад в органах місцевого самоврядування громади представляють старости відповідного старостинського округу, депутати селищної ради.

Великодимерська селищна територіальна громада утворена шляхом добровільного об’єднання територіальних громад селища Велика Димерка, сіл: Вільне, Жердова, Захарівка, Покровське, Тарасівка, Михайлівка, Підлісся, Бобрик, Гайове, Шевченкове, Рудня, Богданівка, Залісся, Гоголів, Зоря,

Русанів, Перше Травня, Плоске, Першотравневе, Світильня, Гребельки, Кулаженці.

Відповідно до ст. 8 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» Великодимерська об'єднана територіальна громада вважається утвореною 03 серпня 2017 року. За розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 715-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області» було визначено адміністративний центр та затверджено територію Великодимерської селищної територіальної громади, яка об'єднала двадцять три населених пункти. Адміністративним центром територіальної громади є селище міського типу Велика Димерка.

Територія громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Броварського району Київської області. Відстань від адміністративного центру громади до районного центру – 14 км., а відстань від адміністративного центру громади до обласного центру – 32 км.

Територія громади займає площу 531,07 кв. км. Населення громади становить понад 39 тис. чоловік.

Гідрографічна сітка територіальної громади представлена річками Трубіж, Смолянка, Красилівка, озерами та технічними водоймами. Площа лісового фонду становить 3814 га. Ліси змішані. Площа земель сільськогосподарського призначення складає 25049 га. Площа земель запасу складає 414 га.

Підприємства Великодимерської ТГ відіграють вагому роль в економіці Броварського району. Провідні позиції у структурі промисловості посідають виробництво харчових продуктів, напоїв, одягу, металообробних виробів і виробів для будівельної індустрії. Основу промислового комплексу Великодимерського ОТГ складають близько 20 підприємств, найбільшими серед яких є: ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ВАТ «Мономах» (фасування чаю та кави), ТОВ «Маядо» (виробництво ПВХ конструкцій), ТОВ «Бауміт Україна» (виробництво сухих будівельних сумішей),

м’ясопереробний комплекс ТОВ «Мік Мега», заготівельно-виробниче підприємство «Регіон-2001», ТОВ «Рейнарс Україна», складські комплекси ТОВ «Рабен Україна», виробничі підприємство ТОВ «Айс Термінал», ТОВ «СторСіті Київ», ТОВ «Алко-Кобер», АЗС ПП «ОККО-НАФТОПРОДУКТ», АЗК ТОВ «ТЕХНОСАЛІКС», АЗС ПАТ «Укрнафта», ТОВ «Мік Мега», АЗС ПІІ «Амік Україна», ТОВ «Альянс Транссервіс». Обсяг реалізованої промислової продукції Великодимерської громади складає 0,84 % до всієї реалізованої продукції Київської області. Великодимерська ОТГ є значним виробником сільськогосподарської продукції. Враховуючи такі фактори, як зручне географічне положення та кліматичні умови, аграрний сектор громади є привабливим для залучення інвестицій. Агропромисловий сектор Великодимерської ОТГ представлений такими основними підприємствами: ФГ «Журавушка», Садове, ТОВ «Шевченкове», ТЗОВ «Аграрно переробний комбінат», ТОВ «САД», ТОВ «Іверія Агро», ТОВ «Колос», ТОВ «Мега Менеджмент Проект», ТОВ «СП Трейдагропостач – 200», ТОВ «СП Трейдаргопостач – 2015». У січні–серпні 2024 р. індекс виробництва сільськогосподарської продукції порівняно з січнем– серпнем 2023р. становив 114,7%, у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 115,9%, у господарствах населення – 113,3%.

З метою оцінки поточного стану людського капіталу Великодимерської територіальної громади доцільно проаналізувати кількісні показники, які стосуються, насамперед, абсолютних та відносних показників чисельного складу громади, статевовікової структури населення тощо. Насамперед ми проаналізуємо склад робочої сили за статтю та типом місцевості Київської області, щоб потім порівняти з показниками Великодимерської громади та вказати на тенденції її розвитку.

Таблиця 2.1

Робоча сила за статтю та типом місцевості Київської області у 2021 році

Показники	Одиниця виміру	Усе населення	Жінки	Чоловіки	Міська місцевість	Сільська місцевість

Робоча сила	тис.осіб					
у віці 15 років і старше		803,4	384,9	418,5	513,5	289,9
у віці 15-70 років		802,7	384,6	418,1	513,1	289,6
працездатного віку (15-59 років)		784,5	376,0	408,5	502,8	281,7
Рівень участі населення в робочій силі	у % до населення відповідної вікової групи					
у віці 15 років і старше		54,6	47,2	63,8	56,7	51,3
у віці 15-70 років		61,2	54,9	68,5	62,2	59,5
працездатного віку (15-59 років)		72,6	66,9	78,7	73,9	70,4
Зайняте населення	тис.осіб					
у віці 15 років і старше		745,9	355,1	390,8	479,0	266,9
у віці 15-70 років		745,2	354,8	390,4	478,6	266,6
працездатного віку (15-59 років)		727,2	346,3	380,9	468,3	258,9
Рівень зайнятості населення	у % до населення відповідної вікової групи					
у віці 15 років і старше		50,7	43,6	59,6	52,9	47,2
у віці 15-70 років		56,8	50,6	64,0	58,0	54,8
працездатного віку (15-59 років)		67,3	61,6	73,4	68,8	64,7
Безробітне населення (за методологією МОП)	тис.осіб					
у віці 15 років і старше		57,5	29,8	27,7	34,5	23,0
у віці 15-70 років		57,5	29,8	27,7	34,5	23,0
працездатного віку (15-59 років)		57,3	29,7	27,6	34,5	22,8
Рівень безробіття населення (за методологією МОП)	у % до робочої сили відповідної вікової групи					
у віці 15 років і старше		7,2	7,7	6,6	6,7	7,9
у віці 15-70 років		7,2	7,7	6,6	6,7	7,9
працездатного віку (15-59 років)		7,3	7,9	6,8	6,9	8,1
Особи, які не входять до складу робочої сили	тис.осіб					
у віці 15 років і старше		667,7	430,3	237,4	392,7	275,0
у віці 15-70 років		508,2	315,9	192,3	311,4	196,8
працездатного віку (15-59 років)		296,2	185,9	110,3	177,6	118,6

Якщо статева структура у Київській області характеризується переважанням чоловічого населення, то в Великодимерській громаді спостерігається перевага жіночого населення над чоловічим, вікова – відносно високою часткою молодого населення.

Таблиця 2. 2

Структура населення Великодимерської ОТГ, осіб

Населені пункти	0-19 років	20-35 років	36-55 років	Старші 55 років	Чоловіки	Жінки	Разом
Громада (без В. Димерки)	2513	2416	2874	2776	4929	5650	10579
В.Димерка	2808	2711	3169	3071	5224	5945	12349
Бобрицький СО	487	495	466	572	950	1070	2020
Бобрик	478	486	406	542	905	1007	1912
Гайове	9	9	60	30	45	63	108
Жердівський СО	730	639	710	621	1225	1475	2700
Жердова	41	52	75	87	95	160	255
Вільне	67	34	38	56	85	110	195
Захарівка	10	12	22	14	21	37	58
Михайлівка	18	22	29	46	55	60	115
Підлісся	22	21	27	59	55	60	129
Покровське	5	8	11	14	12	26	38
Тарасівка	567	490	508	345	897	1013	1910
Руднянський СО	452	496	570	652	1050	1120	2170
Шевченківський СО	844	786	1128	931	1704	1985	3689

За підсумками 2023 року зафіксовано зростання чисельності населення за рахунок додатнього сальдо міграції. При цьому природний приріст має від’ємні значення.

Таблиця 2.3

Природний та міграційний рух населення Великодимерської ОТГ, осіб

Населені пункти	Народже-ні	Померлі	Природ-ний приріст	Прибулі	Вибулі	Міграцій-ний приріст	Загальний приріст
Громада	148	280	-132	940	243	697	565
В.Димерка	88	128	-40	308	62	246	206
Бобрицький СО	11	45	-34	55	8	47	13
Бобрик	11	44	-33	49	6	43	10
Гайове	0	1	-1	6	2	4	3
Жердівський СО	20	30	-10	95	19	76	66
Жердова	2	6	-4	5	0	5	1

Вільне	1	2	-1	11	9	2	1
Захарівка	1	4	-3	5	0	5	2
Михайлівка	1	2	-1	3	0	3	2
Підлісся	0	2	-2	9	1	8	6
Покровське	0	0	0	3	0	3	3
Тарасівка	15	14	1	59	9	50	51
Руднянський СО	19	37	-18	244	37	207	189
Шевченківський СО	10	40	-30	238	117	121	91

Станом на 31 грудня 2023 р. в Броварському міськрайонному центрі зайнятості перебувало на обліку 92 особи з Великодимерської ОТГ, загальний термін безробіття яких склав 13512 днів.

Таблиця 2.4

Зайнятість населення у Великодимерській ОТГ, осіб

Населені пункти	Працездатне населення	Чисельність працюючих
В.Димерка	6949	4385
Бобрицький СО	1181	744
Бобрик	1112	701
Гайове	69	43
Жердівський СО	1541	1257
Жердова	124	82
Вільне	104	77
Захарівка	32	22
Михайлівка	57	42
Підлісся	60	42
Покровське	19	12
Тарасівка	1145	980
Шевченківський СО	2031	1540

При цьому частка молоді (осіб до 35 років) у загальній кількості зареєстрованих безробітних склала 38%. Послугами Броварського міськрайонного центру зайнятості більшою мірою користувалися жінки, частка яких склала 60%.

Таблиця 2.5

Зареєстроване безробіття у Великодимерській ОТГ, осіб

Населені пункти	Разом	Чоловіки	Жінки	Молодь (до 35 років)	Термін перебування, днів
Громада	92	37	55	35	13512

В.Димерка	51	20	31	18	7458
Бобрицький СО	4	1	3	1	562
Бобрик	4	1	3	1	562
Жердівський СО	8	2	6	4	1294
Вільне	1		1	1	83
Тарасівка	7	2	5	3	1211
Руднянський СО	15	6	9	6	2124
Шевченківський СО	14	8	6	6	2074

Серед зареєстрованих безробітних найбільшу частку склали особи з вищою освітою (47%). Значними є також частки осіб, що мають повну загальну середню (20%) та професійнотехнічну (13%) освіту.

Таблиця 2.6

Рівень освіти зареєстрованих безробітних у Великодимерській ОТГ, осіб

Населені пункти	Разом	Базова загальна середня	Повна загальна середня	Професійно-технічна	Базова вища	Неповна вища	Вища
Громада	92	1	18	12	7	11	43
В.Димерка	51	1	12	6	2	6	24
Бобрицький СО	4	0	1	1	0	1	1
Жердівський СО	8	0	1	2	2	0	3
Руднянський СО	15	0	3	1	1	2	8
Шевченківський СО	14	0	1	2	2	2	7

У складі зареєстрованих безробітних домінують мешканці смт Велика Димерка (55%).

Людський капітал крім кількісних показників, які проаналізовані вище, характеризується показниками рівня освіти. Відповідно до законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», керуючись п. 22 ч. 1 ст. 26, ч. 1 ст. 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Великодимерська селищна рада передбачає кошти для функціонування системи освіти громади.

Таблиця 2.7

Фінансування функціонування системи освіти Великодимерської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки

Джерела фінансування	Орієнтовні обсяги фінансування, тис. грн			
	За три роки	2022р.	2023р.	2024р.
Всього по	589 955,58	199 946, 09	190 800, 30	199 209, 19

напрямку				
Всього місцевий бюджет	244 304,58	91 455,19	76 072,00	76 777,39
Всього освітня субвенція	345 651,00	108 490, 90	114 728, 30	122 431, 80

Освітянська мережа Великодимерської громади представлена сімома закладами освіти. Серед них 3 загальноосвітні заклади та 4 дошкільні навчально-виховні заклади. Чисельність школярів складала 2017 осіб, вихованців – 512 осіб.

Таблиця 2.8

Мережа закладів освіти Великодимерської ТГ

Населені пункти	Кількість закладів (ЗОШ)	Чисельність учнів, осіб	Кількість дошкільних закладів, од.	Чисельність вихованців, осіб
Громада	3	2017	4	512
В.Димерка	1	1319	2	313
Жердівський СО	1	350	1	49
Тарасівка	1	350	1	49
Шевченківський СО	1	348	1	150

З таблиці видно, що не у всіх селах громади функціонують школи та дошкільні заклади. З 22 сіл громади школи і дошкільні заклади є лише у 2. Така ж тенденція характерна і для Київської області в цілому (див.табл.2.9 та 2.10).

Таблиця 2.9

Заклади загальної середньої освіти Київської області

Роки	Кількість закладів загальної середньої освіти, од	Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти - усього, тис. осіб	З них у закладах		Випуск учнів із закладів загальної середньої освіти, тис. осіб		Кількість вчителів у закладах загальної середньої освіти, тис. осіб
			денних	вечірніх (змінних)	одержали свідоцтво про здобуття базової загальної середньої освіти	одержали атестат про здобуття повної загальної середньої освіти	
1995/96	821	269,8	264,4	5,4	24,0	14,5	24,5
2020/21	703	232,3	231,3	1,0	18,0	10,1	21,3
2021/22	656	240,4	236,7	0,6	18,7	10,6	21,9

2022/23	640	241,3	219,5	0,5	20,2	11,0	21,0
2023/24	632	238,6	222,9	0,2	21,2	10,8	20,8

Кількість закладів загальної середньої освіти з 1995 року скоротилась на 189, що викликане скороченням населення, а, відповідно, і учнів на 31,2 тис. осіб. Аналогічна ситуація і в дошкільних навчальних закладах.

Таблиця 2.10.

Дошкільні навчальні заклади Київської області

Роки	Кількість закладів дошкільної освіти	Кількість місць у закладах дошкільної освіти	Кількість осіб у закладах дошкільної освіти	Охоплення дітей закладами дошкільної освіти, %
1995	887	82047	61460	48
2000	776	49564	44465	48
2005	710	43835	44943	59
2010	682	47579	56824	60
2015	735	64159	69806	67
2020	806	71930	68015	70
2021	825	73559	67806	71
2022	784	72132	58922	60
2023	760	71837	56775	58

На території Великодимерської ОТГ відсутні заклади вищої освіти та їх філії, а також професійно-технічні заклади. Тому ми проаналізуємо ці заклади в розрізі всієї Київської області, адже зрозуміло, що якісний склад людського капіталу громади формується і за їх рахунок.

Таблиця 2.11

Заклади вищої освіти Київської області

Роки	Кількість ЗВО	Кількість осіб у ЗВО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО, тис.	Кількість осіб, випущених із ЗВО, тис.
2020/21	12	18,8	4,3	7,2
2021/22	7	15,9	3,2	4,4
2022/23	8	17,5	4,0	4,5
2023/24	7	20,9	4,1	3,8

Кількість закладів вищої освіти у Київській області в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 5, проте кількість студентів зросла на 2,1 тис. осіб. Щодо

закладів фахової передвищої освіти, то з 2020 року зросла їх кількість. При цьому зросли всі показники щодо кількості осіб, які навчаються, прийнятих на навчання та випущених.

Таблиця 2.12

Заклади фахової передвищої освіти Київської області

Роки	Кількість ЗФПО, од	Кількість осіб у ЗФПО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗФПО, тис.	Кількість осіб, випущених із ЗФПО, тис.
2020/21	9	7,2	2,5	1,9
2021/22	15	10,6	3,9	2,7
2022/23	15	10,8	3,4	2,6
2023/24	14	11,2	4,0	2,9

Несприятлива ситуація для формування і розвитку людського капіталу складається у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Ящо їх кількість з 1995 року зменшилась лише на один заклад, то кількість учнів, слухачів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти скоротилась на 5, 8 тис. осіб, або на 30%. Значно зменшилась і кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів професійної (професійно-технічної) освіти та випущених із цих закладів.

Таблиця 2.13

Заклади професійної (професійно-технічної) освіти Київської області

Роки	Кількість закладів професійної (професійно-технічної) освіти на кінець року, од	Кількість учнів, слухачів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти на кінець року, тис. осіб	Кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів професійної (професійно-технічної) освіти, тис.	Кількість осіб, випущених із закладів професійної (професійно-технічної) освіти, тис.
1995	25	14,0	8,4	8,4
2020	25	7,9	4,4	4,2
2021	25	8,3	4,8	4,2
2022	24	8,6	4,8	4,3
2023	24	8,2	4,8	4,3

Формування та розвиток людського капіталу безпосередньо залежать від стану здоров’я, що в свою чергу визначається системою охорони здоров’я. На території Великодимерської ТГ функціонує 8 закладів охорони здоров’я

амбулаторного типу. Медичні заклади цілодобового стаціонарного лікування в межах громади відсутні.

Таблиця 2.14

Мережа закладів охорони здоров’я Великодимерської ТГ

Лікувальна установа	Кількість ліжок, од.	Примітка
Великодимерська МА ЗПСМ	25	денний стаціонар
Бобрицька МА ЗПСМ	амбулаторія	
Шевченківська МА ЗПСМ	амбулаторія	
Руднянська МА ЗПСМ	амбулаторія	
Тарасівська МА ЗПСМ	амбулаторія	
ФП с. Жердова	амбулаторія	
ФП, с. Підлісся	амбулаторія	
ФП с. Михайлівка	амбулаторія	

Турбота про здоров'я дітей є одним з основних показників розвитку людського капіталу. Найважливішими компонентами розвитку особистості дитини є її фізичне, психічне та духовне здоров’я, стан якого визначається впливом на нього усього комплексу соціально-економічних, екологічних і духовних факторів. У контексті формування гармонійно розвиненої особистості постає питання створення умов для збереження здоров’я дітей, їх всебічного розвитку, навчання і виховання. Одним із основних факторів впливу на здоров’я дітей є забезпечення їх повноцінним і раціональним харчуванням. Державою гарантується забезпечення безкоштовним харчуванням дітей пільгових категорій, тому організація харчування дітей у закладах освіти належить до пріоритетних завдань Великодимерської селищної ради, як органу місцевого самоврядування. Відповідно до статті 56 Закону України «Про освіту» забезпечуються безоплатним гарячим харчуванням: діти-сироти, діти, позбавлених батьківського піклування, діти з особливими освітніми потребами, які навчаються у спеціальних та інклюзивних класах (групах), діти із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім’ям», діти з числа осіб, визначених у статті 10 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», які

навчаються в закладах дошкільної, загальної середньої освіти; особи інших категорій, визначених законодавством та/або рішенням органу місцевого самоврядування. Програма «Організація харчування дітей у закладах освіти Великодимерської селищної територіальної громади на 2022-2024 роки» – це заходи, що здійснюються на місцевому рівні з метою соціальної та психологічної підтримки сімей та дітей, які в них виховуються. Розробка Програми обумовлена необхідністю створення умов для організації повноцінного і якісного харчування вихованців дошкільного віку, учнів 1-4 класів та учнів пільгових категорій 5-11 класів. Забезпечення дітей харчуванням за бюджетні кошти здійснюється на підставі заяви одного з батьків (або осіб, що їх замінюють) та поданих підтверджуючих документів. Основною метою Програми є виконання чинного законодавства України щодо створення умов для збереження здоров’я дітей, підвищення рівня організації харчування, забезпечення учнів та вихованців закладів освіти громади раціональним і якісним харчуванням. Реалізація Програми проводиться відповідно до чинного законодавства шляхом фінансування за рахунок місцевого бюджету та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством України. Видатки пов’язані з організацією безкоштовного харчування учнів/вихованців закладів освіти здійснюються за рахунок виділених коштів з місцевого бюджету згідно з кошторисними призначеннями. Батьки або особи, які їх замінюють, вносять плату за харчування дітей у дошкільних підрозділах закладів освіти у розмірі, що становить 35 відсотків від вартості харчування на день. Батьки, у сім’ях, де троє і більше дітей, виховується у дошкільних підрозділах закладів освіти громади, сплачують за харчування у розмірі, що становить 50 відсотків від вартості харчування на день. Батьківська плата за харчування дітей частково або повністю може вноситися в натуральній формі, як самими батьками, так і спонсорами, меценатами тощо.

Всі заходи, які направлені на формування та розвиток людського капіталу Великодимерської територіальної громади, формуються насамперед

за рахунок місцевого бюджету.

За 1-ий квартал 2024року обсяг доходної частини місцевого бюджету становить 114979914,97 грн. До загального фонду надійшло 82173902,36 грн., виконання планових показників склало 107,47%. В порівнянні з відповідним періодом минулого року приріст склав 33,3%.

Основними бюджетоутворюючими джерелами бюджету Великодимерської громади стали:

- податок на доходи фізичних осіб 53236121грн.;
- єдиний податок 11334943 грн.;
- акцизний податок 7026129 грн.;
- податок на нерухоме майно 5505570 грн.;
- орендна плата 2959818 грн.;
- земельний податок 1037808 грн.;
- неподаткові надходження 794638 грн.;
- податок на прибуток 191116 грн.;
- рентна плата 81506 грн.;
- транспортний податок 6250 грн.

За цей період з державного та обласного бюджету надійшли кошти в розмірі 24398652 грн. у вигляді субвенцій та дотацій.

Найбільш вагомим є податок на доходи фізичних осіб, понад план надійшло 10,8%. Найбільшими платниками цього податку є:

- ІП «Кока-кола Беверіджиз Україна Лімітед» 17320,2 тис.грн.;
- ТОВ «Рабен Україна» 4594,1 тис.грн;
- ТОВ «Логістик Юніон» 4304,1 тис.грн;
- Тов «Комфі Трейд» 4241,1 тис.грн;
- АТ «Мономах» 2241,6 тис.грн;
- ТОВ «Рейнарс Алюмініум 2049,5 тис.грн.

Надходження податку на майно за 1 квартал 2024 року склали 9509447,79грн. Податок на майно складається з:

- податок на нерухоме майно 5505570грн.

- орендна плата 2959818 грн.;
- земельний податок 1037808 грн.

Вагомим податком, який надходить до загального фонду місцевого бюджету є єдиний податок, надходження якого становлять 11334943 грн. З минулого року він зріс майже на 4 млн.грн.

Виконання видаткової частини селищного бюджету по загальному фонду за 1 квартал 2024 року характеризується даними, представленими в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Видатки бюджету Великодимерської ТГ

Галузь	Затверджено планом	Касові видатки	% виконання
Державне управління	13522000,0	12590,7	93,1
Освіта	58326997,1	52780669,4	90,5
Охорона здоровя	3434500,0	2883413,4	84,0
Соціальний захист та соціальне забезпечення	6349400,0	6101159,2	96,1
Культура	3722100,0	2758160,2	74,1
Фізкультура і спорт	1832100,0	1406000,0	76,7
Житлово-комунальне господарство	3710811,0	3237718,5	87,3
Економічна діяльність	561000,0	377553,4	67,3
Інша діяльність	3783000,0	2840205,3	75,1
Міжбюджетні трансферти	5440500,0	5346000,0	98,3
Разом видатків загального фонду	100682408,1	90321356,4	89,7

Найбільшу питому вагу за функціональною структурою складають видатки на утримання установ та закладів освіти – 58,4%. Саме ці видатки найбільше впливають на формування та розвиток людського капіталу територіальної громади. Виконання видаткової частини бюджету по галузі «Освіта» характеризуються наступними даними (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Виконання видаткової частини бюджету Великодимерської громади, грн

Назва	Касові видатки за 1 кв.	Затверджено на 1 кв. 2024р.	Касові видатки за 1 кв. 2024р.	% вико-нання	Відхилення касових видатків 1кв.2024р.

	2023р.				від 1кв.2023р.
Надання дошкільної освіти	8285412	12579823	10484414	83,3	2199002
Надання загальної середньої освіти	32717382	44915212	41587229	92,6	8869847
Забезпечення діяльності інших закладів освіти	197674	274000	273807	99,9	76133
Забезпечення діяльності інклюзивних центрів	489231	509830	391950	76,9	-97281
Надання освіти за рахунок субвенції	44779	48132	43270	89,9	-1509
Всього	41734478	58326997	52780670	90,5	11046192

За рахунок цих коштів утримувались 11дошкільних навчальних закладів, 4 ліцеїв, 6 гімназій, 1 інклюзивно-ресурсний центр.

Інші видатки є набагато меншими: на утримання органів місцевого самоврядування -13,9%, культуру – 3,1%, соціальний захист – 6,8%, охорону здоровя – 3,2%,житлово-комунальне господарство – 3,6%, фізичну культуру і спорт – 1,6%.

Найбільшу питому вагу за економічною структурою складають видатки на заробітну плату з нарахуваннями – 58050410,4грн., оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 8680441,7 грн., на продукти харчування – 3299582,7 грн., соціальне забезпечення – 5255752,4 грн.

2.2. Стратегія розвитку Великодимерської територіальної громади щодо людського капіталу

З метою оптимального використання ресурсів громади, забезпечення сталості розвитку, збереження і примноження культурної спадщини, максимального задоволення інтересів різних поколінь членів територіальної громади здійснюється планування розвитку громади. Планування розвитку громади та її населених пунктів реалізується шляхом прийняття Стратегії розвитку територіальної громади, розробленої з залученням громадськості та Генерального плану населених пунктів громади.

Стратегічна ціль Б.4. Розвиток культури, освіти, спорту, медицини

Типовим для більшості сільських населених пунктів є скорочення послуг соціальної сфери, їхньої якості, погіршення стану будівель закладів культури, освіти, спорту, медицини. Розвиток соціальної сфери має бути системним, базуватися на відповідних планах. Вагомим чинником розвитку цієї сфери є залучення мотивованих кваліфікованих фахівців. Згідно з даними опитування для працівників бюджетної сфери, враховуючи невисокий рівень їхніх доходів, вкрай гостро стоїть питання придбання власного житла. Результати анкетування вказують на наявність у громаді проблем з громадською активністю населення (38% опитаних).

Оперативна ціль Б.4.1. Покращання надання послуг соціальною інфраструктурою Удосконалення надання освітніх, медичних послуг, забезпечення культурних потреб, реалізація спортивного потенціалу мешканців має носити системний характер. Під час анкетування члени громади акцентували увагу на необхідності розвитку позашкільної освіти, підтримки самодіяльних художніх колективів, спортивних команд, реконструкції громадських будівель відповідного призначення, насамперед будинків культури.

Таблиця 2.17

Стратегія розвитку Великодимерської ОТГ на період до 2027 року

Оперативні завдання / Сфери реалізації проектів	• Розширення спектру послуг у сфері культури, освіти, спорту, медицини, підвищення їхньої якості
	• Реконструкція і будівництво культурно-мистецьких, освітніх, медичних закладів, спортивних споруд
Очікувані результати	• Збільшення кількості якості послуг у соціальній сфері, які можна отримати в громаді
	• Відновлені та побудовані культурно-мистецькі, освітні, медичні заклади, спортивні споруди
Відповідальний	• Відділ капітального будівництва, житлово-комунального господарства, комунальної власності та розвитку інфраструктури
	• Відділ економіки та державних закупівель
	• Відділ освіти
	• Сектор з питань культури
	• Сектор фізичної культури та спорту.
Термін виконання	Термін виконання 2022 – 2027 рр

Проекти: 1. Будівництво корпусів шкіл для розміщення початкових

класів в смт Велика Димерка, с. Тарасівка, с. Шевченкове.

2. Будівництво Будинку школяра в смт Велика Димерка (організація дозвілля для дітей: образотворча, музична, театральна студії тощо).

3. Будівництво дитячих садків в усіх населених пунктах громади.

4. Створення мобільної медичної бригади для надання допомоги мешканцям громади.

5. Утворення медичних амбулаторій на базі кожного старостату.

6. Будівництво «зеленої» сцени для проведення культурно-мистецьких заходів у веснянолітній період.

7. Реконструкція і модернізація будинків культури і бібліотек.

8. Будівництво спортивного комплексу (тренажерна зала, басейн, майданчики для різних видів спорту тощо) в смт Велика Димерка та окремих об'єктів спортивної інфраструктури в інших населених пунктах ОТГ.

9. Надання інформаційної та фінансової підтримки аматорським художнім колективам і спортивним командам.

10. Створення на базі амбулаторії будинку для людей похилого віку.

11. Створення багатопрофільного навчального закладу професійно-технічної освіти для підготовки фахівців робочих професій відповідно до запитів суб'єктів господарювання різних форм власності.

Оперативна ціль Б.4.2. Забезпечення житлом фахівців Для фахівців у сфері освіти, культури, медицини, спорту, насамперед для молодих, немісцевих, нагальним є вирішення житлового питання, про що неодноразово було зазначено респондентами в ході опитування. Вирішення цього питання дозволить сформувати у громаді активний, мотивований осередок фахівців для розвитку відповідних галузей.

Таблиця 2.18

Забезпечення житлом фахівців на період до 2027 року

Оперативні завдання / Сфери реалізації проектів	• Будівництво житла для працівників культури, освіти, спорту, медицини
	• Приватизація гуртожитків для працівників культури, освіти, спорту, медицини
Очікувані результати	• Побудовано житло для працівників культури, освіти,

	спорту, медицини
	• Проведено приватизацію гуртожитків для працівників культури, освіти, спорту, медицини
Відповідальний	• Відділ капітального будівництва, житлово-комунального господарства, комунальної власності та розвитку інфраструктури
	• Відділ економіки та державних закупівель
	• Відділ освіти
	• Сектор з питань культури
	• Сектор фізичної культури та спорту.
Термін виконання	Термін виконання 2022 – 2027 рр

Проекти: 1. Будівництво 3-х 16-квартирних будинків в смт Велика Димерка, с. Тарасівка, с. Шевченкове для фахівців сфери освіти, культури, медицини, спорту.

Методологія розробки Стратегії розвитку Стратегічне планування – системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в усій громаді, а також до створення спільного бачення майбутнього громади, творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей, завдань і сценаріїв, реалізація яких дасть можливість вирішити ці проблеми. Стратегічне планування є також ефективним інструментом об’єднання лідерів бізнесу та посадовців місцевої влади для створення публічноприватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов’язаних із рівнем життя всіх громадян. Модель стратегії обирається з урахуванням потреб територіальної громади. Методологія розробки стратегії передбачає використання кількох взаємопов’язаних процедур, зокрема методів стратегічного управління розвитком територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи, сукупності процесів (етапів, кроків) при укладанні (розробленні) Стратегії, а також прикладних методик і технік, які застосовуються в тому чи іншому процесі. У рамках розроблення Стратегії розвитку громади на практиці метод стратегічного управління застосовується через несуперечливу послідовність процесів:

Аналіз ▪ Дослідження та стратегічний аналіз середовища ▪ Профіль громади ▪ Соціологічні дослідження

Планування ▪ Прогнози, моделювання сценаріїв ▪ Бачення ▪ SWOT/TOWS-аналіз ▪ Стратегічний вибір ▪ Плани дій (цілі, завдання) ▪ Проекти та заходи

Впровадження ▪ Громадське обговорення ▪ Ухвалення органами влади ▪ Розробка цільових і галузевих програм ▪ Структура управління ▪ Моніторинг та оцінка ▪ Перегляд та коригування

Стратегія розвитку має ієрархічну структуру, тобто складається із низки цілей, які перебувають у системно-підпорядкованих взаємозв'язках між собою.

Методологія розробки Стратегії розвитку ґрунтується на твердженні, що реалізація її завдань стане можливою лише за умови об'єднання зусиль виконавців заходів та всіх зацікавлених сторін. У результаті цієї роботи будуть досягнуті визначені цілі, реалізовані спільні проекти, які в цілому забезпечать сталий розвиток громади. Документ має модульний характер. Окремі його напрями є самодостатніми, автономними, сформованими в розрахунку на подальше впровадження шляхом реалізації проектів, кожен із яких є окремим елементом Стратегії розвитку, але може впливати на загальний результат. При потребі, документ може бути доповнений іншими напрямами розвитку, які в подальшому громада визначить, як ключові. Стратегія розвитку ґрунтується на інших документах стратегічного характеру, які затверджені на загальнодержавному рівні. Основні положення Стратегії мають враховуватися при розробці щорічних та середньострокових Програм економічного й соціального розвитку громади, галузевих програм розвитку. Залучення широкого кола громадян до розробки Стратегії розвитку громади дозволяє ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення її проблем , забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому всіх активних та зацікавлених представників громади. Реалізація розроблених разом з громадою цілей Стратегії незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації має забезпечити покращання стандартів

життя, зміцнення місцевої економіки та системи надання послуг. Підґрунтям для підготовки Стратегії розвитку стало проведення стратегічного аналізу, який включав: • дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку громади, дослідження зовнішнього середовища та оцінку можливостей розвитку; • проведення опитування мешканців громади; • проведення SWOT/TOWS -аналізу. На підставі обраних пріоритетів, з урахуванням аналітичної інформації, вдалого досвіду стратегічного планування в інших громадах було визначено: • стратегічні, операційні цілі та завдання Стратегії; • очікувані результати; • основних виконавців завдань. Результати стратегічного планування представлено в ході засідання робочої групи.

Результати аналізу SWOT/TOWS

Таблиця 2.19.

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність ТГ з визначеними межами 2. Вдале географічне розташування: близькість до столиці України м. Києва 3. Належне автотранспортне і залізничне сполучення 4. Наявність великих підприємств 5. Наявність підприємств з іноземними інвестиціями 6. Наявність індустріального парку 7. Наявність сонячної електростанції 8. Достатньо розвинене мале й середнє підприємництво 9. Позитивне сальдо міграції 10. Наявний актуальний генеральний план смт Велика Димерка 11. Наявність вільних земельних ділянок 12. Значні площі орних земель 13. Розташування в екологічно чистому регіоні 14. Мальовничі ландшафти 15. Давня історія поселень 16. Культурна та релігійна толерантність	1. Незавершеність інвентаризації земель та системи інформації про вільні земельні ділянки та нежитлові приміщення 2. Недостатня якість дорожнього покриття 3. Недостатній рівень розвитку транспортного сполучення між населеними пунктами ТГ 4. Відсутність сучасної системи водопостачання з очищенням води 5. Недосконаліть системи організації збору, переробки, утилізації відходів 6. Високий рівень демографічного навантаження на одного працюючого 7. Відсутність генеральних планів населених пунктів ОТГ (крім смт Велика Димерка) 8. Недостатньо розвинена туристична інфраструктура 9. Незначна кількість історичних, архітектурних та культурних пам’яток 10. Недостатньо розвинена мережа закладів дозвілля (культури, спорту) 11. Занедбаний стан місць відпочинку (парки, пляжі) 12. Недостатньо розвинена дошкільна і позашкільна освітня мережі 13. Недостатня громадська активність населення

Можливості	Загрози
1. Розвиток туризму (зеленого, ділового, подієвого) 2. Розвиток фермерського, кооперативного руху (рослинництво і тваринництво, нішеві культури) 3. Розвиток харчової промисловості (екологічно чисті, органічні, нішеві продукти) 4. Розвиток індустріального парку 5. Подальший розвиток відтворювальної енергетики 6. Запровадження енергоефективних технологій (в т.ч. для бюджетної сфери) 7. Запровадження сучасних технологій поводження з ТПВ (сортування, переробка сміття) 8. Залучення ресурсів міжнародних проектів для покращання розвитку інфраструктури 9. Посилення громадської активності населення	1. Зменшення чисельності працездатного населення ОТГ у зв'язку з трудовою міграцією 2. Недостатня швидкість та ефективність реформ на державному рівні 3. Продовження російської окупації частини території України, активізація агресії 4. Девальвація гривні 5. Погіршення стану довкілля через неефективне поводження з відходами в ТГ 6. Неефективне використання земельних ресурсів та комунального майна ТГ 7. Конкуренція з боку сусідніх ТГ

Висновки по стратегії успіху Найважливішими сильними сторонами Великодимерської ТГ є вдале розташування поблизу столиці України м. Києва, розвинута промисловість із практикою залучення іноземних інвестицій, наявність індустріального парку, розвиток відтворювальної енергетики, наявність орних земель, а також позитивне сальдо міграції. Вони вказують на перспективність подальшої диверсифікації економіки, розвитку МСП, у т.ч. із застосуванням інноваційних, дружніх до довкілля технологій, перетворення ОТГ на осередок успішного бізнесрозвитку. Вигідність географічного розташування (близькість до м. Києва) в екологічно чистій зоні, з розвинутим автотранспортним і залізничним сполученням, з м'яким кліматом і мальовничими краєвидами дозволяє позиціонувати громаду як центр регіонального туризму.

Висновки по стратегії конкуренції Основними слабкими місцями Великодимерської ТГ є недостатній розвиток комунальної сфери, а саме забезпечення якісного водопостачання та збирання й утилізації відходів, незадовільний стан доріг, недостатній розвиток мережі соціокультурних закладів. Ці чинники знижують привабливість ТГ як місця для постійного

проживання населення. Тому доцільно зосередити увагу на поліпшенні базових умов проживання у громаді. З точки зору розвитку туризму, громаді бракує туристичних об'єктів і туристичних продуктів, хоча поблизу є значна кількість потенційних споживачів – киян. Головним джерелом подолання слабких сторін має бути громадська активність населення, спільна діяльність з місцевою владою з планування розвитку відповідних сфер. У подальшому розвиток туристичного бізнесу, екологічно чистого сільського господарства й агропереробки матимуть мультиплікативний вплив.

Висновки по стратегії збереження Загрози, що знаходяться на шляху розвитку Великодимерської ТГ, умовно можна поділити на місцеві, які можуть бути мінімізовані на рівні громади, та загальнодержавні, що перебувають поза компетенцією громади і не можуть бути хоча б частково знижені. Так, з метою уникнення відпливу кадрів доцільно покращити умови проживання та ведення бізнесу, працевлаштування населення. Ефективне управління на місцевому рівні сприятиме нівелюванню загальноукраїнських проблем (повільні реформи, девальвація), а також надаватиме певні переваги у порівнянні із сусідніми громадами.

Висновки по стратегії захисту Ця стратегія передбачає мінімізацію впливу слабких сторін і загроз задля недопущення погіршення ситуації, у т.ч. у результаті синергетичного ефекту від поєднання несприятливих чинників. Основними ризиками є уповільнення реформ на державному рівні, низька активність мешканців громади щодо диверсифікації економіки, розбудови малого та середнього бізнесу, поліпшення середовища свого проживання..

2.3. Формування людського капіталу на підприємстві Великодимерської територіальній громаді «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

У Великодимерській територіальній громаді найбільші успіхи у формуванні людського капіталу має підприємство «Кока-Кола Беверіджиз

Україна Лімітед».

Завод компанії в Україні є одним з найпотужніших у Європі та відповідає найвищим світовим стандартам. Він знаходиться лише в 30 км від Києва, тож є дуже грамотним розташуванням, як по відношенню до столиці, так і до усіх інших міст, бо знаходиться майже в центрі України. Для галузі в цілому, експорт компанії складає 12% вартості усього українського експорту безалкогольних напоїв, вод та соків. Також 157 млн грн доданої вартості отримало сільське господарство завдяки закупівлям Кока-Кола. Завод Кока-Кола в Україні є одним з найпотужніших у Європі саме тому, бо нині на заводі працює 12 ліній сумарною виробничою потужністю понад 100 млн юніт кейсів (умовних ящиків) продукції на рік або якщо точніше – 42 тис. пляшок на годину. Загальний економічний вплив діяльності Системи Компаній Кока-Кола складає 0,27% ВВП, що у грошовому вимірі є 11,3 млрд грн. Додатково 10,3 млрд грн доданої вартості було створено в економіці завдяки Системі Компаній Кока-Кола. Крім того 1 робоче місце в компанії Кока-Кола забезпечує 18 робочих місць суміжним галузям.

Про постійний розвиток «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» свідчать також й економічні показники. Основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, представлені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Основні економічні показники фінансової діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	5537750	6101890	6901720	799830	13,11
Собівартість реалізованої продукції	3551570	4372492	4130146	-242346	-5,54
Валовий дохід	1986180	1971744	2529228	557484	28,27
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	55562	192743	523457	330714	171,58
Чистий прибуток (збиток)	30661	165156	422774	257618	155,98

Розроблено автором на основі фінансової звітності компанії

На чолі мережі компанії «Кока-Кола» по Україні - генеральний директор Спанудіс Константінос, який займає цю посаду більше 10 років. Чисельність персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні на 2024 рік становить 1 340 осіб. Організаційна структура компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є функціональною, адже до управління беруться висококваліфіковані кадри із вузькою спеціалізацією. На підприємстві спостерігається централізація влади, хоча торговий відділ та відділ маркетингу використовує принципи чималої командної роботи і делегування повноважень.

За правилами трудового розпорядку компанії весь персонал підпорядковується регламенту і цінностям компанії проголошене керівництвом. Управління компанією здійснює команда топ-менеджерів під керівництвом генерального директора. Лише 45% топ менеджменту «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є громадянами України. Окрім вищезазначеного топ-менеджменту «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на підприємстві працюють ще багато директорів, таких як, наприклад, директор по філіях, які завдяки своєму знаходженню в усіх регіонах України забезпечують безперервну та безпомилкову роботу організації.

Проаналізуємо кадровий склад ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 3 роки (див. табл. 2.21)

Таблиця 2.21

Кадровий склад підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорії персоналу	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023р./2022р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	16	1	14	1	14	1	0	0
Виробничий персонал	1169	88	1178	88	1098	86	-80	93
Допоміжний персонал	141	11	148	11	159	13	11	107
Разом	1326	100	1340	100	1271	100	-69	95

З таблиці видно, що виробничий персонал переважає інші, що

характерно для виробничого підприємства, а його частка до 2023 року постійно зростала. Нажаль у 2023 році відбулися вимушені скорочення і задля скорочення витрат було звільнено 80 представників виробничого персоналу. Але за тої ж причини зросла кількість допоміжного персоналу для якомога більшого контролю за дотриманням епідемічних вимог. Адміністративно-управлінський персонал у 2022 році зменшився на 2 особи і це напевно наслідок, зміни у організаційній структурі підприємства, але у керівництва головне не кількість управлінців, а якість їх рішень, отже зменшення в даному випадку не негативний чинник.

Аналіз людського капіталу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» важливо продовжити за віком та статтю. Хоча компанія й прагне досягти гендерної рівності у показниках, але з кожним роком чоловіків на Кока-Колу приходить все більше. І лише у 2023 році, через великі скорочення через війну, відношення жінок до чоловіків не змінилась з 2021 роком. Таке зростання чисельності саме чоловіків пов’язано з тим, що велика більшість співробітників підприємства це працівники заводу, на якому не усі процеси зможе виконати жінка в силу фізичних особливостей праці. Як ми бачимо, у 2022 році кількість молоді на підприємстві стрімко зросла, але на 2023 рік різко впала в силу того, що в кризовій ситуації підприємству потрібні надійні перевірені люди, більшість яких має вік 30+. Зріст у 2022 показує, що молодь зацікавлена у компанії і те, що у «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є майбутнє, тож коли короно криза вщухне молоді співробітники знову хлинуть на відкриті вакансії. Розглянемо розподіл персоналу підприємства в числах за статтю та віком у 2023 році. (див. табл. 2.22)

Таблиця 2.22

Розподіл персоналу за статтю та віком ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» у 2023році, осіб

Структурний підрозділ	Категорія працівників								
	Вікова група	Вище керівництво		Менеджмент середньої ланки		Офісні працівники		Працівники заводу	
		чоло-	жінки	чоло-	жінки	чоло-	жінки	чоло-	жінки

		віки		віки		віки		віки	
Всього		8	3	215	73	600	91	288	42
Офіс (Велика Димерка)	до 30	0	0	9	13	26	23	0	0
	30-50	5	3	56	31	33	33	0	0
	За 50	3	0	3	3	13	5	0	0
Виробництво (Велика Димерка)	до 30	0	0	1	1	0	0	60	15
	30-50	0	0	35	14	0	0	171	23
	За 50	0	0	4	0	0	0	57	4
Регіони	до 30	0	0	22	1	253	10	0	0
	30-50	0	0	84	9	263	19	0	0
	За 50	0	0	1	1	12	1	0	0

Точний рух кадрів компанії зазначено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Характеристика руху кадрів на підприємстві «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	+/-		%	
				2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Прийнято працівників, осіб	431	319	129	-112	-190	74	40
Вибуло, осіб	256	267	200	11	-67	104	74
Загальна чисельність персоналу, осіб	1326	1340	1271	14	-69	101	95

З таблиці ми можемо побачити, що кількість прийнятих людей з кожним роком все зменшується, але насправді ця тенденція та зростання звільнень виникли лише через війну і пандемію. Зниження вибулих працівників у 2023 році – це лише наслідок невеликого найму того ж року. Але постійний зріст до 2019 року показує, що коли усі негаразди пропадуть рух кадрів в компанії налагодиться і кількість співробітників знову зростатиме.

Наступним етапом аналізу є характеристика персоналу за освітою та віком.

Таблиця 2.24

Характеристика персоналу за освітою та віком на «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Вік	З вищою освітою, осіб			Зі середньою спеціальною освітою, осіб			Із загальною середньою освітою, осіб		
	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.

До 30 років	299	288	228	145	139	125	3	0	0
Від 30 до 50	588	605	621	139	145	143	44	55	53
Понад 60	67	67	64	31	31	28	10	10	9
Разом	954	960	913	315	315	296	57	65	62

Як видно з табл. 2.24 серед кадрів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» переважають фахівці з вищою освітою, кадри із середньою спеціальною освітою складають 23%, а найменшу кількість займають працівники із загальною середньою освітою, а точніше – лише 5% всього персоналу підприємства. Такий результат є досить добрим знаком, адже це означає, що більшість кадрових ресурсів можуть не тільки виконувати операційні задачі, а й виходити з різних критичних ситуацій за допомогою своїх знань.

Далі проводимо характеристику персоналу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за статтю. На ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» працює 1051 чоловіків та 220 жінок. Порівняно з 2019 роком чоловіків було звільнено більше ніж жінок. Такі пропорції вже давно звичні для підприємства, але ніяких обмежень щодо жінок немає. Взагалі серед персоналу жінок налічується 20%. Але ті жінки, що працюють в компанії Кока-Кола, знаходяться у повністю комфортних умовах.

Зарплата співробітників в компанії Кока-Кола вище середнього по ринку. Згідно з поширеним прес-службою компанії повідомленням, в 2023 році розмір зарплати працівників на виробництві підняли на 46%, що вище ніж в середньому по компанії на 10% і в рази більше рівня інфляції за 2023 рік. Крім цього, в 2024 році зарплатню операторів виробництва в середньому збільшили на 18,5% при рівні інфляції 4,1%. При цьому середньомісячна оплата праці оператора лінії і виробничої дільниці за перший квартал поточного року склала майже 49,5 тис. грн, що в 2,7 рази вище, ніж за той же період в 2021 році і в 1,9 разів більше, ніж середня заробітна плата працівників в сфері виробництва харчових продуктів, підкреслюють в компанії.

Таблиця 2.25

Порівняння мінімальної заробітної плати співробітників ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Показники	Роки			2023/2022	
	2021	2022	2023	+\-	%
Мінімальна початкова ЗП ІП «Кока-Кола», грн.	17800	18800	20600	1800	9,6
Мінімальна ЗП в країні,грн.	6000	6500	6700	200	3,1
Прожитковий мінімум, грн.	2294	2600	2684	84	3,2
Середня місячна ЗП по галузі, грн.	17600	18400	20200	1800	9,7

У компанії Кока-Кола уся заробітна платня підпадає під систему під назвою «грейдинг». Цей принцип полягає в тому, що компанія аналізує заробітну плату її конкурентів на ринку і виплачує зарплату в залежності від ринкових даних. Але через те, що «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» завжди дивиться за міжнародними компаніями в Україні, їх зарплата набагато вище ніж її мінімальний рівень.

Також в компанії наявна й практика винагород, які співробітник отримує в залежності від результатів його роботи та загальних показників, таких як ефективність виробництва або обсяг продажу. Вона отримала назву Total Rewards і окрім фінансових нагород практика надає можливості навчання. Збільшення заробітної плати та покращення системи винагород планово відбувається кожного року в травні.

Але все ж таки для багатьох людей, особливо більш юного віку, заробітна плата є другою річчю по важливості, адже на самому початку кар’єри дуже важливі знання, досвід та час. Компанія Кока-Кола має такі нефінансові стимули до праці персоналу:

– медичне страхування коштом компанії;

– компенсацію харчування та наявність їдальні;

– матеріальну допомогу за сімейними обставинами;

– послуги мобільного зв’язку;

– службовий автомобіль;

– ноутбуки та планшети для роботи;

– компенсацію оренди житла під час переїзду;

– безоплатний транспорт до/з місця роботи;

– доплату 100% заробітної плати за лікарняним;

– оплачувані три дні відпустки в особисті особливі дати;

– подарунки до свят співробітникам та їхнім дітям;

– безоплатну продукцію;

– організацію свят та корпоративних заходів, тощо.

Також, наприклад, у 2022 році підприємство взяло на себе більшу частину витрат з приводу медичного страхування кадрів, а також збільшила автопарк для сейлз менеджерів. Співробітники також можуть отримувати дотації на харчування та безкоштовну продукцію компанії. У договорі прописана можливість розвезення до місця роботи, користування їдальнею на території заводу, відвідування корпоративних заходів та воркшопів, а також отримання 3 додаткових днів оплачуваної відпустки через певні сімейні обставини. Ще одним з пріоритетів для компанії є забезпечення співробітників комфортними умовами, задля виконання якого у головному офісі було проведено реновацію. Як показує міжнародна практика Google чи Facebook, найкращих показників продуктивності співробітників можна досягти просторими зонами відпочинку та ергономічними робочими місцями.

Щоб оцінити систему управління кадровими ресурсами ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» далі розглянемо весь шлях умовного працівника, від найму до звільнення, а також проаналізуємо персонал за різними відмінностями. Кожен потенційний співробітник зобов’язаний пройти, так званий induction, тривалу співбесіду з керівництвом відділів, куди наймається працівник. Під час співбесіди людину знайомлять з усіма правилами і дивляться на її професіоналізм та знання. Професійність та особисті якості, яких потребує ефективна робота – це головний орієнтир для оцінюючого керівництва при відборі найкращого кандидата на потрібну вакансію. До речі

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» не важливо чи є людина особою з інвалідністю чи ні, адже з самого заснування організації існує програма відкритих можливостей, що допомагає людям з інвалідністю отримати робоче місце. Нині кожен відділ має у штаті особу з інвалідністю, більшість працевлаштувалося у фінансовому, юридичному та HR відділі. А протягом 2023 року штат підприємства збільшився на 7 нових працівників з інвалідністю.

Коли людина стає повноцінним працівником компанії, вона отримує свій особистий план розвитку, який є підґрунтям для системи потрібних для вдосконалення програм та тренінгів, відвідування яких допоможе піднятись на кращий кар'єрний рівень. Також, окрім співбесіди, кожен співробітник повинен пройти on-boarding, тобто програму введення в нову посаду, в яку входять різного роду тренінги, менторінг у вигляді наставництва та інше навчання потрібне для отриманої посади. Нещодавно підприємство започаткувало новий звичай для новоприбулих – Welcome Coke. Welcome Coke це певне неформальне зібрання, під час якого увесь колектив спільно обідає, знайомиться та бажає новачку успіхів на новому місці. Після проходження усіх обов'язкових навчань працівник починає повноцінно працювати за обраною посадою. Якщо йому раптом щось не сподобається у процесах компанії чи у ставленні до нього, чи йому закортить запропонувати певну революційну ідею, співробітник може задіяти механізм опрацювання скарг та пропозицій Speak Up. В будь який час безпосередньо або через гарячі лінії працівник може анонімно або ні повідомити про певні порушення на роботі, щоб компанія розглянула справу за усіма встановленими положеннями.

Окрім таких моментів, існує стабільне опитування «Мій голос», що проводиться кожного року і дає можливість усім висловитися та показати наскільки співпадає бачення компанії з реальним плином подій серед який працює персонал.

Задля підвищення привабливості організації в очах співробітника

протягом року HR відділ організовує різноманітні заходи для усього персоналу. Наприклад, у 2017 році на честь 25-річчя підприємства усі працівники і їх сім'ї у 17 містах відмічали День сім'ї Coca-Cola. Подібні дійства часто стають приводом для вітання ювілярів, що пропрацювали у організації 5, 10, 15 чи 20 років. Крім цього свята, кожного року ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» проводить відзначення найкращих працівників, міжнародне футбольне змагання серед працівників організації, святкує Новий Рік, тощо. Загалом в рік таких активностей впроваджується більше 100 як з ініціативи співробітників, так і за бажанням підприємства.

Окремо хотілось би ще виділити Тиждень безпеки та здоров'я, який кожного року запроваджує відділ охорони праці підприємства, щоб наголосити, що найголовнішим для всіх повинно бути здоров'я людей. Але за останні роки це дійство дещо розширилося і нині проводиться не тиждень, а цілий місяць, щоб усі бажаючі змогли надіслати свої думки щодо покращення безпеки на підприємстві.

Також будь-який співробітник, незалежно від статі та трудового договору може отримати декретну відпустку. У 2023 році 4 з 17 жінок, що могли скористатися декретом, взяли відпустку і після 12 місяців продовжили працю на підприємстві.

Але навіть за таких комфортних умов праці не потрібно розслаблятися, адже кожного року «Кока-Кола Беверіджиз Україна» оцінює ефективність кожного працівника. Результат вираховується за формулою

$$E = Р + УН + П$$

де Е – оцінка ефективності; Р – оцінка результативності за п'ятьма ключовими напрямами; УН – оцінка ключових управлінських навичок; П – оцінка потенціалу. Після підрахунку усіх результатів керівництво вирішує кого потрібно відправити на додаткове навчання, кого звільнити, а кого й підвищити. Взагалі у 2019 році ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» ввела чималу новітню програму з підвищення продуктивності працівників. Performance for Growth складається з трьох ключових складових, що

допомагають підтримувати та підвищувати продуктивність співробітника цілий рік:

– зібрання кожного місяця;

– зібрання кожного квартала;

– зворотній зв'язок між компанією, співробітниками та покупцями. Окрім підвищення продуктивності компанія прагне підвищувати інноваційність співробітників. Кожен бажаючий може надіслати свої інноваційні ідеї на програму Innovation for Growth. Усі ідеї аналізуються та проходять через незалежне оцінювання, щоб найкращий результат мав змогу бути втіленим у життя. У 2023 році було розглянуто 375 ідей, найкращою з яких виявилася ініціатива My Outlet, що в перекладі звучить як мій магазин. Програма My Outlet надає можливість будь-якому офісному працівнику один раз на тиждень спробувати себе у ролі працівника відділу продаж. З того моменту, як програму було запроваджено вже 125 працівників різного фаху спробували себе в новій ролі та відвідали майже сотню торгівельних дільниць.

Для формування людського капіталу підприємства, залучення та сприяння активності персоналу, великого значення надають навчанню та додаткових можливостей на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Форма навчання, особливо в світлі останніх подій, може бути як очною, так і у онлайн форматі. В планах компанії є проект Personal Learning Cloud, що буде мати вигляд хмарного сервісу із безліччю навчальних матеріалів. Кожен працівник може скористатися онлайн-платформою «Університет Coca-Cola», LinkedIn та Гарвардською школою бізнесу у будь-який час. Насамперед, потрібно окреслити, що програми навчання в компанії діляться на обов'язкові та добровільні. Їх суцільна кількість перевищує 130 навчальних програм за різними напрямками. Обов'язковими (CORE) програмами є, наприклад, ті, що були встановлені законодавством. Це і інструктажі з охорони праці, і програма «Автоекзаменатор» для водіїв, і практика роботи у спецкомбінатах, якщо вона має статус підвищеної небезпеки, тощо. Також, впроваджені й інші обов'язкові програми, такі як тренінг з питань комплаєнсу, оцінки

ефективності, правил ділової поведінки, зв'язків з громадськістю, сталого розвитку тощо. Дуже важливо ще зазначити, що тільки в Україні у 2019 році до обов'язкових програм керівництво вирішило додати програму Coaching Leadership Style, що навчає співробітників коучінгу, тобто виду лідерства, що розкриває повний потенціал підлеглих. Цей крок було зроблено, щоб якомога більше працівників підвищили результативність на своїй посаді та могли перейти на новий рівень. Добровільні програми розраховані на розвиток особистості та професіоналізму співробітника. Програма Rise Management Trainee полягає у 2 роках навчання де 70% це розвиток за напрямом своєї позиції, 20% - навчання завдяки співпраці з іншими відділами та 10% тренінгів. Програми прискореного розвитку, дещо нагадує програму Coaching Leadership Style, але не зациклюється лише на коучінгу, а готує лідерів, здатних очолювати складні проекти та великі команди:

– від управління собою до управління іншими (Fast Forward Self to Others);

– від управління іншими до управління керівниками команд (Fast Forward Others to Managers);

– від управління керівниками команд до управління функцією (Fast Forward Managers to Function).

Кожна програма проходиться за рік і надає співробітникам досвід реальних проектів, що допомагає компанії рухатись вперед, відвідуючи тренінги, працюючи з менторами і отримуючи завдання для розвитку своїх якостей. У 2023 році працівники ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» пройшли навчання за такими програмами :

– 11 лідерських програм навчання з метою підтримки прискореного розвитку талантів та їх переходу на вищий рівень лідерства, надання ключових навичок управління для досягнення повної ефективності та вміння нарощувати залученість своїх команд.

– 20 програм навчання у комерційній сфері та 14 програми у сфері забезпечення збуту з метою розвитку функціональних знань та навичок.

– 11 програм навчання за напрямком сталого розвитку з метою розвитку знань та навичок для забезпечення відповідності стандартам, нормам і найкращим практикам зі сталого розвитку та реалізації планів Системи Компаній Кока-Кола в Україні в цій сфері.

– 5 програм навчання з відповідності законодавству та корпоративним політикам.

Середня кількість годин навчання на одного співробітника у 2023 році склала 27,1 год., серед чоловіків 26,7, а серед жінок 27,2 год. За категоріями співробітників вище керівництво тратить в середньому 46 год., менеджери середньої ланки - 30,5 год., офісні працівники – 17 год, працівники заводу – 20,6 год. Як видно із статистичних даних жінки трохи перевищують чоловіків за бажанням навчатись, а ще серед усіх співробітників вище керівництво виявляє більшу жагу до знань та вдосконалення ніж інші категорії. Якщо після усіх вдосконалень та можливостей, які надає підприємство, ви не покращуєтесь чи вирішуєте піти за своїм бажанням, Кока-Кола ніколи не кидає своїх співробітників, навіть колишніх. В організації існує так званий аутплейсмент, який полягає у профорієнтації і допомозі у працевлаштуванні у інших фірмах. Спеціалісти радять колишньому співробітникові, як правильно орієнтуватись на ринку праці, як планувати пошук вакансій та де розміщати свої резюме.

Розділ 3. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВПЛИВ ВІЙНИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Перебіг війни залишається головним чинником впливу на життєздатність української економіки. Світовий банк у співпраці з ЄС, Радою міністрів ЄС та ООН опублікував звіт під назвою «Швидка оцінка збитків та потреб у відновленні в Україні». У ньому експерти оцінили вплив повномасштабних бойових дій в Україні на освітню, медичну, соціальну та економічну складові людського капіталу. Зокрема, лише соціальний сектор (зруйноване житло та інфраструктура) оцінюється у 110,6 млрд доларів США, або 78% ВВП у 2022 році, у т.ч. 0,8 млрд. дол. – в освітній складовій, 16,5 млрд. дол. У сфері охорони здоров'я, 21,1 млрд. дол. – у соціальній складовій. У перспективі на майбутні 10 років ці втрати можуть скласти втрати GVA на душу населення від 3582 дол. (2022 р.) до 4165 дол.(2032 р.). Такі показники втрат оцінюються фахівцями з огляду впливу війни на середню продуктивність праці та чисельність населення через переміщення населення, погіршення навичок кваліфікації та зростання смертності. Через це Україна може втратити 255 млрд. дол. [28]. За 2022 рік ВВП України скоротився на 29%. Але вже у 2023 р. економіка показала зростання на 3-4%. Вважається, що ключовою причиною падіння ВВП у 2023 році була міграція населення. За два роки населення України в кордонах 1991 року скоротилося з 42 мільйонів до 32 мільйонів осіб. Близько 6,5 мільйона українських біженців за кордоном. У 2023 р. українців народилося на 31,5% менше, ніж у 2021 р. Смертність населення зростала не лише на війні, а й серед мирних жителів, що загинули від початку вторгнення (10378 осіб). В ОРДЛО та на нових окупованих територіях живе понад 3 млн. українців, а ще 1,3 млн. – в Росії [29]. У 2021 р. робоча сила в Україні складала 17,4 млн. осіб, більше половини яких мали вищу освіту. Офіційно працевлаштованих було 12,6 млн. осіб, серед професійно-технічних робітників переважало неофіційне працевлаштування. Участь чоловіків у робочій силі складала 68%. Міграція населення зіграла

визначну роль (стала ключовою причиною) у падінні ВВП. За розрахунками експертів, «річні втрати української економіки від неповернення біженців становитимуть від 2,6 % до 7,7 % довоєнного ВВП», на даний час 61% внутрішньо переміщених осіб складають жінки. Чисельність безробітних на початок 2024 року складала за регіонами: Захід – 809 тис. осіб, Північ – 829 тис. осіб, Схід - 1 млн. осіб, Південь – 318 тис. осіб[30]. Фахівці Центру сталого миру та демократичного розвитку (SeeD) з березня по червень 2023 року за участі понад 5900 респондентів по всій Україні (за виключенням тимчасово окупованих територій) провели дослідження Індексу людського капіталу для відновлення в Україні: «Людський капітал для відновлення - це знання, навички та здоров'я людей, які вони набули протягом життя, а також внутрішнє бажання та мотивація допомагати відновлювати та відбудовувати Україну. Мета індексу людського капіталу для відновлення - зробити акцент на довготерміновій стратегії розвитку». За 10-ти бальною шкалою виявилися такі показники: капітал здоров'я – 6,0; громадський капітал – 6,6; капітал адаптивності – 6,5 (у т.ч.: психосоціальний добробут – 6,1; націленість на саморозвиток – 6,5; підприємливість – 6,6; стійкість до стресу – 6,7). Дослідження виявило зменшення капіталу здоров'я та стійкості до стресу порівняно з 2021 роком [30]. В Україні, як свідчать наведені дослідження, значною проблемою лишається корупція (хоч відсоток стверджувальних відповідей щодо неї з 2021 до 2023 року дещо зменшився): поліції - 17% (2023 р.) проти 26% (2021 р.); місцева влада 12% проти 17%; викладачі й вчителі – 18% проти 23%; лікарі – 38% проти 43%; судді та прокурори – 36% проти 47%; депутати – 36% проти 51%; поліція – 26% проти39% [31]. Фахівці підрахували: щоб відновити економіку до 2032 року Україні необхідно забезпечити щорічне зростання ВВП на 7% та додатково залучити 4,5 млн. осіб [11]. Найперше, що вважається можливим, потрібно повернути мігрантів в Україну. Згідно з опитуванням «Info Sapiens», 63 % українців, які перебувають за кордоном, планують повернутися до України [34]. Для цього уряд має передбачити стратегічну ціль забезпечення повернення українців в Україну, яка вимагає

реалізації низки оперативних цілей, що стосуються: налагодження ефективної взаємодії з урядами країн, які прийняли біженців; інформаційно-консультаційної підтримки щодо безпеки, умов підприємництва, місць проживання та ін.; підтримання постійних зв'язків з мігрантами; забезпечення сприятливого психологічного клімату для поверненців. Чим довша тривалість перебування мігрантів за кордоном, тим менша ймовірність їх повернення. Це пов'язується з тим, що протягом тривалого часу вони знаходять роботу, дітей влаштовують на навчання, поступово звикають до культури та громадського життя. Не менш важливо мотивувати й підтримувати працівників, які залишилися працювати у своїх організаціях або є внутрішньо переміщеними особами, які розвивають свій бізнес на інших територіях. Станом на 1 січня 2024 р. «загальна чисельність безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості, становила 96,1 тис. осіб (серед них понад 40 % мають вищу освіту) за наявності 40,2 тис. одиниць вакансій. Протягом 2023 р. мали статус безробітних 483,2 тис. осіб проти 867,6 тис. осіб – у 2022 р., з них у 2023 р. працевлаштовано 160,1 тис. осіб та пройшли професійне навчання 32,9 тис. осіб, у 2022 р. відповідно – 248,8 тис. осіб та 46,6 тис. осіб» [15]. Особливо ця проблема вразлива для громадян віком до 35 років, які є більш мобільними і можуть покинути Україну Найбільша кількість працевлаштованих молодих людей у 2023 році була у Дніпропетровській, Львівській, Рівненській, Волинській областях. Разом з тим, у всіх областях чисельність зареєстрованих безробітних значно перевищує можливості їх працевлаштування.

Сучасний світ дуже мінливий, тому у бізнесі зростає роль лідерів, здатних вести пошук нових бізнес-рішень, формувати стійку робочу силу, здатну адаптуватися, перекваліфіковуватися, приймати на себе нові ролі. Важливо, щоб нові лідери концентрувалися на процесах координації пошуку рішень, будували взаємовідносини з працівниками за принципами співтворення, проявляли турботу про їхній розвиток і добробут. Отже у системі управління людськими ресурсами в даний і повоєнний час необхідно: переглядати традиційні підходи до управління, будувати взаємовідносини в

організаціях на принципах співтворення та балансування інтересів, фокусуватися на людській складовій сталого розвитку, ураховувати та попереджувати ризики, пов'язані з управлінням людьми, вести постійний пошук нових рішень для управління людьми, бути готовими до нових викликів. Щодо самих працівників, то необхідно враховувати майбутні зміни у структурі зайнятості та у вимогах до їхніх навичок. Найбільше знадобляться здатність до самоорганізації та самомотивації, уміння спілкуватися з багатьма контрагентами, уміння використовувати сучасні інформаційні можливості для розвитку, набуття «мирних» професій замість військових кваліфікацій. Варто окремо зазначити гендерні аспекти людського капіталу, які у довоєнний період характеризувалися з огляду на існування гендерних розривів та гендерної нерівності, посадової та галузевої гендерної асиметрії на ринку праці, нерівної заробітної плати чоловіків і жінок, недопредставленості жінок у політиці, нерівного розподілу домашніх обов'язків тощо. З одного боку, повномасштабна війна певним чином посилила «патріархальні» тенденції в житті українського суспільства, за яких чоловікам відводиться роль захисників, воїнів, а жінкам - роль берегинь.

Експерти вказують на тенденцію, що коли в країні погіршується економічна або безпекова ситуація, у суспільстві підсилюються патерналістські наративи. З іншого боку, війна прискорила просування гендерної рівності у «традиційно чоловічих» сферах, зокрема у військовій. Все більше висвітлюється роль жінок-воїнів ЗСУ, захисниць, які нарівні з чоловіками виборюють перемогу. Війна здебільшого забирає життя чоловіків працездатного віку, відповідно, варто очікувати не лише збільшення частки жінок у демографічному портреті повоєнної України, але й збільшення ваги жіночої праці, освоєння жінками нових професій, навіть розподілу сімейних обов'язків, буденних справ, які раніше сприймалися як «чоловічі». В умовах браку трудових ресурсів просування гендерної рівності в традиційно «чоловічих» і «жіночих» професіях, видах діяльності матиме позитивний ефект для відновлення країни. В умовах війни однією з основних ролей жінок

стало піклування про своїх рідних, догляд та реабілітація чоловіків-інвалідів, інших родичів з пораненнями та посттравматичним синдромом. Крім того війна сформувала новий пул жінок-активісток, волонтерок, парамедикинь, жінок-лідерок, які спроможні йти в політику, працювати в органах місцевого самоврядування на користь громад. Щодо біженок за кордон дуже чутливим моментом є те, що жінки, які мали в Україні кар'єрні здобутки й хороші посади, вимушені погоджуватися на спеціальності, які нерелевантні їхньому досвіду, бо важко скласти конкуренцію місцевому населенню. За перші місяці 2023 року кожен другий ФОП в Україні відкривали жінки: із зареєстрованих 36 892 ФОПів 18 776 (51%) створили жінки, хоча ще у 2020 році рівень зайнятості українок був нижчим, ніж чоловіків – 50,7 % порівняно із 61,9% [20]. Жінки зі своїми «софт скіллз», емпатією, гнучкістю, відповідальністю, мультизадачністю, вмінням будувати партнерські відносини, знаходити і зберігати баланс інтересів у такій справі будуть неперевершені. Але для цього необхідні знання. Приватні компанії вже зараз розробили такі плани: - реалізація проектів з повернення жінок в Україну (запровадження нових форм роботи для жінок) та адаптаційних програм для жінок, які повернулися (StarLight Media); - поширення програм жіночого лідерства на підлітків (Ferrexpo - Femunity Teens); - впровадження лідерських програм для вразливих членів суспільства, які постраждали від війни (Intellias); - реалізація програм психологічної підтримки для допомоги постраждалим від насильства та працівникам, які звільнилися з лав української армії (Астарта). У цьому контексті основними потребами жінок є релокація, гнучкий графік роботи, фінансова підтримка та підвищення заробітної плати, програми підтримки психічного здоров'я, створення дитячих садків та дитячих центрів у компаніях, а також дні догляду за дітьми, коли працівниці можуть приводити своїх дітей на роботу. Жінки також мають потреби у внутрішньому навчанні та професійному розвитку. Серед основних проблем, які визначили жінки-підприємці: 1) Вплив економічної кризи (зростання цін та валютного курсу, зниження купівельної спроможності) - 44%; 2) Інтенсивна конкуренція - 31%;

3) Часті та непередбачувані зміни в законодавстві, державних регуляторних актах та податкових системах - 28%; 4) Можливі перебої з телекомунікаціями, інтернетом та електроенергією - 24%; 5) Корупція та постійні перевірки з боку контролюючих органів - 20% [22]. Наразі жінки мають перевагу в офіційному працевлаштуванні, оскільки чоловіки можуть бути мобілізовані. Очікується, що важливість жіночої робочої сили в Україні зростатиме, головним чином через прямі військові втрати працездатних чоловіків. Повномасштабна війна створить попит, який прискорить встановлення гендерної рівності у сфері зайнятості. Тому важливо створити державні програми, які б надавали жінкам можливість отримати новий досвід і знання, а також емоційну підтримку в процесі освоєння нової професії чи перекваліфікації. За такої підтримки та належної професійної орієнтації жінки зможуть отримувати гідну заробітну плату.

Великодимерська селищна територіальна громада зазнала значних руйнувань внаслідок збройної агресії рф проти України. Було зруйновано або пошкоджено 2 137 домоволодінь (211- зруйновані, 1926 –пошкоджено), 47 багатоквартирних будівель, 75 підприємств (21 – зруйновані, 54 – пошкоджено), 28 адміністративних будівель, закладів освіти, культури, охорони здоров’я (3 – зруйновані).

У сучасних умовах саме накопичений у Великодимерській територіальній громаді людський капітал може стати драйвером розбудови економіки на інноваційних засадах. Людський капітал формується за рахунок інвестиції в людину у вигляді витрат на її освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку та ін.

Великодимерська селищна рада потребує оновлення Стратегії розвитку територіальної громади та Плану заходів з її реалізації, які були розроблені ще до повномасштабної агресії росії. Аналіз показав, що наведені стратегічні документи не охоплюють всі завдання, які відповідають за питання розвитку людського капіталу та не враховують один з головних сучасних ризиків – військові дії.

Метою цих документів є формування стратегічного бачення майбутнього громади, визначення ключових напрямів її розвитку та пошуку шляхів для досягнення завдань післявоєнного періоду. Стратегія розвитку та План заходів з її реалізації повинні враховувати інтереси усіх зацікавлених осіб Великодимерської громади, місцевих жителів та представників локального бізнесу щодо їх бачення проблем та напрямків розвитку громади. Це дозволить зробити стратегічні документи інклюзивними та відповідати на потреби усіх груп населення.

Слід зазначити, що стратегічна ціль 1. Розвиток людського потенціалу, наближення якості життя до європейських стандартів включає декілька оперативних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічна ціль 1. Розвиток людського капіталу, наближення якості життя до європейських стандартів

Стратегічна ціль 1. Розвиток людського капіталу, наближення якості життя до європейських стандартів					
Оперативна ціль 1.1.	Оперативна ціль 1.2.	Оперативна ціль 1.3.	Оперативна ціль 1.4.	Оперативна ціль 1.5.	Оперативна ціль 1.6.
Якісна освіта для всіх	Охорона здоров′я та здоровий спосіб життя людей	Розвиток культурного і духовного середовища, збереження і популяризація культурної спадщини	Забезпечення населення якісними комунальнии послугами	Створення умов для якісного, комфортного та безпечного життя людей	Екологічна безпека та охорона навколишнього природного середовища

Система цілей і завдань у цій сфері охоплює діяльність у різних сферах соціально-економічного життя мешканців області, серед яких: забезпечення доступності та якості послуг охорони здоров’я, якісної освіти, соціальних послуг, популяризація здорового способу життя, розбудова комунальної інфраструктури, забезпечення громадянської та екологічної безпеки.

Таблиця 3.2

Цілі розвитку людського капіталу в стратегії розвитку Великодимерської територіальної громади

<table>
<tr><td colspan="6">Стратегічна ціль 1: Підвищення рівня конкурентоспроможності економіки громади</td></tr>
<tr><td colspan="6">Сектор 1. 3. Ринок праці</td></tr>
<tr><td>Оперативна ціль 1:</td><td colspan="5">Оперативна ціль 2:</td></tr>
<tr><td>Підвищення рівня зайнятості мешканців Великодимерської громади</td><td colspan="5">Створення умов для зростання офіційної заробітної плати Великодимерської територіальної громади</td></tr>
<tr><td colspan="6">Стратегічна ціль 2: Підвищення комфорту життя мешканців громади</td></tr>
<tr><td colspan="4">Сектор 2.4 Охорона здоров’я та здоровий спосіб життя</td><td colspan="2">Сектор 2.8 Освіта</td></tr>
<tr><td>Оперативна ціль 1:</td><td>Оперативна ціль 2:</td><td>Оперативна ціль 3:</td><td>Оперативна ціль 4 :</td><td>Оперативна ціль 1:</td><td>Оперативна ціль 2:</td></tr>
<tr><td>Забезпечення якісної та доступної медицини Великодимерської громади</td><td>Підвищення ефективності системи управління у галузі охорони здоров'я</td><td>Вдосконалення механізмів фінансування системи охорони здоров'я</td><td>Просування здорового способу життя серед мешканців громади</td><td>Підвищення рівня забезпеченості освітньою інфраструктурою та її оновлення у відповідності до вимог часу</td><td>Підвищення актуальності та якості освіти</td></tr>
</table>

Щоб використати потенціал і спроможності Великодимерської територіальної громади щодо підвищення якості людського капіталу, проголошені в Стратегії розвитку громади на 2021–2027 роки, спочатку потрібно реалізувати візію відновлення у вигляді рамкової стратегії відновлення Київської області. Проєкт Рамкової стратегії ґрунтується на існуючих довоєнних планах та ідеях розвитку, а також керується візією відновлення Київської області. Рамкова стратегія – це документ економічного відновлення, який містить 3 ключові аспекти:

– спільна візія (бачення) громадян, влади, бізнесу, донорів щодо того, яким має бути процес повоєнного відновлення та майбутнього успішного економічного розвитку Київської області;

– архітектура повоєнного відновлення, яка передбачає ефективний процес координації майбутніх інвестицій, донорської допомоги, іншої міжнародної підтримки та фінансових потоків після війни;

– ключові ранжовані інтервенції – плани дій у економічній, фінансовій, соціальній, екологічний та інших сферах столиці, зокрема в охороні здоров'я, де планується низка програм з поліпшення ментального здоров'я ветеранів війни та їх соціальна адаптація, і створення нових робочих місць для людей, які постраждали від війни тощо.

В процесі нової Стратегії варто визначити шість Цілей відновлення, дві з яких впливають на розвиток людського капіталу, а саме:

– економічна конкурентоспроможність – стимулювання сучасної та динамічної економіки міста Києва, що сприятиме його розвитку, підвищенню рівня зайнятості населення та податкових надходжень. Зокрема, забезпечення доступу ключових галузей та підприємств до всіх видів фінансування (внутрішнього, зовнішнього, приватного і донорського);

– суспільство, орієнтоване на громадян - громада (мешканці) має стати безпосереднім учасником процесів відновлення, що сфокусовані на підтримці вразливих та соціально незахищених верств населення у всіх аспектах життя громади, заохоченні до участі у плануванні, процесах низової демократії, наданні якісних послуг, що відповідають їхнім інтересам.

Цілі відновлення – це ті точки відбудови, на яких громада має зосередитись, щоб створити передумови ефективної реалізації визначеної візії протягом наступних років. Для кожної з двох Цілей відновлення було визначено ряд інтервенцій, необхідних для повоєнного відновлення Великодимерської територіальної громади. Потенційні пріоритетні інтервенції визначені для кожної Цілі відновлення, які матимуть значний вплив на громаду відповідно до її стратегічних цілей та повоєнних потреб.

Пріоритетні інтервенції, які характеризують розвитку людського капіталу для Цілі відновлення «Суспільство, орієнтоване на громадян» наступні:

– стимулювання повернення до громади населення, що виїхали внаслідок війни (опис інтервенцій: забезпечити створення нових робочих місць, платформи сприяння повернення бізнесу);

– надолуження пропущеного навчального матеріалу в повоєнний період (опис інтервенцій: розробити та імплементувати програми надолуження пропущеного навчального матеріалу для здобувачів освіти, навчання яких постраждало, застосовуючи значний досвід підвищення кваліфікації працівників. Такі програми можуть бути реалізовані разом із комплексними програмами психологічної підтримки. Цей процес має супроводжуватись ремонтом і реконструкцією пошкоджених навчальних закладів, оновленням їх матеріально-технічної бази та тренінгами для вчителів);

– реновація та модернізація існуючих навчальних закладів (опис інтервенцій: розвивати освітні інституції, включаючи будівництво/ реконструкцію, реновацію закладів освіти та підвищення рівня доступу до мереж зв'язку, зокрема мережі інтернет);

– підтримка та розширення соціально спрямованої економіки (опис інтервенцій: сприяти та фінансувати розвиток соціально спрямованих підприємств та кооперативів. Створити програму «Молоді соціальні підприємці», яка має надихнути молодих людей на створення соціально спрямованих підприємств, надати їм необхідну для цього підготовку та можливості для налагодження контактів);

– стимулювання інклюзивного ринку праці (опис інтервенцій: структурні зміни в суспільстві, такі як збільшення кількості ВПО та ветеранів війни, потребують реагування на ринку праці. Це питання має вирішуватися шляхом відновлення балансу між попитом- пропозицією робочої сили в громаді і повинно працювати в поєднанні з іншими заходами, такими як підтримка малого та середнього бізнесу тощо. Вразливі категорії населення, ВПО, ветерани війни та жінки мають бути залучені до цих заходів, щоб забезпечити їхню участь у формуванні інклюзивної робочої

сили);

– зміцнення системи охорони здоров'я, спроможної впоратися з фізичними та психологічними наслідками війни (опис інтервенцій: зміцнити систему охорони здоров'я, зокрема, підвищити її спроможність надавати медичну допомогу в умовах зростання додаткового навантаження на неї внаслідок дефіциту кадрів, збільшення кількості пацієнтів (ВПО, та ветеранів війни (із комплексними пораненнями) та рівня тяжкості/складності звернень через вплив війни, особливо на ментальне здоров'я. Поліпшити забезпечення населення спортивно-оздоровчою інфраструктурою, з метою залучення їх до спортивної та фізкультурно-оздоровчої діяльності, фізкультурно-спортивної реабілітації й активного відпочинку, що дозволить скоротити навантаження на систему охорони здоров'я у довгостроковій перспективі.

Відповідно до Цілей відновлення необхідно визначити та згрупувати ряд інтервенцій (завдань), необхідних для ефективного відновлення громади, які є першочерговими для досягнення цілей розвитку людського капіталу(табл.3.3).

Таблиця 3.3

Цілі відновлення, що дотичні до розвитку людського капіталу та відповідні їм інтервенції

Ціль відновлення 4: Суспільство, орієнтоване на громадян					
Інтервенція 1	Інтервенція 2	Інтервенція 3	Інтервенція 4	Інтервенція 5	Інтервенція 6
Стимулювання повернення у громаду населення,що виїхали внаслідок війни	Надолуження пропущеного навчального матеріалу в повоєнний період	Реновація та модер-нізація існуючих навчальних закладів	Підтримка та розширення соціально спрямованої економіки	Стимулювання інклюзивного ринку праці	Зміцнення системи охорони здоров'я, спроможної впоратися з фізичними та психологічними наслідками війни

Серед загроз на основі SWOT-аналіз у сфері освіти, підготовки та підвищення кваліфікації визначено зруйновану освітня інфраструктура, втрачений навчальний час і погіршення ментального здоров'я в сукупності можуть мати негативний вплив на людський капітал України. У сфері охорони

здоров'я це обмежені можливості спеціалізованої допомоги, зокрема, наявні лише два заклади охорони здоров'я, які спеціалізуються на наданні допомоги при опіках, що підвищує ризики для системи охорони здоров'я і збільшення кількості населення внаслідок приїзду ТПО тощо.

Аналіз стратегічних документів доводить, що в стратегічному післявоєнному періоді відновлення соціально-економічного розвитку Великодимерської територіальної громади є багато невизначеності, ризиків та слабких місць, що створюють виклики органам в процесі реалізації державної політики. Воєнні та післявоєнні умови потребують швидких активних дій влади щодо індустріалізації економіки, в тому числі і на засадах державно-приватного партнерства у капіталоємних видах промислової діяльності та аграрному секторі.

Інвестиції у людський капітал є важливими, бо це є сучасним європейським трендом, який формує попит на людський капітал, стимулює його пропозицію (якісна освіта, в тому числі вища технічна, сучасна медицина, високі доходи, сучасні умови життя людини).

Таким чином, людський капітал є важливим ресурсом та рушійною силою реалізації стратегічних цілей, що повинні знайти відображення в стратегіях розвитку Великодимерської територіальної громади.

Стратегічні документи, які аналізуються в дослідженні, не охоплюють всі завдання, які відповідають за питання розвитку людського капіталу та не враховують один з головних сучасних ризиків – військові дії. Щоб використати потенціал і спроможності Великодимерської територіальної громади щодо підвищення якості людського капіталу, слід реалізувати основні напрями рамкової стратегії для відновлення громади.

Потрібен подальший розвиток стратегічного планування на державному та регіональному рівнях через підвищення ролі влади у післявоєнному відновленні регіонів, децентралізації фінансових ресурсів держави, продовження адміністративної реформи в бік посилення ролі регіонів у модернізації економіки України.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши теоретичні засади та практику функціонування людського капіталу, ми прийшли висновку, що людський капітал – «це детермінований науково-технічним прогресом і гуманізацією суспільних відносин сформований у результаті інвестицій запас здоров'я, знань, умінь, навичок, здібностей, мотивацій, який забезпечує отримання доходу їх носію, сприяє зростанню продуктивності праці та добробуту суспільства». Людський капітал виступає як економічний ресурс та потенціал післявоєнного відновлення економіки України в цілому і кожної територіальної громади;

2. Сучасні тенденції формування людського капіталу беруть свій початок в територіальних громадах, де створюються умови та механізми примноження людського капіталу. Великодимерська селищна територіальна громада утворена шляхом добровільного об'єднання територіальних громад селища Велика Димерка та 22 сіл, загальною чисельністю населення більше 39 тисяч осіб. Розвиток людського капіталу в громаді забезпечується, насамперед, у функціонуванні закладів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціального захисту;

3. Проведений соціально-економічний аналіз функціонування Великодимерської територіальної громади вказує на те, що основу промислового комплексу громади складають близько 20 підприємств, найбільшими серед яких є: ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ВАТ «Мономах» (фасування чаю та кави), ТОВ «Маядо» (виробництво ПВХ конструкцій), ТОВ «Бауміт Україна» (виробництво сухих будівельних сумішей), м'ясопереробний комплекс ТОВ «Мік Мега» та інші. Обсяг реалізованої промислової продукції Великодимерської громади складає 0,84 % до всієї реалізованої продукції Київської області. Великодимерська ОТГ є значним виробником сільськогосподарської продукції. Агропромисловий сектор Великодимерської ОТГ представлений такими основними підприємствами: ФГ «Журавушка», Садове, ТОВ «Шевченкове». У січні–

серпні 2024 р. індекс виробництва сільськогосподарської продукції порівняно з січнем– серпнем 2023р. становив 114,7%. Саме такі підприємства формують бюджет територіальної громади і дають можливість інвестувати в розвиток людського капіталу.

4. Система управління людським капіталом на підприємстві Великодимерської територіальної громади «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відповідає світовим трендам розвитку людського капіталу що проявляється у зміні системи менеджменту організацій, яка аналізує та враховує навички працівників, розкриває їхній потенціал, заробітна плата підпадає під систему «грейдинг», змінює форми комунікації та організації їхньої роботи, стимулює креативність та відповідальність у роботі, великого значення надають навчанню та додаткових можливостей;

5. Ефективність використання людського капіталу кожного року «Кока-Кола Беверіджиз Україна» оцінює за формулою

$$Е = Р + УН + П$$

де Е – оцінка ефективності; Р – оцінка результативності за п’ятьма ключовими напрямами; УН – оцінка ключових управлінських навичок; П – оцінка потенціалу. Після підрахунку усіх результатів керівництво вирішує кого потрібно відправити на додаткове навчання, кого звільнити, а кого й підвищити;

6. На складові людського капіталу України великий вплив має війна. Великодимерська селищна територіальна громада зазнала значних руйнувань внаслідок збройної агресії рф проти України. Було зруйновано або пошкоджено 2 137 домоволодінь, 47 багатоквартирних будівель, 75 підприємств, 28 адміністративних будівель, закладів освіти, культури, охорони здоров’я. В стратегічному післявоєнному періоді відновлення соціально-економічного розвитку Великодимерської територіальної громади є багато невизначеності, ризиків та слабких місць, що створюють виклики розвитку людського капіталу. Серед загроз на основі SWOT-аналізу визначено зруйновану освітню інфраструктуру, втрачений навчальний час і

погіршення ментального здоров’я, що в сукупності можуть мати негативний вплив на людський капітал громади. Лише інвестиції у людський капітал, продумана Стратегія розвитку громади є спроможними сформувати попит на людський капітал, стимулювати його пропозицію (якісна середня, професійно-технічна та вища освіта, сучасна медицина, високі доходи населення, сучасні європейські умови життя людини).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.The world bank. What is human capital and why does it matter? URL:https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions

2. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення / Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 2. С.100-108

3.Самборська О.Ю., Колесник Т.В., Пронько Л.М. Ретроспектива дефініції сутності людського капіталу і його змісту. Інноваційна економіка. 2021. №5-6. С. 43-50.

4.Каменська О.О. Проблеми формування людського капіталу промислового підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2016. Випуск №4. С. 31-39.

5.Манн Р.В., Ляшов Д.О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. Випуск №59. Серія: Економічні науки. DOI 10.24025/23064420.1.59.2020.219480

6.Яловий Г.К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи. Економічний вісник НТУУ «КПІ».2016. №5. С. 20-28.
7.Сем'ян О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 4(16). С.141-145

8. Шевченко Д. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. Інноваційна економіка. 2021. №5- 6. С. 51
9. Демченко О.В. Оцінка поточного стану людського капіталу сільських територій України /Наукові інновації та передові технології №9(37).2024. с.600-611

10.Олійник Д. Коли в світі звучить «Слава Україні!» – це про людський капітал. Федерація роботодавців України. 2022. URL: https://fru.ua/ua/media-center/blog/oliinyk/golova-radi-fru-dmitro-olijnik-forum-lyudskij-kapital-bezpeka-vidnovlennya-evrointegratsiya

11. Соколенко А. Що таке соціальний менеджмент та як він може допомогти Україні у відновленні після війни? Економічна правда. 2023. URL : https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977

12. Сайт державної служби статистики: вебсайт. URL: http://ukrstat.gov.ua

13. Система компаній Coca-Cola в Україні. Coca-Cola Україна: вебсайт. URL: https://www.coca-cola.ua/know-us-better/company-system

14. Офіційний звіт зі сталого розвитку компанії Кока-Кола за 2023 рік. Coca-Cola Україна: вебсайт. URL: https://www.coca-cola.ua/know-usbetter/sustainable-development/corporate-report-2024

15. Beverages market in Ukraine. Nielsen: вебсайт. URL: https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/article/2017/bevarages-market-in-ukraine/

16. Держслужба зайнятості про ринок праці в Україні за період карантину. КабМін України: вебсайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/derzhsluzhbazajnyatosti-pro-rinok-praci-v-ukrayini-za-period-karantinu

17. Безробітних в Україні на 59% більше, ніж торік – дані Центру зайнятості. Радіо свобода: вебсайт. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/newsderzhavna-sluzhba-zainiatosti-bezrobittya/30889587.html

18. The 6 Strategic Recruiting Metrics That Executives Want To See. drjohnsullivan.com: вебсайт. URL: https://drjohnsullivan.com/articles/the-6-strategicrecruiting-metrics-that-executives-want-to-see/

19. Top 3 KPIs to Measure Your Performance Management System ROI. Hr Daily Advisor: вебсайт. URL: https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/01/10/top-3-kpis-tomeasure-your-performance-management-system-roi/

20. Гейміфікація - кращий друг HR: навіщо співробітникам грати. Hurma: вебсайт. URL: https://hurma.work/rf/blog/gejmifikacziya-luchshij-drug-hr-zachemsotrudnikam-igrat-2/

21. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі.

Український інститут майбутнього. URL: https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-svitiyakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/

22. Носач Л.Л., Кузнєцова Ю.В. Оцінка рівня розвитку людського капіталу на основі індексу людського розвитку. Молодий вчений. No 12 (100), грудень, 2021 р. DOI: https://doi.org/10.32839/2304- 5809/2021-12-100-56

23. Кохан М.О., Гнилянська Л.Й., Головньов В.І. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58

24. Олієвська М. Г. Людський капітал у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Фінанси України. 2019. No 12. С. 32 –43.

25. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. No 6. С. 64–72.

26. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О.Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів vuca-світу. URL:https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf

27. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. За ред. О.Піщуліної.URL:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf

28. Оцінка впливу війни на людей. ООН. Україна. Червень. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf;

29. Аналітичний звіт за підсумками опитування «Війна, мир, перемога, майбутнє». URL: https://www.oporaua.org/viyna/analitichnii-zvit-za-pidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828;

30. Рішення для перемоги: дослідники визначили індекс людського капіталу для відновлення України. Рубрика. Медіа рішень. URL: https://rubryka.com/2023/10/17/indeks-lyudskogo-kapitalu/

31. Майбутнє ринку праці і людського капіталу в Україні. Аналітика.

26.02.2024. URL: https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/

32. Україна втрачає людей. Як війна вплинула на демографію. URL: https://www.dw.com/uk/ukraina-vtracae-ludej-ak-vijna-vplinula-na-demografiu/a-68340432

33. Як повернути українських біженців додому, – дослідження. URL: https://texty.org.ua/fragments/109236/yak-povernuty-ukrayinskyh-bizhenc…

34. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. URL: https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/

35. Аналітична та статистична інформація. Дер жавна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/analitics/view

36. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. Doloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trendspresentation.pdf

37. Wellbeing at work, 2021. URL: https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref

38. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. № 3(19) (2019): Проблеми і перспективи економіки та управління. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195638

39. Дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з україни до єс в умовах військового конфлікту вимушені мігранти — соціологічний погляд в гендерному вимірі. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf

40. Левчук Н. Якою буде роль жінок у відновленні України. Економічна правда. 30 жовтня 2023 р. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/30/706030/

41. Звіт за результатами аналізу найкращих практик бізнесу з економічного уповноваження жінок під час повномасштабної російської війни проти України. URL: https://ukraine.unwomen.

org/sites/default/files/202308/best_practice_analysis_private_sector.pdf

42. Потреби та проблеми українських підприємиць в умовах повномасштабної війни. Звіт підготовлено в рамках проєкту Good Governance Fund «Ревіталізація бізнес-клімату в Україні». 72 с. URL: https://epo.org.ua/downloads/women_enterpreneur_problems.pdf

43. Жінки в економіці та інноваціях. URL: https://fakty.com.ua/ua/zhinky-v-ekonomitsi-tainnovatsiyah/

44. Кожем'якіна, С., Шабранська, Н. (2023). Цілі розвитку людського капіталу в стратегіях розвитку та відновлення Києва і Київської області. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-59

45. Олієвська М. Г. Людський капітал у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Фінанси України. 2019. No 12. С. 32–43 URL:file:///C:/Users/user/Downloads/Fu_2019_12_5.pdf

46. Красностанова Н. Е., Стоян Р. Г. Цілі сталого розвитку в контексті формування та розвитку людського капіталу. Бізнес Інформ. 2020. No 2. С. 422–428. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-422-428

47. Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. Освітня аналітика України. 2022. Вип. 2 (18). С. 88–98. URL:https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/7_Yasinska.pdf

48. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки. URL:https://koda.gov.ua/kiivshhina/rozvytok-regionu/strategiya-rozvytku

49. Офіційний звіт зі сталого розвитку компанії Кока-Кола за 2022 рік. Coca-Cola Україна: вебсайт. URL: https://www.coca-cola.ua/know-usbetter/sustainable-development/corporate-report-2023

50. Офіційний звіт зі сталого розвитку компанії Кока-Кола за 2021 рік. Coca-Cola Україна: вебсайт. URL: https://www.coca-cola.ua/know-usbetter/sustainable-development/corporate-report-2022