

**Європейська економічна інтеграція**

Оксана ТИМКОВИЧ,
Назарій ПОПАДИНЕЦЬ,
Уляна АНДРУСІВ,
Тетяна СКРИПКО,
Софія МІНЕНКО

**РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВИШЕГРАДСЬКОЇ
ЧЕТВІРКИ ТА ПОЛІТИКИ СУСІДСТВА**

Резюме

У статті досліджено розвиток економічного механізму використання людського капіталу у країнах Вишеградської групи (Польща, Чеська рес-

© Оксана Тимкович, Назарій Попадинець, Уляна Андрусів, Тетяна Скрипко, Софія Міненко, 2026.

Тимкович Оксана, кандидат економічних наук, доцент, в. о. завідувача кафедри економіки і маркетингу, ВСП «Навчально-науковий інститут просторового планування і перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка», Львів, Україна. ORCID: 0000-0003-3262-0768 Email: zawksana@gmail.com

Попадинець Назарій, доктор економічних наук, старший дослідник, в. о. директора ВСП «Навчально-науковий інститут просторового планування і перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»; старший науковий співробітник, відділ регіональної економічної політики, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», Львів, Україна. ORCID: 0000-0002-7556-6135 Email: popadynets.n@gmail.com

Андрусів Уляна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна. ORCID: 0000-0003-1793-0936 Email: andrusivu@ukr.net

Скрипко Тетяна, доктор економічних наук, професор, доцент, Університет туризму та готельного бізнесу, Гданськ, Польща. ORCID: 0000-0001-7905-5677 Email: tanya.skrypko@wstih.pl

Міненко Софія, доктор філософії (менеджмент), докторант, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, Україна; доцент, кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування, завідувачка відділу аспірантури та докторантури, Державний біотехнологічний університет, Харків, Україна. ORCID: 0000-0003-3033-1911 Email: minenko.sofi@gmail.com

публіка, Словачка республіка та Угорщина) в контексті політики сусідства. Проаналізовано еволюцію підходів до побудови економічного механізму використання людських ресурсів – від соціально-реформаторських і соціально-політичних концепцій до сучасних моделей, що сформувалися під впливом трансформаційних процесів, європейської інтеграції та глобалізації. Наукова новизна дослідження полягає у виокремленні базових принципів розвитку економічного механізму використання людського капіталу на основі комплексного аналізу історичного та економічного досвіду країн Вишеградської групи та політики сусідства з урахуванням основних макроекономічних показників. Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень, а також при розробленні державних і корпоративних стратегій розвитку людського капіталу в країнах з перехідною економікою.

Ключові слова:

Вишеградська група, економічний механізм, економічний розвиток, країни Європи, людський капітал, людський потенціал, людський розвиток, політика сусідства, трансформаційна економіка.

Класифікація за JEL: M12, O15.

2 формули, 5 рисунків, 9 таблиць, 48 джерел літератури.

Постановка проблеми

Сучасна концепція економічного механізму використання людського капіталу в країнах Центральної Європи виходить далеко за межі традиційного розуміння розвитку як системи ієрархічних зв'язків. Вона дедалі більше формується як багатовимірна платформа реалізації людського потенціалу, що охоплює розвиток емоційного інтелекту працівників, використання їхніх інтелектуальних здібностей і професійних навичок, а також створення умов для усвідомленої мотивації до праці та формування лояльності до організації. У цьому контексті управління людським капіталом є ключовим чинником запровадження ефективного лідерства, а також забезпечення процесу довгострокової креації вартості бізнесу.

У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із головних чинників ефективного функціонування організацій, здатний забезпечувати не

лише соціальні, а й чітко вимірювані економічні результати. З огляду на це доцільним є аналіз взаємозв'язку між розвитком концепцій управління людським капіталом та фазами економічного розвитку країн, які характеризуються подібними моделями реагування на економічні реформи, наявністю спільних структурно-історичних рис та політикою сусідства. Їхній досвід демонструє, що трансформація підходів до управління персоналом від адміністративно-бюрократичних до стратегічно орієнтованих відбувалася паралельно зі змінами економічного середовища та ринкових інститутів. До таких країн належать країни Вишеградської групи: Польщу, Чеську та Словацьку республіку та Угорщину.

Після 2022 р. аналіз економічного механізму формування та використання людського капіталу в країнах Центральної Європи не може обмежуватися лише економічними, інституційними чи інтеграційними чинниками. Широкомасштабна збройна агресія РФ проти України суттєво змінила безпекове середовище Європейського Союзу, посилила значення східного флангу ЄС і НАТО та актуалізувала питання стійкості ринків праці, адаптації соціальних систем, мобілізації професійних компетентностей і збереження людського потенціалу в умовах воєнно-політичної невизначеності (European External Action Service, 2022; NATO, 2022). Для країн Вишеградської четвірки такий аспект є особливо важливим, оскільки вони одночасно виконують функції прикордонного, логістичного, гуманітарного та трудового простору підтримки України.

Огляд літератури

У наукових дослідженнях концепція використання людського капіталу (ЛК) еволюціонувала від вузького економічного трактування інвестицій у людину до комплексної міждисциплінарної парадигми, що поєднує економічну теорію, стратегічний менеджмент, управління персоналом та державну політику розвитку. Класичні праці Schultz (1961) та Becker (1993) заклали підґрунтя теорії людського капіталу, розглядаючи освіту, професійну підготовку та охорону здоров'я як інвестиції, що забезпечують зростання продуктивності праці та національного доходу. Саме цей підхід сформував економічну основу сучасних моделей механізмів використання людських ресурсів.

Подальший розвиток концепції пов'язаний із переходом до стратегічного бачення людського капіталу в межах ресурсної теорії фірми. Дослідження Barney (1991) підтверджує тезу про те, що людські ресурси є джерелом стійкої конкурентної переваги за умови їхньої унікальності, складності імітації та стратегічної інтеграції в управлінські процеси. На цій основі сформувався напрям Strategic Human Resource Management (SHRM), який розглядає практики використання людського капіталу як узгоджену сис-

тому, здатну впливати на довгострокову ефективність організацій (Wright & McMahan, 1992).

Важливим етапом еволюції концепції стало поєднання теорії людського капіталу з підходами до управління інтелектуальним капіталом та знаннями. Праця Edvinsson & Malone (1997), а також концепція «організації, що створює знання» (Nonaka & Takeuchi, 1995) розширили трактування людського капіталу, включивши до нього не лише індивідуальні характеристики працівників, а й організаційні механізми генерації, поширення та використання знань.

Згідно з працею Brewster (2004), європейський підхід до економічного механізму використання людського капіталу ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних та інституційних чинників, що відрізняє його від більш універсалістських моделей. Він доводить, що практики HRM у Європі визначаються не лише ринковими механізмами, а й національними моделями трудових відносин, роллю держави, соціального партнерства та колективного регулювання.

Розвиток цих положень простежується у сучасних емпіричних дослідженнях, присвячених ролі людського капіталу в соціально-економічному розвитку європейських країн (Plaksiuk et al., 2023). Людський капітал розглядається як ключовий фактор соціально-економічного зростання і вивчається на основі міжнародних інтегральних індексів та національної статистики. Таке дослідження доводить наявність прямого взаємозв'язку між інвестиціями в освіту, науку та розвиток людського капіталу і динамікою економічного розвитку.

Важливий сучасний вимір європейського досвіду використання людських ресурсів пов'язаний із цифровізацією та впровадженням HR-інновацій. У дослідженні Topova et al. (2025) проаналізовано взаємозв'язок між HR-інноваціями, розвитком людського капіталу та фінансовою стабільністю міжнародних компаній, що працюють у країнах Європи.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені компетентнісному підходу в формування людського капіталу підприємств та організацій. У дослідженні Kolot et al. (2022) науковці зосереджують увагу на європейському та міжнародному досвіді зростання ролі гнучких, універсальних компетентностей, що забезпечують адаптивність людського капіталу до структурних змін на ринку праці.

У сучасних дослідженнях людський капітал розглядається у тісному взаємозв'язку із системними умовами економічної безпеки, енергетичної трансформації та соціально відповідального розвитку. Зокрема, доведено, що рівень економічної безпеки держави формує базові макроекономічні передумови відтворення людського потенціалу (Yakymchuk et al., 2021). У деяких дослідженнях зазначено, що формування соціально відповідальної біоекономіки, зокрема через удосконалення обліку біологічних активів, сприяє сталому розвитку людського капіталу (Maksymiv et al., 2022).

З огляду на нову безпекову реальність у Європі людський капітал доцільно розглядати також крізь призму безпекової стійкості, соціальної адаптації та здатності економічних систем абсорбувати міграційні й трудові шоки. Європейські та міжнародні інституції підкреслюють, що війна РФ проти України спричинила безпрецедентне після Другої світової війни переміщення населення, а отже, сформувала нові виклики для політики зайнятості, освіти, професійної перекваліфікації, визнання кваліфікацій і соціальної інтеграції українських біженців у країнах ЄС (OECD, 2023d; UNHCR, 2025).

Правовий та інституційний аспект європейського досвіду формування та розвитку економічного механізму використання людського капіталу розкрито у роботі Omelchuk et al. (2021) де людський капітал розглядається як стратегічний ресурс сталого розвитку в контексті реалізації стратегії «Європа 2020». У дослідженні наголошено, що ефективне використання людського капіталу у країнах ЄС ґрунтується на поєднанні економічної політики з правовим забезпеченням, що створює стабільні умови для відтворення та розвитку людських ресурсів. Натомість Demchenko et al. (2023) наголошують, що ефективне управління людським капіталом має еволюціонувати від традиційних підходів до більш інтегрованих стратегій, де акцент робиться на створенні умов для всебічного розвитку здібностей і можливостей людей як вирішального фактора розвитку сільських територій. Науковці зазначають, що сучасна концепція економічного механізму розвитку і відтворення людського капіталу враховує не тільки економічні аспекти зайнятості, а й соціальну мотивацію, що вимагає балансування інструментів політики та стимулів для підтримки сталого розвитку та зниження урбанізаційних ризиків.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється вимірюванню та аналітиці людського капіталу. Підхід Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) інтегрував розвиток персоналу у стратегічну систему показників ефективності, водночас розвиток human capital analytics та міжнародних стандартів (зокрема ISO 30414) сприяв інституціоналізації оцінювання людського капіталу на рівні організацій і держав. Це дало змогу перейти від декларативного визнання ролі персоналу до кількісного обґрунтування його внеску в економічну результативність.

На макрорівні концепція економічного механізму використання людським капіталом набула розвитку в працях міжнародних організацій, зокрема Світового банку (World Bank, 2020) та OECD (2019). Індекси людського капіталу, стратегії розвитку навичок та політики навчання впродовж життя підкреслюють роль людського капіталу як головного чинника економічної стійкості та адаптації до кризових викликів.

Отже, сучасна література формує уявлення про економічний механізм використання людського капіталу як багаторівневої системи, що поєднує індивідуальні інвестиції, організаційні практики та державну політику. Такий підхід є особливо релевантним для дослідження трансформаційних економік, зокрема країн Вишеградської групи та України, де людський капітал

є ключовим ресурсом економічного відновлення, конвергенції та довгострокового розвитку.

Метою дослідження є аналіз та узагальнення досвіду формування та розвитку ефективного економічного механізму формування й використання людського капіталу у країнах Вишеградської групи (Польщі, Угорщині, Чеській Республіці та Словачькій Республіці) в контексті політики сусідства, європейської інтеграції та зміни безпекової ситуації в ЄС, зумовленої агресивною зовнішньою політикою РФ і наслідками її широкомасштабної збройної агресії проти України, для виокремлення основних засад розвитку людського потенціалу на макро- та мікрорівні з урахуванням країнової специфіки впливу воєнних, міграційних, інфраструктурних і соціально-трудових викликів на механізми формування людського капіталу в Польщі, Угорщині, Чеській Республіці та Словачькій Республіці.

Методологія

Дослідження спрямоване на аналіз історичних та економічних передумов формування та розвитку концепції економічного механізму використання людського капіталу у країнах Вишеградської групи (Польща, Чеська Республіка, Словачька Республіка, Угорщина) та політики сусідства. Методологічна рамка ґрунтується на поєднанні економіко-історичного, інституційного та порівняльного підходів і спирається на теорію людського капіталу та стратегічне управління персоналом (SHRM).

Для досягнення мети дослідження у статті використано метод кореляційного аналізу, який дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язок між показниками економічної стабільності та змінами на ринку праці в країнах Вишеградської групи. Як індикатори економічної стабільності використано валовий внутрішній продукт на душу населення та рівень інфляції, а як показник стану ринку праці – рівень безробіття.

Для визначення сили та напрямку лінійного зв'язку між змінними застосовано коефіцієнт кореляції Пірсона, який обчислюється за формулою:

$$r = \frac{n(\sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}, \quad (1)$$

Для визначення монотонних залежностей додатково використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмана, який визначається за формулою:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2)$$

де $\sum D_i^2$ – сума квадратів різниць між рангами для кожної пари спостережень, n – загальна кількість спостережень (пар).

Застосування кореляційного аналізу є актуальним для дослідження процесів формування та розвитку економічного механізму використання людського капіталу, оскільки він дає змогу виявити закономірності взаємодії між економічним зростанням та функціонуванням ринку праці, а також здійснити порівняльний аналіз національних моделей розвитку країн Вишеградської групи та політики сусідства.

У дослідженні застосовано історико-генетичний метод для виокремлення ключових етапів еволюції економічного механізму використання людського капіталу; порівняльний аналіз – для зіставлення національних моделей механізму використання людського капіталу у країнах V4; макроекономічний аналіз – для оцінки зв'язку між розвитком людського капіталу та динамікою ВВП на душу населення, рівнем безробіття та інфляції. Додатково використано контент-аналіз стратегічних і нормативних документів ЄС та національних програм розвитку, що дозволяє оцінити роль державної політики та європейської інтеграції.

Основу інформаційної бази, використаної у дослідженнях становлять праці класиків і сучасних дослідників людського капіталу, а також статистичні й аналітичні дані OECD, World Bank.

Результати дослідження

Особливості та історичні передумови формування сучасної концепції економічного механізму використання людського капіталу в Польщі

Вишеградська група створена у 1991 р. як механізм політичної та економічної координації держав Центральної Європи на шляху євроатлантичної інтеграції. Попри періодичні політичні розбіжності між країнами-учасницями, термін «Вишеградська група» актуальний сьогодні – як у науковому дискурсі, так і в практиці регіональної співпраці. Водночас у сучасних дослідженнях все частіше наголошується, що V4 доцільно розглядати не лише як політичний союз, а як модель успішної соціально-економічної трансформації, адаптивної до кризових викликів.

Перелік детермінант успішної реалізації сучасних механізмів використання персоналу у країнах Вишеградської групи є значно ширшим, оскільки формується під впливом історичних та економічних передумов розвитку національних економік. Спільний постсоціалістичний спадок, етапи трансформаційних реформ, інтеграція до Європейського Союзу та реакція на зовнішні кризові шоки визначили специфіку еволюції підходів до економічних механізмів використання людського капіталу.

Для країн Вишеградської групи безпековий вимір після 2022 р. став одним із додаткових чинників трансформації механізмів формування людського капіталу. Польща, Чехія, Словаччина та Угорщина опинилися у зоні без-

посереднього впливу воєнних і гуманітарних наслідків російсько-української війни: від прийому значної кількості вимушено переміщених осіб до перегляду підходів до соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, професійної інтеграції та використання кваліфікованої праці (Council of the European Union, 2025). Тому сучасні моделі розвитку людського капіталу у V4 варто оцінювати не лише за критеріями економічної конвергенції з ЄС, а й за здатністю забезпечувати соціально-трудова стійкість у ситуації довготривалої безпекової напруги.

Польща – яскравий приклад країни, яка успішно реалізувала стратегії соціально-економічної трансформації та змогла інтегрувати механізми ефективного використання людського капіталу у свою національну модель розвитку.

Упродовж XX–XXI ст. у Польщі простежувалася поступова еволюція підходів до формування механізмів використання людського капіталу, що відображає глобальні тенденції розвитку цієї сфери. Умовно можна виокремити чотири основні фази:

1. Оперативна (1900–1945 рр.) (Боєчко, 2016).
2. Тактична або управлінська (1945–1980 рр.) (Zbiegień-Maciąg, 2006).
3. Стратегічна (з 1980-х років).
4. Квазілінійна (з 1990-х років).

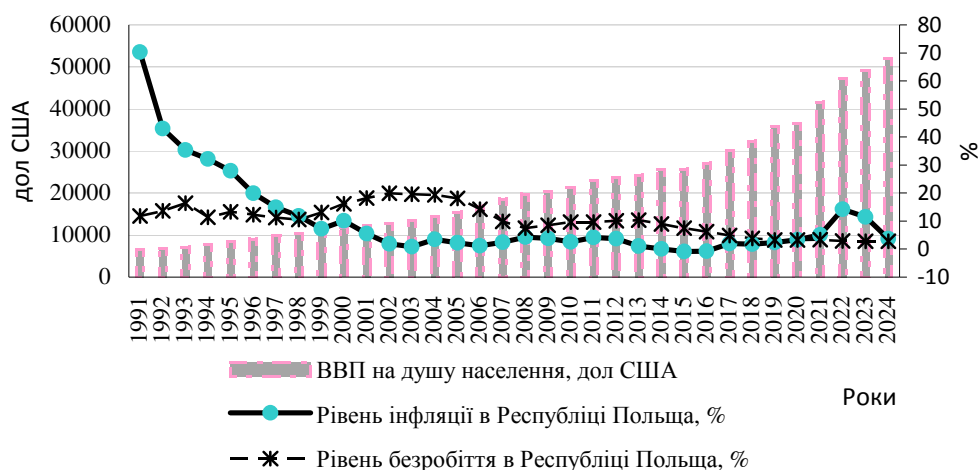
Підготовка до вступу в ЄС стимулювала перехід від адміністративної моделі механізмів використання людських ресурсів до стратегічних, які були орієнтовані на підвищення продуктивності праці, розвиток компетенцій і мобільності робочої сили. Значна частина європейських фондів була спрямована на модернізацію освіти, професійної підготовки та інфраструктури ринку праці, що безпосередньо вплинуло на якість трудових ресурсів (Резніков, 2025).

Особливою рисою польської моделі механізмів використання людського капіталу є активне використання мобільності робочої сили в межах ЄС.

Динаміка ВВП на душу населення у 2000–2024 рр. свідчить про тісний взаємозв'язок між економічним зростанням і розвитком людського капіталу. Незважаючи на спад у період світової фінансової кризи 2008–2012 рр., Польща продемонструвала високу адаптивність завдяки гнучкому ринку праці та інвестиціям у людський потенціал. Період пандемії став викликом для системи зайнятості Польщі. У 2021 р. рівень інфляції досяг 6,2%, а рівень безробіття – 6,4%. Проте ці зміни супроводжувалися структурними зрушеннями: поширення дистанційної зайнятості, зростання ролі гнучких форм праці (гіг-економіка, фриланс) та перегляд стратегій використання людських ресурсів із фокусом на емоційне благополуччя, адаптивність та інноваційність. У результаті ВВП на душу населення зріс більш ніж у три рази, а рівень економічної конвергенції з ЄС підвищився з 25% середньоєвропейського показника у 2004 р. до близько 50% у 2024 р. (рис. 1).

Рисунок 1

Динаміка ВВП на душу населення, рівня інфляції та рівня безробіття в Республіці Польща за 1991-2024 рр.



Джерело: складено на основі World Bank (n.d.-a, n.d.-b, n.d.-c, n.d.-d).

У випадку Польщі зміна безпекової ситуації в ЄС після 2022 р. безпосередньо впливає на економічний механізм формування та використання людського капіталу, оскільки країна одночасно виконує функції східного безпекового форпосту ЄС і НАТО, логістичного хабу підтримки України та одного з основних реципієнтів українських вимушених мігрантів. Масовий приплив населення з України розширив пропозицію праці, частково пом'якшив дефіцит робочої сили, але водночас посилив навантаження на системи освіти, охорони здоров'я, житлової інфраструктури та соціальної інтеграції. У цьому контексті польська модель людського капіталу набуває рис безпеково-адаптивної моделі, де інструменти зайнятості, мовної інтеграції, визнання кваліфікацій і соціальної підтримки мають узгоджуватися з довгостроковими потребами ринку праці та ризиками подальших міграційних хвиль (OECD, 2023a; National Bank of Poland, 2024).

На підставі динаміки одних із найважливіших для розвитку людського капіталу для оцінки взаємозв'язку між економічною стабільністю та змінами на ринку праці в Республіці Польща застосовано кореляційний аналіз Пірсона.

Як показник економічної стабільності використано:

- валовий внутрішній продукт на душу населення (дол. США);
- рівень інфляції (%).

Як показник стану ринку праці використано:

– рівень безробіття (%).

Коефіцієнт кореляції Пірсона (r) дає змогу визначити напрям і силу лінійного зв'язку між змінними та набуває значень у діапазоні від -1 до $+1$. Для перевірки стійкості та монотонності взаємозв'язку між показниками економічної стабільності та ринку праці в Республіці Польща застосовано ранговий коефіцієнт кореляції Спірмана (ρ) (табл. 1).

Таблиця 1

Кореляційний зв'язок між показниками економічної стабільності та ринку праці в Республіці Польща на основі коефіцієнта кореляції Пірсона та рангової кореляції Спірмана

Показники	Коефіцієнт кореляції Спірмана (ρ)	Коефіцієнт кореляції Пірсона (r)
ВВП на душу населення – рівень безробіття	$-0,815$	$-0,810$
ВВП на душу населення – рівень інфляції	$-0,550$	$-0,437$

Джерело: власні розрахунки авторів.

Отримані результати свідчать про сильний зворотний кореляційний зв'язок між рівнем ВВП на душу населення та рівнем безробіття в Республіці Польща ($r = -0,810$). Це означає, що зростання економічного добробуту населення супроводжується суттєвим зниженням безробіття, що підтверджує ефективність трансформації людського капіталу в економічне зростання.

Кореляція між ВВП на душу населення та рівнем інфляції є помірною зворотною ($r = -0,437$), що вказує на наявність взаємозв'язку між макроекономічною стабільністю та економічним зростанням, однак менш вираженого порівняно з показниками ринку праці. Це свідчить про те, що контроль інфляційних процесів є важливим, але не визначальним чинником формування економічної стабільності.

Отримані значення коефіцієнта Спірмана підтверджують наявність сильного зворотного монотонного зв'язку між рівнем ВВП на душу населення та рівнем безробіття в Республіці Польща ($\rho = -0,815$). Це свідчить про стабільну тенденцію: у міру зростання економічного добробуту відбувається стає скорочення безробіття, незалежно від можливих короткострокових коливань показників.

Кореляція між ВВП на душу населення та рівнем інфляції є помірною зворотною ($\rho = -0,550$), що вказує на наявність стійкого, але менш інтенсивного взаємозв'язку між економічним зростанням і ціновою стабільністю. Це

підтверджує, що інфляція є важливим, але опосередкованим чинником економічної стабільності.

Проведений кореляційний аналіз підтверджує, що ринок праці є головним каналом впливу людського капіталу на економічну стабільність. Для Республіки Польща характерна сильна залежність між рівнем зайнятості та економічним зростанням, що дозволяє розглядати ефективний економічний механізм використання людського капіталу як один із базових принципів соціально-економічного розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Інструментарій, принципи та засади розвитку економічного механізму використання людського капіталу в Польщі

Засади	Принципи	Інструменти
– Людиноцентричність; – Інтеграція з економічною стратегією; – Європейська конвергенція; – Кризова адаптивність.	– інвестиційність (освіта, перекваліфікація, охорона здоров'я); – гнучкість ринку праці; – соціальне партнерство та інклюзія; – довгострокова креація економічної вартості.	– професійне навчання, субсидування зайнятості; – реформа освіти та дуальна підготовка кадрів; – використання фондів ЄС для розвитку навичок і регіональної зайнятості; – стимулювання інноваційної та висококваліфікованої праці; – залучення міграційного трудового потенціалу.

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

Зазначена методика кореляційного аналізу також буде використана для аналізу макроекономічних залежностей інших країн Вишеградської групи.

Таким чином, упродовж досліджуваного періоду Польща сформувала інтегровану модель механізмів використання людського капіталу, що поєднує європейські стандарти зайнятості, активну державну політику на ринку праці та стратегічний підхід до розвитку трудових ресурсів. Саме це стало одним із ключових чинників її стійкого економічного зростання та успішної конвергенції з країнами Західної Європи.

Історичні та економічні передумови формування сучасної концепції управління людським капіталом в Угорщині

Концепція економічного механізму використання людського капіталу в Угорщині сформувалась ще у другій половині XIX ст. Історія формування механізму використання людських ресурсів в Угорщині фактично розпочала-

ся після австро-угорського компромісу 1867 року. Дуалістичний період (1867–1918 рр.) вважається одним із найдинамічніших етапів економічного розвитку історичної Угорщини: національний дохід на душу населення зростав у середньому на 2,5% щорічно. У цей час відбувся занепад традиційних індустріальних форм (цехів і мануфактур) та формування великої механізованої промисловості, що заклало підґрунтя становлення індустріального суспільства (Gulyás & Turcsányi, 2017).

Зростання промислового виробництва та чисельності найманих працівників зумовило появу перших елементів соціально орієнтованого механізму використання праці (Vincze, 1971). Паралельно у державному секторі формувалися засади управління персоналом західного типу, зокрема через ухвалення Закону I від 1883 року (так званого Кваліфікаційного акту), який регламентував порядок заповнення посад державної служби на основі професійної придатності.

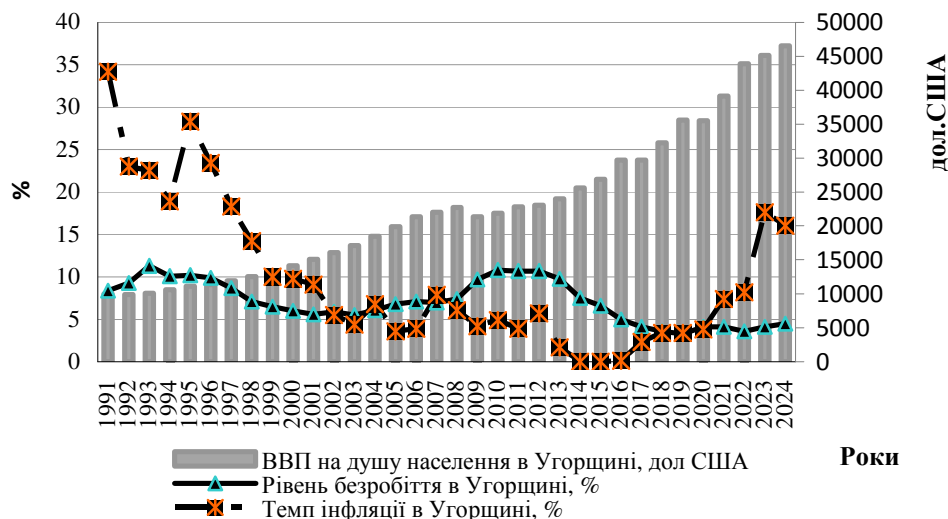
У XX ст., а особливо після переходу до ринкової економіки на початку 1990-х років, історично сформовані підходи до використання праці були трансформовані в сучасний економічний механізм використання людського капіталу. Початковий етап ринкових реформ супроводжувався високими темпами інфляції та зростанням безробіття, що обумовило переважно адаптивний характер політики у сфері людських ресурсів – через програми перекваліфікації, соціального захисту та підтримки зайнятості.

Вступ Угорщини до Європейського Союзу у 2004 р. став визначальним чинником інституційного оновлення цієї сфери. Інвестиції з фондів ЄС сприяли модернізації системи освіти, розвитку професійних навичок та підвищенню мобільності робочої сили (OECD, 2024b). Це безпосередньо відобразилося на зростанні ВВП на душу населення та зниженні рівня безробіття, що підтверджує тісний зв'язок між економічною динамікою та ефективністю управління людським капіталом (рис. 2).

У 2010–2020-х роках механізм використання людського капіталу в Угорщині характеризується орієнтацією на підвищення економічної активності населення, залучення іноземних інвестицій та розвиток трудових ресурсів у високотехнологічних секторах. Зростання ВВП на душу населення у цей період супроводжувалося зниженням безробіття до мінімальних значень, що свідчить про ефективність поєднання економічної політики з інструментами механізму використання людського капіталу. Водночас різке прискорення інфляції у 2022–2023 рр. актуалізувало потребу в адаптації моделей зайнятості та перегляді соціально-трудова механізмів з метою збереження реальних доходів населення.

Рисунок 2

Динаміка рівнів інфляції, безробіття та величини ВВП на душу населення в Угорщині за 1991-2024 рр.



Джерело: складено авторам на основі World Bank (n.d.-a, n.d.-b, n.d.-c, n.d.-d).

Для Угорщини наслідки російсько-української війни трансформують механізм формування людського капіталу переважно через прикордонний, гуманітарний та енергетично-економічний канали. На відміну від Польщі та Чехії, Угорщина не стала головним центром довгострокового розміщення українських біженців, однак її географічна близькість до України та включеність у загальноєвропейський режим тимчасового захисту посилили значення інституційної координації, доступу переміщених осіб до ринку праці, охорони здоров'я й освіти. Для економічного механізму використання людського капіталу це означає потребу поєднання політики зайнятості з інструментами соціальної адаптації, професійної мобільності та захисту вразливих груп, зокрема жінок із дітьми, осіб із перерваними освітніми траєкторіями та працівників, які потребують перекваліфікації (IOM, 2024; UNHCR, 2024; EMN & OECD, 2024).

Для інтерпретації взаємовпливу макроекономічних показників на людський капітал здійснимо кореляційний аналіз (табл. 3).

Таблиця 3

Коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмана для Угорщини

Показники	Коефіцієнт Пірсона (r)	Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (ρ)
ВВП на душу населення – рівень безробіття	-0,665	-0,617
ВВП на душу населення – рівень інфляції	-0,425	-0,605

Джерело: власні розрахунки авторів.

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність помірного зворотного зв'язку між рівнем ВВП на душу населення та рівнем безробіття в Угорщині. Значення коефіцієнтів Пірсона ($r = -0,665$) і Спірмана ($\rho = -0,617$) вказують на те, що економічне зростання супроводжується скороченням безробіття, однак цей зв'язок є менш вираженим, ніж у деяких інших країнах Вишеградської групи.

Кореляція між ВВП на душу населення та рівнем інфляції є помірною зворотною, причому коефіцієнт Спірмана ($\rho = -0,605$) перевищує коефіцієнт Пірсона ($r = -0,425$). Це свідчить про наявність стійкого монотонного взаємозв'язку між економічним зростанням і ціною стабільністю, а також про можливий вплив нелінійних факторів та макроекономічних шоків на динаміку інфляції.

Для Угорщини характерний менш стабільний і більш варіативний взаємозв'язок між економічною стабільністю та показниками ринку праці, що може бути наслідком структурних особливостей економіки та підвищеної чутливості до інфляційних коливань. Це підкреслює важливість комплексного підходу до формування та розвитку економічного механізму використання людського капіталу у поєднанні з макроекономічною стабілізаційною політикою (табл. 4).

Таблиця 4

Засади, принципи та інструменти формування та розвитку економічного механізму відтворення людського капіталу в Угорщині

Засади	Принципи	Інструменти
– Інституційна спадковість; – Державоцентричність; – Економічна адаптивність; – Європейська інтеграція	– високий рівень інвестицій у людський капітал (освіта, навички, здоров'я); – пріоритет зайнятості над пасивною соціальною підтримкою; – гнучкість форм зайнятості та оплати праці; – соціальна стабільність і контроль інфляційних ризиків; – результативність і підзвітність державних програм.	– програми зайнятості, перекваліфікації; – податкові та фіскальні стимули для створення робочих місць; – інвестиції фондів ЄС у розвиток навичок і освіти; – підтримка промислової та інноваційної зайнятості; – модернізація державної служби та системи професійних стандартів.

Джерело: складено авторами.

Таким чином, економічний механізм використання людського капіталу в Угорщині еволюціонувала від реактивних заходів соціального захисту у 1990-х роках до стратегічно орієнтованої системи, інтегрованої в економічну політику держави. Динаміка макроекономічних показників підтверджує, що інвестиції в людський капітал стали важливим чинником економічної стабілізації, зростання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності угорської економіки.

Історичні та економічні передумови формування сучасної концепції управління людським капіталом в Чеській республіці

Формування концепції управління людським капіталом у Чеській Республіці відбувалося в умовах глибоких політико-економічних трансформацій і тісно корелювало з динамікою основних макроекономічних показників. Упродовж останніх десятиліть розвиток управління персоналом пройшов три основні етапи, що відображають еволюцію підходів до використання та розвитку людського капіталу (Kociánová, 2012).

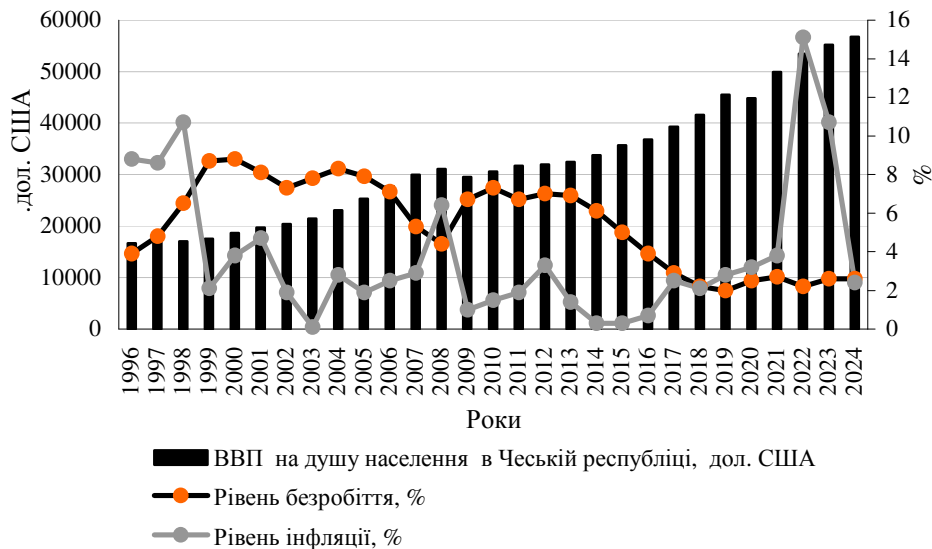
Перший етап, що охоплює 1970–1980-ті роки, характеризувався бюрократичним підходом до управління персоналом. Управління людським капіталом здійснювалось централізовано та мало переважно адміністративний і політично забарвлений характер. За таких умов управління людськими ресурсами не виконувало функції підвищення продуктивності праці та стримувало ефективне використання трудового потенціалу (Pospíšil, 2019).

Другий етап розпочався на початку 1990-х років після радикальних політичних і економічних змін. Операційний підхід до управління персоналом сформувався в умовах різкої лібералізації та відмови від централізованого регулювання.

Із середини 1990-х років у Чеській Республіці сформувався стратегічний підхід до управління людським капіталом (Keeley, 2007). Перехід до стратегічного управління людськими ресурсами збігся зі стабілізацією макроекономічних показників, зростанням ВВП на душу населення та стійким зниженням рівня безробіття, особливо після вступу країни до Європейського Союзу у 2004 р. (рис. 3).

Рисунок 3

Динаміка ВВП на душу населення, рівнів інфляції та безробіття у Чеській республіці за 1996–2024 рр.



Джерело: складено авторами на основі World Bank (n.d.-a, n.d.-b, n.d.-c, n.d.-d).

Вступ Чеської Республіки до Європейського Союзу у 2004 р. став ключовим етапом у формуванні сучасної концепції економічного механізму використання людського капіталу. Як свідчить динаміка ВВП на душу населення, упродовж 2004–2008 рр. економіка стабільно зростала, що супроводжувалося зниженням безробіття та стабільним рівнем інфляції. У цей період механізм використання людського капіталу набув стратегічного характеру та став невід'ємною складовою економічної політики держави.

Світова фінансова криза 2008–2009 рр. призвела до тимчасового уповільнення економічного розвитку та зростання безробіття, що актуалізувало роль активної державної політики на ринку праці. Реалізація програм підтримки зайнятості та інвестицій у людський капітал сприяла швидкому відновленню економічної динаміки. У подальші роки, особливо у 2014–2019 рр., Чеська Республіка характеризувалася одним із найнижчих рівнів безробіття в Європейському Союзі, що свідчить про ефективність моделі економічного механізму використання людського капіталу та високий рівень залучення трудових ресурсів.

У період 2020–2023 рр., зокрема в умовах пандемії COVID-19 та інфляційних шоків, чеська система формування та використання людського капіталу проявила гнучкість (табл. 5).

Таблиця 5

Коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмана для Чеської Республіки

Показники	Коефіцієнт Пірсона (r)	Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (ρ)
ВВП на душу населення – рівень безробіття	–0,782	–0,720
ВВП на душу населення – рівень інфляції	0,118	–0,069

Джерело: власні розрахунки авторів.

Результати кореляційного аналізу свідчать про сильний зворотний зв'язок між рівнем ВВП на душу населення та рівнем безробіття в Чеській Республіці. Значення коефіцієнтів Пірсона ($r = -0,782$) і Спірмана ($\rho = -0,720$) підтверджують, що економічне зростання супроводжується суттєвим і стійким скороченням безробіття, що вказує на високу ефективність функціонування ринку праці та механізмів використання людського капіталу.

Водночас кореляція між ВВП на душу населення та рівнем інфляції є слабкою та статистично невираженою ($r = 0,118$; $\rho = -0,069$). Це свідчить про відносну незалежність економічного зростання від короткострокових інфляційних коливань і вказує на високий рівень макроекономічної стабільності та ефективності монетарної політики.

Чеська Республіка демонструє одну з найбільш збалансованих моделей взаємодії між економічною стабільністю та ринком праці серед країн Вишеградської групи, що створює сприятливі умови для формування та реалізації довгострокового механізму використання людського капіталу (табл. 6).

З 2022 р. у Чеській Республіці змінилася ситуація після широкомасштабного вторгнення РФ проти України. Зміни були спричинені високою концентрацією українських отримувачів тимчасового захисту відносно чисельності населення країни та швидким залученням частини переміщених осіб до ринку праці. Це посилює роль механізмів визнання професійних навичок, мовної підготовки, освітньої інтеграції дітей і запобігання декваліфікації висококваліфікованих працівників. Для чеської моделі людського капіталу війна в Україні стала чинником не лише гуманітарного реагування, а й структурного коригування політики зайнятості в умовах хронічного дефіциту робочої сили, що потребує балансування короткострокового залучення працівників і довгострокового розвитку компетентностей (OECD, 2023b; OECD, 2023c).

Таблиця 6

Засади, принципи та інструменти формування та розвитку економічного механізму відтворення людського капіталу в Чеській республіці

Засади	Принципи	Інструменти
– Інституційна спадковість – Ринкова автономія організацій – Європейська інтеграція – Соціальна збалансованість – Стратегічність	– безперервне навчання, розвиток навичок; – професіоналізм і деполітизація кадрових рішень; – адаптивність до економічних циклів і криз; – участь і партнерство між державою, бізнесом і працівниками; – результативність і орієнтація на продуктивність праці; – довгострокова креація економічної вартості.	– підтримка зайнятості; – розвинена система професійної та дуальної освіти; – стратегічне кадрове планування на рівні підприємств; – інвестиції фондів ЄС у розвиток людського капіталу; – мотиваційні та HR-практики спрямовані на залученість та розвиток компетенцій; – підтримка інноваційної та висококваліфікованої зайнятості; – інститути соціального діалогу та колективних переговорів.

Джерело: складено авторами.

Отже, економічний механізм формування та використання людського капіталу у Чеській Республіці сформувалася як результат поступової еволюції від соціально орієнтованих механізмів трансформаційного періоду до стратегічної моделі, інтегрованої в економічну політику держави. Динаміка ключових економічних показників підтверджує, що інвестиції в людський капітал стали одним із визначальних чинників стійкого економічного зростання та конкурентоспроможності країни.

Історичні та економічні передумови формування сучасної концепції управління людським капіталом в Словацькій республіці

Формування економічного механізму формування та використання людського капіталу у Словацькій Республіці відбувалося в контексті глибоких соціально-економічних трансформацій, пов'язаних із розпадом Чехословаччини, переходом до ринкової економіки та подальшою інтеграцією країни до Європейського Союзу. Упродовж 1990–2024 рр. еволюція підходів до управління людським капіталом тісно корелювала з динамікою ключових макроекономічних показників, зокрема рівнем інфляції, зайнятості та зростанням ВВП на душу населення (Baláž, 2007).

На початковому етапі трансформації у 1990-х роках словацька економіка характеризувалася макроекономічною нестабільністю, що проявлялося у підвищених темпах інфляції та зростанні безробіття. Основна увага

приділялася збереженню зайнятості, соціальному захисту працівників і базовим програмам перекваліфікації.

Поступова макроекономічна стабілізація наприкінці 1990-х на початку 2000-х років створила передумови для переходу до більш системного підходу в формуванні і використанні людського капіталу. Важливою інституційною основою формування сучасної концепції людського капіталу у Словачкій Республіці є закріплення принципів сталого розвитку на законодавчому рівні. Зокрема, ст. 6 Закону № 17/1992 визначає сталий розвиток як рамкову модель державної політики, що безпосередньо впливає на підходи до управління людськими ресурсами. Відповідно до урядових рішень, зокрема Постанови Уряду СР № 655/1997, оцінка стратегій і програм у сфері формування персоналу підприємств та організацій ґрунтується на системі базових принципів, які є обов'язковими для державних інституцій і відповідають загальним підходам ООН.

Узагальнено ці принципи формують людиноцентричну та збалансовану модель економічного механізму використання людського капіталу, що поєднує:

- пріоритет розвитку людських ресурсів і охорони здоров'я;
- ефективне та раціональне використання ресурсів;
- превентивність і мінімізацію довгострокових ризиків;
- соціальну, міжпоколінну та територіальну справедливість;
- участь, солідарність і субсидіарність у прийнятті управлінських рішень;
- етичну, соціально та екологічно безпечну практику управління.

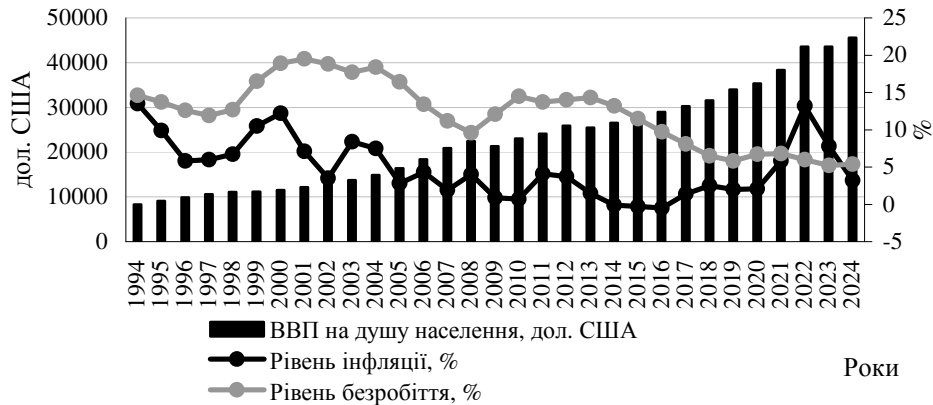
Застосування цих принципів для побудови механізму використання людського капіталу сприяло підвищенню стійкості ринку праці, адаптивності трудових ресурсів та узгодженості економічного зростання із соціальними цілями розвитку (Ministry of the Environment of the Slovak Republic, 2001).

Європейська інтеграція сприяла гармонізації трудового законодавства, впровадженню європейських стандартів у сфері зайнятості та розширенню доступу до структурних фондів ЄС. Це дало змогу реалізувати програми розвитку людського капіталу, спрямовані на підвищення продуктивності праці, стимулювання мобільності робочої сили та зменшення структурного безробіття.

Особливий акцент зроблено на розвитку технічних і цифрових навичок, що відповідало структурі словацької економіки з її орієнтацією на промислове виробництво та експорт (International Monetary Fund, 2025) (рис. 4).

Рисунок 4

Динаміка ВВП на душу населення, рівня інфляції та рівня безробіття у Словаччій Республіці у 1994–2024 рр.



Джерело: складено авторами на основі World Bank (n.d.-a, n.d.-b, n.d.-c, n.d.-d), International Monetary Fund (2025).

Період 2020–2023 рр., позначений пандемією COVID-19 та різким зростанням інфляції, виявив вразливі місця, але водночас і адаптивність системи управління людським капіталом у Словаччині. Інфляційний сплеск негативно вплинув на реальні доходи населення, що актуалізувало потребу в коригуванні політики оплати праці, посиленні соціального діалогу та впровадженні гнучких форм зайнятості.

Аналіз кореляційного зв'язку між макроекономічними показниками у досліджуваній країні, дасть змогу виокремити, найбільш важливі чинники для формування сприятливих умов для розвитку людського потенціалу (табл. 7)

Таблиця 7

Коефіцієнти кореляції Пірсона та рангової кореляції Спірмана для Словачької Республіки

Показники	Коефіцієнт Пірсона (r)	Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (ρ)
ВВП на душу населення – рівень безробіття	–0,826	–0,729
ВВП на душу населення – рівень інфляції	–0,320	–0,460

Джерело: власні розрахунки авторів.

Результати кореляційного аналізу свідчать про дуже сильний зворотний зв'язок між рівнем ВВП на душу населення та рівнем безробіття в Словацькій Республіці. Значення коефіцієнтів Пірсона ($r = -0,826$) і Спірмана ($\rho = -0,729$) вказують на те, що економічне зростання тісно пов'язане зі скороченням безробіття, що підтверджує головну роль ринку праці у формуванні економічної стабільності.

Кореляція між ВВП на душу населення та рівнем інфляції є слабкою до помірної зворотної, що свідчить про обмежений, але наявний вплив інфляційних процесів на економічне зростання. Вищий коефіцієнт Спірмана порівняно з Пірсоном вказує на можливу нелінійність цього зв'язку та чутливість економіки до окремих макроекономічних шоків (табл. 8).

Таблиця 8

Засади, принципи та інструменти формування та розвитку економічного механізму відтворення людського капіталу в Словацькій республіці

Засади	Принципи	Інструменти
– Історична трансформація; – макроекономічна стабілізація; – людиноцентричність; – сталий розвиток; – гармонізація трудового законодавства, політики зайнятості та освіти зі стандартами ЄС.	– Пріоритет розвитку людських ресурсів і охорони здоров'я; – ефективність і раціональність використання ресурсів; – превентивність і передбачуваність (мінімізація довгострокових ризиків); – соціальна, міжпоколінна та територіальна справедливість; – зайнятість як ключовий стабілізаційний фактор економіки; – адаптивність до макроекономічних шоків; – солідарність і соціальний діалог; – субсидіарність; – етичність і соціально безпечне управління; – довгострокова орієнтація на креацію економічної та соціальної вартості.	– Інструменти державної політики ринку праці; – освітньо-кваліфікаційні інструменти; – інституційно-нормативні інструменти; – фінансово-інвестиційні інструменти; – інструменти соціального партнерства та участі; – адаптивно-кризові інструменти; – інструменти розвитку мобільності та інтеграції.

Джерело: складено авторами.

Сьогодні інтеграція українських переміщених осіб у словацький ринок праці частково підтримала зайнятість у секторах із дефіцитом кадрів, однак одночасно виявила потребу в посиленні мовної підготовки, професійної адаптації, соціального супроводу та регіональної координації послуг. Отже, словацький механізм формування людського капіталу в нових умовах має розглядатися як поєднання політики зайнятості, соціальної згуртованості, прико-

рдонної стійкості та адаптації до довготривалих безпекових ризиків (OECD, 2024a; Directorate-General for Migration and Home Affairs, 2024; EMN & OECD, 2024).

Таким чином, економічний механізм використання людського капіталу у Словацькій Республіці еволюціонував від реактивних механізмів соціального захисту в умовах трансформаційної кризи до стратегічно орієнтованої моделі, інтегрованої в національну економічну політику.

У контексті вивчення концепції формування конкурентоспроможного людського капіталу в країнах Вишеградської групи варто звернути свою увагу на Індекс людського розвитку (HDI), який, на відміну від суто економічних індикаторів, HDI поєднує характеристики тривалості життя, рівня освіти та доходів населення, що безпосередньо відображає головні складові людського капіталу (табл. 9).

Таблиця 9

Динаміка Індексу людського розвитку для країн Вишеградської групи (Human Development Report)

Роки	Польща	Угорщина	Чеська республіка	Словацька республіка
2013	0,855	0,843	0,870	0,840
2014	0,863	0,851	0,878	0,845
2015	0,834	0,818	0,861	0,830
2016	0,843	0,826	0,870	0,844
2017	0,855	0,836	0,878	0,89
2018	0,865	0,843	0,888	0,896
2019	0,872	0,845	0,891	0,902
2020	0,880	0,854	0,9	0,860
2021	0,865	0,851	0,895	0,852
2022	0,865	0,867	0,895	0,855
2023	0,906	0,870	0,915	0,880

Джерело: складено авторами на основі UNDP (n.d.).

Аналіз динаміки HDI у Польщі, Чехії, Словаччині та Угорщині за період 2013–2023 рр. дає змогу виявити довгострокові тенденції розвитку людського капіталу в умовах постсоціалістичної трансформації, євроінтеграції та зростання ролі знанневої економіки. Поступове зростання HDI в усіх країнах регіону свідчить про системне нагромадження людського капіталу та підвищення ефективності державної соціально-економічної політики.

Водночас коливання значень індексу в окремі роки відображають чутливість людського розвитку до зовнішніх шоків, зокрема макроекономічної

нестабільності та пандемічних викликів, що підкреслює важливість інституційної стійкості та інвестицій у соціальну інфраструктуру.

Положення концепції управління персоналом у країнах Вишеградської групи

Аналіз еволюції економічних моделей, ринків праці та інституційних змін у країнах Вишеградської групи дає змогу виокремити низку спільних базових положень, що визначають сучасний економічний механізм формування та використання людського капіталу в цих державах (рис. 5).

Рисунок 5

Базові положення концепції управління людським капіталом країн Вишеградської групи



Джерело: складено авторами.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 р. концепція управління людським капіталом у країнах Вишеградської групи набула нового безпекового змісту. Якщо до 2022 р. ключовими орієнтирами були європейська конвергенція, продуктивність праці, мобільність робочої сили, цифровізація та розвиток компетентностей, то в умовах війни на східному кордоні ЄС до цих положень додалися стійкість ринку праці, здатність до інтеграції вимушених мігрантів, адаптація систем освіти й професійної підготовки до кризових умов, психологічна підтримка працівників, енергетична та кіберстійкість організацій, а також готовність людського капіталу до функціонування в умовах тривалої геополітичної невизначеності (European External Action Service, 2022; NATO, 2022).

Узагальнено для країн Вишеградської групи повномасштабна війна РФ проти України спричинила розширення базових положень концепції управління людським капіталом. До традиційних положень – стратегічності, людиноцентричності, інвестиційності, гнучкості, соціального партнерства та європейської інтеграції – доцільно додати безпекову стійкість, кризову адаптивність, інтеграцію вимушено переміщеного людського потенціалу, психологічну та соціальну підтримку працівників, розвиток оборонно-технологічних і цифрових компетентностей, а також здатність державних і корпоративних систем управління персоналом реагувати на довготривалі зовнішні шоки. Саме ці положення формують оновлену логіку економічного механізму формування та використання людського капіталу у V4 в умовах нової європейської безпекової реальності.

Висновки

Отже, особливістю країн Вишеградської групи є поєднання відносно схожих стартових умов початку 1990-х років із різними національними моделями реформ. Усі чотири держави зіткнулися з високою інфляцією, зростанням безробіття, деіндустріалізацією та міграційним відтоком населення. Відповіддю на ці виклики стало поступове формування стратегічних підходів до механізмів формування та використання людського капіталу, що охоплювали реформування системи освіти, активну політику зайнятості, розвиток професійної підготовки та інтеграцію людського потенціалу в загальну економічну стратегію розвитку.

Досвід країн Вишеградської групи у подоланні криз є особливо показовим у контексті повторюваних зовнішніх шоків – світової фінансової кризи 2008–2009 р., пандемії COVID-19, енергетичної та інфляційної кризи 2020-х років. У цих умовах саме ефективний економічний механізм використання людського капіталу став одним із ключових чинників економічної стійкості: ринки праці демонстрували відносну адаптивність, а інвестиції в освіту та навички дозволили підтримувати конкурентоспроможність економік навіть за несприятливих макроекономічних умов.

Водночас сучасний етап розвитку країн Вишеградської групи відрізняється від попередніх криз тим, що економічна й соціальна адаптація відбувається на тлі довготривалої воєнної загрози на східному кордоні ЄС. Агресивна зовнішня політика РФ і наслідки її широкомасштабної збройної агресії проти України формують для V4 новий контур викликів, пов'язаних із безпекою праці, мобільністю населення, інтеграцією біженців, збереженням кваліфікацій, психосоціальною підтримкою та необхідністю узгодження політики людського капіталу з політикою оборонної, енергетичної й інфраструктурної стійкості (NATO, 2022; European External Action Service, 2022; OECD, 2023d). Отже, безпекова складова має розглядатися як невід'ємний елемент сучасного економічного механізму формування та використання людського капіталу в країнах Вишеградської четвірки.

Для України досвід країн Вишеградської групи є надзвичайно цінним з кількох причин. По-перше, Україна, як і країни V4 у 1990-х роках, перебуває в умовах глибокої структурної трансформації та післякризового відновлення. По-друге, країни Вишеградської групи продемонстрували, що людський капітал може бути не лише соціальним, а й економічним ресурсом відновлення, за умови його стратегічного управління. По-третє, їхній досвід є релевантним з огляду на спільний постсоціалістичний спадок, географічну близькість та інтеграцію до європейського правового й інституційного простору.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим оцінюванням впливу безпекової ситуації на механізми формування людського капіталу в кожній із досліджуваних країн. Зокрема, перспективним є розроблення порівняльного індексу безпекової стійкості людського капіталу для країн Вишеградської групи, який може охоплювати показники інтеграції українських біженців у ринок праці й освіти, адаптації систем професійної підготовки до потреб оборонної та критичної інфраструктури, впливу енергетичних і логістичних ризиків на зайнятість, а також здатності державних інституцій забезпечувати психосоціальну підтримку та збереження кваліфікацій. Окремий напрям майбутніх досліджень має стосуватися сценарного моделювання міграційних траєкторій, рееміграції та циркулярної мобільності між Україною й країнами V4 у процесі післявоєнного відновлення, що дасть змогу точніше визначити довгострокові наслідки війни для людського капіталу регіону (European External Action Service, 2022; EMN & OECD, 2024; UNHCR, 2025).

Список використаної літератури

- Боечко, В. Ф. (2016). Економічне становище Другої Речі Посполитої у перші повоєнні роки. *Молодий вчений*, (3), 307–312. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/3/71.pdf>

- Резніков, В. (2025). *Виклики для економіки Польщі в умовах європейської інтеграції*. Український інститут майбутнього. <https://uifuture.org/doslidzhennya/vyklyky-dlya-ekonomiky-polshhi/>
- Baláž, V. (2007). Regional polarization under transition: The case of Slovakia. *European Planning Studies*, 15(5), 587–602. <https://doi.org/10.1080/09654310600852639>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365–382. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Council of the European Union. (2025, June 13). *EU member states agree to extend temporary protection for refugees from Ukraine* [Press release] <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/06/13/eu-member-states-agree-to-extend-temporary-protection-for-refugees-from-ukraine/>
- Demchenko, O., Basiurkina, N., Popadynets, N., Minenko, S., & Sokoliuk, K. (2023). Factors and determinants of the development of human capital in rural areas in the conditions of global challenges. *ECONOMICS*, 11(s1), 93–108. <https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0026>
- Directorate-General for Migration and Home Affairs. (2024). *Slovakia: Economic contributions of people displaced from Ukraine*. European Commission. https://home-affairs.ec.europa.eu/news/slovakia-economic-contributions-people-displaced-ukraine-2024-03-28_en
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital*. Harper Business.
- European External Action Service. (2022). *A strategic compass for security and defence: For a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security*. https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf
- European Migration Network, & OECD. (2024). *Labour market integration of beneficiaries of temporary protection from Ukraine: Joint EMN-OECD inform*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/migration/OECD-EMN%20Inform_%20Labour-market-integration-of-beneficiaries-of-temporary-protection-from-Ukraine.pdf

- Gulyás, L., & Turcsányi, E. (2017). A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 1. rész: A "társadalmi reformerek" szakaszának és a "szociálpolitikai koncepció" szakaszának jellemzői [Development of function of human resource management. Part 1: Characteristics of the stage of 'social reformers' and the stage of the 'socio-political concept']. *Közép-Európai Közlemények*, 10(3), 195–205. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12454>
- International Monetary Fund. (2025). *Slovak Republic: 2025 Article IV consultation – Press release; and staff report* (Country Report No. 25/72). <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2025/english/1svkea2025001-print-pdf.pdf>
- International Organization for Migration. (2024). *DTM Hungary: Labour market integration of Ukrainian refugees – 2023 Annual Report* (Assessment). <https://data.unhcr.org/fr/documents/details/107211>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Keeley, B. (2007). *Human capital: How what you know shapes your life*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/02/human-capital_g1gh7c78/9789264029095-en.pdf
- Kocianová, R. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy a moderní trendy* [Human resource management: Principles and development]. Grada Publishing.
- Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 322–341. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
- Maksymiv, Y., Yakubiv, V., Pylypiv, N., Piatnychuk, I., Hryhoruk, I., & Hokyh, V. (2022). Biological assets in accounting of socially responsible activities of agricultural enterprises. *Custos e Agronegócio online*, 18(2), 458–476. <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v18/OK%2021%20assets.pdf>
- Ministry of the Environment of the Slovak Republic. (2001). *Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja* [National Strategy for Sustainable Development]. <https://www.minzp.sk/files/dokumenty/strategicke-dokumenty/narodnastrategia-trvalo-udrzatelneho-rozvoja.pdf>
- National Bank of Poland. (2024). *Sytuacja życiowa i ekonomiczna migrantów z Ukrainy w Polsce w 2024 r.* [Poland: The living and economic situation of migrants from Ukraine in 2024]. https://home-affairs.ec.europa.eu/whats-new/publications/poland-living-and-economic-situation-migrants-ukraine-2024_en

- NATO. (2022). *NATO 2022 strategic concept*. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/strategic-concepts/2022/290622-strategic-concept.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- OECD. (2019). *OECD skills strategy 2019: Skills to shape a better future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>
- OECD. (2023a). Working towards dual intent integration of Ukrainian refugees. In *OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6b4c16f7-en>
- OECD. (2023b). *OECD economic surveys: Poland 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6fc99a4b-en>
- OECD. (2023c). *OECD economic surveys: Czech Republic 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e392e937-en>
- OECD. (2023d). Ensuring continued learning for Ukrainian refugees. In *Education at a glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- OECD. (2024a). *OECD economic surveys: Slovak Republic 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/397ca086-en>
- OECD. (2024b). *OECD economic surveys: Hungary 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/795451e5-en>
- Omelchuk, O. M., Vatrás, V. A., Podra, O. P., & Savenko, V. V. (2021). The importance of human capital in sustainable economic development providing: European experience and the legal aspect. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(32), 507–517. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200761>
- Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023). Human capital as a factor of socioeconomic development of the state: The main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150>
- Pospíšil, R. (2019). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci* [Development and management of human resources in social work]. University of Ostrava. <https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rozvoj-a-rizeni-lidskych-zdroju-v-sp-roman-pospisil.pdf>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/1818907>

- Tonova, E., Grishnova, O., Karyuk, V., Djakons, D., Niemi, O., & Celika, M. (2025). HR innovations, human capital and financial stability: Interrelationships and interaction on the example of international companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(64), 585–599. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4859>
- UNHCR. (2024). *Hungary: Socio-economic insights survey 2024*. Operational Data Portal. <https://data.unhcr.org/en/documents/details/112070>
- UNHCR. (2025). *Ukraine situation: Revised regional refugee response plan 2025-2026*. OCHA. <https://www.unocha.org/publications/report/ukraine/ukraine-situation-revised-regional-refugee-response-plan-2025-2026>
- United Nations Development Programme. (n.d.). *Human Development Report*. <https://hdr.undp.org/>
- Vincze, E. (1971). *A hűtlenségi per, 1871-1872* [The treason trial of 1871–1872] [in Hungarian]. Kossuth Könyvkiadó.
- World Bank. (2020). *The Human Capital Index 2020 update: Human capital in the time of COVID-19*. <https://doi.org/10.1596/34432>
- World Bank. (n.d.-a). *GDP (current US\$) – Poland, Czechia, Slovak Republic, Romania* [Data set]. World Bank Open Data. Retrieved December 22, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
- World Bank. (n.d.-b). *GDP growth (annual %) – Poland, Czechia, Slovak Republic, Romania* [Data set]. World Bank Open Data. Retrieved December 22, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- World Bank. (n.d.-c). *Inflation, consumer prices (annual %) – Poland, Czechia, Slovak Republic, Romania* [Data set]. World Bank Open Data. Retrieved December 22, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
- World Bank. (n.d.-d). *Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate) – Poland, Czechia, Slovak Republic, Romania* [Data set]. World Bank Open Data. Retrieved December 22, 2025, from <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yakymchuk, A., Yakymchuk, O., Popadynets, N., Bilyk, R., Yakubiv, V., Maksymiv, Y., Hryhoruk, I., Irtysheva, I., Husakovska, T., & Boiko, Y. (2021). Integral assessment of the level of Ukraine's economic security: Modeling and economic analysis. *Accounting*, 7(2), 381–390. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.014>

Zbiegień-Maciąg, L. (Ed.) (2006). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* [New trends and challenges in human resource management]. Oficyna Ekonomiczna. https://biblioteka.eust.pl/uk/search_results/854548488

Отримано: 12 січня 2026 р.

Рецензовано: 11 травня 2026 р.

Рекомендовано до друку: 10 червня 2026 р.