

відповідальність підприємства. Київ: КНУТД, 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2306> (Дата звернення: 26.04.2025).

2. Логінов В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як підсистема конкурентоспроможності. Маріуполь: ТОВ «ТД «Папірус», 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28454>. (Дата звернення: 26.04.2025).

3. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. Wiley. URL: https://www.researchgate.net/publication/336733649_Managing_Business_Ethics_Straight_Talk_About_How_To_Do_It_Right_Linda_K_Trevino_and_Katherine_A_Nelson_Hoboken_John_Wiley_Sons_2017_496_pages_12095_paperback_7600_e-book (Дата звернення: 30.04.2025).

4. Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press.

5. Разом міцніші: згідно з соціологічними даними підтримка населенням співпраці Києва та сусідніх громад досягла 95%. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1186&page=26> (Дата звернення: 30.04.2025).

6. Успіхи України у боротьбі з корупцією. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/uspiky-ukrayiny-u-borotbi-z-koruptsiyeyu/> (Дата звернення: 30.04.2025).

Ільч Л.М.,
*д.е.н., професор, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*
Акіліна О.В.,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ

Сталий розвиток агломерацій в умовах воєнного та повоєнного періодів неможливий без активного включення людського капіталу як стратегічного

ресурсу. Йдеться не лише про трудові ресурси, але й про рівень освіти, навички, здоров'я, мобільність, соціальні цінності та готовність до участі у прийнятті рішень. У повоєнній Україні людський капітал стає ключовим чинником територіальної згуртованості, інноваційного прориву та інституційної стійкості агломерацій.

Науковці справедливо акцентують на тому, що в умовах війни людський капітал втрачається нерівномірно – відбувається його «розшарування» за регіонами, доступом до послуг та рівнем соціальної захищеності. Наприклад, за даними соціологічного дослідження [1], громади демонструють зростання усвідомлення власної ролі у відновленні, проте водночас стикаються з кадровими викликами та ресурсними обмеженнями. Л. Брич звертає увагу, що питання збереження та розвитку людського капіталу пов'язане не лише з демографічними втратами, а й з ризиками його «недоінвестованості», зокрема «запровадження воєнного стану вимагало швидкої переорієнтації ...пріоритетів у бік більш безпосередніх і орієнтованих на виживання цілей. Інвестиції в людський капітал стали приділяти особливу увагу сферам, які мають вирішальне значення для стійкості під час війни, таким як військова підготовка, невідкладна медична допомога, психологічна підтримка» [2]. Війна не лише зруйнувала матеріальну базу, але й обмежила можливості самореалізації та освіти, що вимагає комплексних рішень щодо реінтеграції людського капіталу в систему сталого розвитку.

Тому особливої уваги потребує освітній компонент людського капіталу, який виступає не лише джерелом знань, а й середовищем формування ключових компетентностей, необхідних для відновлення країни. Як зазначає О. Шульга, освіта має перетворитися на інноваційне середовище, «в якому ключові суб'єкти набуватимуть ключових компетентностей, необхідних для життя та побудови успішної кар'єри» [3]. Для цього важливо спрямовувати інвестиції на підготовку і перепідготовку кадрів, наукову діяльність, стажування студентів в установах та залучення їх до прикладних і наукових проектів. В агломераціях, де зосереджено значну частину освітніх закладів і

молоді, такий підхід може мати особливо вагомий ефект.

Водночас, як показують останні дослідження, зростає роль горизонтальних зв'язків, самоорганізації, освітніх та волонтерських ініціатив, які активізуються саме в агломераціях – просторах високої концентрації населення. Як підкреслюють Ю. Залознової та Н. Азьмук, «українці стали віддавати перевагу нематеріальним цінностям: спілкуванню з близькими, соціальній взаємодії та взаємодопомоги, альтруїзму... Це призвело до відродження активної громадянської позиції у громадян України...» [4]. Тому агломерації стають не лише територіями відновлення, а й точками концентрації потенціалу змін.

Ергатичний підхід до просторового розвитку, запропонований М. Дьомінім і М. Габрелем [5], акцентує на ціннісних, поведінкових і соціальних аспектах. Він дозволяє інтегрувати людський капітал у саму логіку планування – не як ресурс, а як співтворця простору. Люди перестають бути об'єктами політики, натомість стають її суб'єктами, здатними формувати сценарії просторової стійкості на основі досвіду, пам'яті й активності.

У цьому ж контексті важливо враховувати результати сучасних досліджень [6], що вказують на мотиваційні чинники залишатися в країні, працювати, брати участь у відновленні. Для багатьох ключовими є: родина, житло, можливість бути корисними – тобто ті елементи, які безпосередньо пов'язані з соціальним контекстом агломерації. Тому їх відтворення та підтримка має стати пріоритетом просторового планування.

Повоєнна агломерація – це не лише відновлена інфраструктура, а й відновлена довіра, гідність, соціальні зв'язки. Тому людський капітал не варто розглядати лише в термінах ринку праці. Це ресурс стабільності, що об'єднує економіку, політику, культуру і суспільну згуртованість. Агломерації мають інвестувати в освіту, безпеку, соціальні сервіси й умови для творчості. Це стане основою для тривалого зростання, збереження людського потенціалу та відбудови суб'єктності громад.

З огляду на виклики і потенціал, окреслені у попередньому аналізі, доцільно запропонувати низку рішень, які можуть стати основою для нової

моделі взаємодії агломерації та людського капіталу в контексті сталого розвитку:

1. Окрім класичного функціонального зонування (житло, промисловість, рекреація), варто ввести поняття «гуманітарного зонування», що враховуватиме рівень насиченості соціальними сервісами, можливостями самореалізації, інклюзивністю середовища. Такі зони мають стати пріоритетними для розвитку місцевих програм зайнятості, перекваліфікації та психологічної підтримки.

2. У кожній великій агломерації доцільно створити сучасну платформу публічно-приватного партнерства «Люди+Місто», яка збиратиме й аналізуватиме дані про потреби мешканців, ринок праці, навички та освітні траєкторії. Її завдання – узгоджувати людський потенціал із пріоритетами просторового розвитку та сприяти формуванню стратегії, орієнтованої на мешканця.

3. На рівні міст і селищ агломерацій варто впроваджувати підхід «емпатичної урбаністики» – коли рішення щодо благоустрою, інфраструктури, освітнього або громадського простору приймаються із залученням самих мешканців, зокрема ветеранів, ВПО, молоді. Через спеціальні фокус-групи вони можуть ділитися своїм досвідом і потребами ще до початку реалізації проєктів. Це дозволить створити простір, який відповідає людським відчуттям, емоціям і повсякденному досвіду, а також зміцнює довіру до місцевої влади.

4. Розробити національну цифрову платформу, яка дозволить людям, що виїхали, обрати формат участі у відбудові власної громади – дистанційне наставництво, волонтерство, менторство для місцевого бізнесу, освітні внески. Це дозволить втримати людський капітал, навіть якщо фізично люди перебувають за кордоном.

5. На основі соціологічних даних про рівень оптимізму серед молоді – впровадити програму «Сценарії надії» як симуляційний освітній курс у школах і ЗВО агломерацій, який допоможе розробляти реальні проєкти розвитку своїх громад. Курс має включати моделювання, економіку, креативне мислення, лідерство, критичну рефлексію.

6. Інтегрувати у регіональні плани розвитку не лише традиційні індикатори

(доходи, зайнятість, народжуваність), але й показники «капіталу довіри»: рівень участі у громадському житті, відчуття впливу на рішення, солідарність, досвід взаємодопомоги. Такі показники мають враховуватись при виділенні державної підтримки чи міжнародних грантів.

Висновки. У повоєнних умовах агломерації мають стати не лише простором відновлення інфраструктури, а й середовищем розвитку людського капіталу. Стійкість таких територій визначатиметься не лише технічними ресурсами, а здатністю залучити, втримати та активізувати людей.

Аналіз показав, що традиційні моделі мають доповнюватися людиноцентричними підходами: «емпатичною урбаністикою», ергатичним плануванням, новими формами участі мешканців. Саме тому запропоновано створення центрів «Люди+Місто», платформ залучення діаспори, а також впровадження стратегій, що враховують соціальні мотивації та довіру як основу сталого розвитку. Агломерації, які зможуть інтегрувати людський капітал у політику просторового зростання, стануть точками відновлення не лише економіки, а й суспільної суб'єктності України.

Список використаних джерел

1. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади: результати соціологічного дослідження. 2022. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1164&page=1>

2. Брич Л. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 19–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3>

3. Шульга О. Розвиток людського капіталу в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. № 83. С. 19-23. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.83-3>

4. Залознова Ю., Азьмук, Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>

5. Дьомін М., Габрель М. Ергатичність в обґрунтуванні просторового майбутнього України: моделювання та завдання. Містобудування та територіальне планування. 2024. № 8. С. 3–21. URL: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2024.85.3-21>

6. Центр економічної стратегії. Жінки у війні: мотивації залишатися та причини виїжджати: Аналітична записка. 2025. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/doslidzhennya-1.pdf>

Ковалик А.І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Артамонова Г.В.,
к.е.н., доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні, що супроводжується дестабілізацією економіки, зменшенням купівельної спроможності населення, порушенням логістичних ланцюгів та переміщенням великої частини населення, перед бізнесом постає новий виклик – збереження клієнтської бази та підтримка стабільності взаємин із клієнтами. Втрата звичних каналів взаємодії, постійна зміна пріоритетів споживачів та високий рівень емоційного напруження зумовлюють необхідність адаптації систем управління взаємовідносинами з клієнтами до нових реалій.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами використовується компаніями як стратегічний підхід для управління і аналізу всіх взаємодій з клієнтами та обробки даних на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Основна мета – покращити взаємодію з клієнтами, сприяти їхньому утриманню та