

А. В. Броч,
к. держ. упр., доцент кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Інститут права, психології та інноваційної освіти,
Національний університет "Львівська політехніка",
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-8338-9573>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.219

ПРОБЛЕМА ІДЕНТИФІКАЦІЇ Й ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

L. Brych,
PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Pedagogy and Innovative Education,
Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University

THE PROBLEM OF IDENTIFYING AND ASSESSING THE RISKS OF INVESTING IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

Метою дослідження є дослідження проблем ідентифікації й оцінювання ризиків інвестування у розвиток людського капіталу в системі державного управління. Доведено, що ефективне виявлення та оцінка ключових ризиків при інвестуванні у розвиток людського капіталу в системі державного управління пов'язане зі складнощами, що робить його актуальною та постійною проблемою на сьогоднішній день. Визначено, що інвестування в розвиток людського капіталу в системі державного управління пов'язане з ризиками, якими необхідно ретельно орієнтуватися, щоб забезпечити ефективне управління та надання державних послуг. Роль державного управління у цьому контексті багатогранна: вона балансує між потребою у кваліфікованому персоналі та проблемами, властивими таким інвестиціям. Визначено, що сутність виявлення та оцінки ризиків інвестування у розвиток людського капіталу для системи державного управління є складним та відповідальним процесом, що має вирішальне значення для забезпечення ефективного та результативного функціонування державних послуг. Виокремлено ключові етапи ідентифікації й оцінки ризиків інвестування у розвиток людського капіталу. Встановлено, що своєчасне виявлення та оцінка ризиків, пов'язаних з інвестуванням у розвиток людського капіталу в системі державного управління, може мати глибоко позитивний ефект. Цей запобіжний підхід має вирішальне значення для забезпечення того, щоб зроблені інвестиції були одночасно ефективними та дієвими, що призведе до більш дієздатного та оперативного державного управління. Визначено, що інвестиції в людський капітал можуть не принести бажаних результатів або тому, що навчання застаріло, або не відповідає потребам, що виникають. Встановлено, що перед державним управлінням стоїть завдання узгодити розвиток людського капіталу зі складними пріоритетами та цілями державної політики, що часто змінюються. Ролі у державному секторі унікально багатогранні та часто вимагають поєднання технічних знань, адміністративної хватки та глибокого розуміння державної політики та етики обслуговування.

The purpose of the study is to study the problems of identifying and assessing the risks of investing in the development of human capital in the public administration system. It has been proven that the effective identification and assessment of key risks when investing in the development of human capital in the public administration system is associated with difficulties, which makes it a relevant and ongoing problem today. It has been established that investing in the development of human capital in the public administration system is associated with risks that must be carefully navigated in order to ensure effective management and provision of public services. The role of public administration in this context is multifaceted: it balances the need for qualified personnel with the challenges inherent in such investments. It has been established that the essence of identifying and assessing the risks of investing in the development of human capital for the public administration system is a complex and responsible process, which is crucial for ensuring the effective and efficient functioning of public services. The key stages of identifying and assessing the risks of investing in the development of human capital are highlighted. It has been established that timely identification and assessment of risks associated with investing in the development of human capital in the public administration system can have a profoundly positive effect. This precautionary approach is critical to ensuring that the investments made are both effective and efficient, leading to more capable and responsive public administration. It has been determined that investments in human capital may not bring the desired results either because training is outdated or does not meet emerging needs. It has been established that public administration faces the challenge of reconciling human capital development with complex priorities and frequently changing public policy goals. Roles in the public sector are uniquely multifaceted and often require a combination of technical knowledge, administrative acumen and a deep understanding of public policy and service ethics.

Ключові слова: інвестиції, інвестування, людський капітал, розвиток капіталу, державне управління.
Key words: investment, investing, human capital, capital development, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективне виявлення та оцінка ключових ризиків при інвестуванні у розвиток людського капіталу в системі державного управління пов'язане зі складнощами, що робить його актуальною та постійною проблемою на сьогоднішній день. Ця проблема походить, перш за все, з динамічного та багатогранного характеру як середовища державного управління, так і самої концепції людського капіталу. В основі цієї проблеми лежить характер навичок і компетенцій, необхідних у державному секторі, що швидко розвивається. У міру того, як змінюються потреби суспільства, технологічні досягнення та політичне середовище, змінюються і навички, необхідні для ефективного державного управління. Така постійна зміна ускладнює точне прогнозування та підготовку до майбутніх потреб робочої сили, що призводить до потенційних невідповідностей між програмами навчання та фактичними вимогами до роботи. Отже, інвестиції в людський капітал можуть не принести бажаних результатів або тому, що навчання застаріло, або не відповідає потребам, що виникають.

Відтак, державний сектор часто працює в умовах унікальних обмежень та тиску, які ще більше ускладнюють оцінку ризиків. Бюджетні обмеження є важливим фактором; Враховуючи обмеженість ресурсів, державна адміністрація має зробити важкий вибір щодо того, куди інвестувати у розвиток людського капіталу. Ця ситуація посилюється вимогами контролю та підзвітності, властивими операціям державного секто-

ра. Інвестиції в людський капітал часто очевидні і залежать від суспільної думки та політичних міркувань, що може призвести до коливань фінансування та підтримки. Цей зовнішній тиск може стати на заваді здійсненню довгострокових стратегічних інвестицій у розвиток робочої сили.

Ще одним фактором, що ускладнює ефективну ідентифікацію та оцінку ризиків, є проблема вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) у державному секторі. На відміну від приватного сектора, де фінансова вигода може бути чітким індикатором успішних інвестицій, вигоди від інвестицій у людський капітал у державному секторі часто нематеріальні та довгострокові, наприклад, покращення якості обслуговування, підвищення суспільної довіри та покращення суспільного добробуту. Ці результати важко виміряти кількісно, що ускладнює оцінку справжньої ефективності та впливу ініціатив щодо розвитку людського капіталу. Більше того, державний сектор часто стикається з конкуренцією з боку приватного сектора у залученні та утриманні талантів. Ця конкуренція може призвести до високої плинності кадрів, особливо серед кваліфікованих фахівців, що підриває стабільність і наступність, необхідних ефективного розвитку людського капіталу. Ризик тут полягає в тому, що після інвестицій у розвиток навичок співробітників вони можуть піти на більш прибуткову роботу у приватному секторі, що призведе до втрати цих інвестицій для державного сектору. Нарешті, сам процес оцінки ризиків може бути утруднений через



Рис. 1. Основні ризики інвестування у розвиток людського капіталу

Джерело: сформовано автором.

відсутність повних даних та аналітичних інструментів у державному секторі. Без цього стає складно виявляти тенденції, що виникають, прогнозувати майбутні потреби і оцінювати ефективність поточних стратегій розвитку людського капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливі аспекти інвестування у розвиток людського капіталу розкривалися в роботах таких вчених як В. М. Бегма, Р. В. Боднарчук, В. П. Горбулін, С. В. Жданов, В. В. Зубарєв, Л. М. Ленський, С. В. Ленков, М. І. Луханін, П. П. Скурський, О. О. Свергунов, А. І. Шевцов, А. Штангрет, М. Криштанович, та інші. Однак ряд теорій і концепцій щодо ідентифікації й оцінки ризиків досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики і її сучасну актуальність.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є дослідження проблем ідентифікації й оцінювання ризиків інвестування у розвиток людського капіталу в системі державного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інвестування в розвиток людського капіталу в системі державного управління пов'язане з ризиками, якими необхідно ретельно орієнтуватися, щоб забезпечити ефективне управління та надання державних послуг [1—2]. Роль державного управління у цьому контексті багатогранна: вона балансує між потребою у кваліфікованому персоналі та проблемами, властивими таким інвестиціям. Одним із основних ризиків при інвестуванні в людський капітал є швидкі темпи технологічних та соціальних змін. Навички та знання, затребувані сьогодні, можуть швидко застаріти, що призведе до того, що робоча сила виявиться погано підготовленою до майбутніх викликів [3—4]. Державне управління відіграє тут вирі-

шальну роль, забезпечуючи, щоб програми навчання та розвитку не тільки відповідали поточним потребам, але також були адаптовані до майбутніх змін у технологіях та політиці. Це вимагає далекоглядного підходу та постійних інвестицій у навчання та розвиток, що може виявитися значним фінансовим заходом із невизначеними результатами. Більше того, перед державним управлінням стоїть завдання узгодити розвиток людського капіталу зі складними пріоритетами та цілями державної політики, що часто змінюються. Ролі у державному секторі унікально багатогранні та часто вимагають поєднання технічних знань, адміністративної хватки та глибокого розуміння державної політики та етики обслуговування. Розвиток цих компетенцій є складним процесом, і існує ризик того, що програми навчання не зможуть ефективно усунути розрив між теоретичними знаннями та практичними вимогами державної служби на місцях (рис. 1).

Ще одним суттєвим ризиком є утримання талантів. Державний сектор часто конкурує із приватним сектором за кваліфікованих фахівців. Державні органи має знайти способи зробити державні послуги привабливими та корисними, незважаючи на те, що вони зазвичай пропонують нижчі фінансові стимули порівняно з приватним сектором. Це передбачає не тільки грошову винагороду, але й створення привабливого робочого середовища, можливостей для кар'єрного зростання, а також відчуття мети та задоволення у служінні суспільству [5—10]. Невиконання цієї вимоги може призвести до втрати інвестицій у людський капітал в інші сектори, що є суттєвою втратою з огляду на час та ресурси, що витрачаються на навчання та розвиток працівників. Крім того, система державного управління має орієнтуватися у політичному та громадському контролі, який пов'язаний з інвестиціями у людський капітал. Такі інвестиції можуть бути значними, а за часів бюджетних обмежень чи економічних спадів можуть стати предметом спору. Система державного управління має виправдати витрати та продемонструвати цінність та віддачу від інвестицій

Таблиця 1. Ключові етапи ідентифікації й оцінки ризиків інвестування у розвиток людського капіталу

№	Етапи	Сутність етапів
1	Аналіз поточного стану та потреб	Цей етап включає глибокий аналіз поточного стану людського капіталу в системі державного управління, а також визначення навичок та компетенцій, які будуть потрібні в майбутньому. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, такі як зміни в технологіях, політичному кліматі, та суспільних вимогах
2	Ідентифікація ризиків	На цьому етапі відбувається визначення ризиків, які можуть вплинути на успіх інвестицій у розвиток людського капіталу. Це можуть бути ризики, пов'язані з швидкістю змін у технологіях, ризики неефективного навчання, ризики втрати інвестицій через відтік кадрів, та інші
3	Оцінка ризиків	Після ідентифікації ризиків наступним кроком є їх оцінка. Цей процес включає визначення ймовірності виникнення кожного ризику та потенційного впливу на організацію. Оцінка допомагає в пріоритизації ризиків та визначенні, на які з них слід зосередитися в першу чергу
4	Розробка стратегій мінімізації ризиків	На цьому етапі розробляються стратегії та плани дій для мінімізації впливу ідентифікованих ризиків. Це може включати розробку більш адаптивних навчальних програм, створення стимулів для утримання працівників, інвестування в технології, які підвищують гнучкість та ефективність навчання, та інші заходи
5	Моніторинг та переоцінка	Останній етап включає постійний моніторинг та переоцінку ризиків та ефективності впроваджених стратегій

Джерело: сформовано автором

громадськості та політичним зацікавленим сторонам. Це потребує не лише ефективної комунікації, а й надійних механізмів для вимірювання та звітності про результати та вплив ініціатив щодо розвитку людського капіталу. Зрештою, існує проблема створення справедливих та інклюзивних програм розвитку. Система державного управління несе відповідальність за забезпечення доступності можливостей навчання та розвитку для всіх співробітників, незалежно від їхнього походження чи ролі у державному секторі. Це важливо не тільки для забезпечення справедливості, але й для створення різноманітної та представницької робочої сили, яка зможе ефективно обслуговувати та розуміти потреби всього населення.

Сутність виявлення та оцінки ризиків інвестування у розвиток людського капіталу для системи державного управління є складним та відповідальним процесом, що має вирішальне значення для забезпечення ефективного та результативного функціонування державних послуг. Цей процес передбачає ретельне вивчення потенційних проблем та перешкод, які можуть перешкодити успіху ініціатив щодо розвитку людського капіталу. Система державного управління відіграє центральну роль у цьому процесі, оскільки вона відповідає за організацію та реалізацію політики та стратегії, які безпосередньо пов'язані з розвитком та управлінням робочою силою державного сектору. В основі цього процесу лежить необхідність узгодити розвиток людського капіталу із загальними цілями та завданнями державного управління. Таке узгодження має вирішальне значення, оскільки ефективність державних послуг залежить від навичок, знань та компетентності людей, які надають ці послуги. Система державного управління повинна забезпечити, щоб робоча сила була підготовлена до вирішення поточних та майбутніх завдань, що потребує глибокого розуміння мінливого середовища потреб державного сектору. Це включає прагнення бути в курсі технологічних досягнень, політичних змін, демографічних зрушень і соціальних тенденцій. Відтак, одним із ключових аспектів цього процесу є прогнозування майбутніх

потреб у навичках державного сектору. Система державного управління повинна передбачати навички, які будуть потрібні в майбутньому, враховуючи швидкі темпи технологічних змін та змінну політичну ситуацію. Таке прогнозування є складним завданням, але воно необхідне для планування ефективних програм навчання та розвитку. Ризик тут полягає в тому, що інвестиції в людський капітал можуть застаріти, якщо вони не будуть відповідати майбутнім потребам, що призведе до марної витрати ресурсів і поганой підготовки робочої сили до викликів, що виникають (табл. 1).

Ще одним важливим аспектом є оцінка програм навчання та розвитку. Система державного управління має оцінити, чи ефективні ці програми підвищення навичок і компетенцій державних службовців. Ця оцінка включає не лише вимір безпосередніх результатів ініціатив з навчання, а й їх довгостроковий вплив на надання послуг та реалізацію політики. Завдання полягає у розробці показників та методологій, які зможуть точно відобразити ефективність цих програм, оскільки вигоди від розвитку людського капіталу часто нематеріальні та виявляються протягом тривалого періоду.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Своєчасне виявлення та оцінка ризиків, пов'язаних з інвестуванням у розвиток людського капіталу в системі державного управління, може мати глибоко позитивний ефект. Цей запобіжний підхід має вирішальне значення для забезпечення того, щоб зроблені інвестиції були одночасно ефективними та дієвими, що призведе до більш дієздатного та оперативного державного управління. Виявляючи ризики на ранній стадії, системи державного управління можуть адаптувати свої стратегії розвитку людського капіталу відповідно до потреб, що швидко змінюються, державного сектору. Така оперативність має життєво важливе значення в умовах, які часто характеризуються технологічними досягненнями, політичними вимогами, що змінюються, і мінливими потребами сусп-

ільства. Коли ризики оцінюються заздалегідь, програми навчання та ініціативи розвитку можуть бути адаптовані до поточних та майбутніх потреб, тим самим підвищуючи актуальність та застосовність навичок, набутих робочою силою. Це веде до створення більш компетентної та гнучкої державної служби, здатної ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

Таким чином, своєчасна оцінка ризиків може призвести до більш розумного використання державних коштів. В умовах бюджетних обмежень, типових для державного сектору, дуже важливо забезпечити, щоб інвестиції приносили максимально можливу віддачу. Розуміючи та пом'якшуючи ризики, пов'язані з розвитком людського капіталу, органи державного управління можуть уникнути дорогих помилок і направити ресурси в ті області, де вони матимуть найбільший вплив. Таке розумне управління фінансами не тільки є відповідальним із фінансової точки зору, але також сприяє зміцненню суспільної довіри та авторитету, оскільки воно демонструє відданість ефективному використанню грошей платників податків.

Література:

1. Bilan, Y., Mishchuk, H., & Dzhyhar, T. Human capital factors and remuneration: analysis of relations, modelling of influence. *Business: Theory and Practice*, 18, 2017, 208—214. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.022>
2. Bielai, S., Antonova, L., Hololobov, S., Yevtushenko, I., Sporyshev, K. The impact of a practice-oriented paradigm on public administration and national security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 19, No. 1, 2024, pp. 277—288.
3. Melnychuk, L., Andriichuk, Y., Chaltseva, O., Shtyrov, O., Yevtushenko, I. Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (49), 2023: 426—434.
4. Voronov, O., Kurnosenko, L., Bezena, I., Petryshyn, N., Korniiievskiy, S., Ilychok, B. Public administration of planning for the sustainable development of the region in the context of total digitalization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 1, 2023, pp. 61—67.
5. Yemanov, V., Dzyana, H., Dzyanyi, N., Dolinchenko, O., Didych, O. Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 1, 2023, pp. 81—88.
6. Kryshtanovych, M., Filippova, V., Huba, M., Kartashova, O., Molnar, O. Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. *Business: Theory and Practice*, 21 (2), 2020: 704—712.
7. Kryshtanovych, M., Kiyanka, I., Ostapiak, V., Kornat, L., Kuchyk, O. Modeling effective interaction between society and public administration for sustainable development policy. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 8, 2023, pp. 2555—2561.
8. Podra, O. P. Development of the investment mechanism for the human capital reproduction under conditions of the information society. *Social-law Studios*, 3 (5), 2019, 58—66.

9. Podra, O., Kurii, L., Alkema, V., Levkiv, H., & Dorosh, O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. *Business: Theory and Practice*, 21 (1), 2020, 71—82.

10. Kostrubiec, J. The role of public order regulations as acts of local law in the performance of tasks in the field of public security by local self-government in Poland. *Lex Localis*, 19(1), 2021: 111—129.

References:

1. Bilan, Y., Mishchuk, H. and Dzhyhar, T. (2017), "Human capital factors and remuneration: analysis of relations, modelling of influence", *Business: Theory and Practice*, vol. 18, pp. 208-214. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.022>
2. Bielai, S., Antonova, L., Hololobov, S., Yevtushenko, I. and Sporyshev, K. (2024), "The impact of a practice-oriented paradigm on public administration and national security", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 19, No. 1, pp. 277—288.
3. Melnychuk, L., Andriichuk, Y., Chaltseva, O., Shtyrov, O. and Yevtushenko, I. (2023), "Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2(49), pp. 426—434.
4. Voronov, O., Kurnosenko, L., Bezena, I., Petryshyn, N., Korniiievskiy, S. and Ilychok, B. (2023), "Public administration of planning for the sustainable development of the region in the context of total digitalization", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 1, pp. 61—67. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180106>
5. Yemanov, V., Dzyana, H., Dzyanyi, N., Dolinchenko, O. and Didych, O. (2023), "Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity", *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 1, pp. 81—88.
6. Kryshtanovych, M., Filippova, V., Huba, M., Kartashova, O., and Molnar, O. (2020), "Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development", *Business: Theory and Practice*, vol. 21 (2): pp. 704—712.
7. Kryshtanovych, M., Kiyanka, I., Ostapiak, V., Kornat, L. and Kuchyk, O. (2023), "Modeling effective interaction between society and public administration for sustainable development policy", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 8, pp. 2555—2561.
8. Podra, O. P. (2019), "Development of the investment mechanism for the human capital reproduction under conditions of the information society", *Social-law Studios*, vol. 3(5), pp. 58—66.
9. Podra, O., Kurii, L., Alkema, V., Levkiv, H., and Dorosh, O. (2020), "Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process", *Business: Theory and Practice*, vol. 21 (1), pp. 71—82. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11197>
10. Kostrubiec, J. (2021), "The role of public order regulations as acts of local law in the performance of tasks in the field of public security by local self-government in Poland", *Lex Localis*, vol. 19 (1), pp. 111—129.

Стаття надійшла до редакції 06.02.2024 р.