



Менеджмент

УДК 005.95:331.101.3:330.341.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18521165>

**Механізм управління інтелектуальним потенціалом України в  
надзвичайних умовах: стратегічні напрями та інструментарій реалізації**

**Андрусів Уляна Ярославівна**

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна,

[andrusivu@ukr.net](mailto:andrusivu@ukr.net),

<https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

**Маринчак Роман Олегович**

аспірант четвертого року навчання,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна,

[marynchakroman@gmail.com](mailto:marynchakroman@gmail.com),

<https://orcid.org/0000-0002-2666-4492>

**Прийнято: 15.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026**

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасні виклики управління інтелектуальним потенціалом України в умовах війни та масштабних міграційних процесів. Обґрунтовано необхідність розробки комплексного механізму, який інтегрує антикризовий компонент на всіх рівнях управління для забезпечення оперативного реагування на загрози збереженню інтелектуального потенціалу. **Метою статті** є розробка та наукове



обґрунтування механізму управління інтелектуальним потенціалом України через визначення структурних компонентів, системи стратегічних заходів, інструментів реалізації та етапів впровадження. **Результати.** Розроблено механізм управління інтелектуальним потенціалом, структурований у вісім взаємопов'язаних блоків: цільовий, суб'єктно-об'єктний, функціональний, ключових заходів, інструментів управління, цифрових технологій, етапів реалізації та контрольний. Систематизовано напрями стратегічних заходів (економічні, правові, організаційні, соціальні, технологічні, освітні, наукові, міграційні), реалізація яких забезпечується через відповідні типи інструментів управління із використанням цифрових технологій на базі штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та хмарних обчислень. **Висновки.** За результатами дослідження науково обґрунтовано механізм управління інтелектуальним потенціалом України в надзвичайних умовах, ключовою рисою якого є інтеграція антикризового компонента на всіх рівнях управління, що дозволяє оперативно реагувати на виклики збереженню інтелектуального потенціалу в умовах війни та масштабних міграційних процесів. Практичне значення механізму полягає у формуванні науково обґрунтованої основи для прийняття управлінських рішень органами державної влади, освітніми та науковими установами щодо збереження, розвитку та залучення інтелектуального потенціалу в умовах надзвичайних ситуацій.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, механізм управління, надзвичайні умови, міграція, людський капітал, антикризове управління, стратегічні заходи, цифрові технології, етапи реалізації.



**Mechanism for Managing Ukraine's Intellectual Potential in Emergency  
Conditions: Strategic Directions and Implementation Tools**

**Andrusiv Uliana**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine

[andrusivu@ukr.net](mailto:andrusivu@ukr.net),

<https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

**Marynychak Roman**

PhD student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine

[marynychakroman@gmail.com](mailto:marynychakroman@gmail.com),

<https://orcid.org/0000-0002-2666-4492>

**Abstract.** The article analyzes contemporary challenges of managing Ukraine's intellectual potential under conditions of war and large-scale migration processes. It is proven that critical losses of the state's intellectual resources due to external and internal migration, transform intellectual capital management from a routine personnel function into a strategic national security priority. The necessity of a comprehensive mechanism that integrates an anti-crisis component at all management levels to ensure rapid response to threats to intellectual potential preservation is substantiated. The purpose of the article is to develop and scientifically justify a mechanism for managing Ukraine's intellectual potential through defining structural components, a system of strategic measures, implementation tools, and deployment stages. A comprehensive mechanism for managing intellectual potential has been developed, structured into eight interconnected blocks: target, subject-object,



functional, key measures, management tools, digital technologies, implementation stages, and control. Directions of strategic measures have been systematized (economic, legal, organizational, social, technological, educational, scientific, migration), the implementation of which is ensured through different types of management tools using digital technologies based on artificial intelligence, Big Data, Blockchain, and cloud computing. Based on the research results, a comprehensive mechanism for managing Ukraine's intellectual potential in emergency conditions has been scientifically substantiated, the key distinction of which is the integration of an anti-crisis component at all management levels, enabling rapid response to challenges of preserving intellectual potential under conditions of war and large-scale migration processes. The practical significance of the mechanism lies in forming a scientifically grounded basis for management decision-making by public authorities, educational and scientific institutions regarding preservation, development, and attraction of intellectual potential under emergency conditions.

**Keywords:** intellectual potential, management mechanism, emergency conditions, migration, human capital, anti-crisis management, strategic measures, digital technologies, implementation stages.

**Постановка проблеми.** Управління інтелектуальним потенціалом в умовах надзвичайних ситуацій становить один із найскладніших викликів сучасної державної політики, оскільки потребує одночасного вирішення завдань збереження наявних інтелектуальних ресурсів, створення умов для їх ефективного використання та формування механізмів залучення зовнішнього потенціалу в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності. Воєнний стан в Україні загострив це завдання до критичного рівня, трансформувавши управління інтелектуальним капіталом з рутинної функції кадрової політики у стратегічний імператив національної безпеки та економічного виживання. Масштабні міграційні процеси, що охопили найбільш мобільну та



конкурентоспроможну частину трудового потенціалу, створили ситуацію, коли втрата висококваліфікованих фахівців загрожує не лише поточному функціонуванню критичних секторів економіки, але й спроможності держави до післявоєнної модернізації та технологічного розвитку.

Надзвичайні умови воєнного стану актуалізували фундаментальне протиріччя між об'єктивною потребою держави у збереженні та ефективному використанні інтелектуального потенціалу як критичного фактора післявоєнного відновлення та обмеженістю існуючого управлінського інструментарію, сформованого в умовах відносної стабільності. Традиційні підходи до управління людськими ресурсами виявилися недостатніми для протидії масштабним міграційним викликам, оскільки не передбачають механізмів оперативного реагування на критичні втрати інтелектуального капіталу, координації зусиль різних інституційних суб'єктів в умовах обмежених ресурсів, інтеграції цифрових технологій для моніторингу та прогнозування міграційних процесів, а також системної взаємодії з діаспорою як стратегічним ресурсом національного розвитку.

Особливої актуальності набуває побудова механізму управління інтелектуальним потенціалом, який би інтегрував антикризовий компонент на всіх рівнях управління та забезпечував синергію між державними інституціями, науковими установами та бізнес-середовищем. Реалізація такого механізму потребує чіткої деталізації через визначення функціональних блоків, системи стратегічних заходів та інструментів їх впровадження, що дозволить перейти від концептуального рівня до практичної площини управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розробки та впровадження механізмів управління інтелектуальним потенціалом активно досліджується в міжнародній науковій літературі, проте переважно в контексті стабільних умов функціонування економічних систем. Зокрема, Lepak та Bosalie (2017) у своєму дослідженні інтеграції стратегічного людського капіталу та управління людськими ресурсами запропонували багатовимірну



концептуальну модель, яка розглядає механізми управління через призму взаємодії стратегічних конструктів, явищ та методологічних орієнтацій [1]. Автори доводять, що механізми управління людським капіталом мають інтегрувати як мікрорівневі фактори (індивідуальні знання, вміння, здібності), так і макрорівневі стратегічні ресурси, що створює основу для конкурентної переваги організацій.

Розвиваючи цю концепцію, Nyberg та співавтори (2014) обґрунтували багаторівневу природу механізмів управління людським капіталом, підкресливши важливість розуміння того, як індивідуальні характеристики працівників агрегуються на рівні підрозділів та організацій загалом [2]. Wright та McMahān (2011) зосередили увагу на розробці методології вимірювання ефективності механізмів управління, запропонувавши систему метрик для оцінки результативності інвестицій в людський капітал [3]. Однак ці дослідження не враховують специфіку функціонування управлінських механізмів в умовах системних криз та надзвичайних ситуацій, коли традиційні підходи виявляються недостатніми.

Окремий напрям досліджень присвячено аналізу управління людськими ресурсами в кризових умовах. Newman та співавтори (2023) провели комплексний огляд емпіричних досліджень управління людськими ресурсами під час пандемії COVID-19, виявивши, що організації, які мали розроблені антикризові механізми, демонстрували значно вищу адаптивність та стійкість [4]. Edvardsson та Durst (2021) у систематичному огляді літератури з управління людськими ресурсами в кризових ситуаціях виділили економічні кризи, пандемії, природні катастрофи та політичну нестабільність як основні типи криз, що потребують специфічних управлінських механізмів [5].

Важливим аспектом сучасних досліджень є інтеграція цифрових технологій у механізми управління інтелектуальним потенціалом. Fachrunnisa та Hussain (2020) обґрунтували потенціал блокчейн-технологій для подолання розриву між компетенціями робочої сили та потребами роботодавців,



запропонувавши концептуальну рамку механізму управління, що базується на децентралізованих реєстрах для верифікації кваліфікацій та професійних досягнень [6].

Серед вітчизняних науковців управління інтелектуальним потенціалом на макроекономічному рівні досліджували Грішнова О.А. та Каленюк І.М., які розглядали людський, інтелектуальний і соціальний капітал України у взаємозв'язку, визначаючи напрями їх розвитку в контексті національної економіки [7]. Лебеда Т.Б. (2022) досліджувала людський капітал як фактор впливу на макроекономічну динаміку в Україні, визначивши його роль у формуванні економічного зростання на національному рівні [8].

Початок повномасштабної російської агресії проти України 24 лютого 2022 року різко актуалізував проблему збереження інтелектуального потенціалу держави, трансформували її з академічної дискусії в питання національної безпеки. Лібанова Е.М., Позняк О.В. та Цимбал О.І. (2022) одними з перших здійснили оцінку масштабів вимушених міграцій населення України як всередині держави, так і за кордон, виявивши, що погіршення демографічного та інтелектуального потенціалу країни внаслідок воєнних дій створює загрозу для майбутнього економічного відновлення [9]. Круглов В.В. та Терещенко Д.А. (2023) обґрунтували засади державної політики відновлення людського капіталу України в післявоєнний період, акцентуючи увагу на необхідності створення механізмів збереження та повернення інтелектуального потенціалу в умовах масштабних міграційних процесів [10]. Онищенко В.П. (2023) проаналізував людський і соціальний капітал України в період післявоєнного відновлення, обґрунтувавши стратегічну важливість збереження інтелектуального потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах надзвичайних викликів [11].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних науковців у дослідженні механізмів управління людським капіталом, аналіз літератури



виявляє кілька критичних прогалин. По-перше, переважна більшість досліджень механізмів управління інтелектуальним потенціалом виконана в контексті стабільних умов функціонування економічних систем і не враховує специфіки надзвичайних ситуацій, зокрема повномасштабних воєнних конфліктів, що супроводжуються одночасно масовими зовнішніми та внутрішніми міграціями. По-друге, існуючі дослідження кризового управління людськими ресурсами фокусуються переважно на організаційному рівні, залишаючи поза увагою необхідність побудови багаторівневих механізмів, що інтегрують державний, регіональний та корпоративний рівні управління в єдину систему. По-третє, хоча дослідження цифрових технологій в управлінні людським капіталом активно розвиваються, питання їх системної інтеграції в антикризові механізми управління інтелектуальним потенціалом залишається мало дослідженим.

Особливо відчутною є відсутність комплексних досліджень, що поєднували б теоретичне обґрунтування механізму управління інтелектуальним потенціалом з конкретизацією інструментарію його реалізації та етапів впровадження в умовах, коли держава одночасно протистоїть військовій агресії та втраті значної частини інтелектуального капіталу внаслідок міграції. Українські дослідження, виконані після початку повномасштабної війни, здебільшого зосереджені на оцінці масштабів міграційних втрат та аналізі їх наслідків, тоді як питання розробки дієвого механізму управління, що враховував би реалії воєнного стану та необхідність забезпечення післявоєнного відновлення, потребує подальшого наукового опрацювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розробка та наукове обґрунтування механізму управління інтелектуальним потенціалом України в надзвичайних умовах через визначення його структурних компонентів, системи стратегічних заходів, інструментарію реалізації та етапів впровадження.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація визначеної мети дослідження потребує послідовного переходу від концептуального рівня до практичної площини управлінських рішень. У нещодавньому дослідженні Андрусів У. Я. та Маринчака Р. О. [12], розроблено методичний підхід до формування механізму управління інтелектуальним потенціалом України, який визначає принципи, етапи та логіку побудови системи управління. Підхід базується на системному аналізі теоретико-методологічних засад та врахуванні специфічних умов розвитку національної економіки в умовах воєнного конфлікту, масштабних міграційних процесів та євроінтеграційних трансформацій. На його основі розроблено механізм управління інтелектуальним потенціалом України (рис. 1), що деталізує конкретні функціональні блоки, стратегічні заходи та інструменти їх реалізації з урахуванням специфіки надзвичайних умов функціонування економіки.

Розроблений механізм управління інтелектуальним потенціалом України в умовах надзвичайних ситуацій відображає системний підхід до вирішення завдань утримання, розвитку та залучення інтелектуальних ресурсів в умовах воєнного стану та масштабних міграційних процесів. Структурно механізм складається із восьми взаємопов'язаних блоків, що забезпечують послідовність та комплексність управлінських дій. Ключовою відмінністю запропонованого механізму від існуючих підходів є інтеграція антикризового компонента на всіх рівнях управління, що дозволяє оперативно реагувати на критичні виклики збереженню інтелектуального потенціалу та мінімізувати втрати від форс-мажорних обставин.

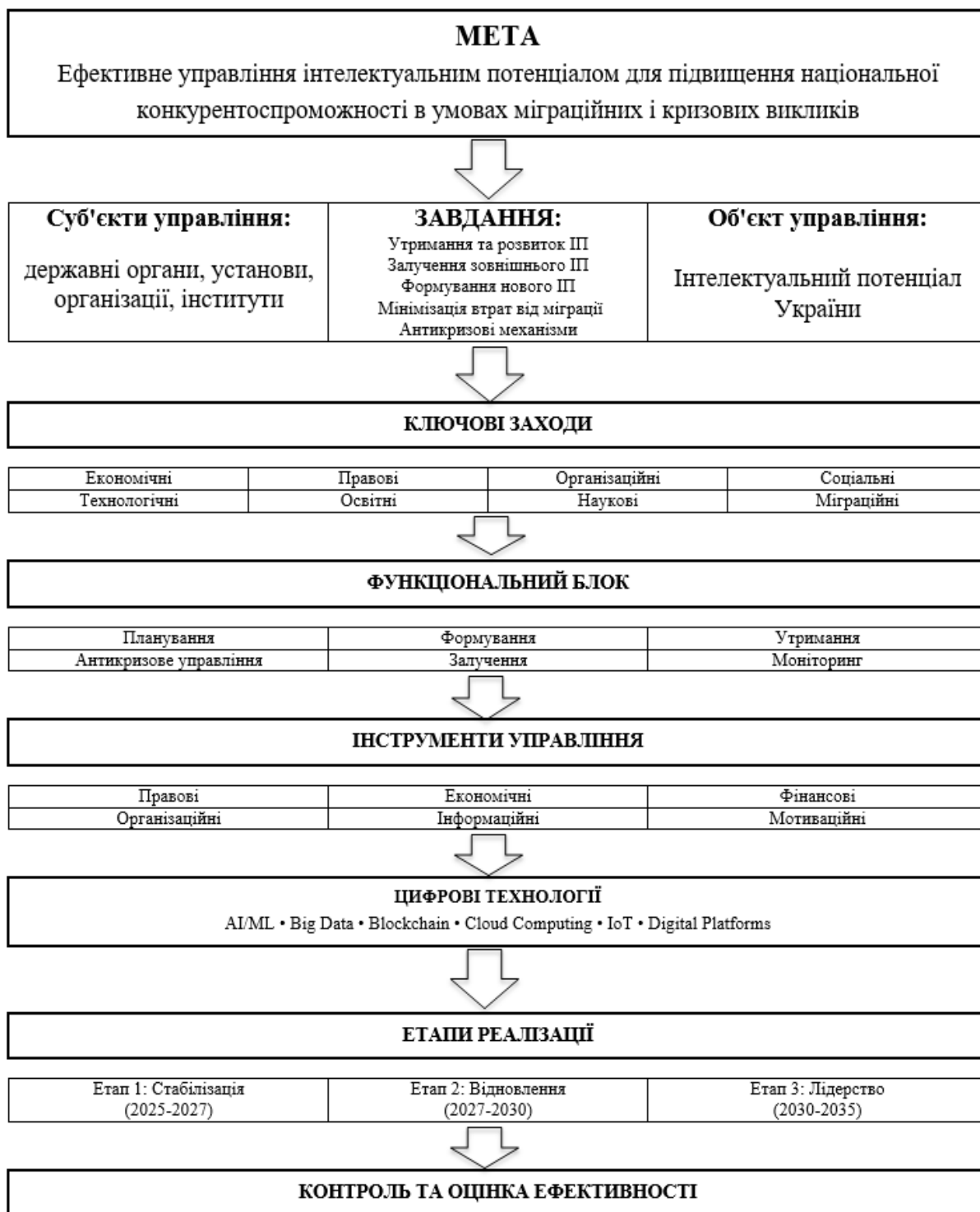


Рис. 1. Механізм управління інтелектуальним потенціалом України в умовах надзвичайних ситуацій

Джерело: розроблено автором



Цільовий блок механізму визначає стратегічну мету управління інтелектуальним потенціалом – забезпечення національної конкурентоспроможності України через ефективне управління інтелектуальними ресурсами в умовах міграційних та кризових викликів. Для досягнення цієї мети сформульовано п'ять ключових завдань: утримання та розвиток наявного інтелектуального потенціалу через створення сприятливих умов для реалізації інтелектуальних здібностей всередині країни; залучення зовнішнього інтелектуального потенціалу через програми повернення та співпраці з діаспорою; формування нового інтелектуального потенціалу через модернізацію освітньо-наукової системи; мінімізація втрат від міграції через превентивні заходи та компенсаційні механізми; антикризові механізми швидкого реагування на загрози критичної втрати інтелектуальних ресурсів.

Суб'єктно-об'єктний блок визначає систему взаємовідносин між учасниками процесу управління інтелектуальним потенціалом. Суб'єктами управління виступають органи державної влади всіх рівнів, освітні та наукові установи, інститути громадянського суспільства, міжнародні організації та представники бізнес-середовища, діяльність яких координується через міжвідомчі платформи та партнерські мережі. Об'єктом управління є інтелектуальний потенціал України в усіх його компонентах: освітній (людський капітал з вищою освітою різних кваліфікаційних рівнів), науковий (дослідники, науковці, викладачі), інноваційний (фахівці високотехнологічних галузей, стартапери), культурно-духовний (діячі культури, митці, інтелектуальна еліта), цифровий (ІТ-спеціалісти, фахівці з цифрових технологій).

Функціональний блок механізму охоплює шість ключових управлінських процесів, що забезпечують цілеспрямований та послідовний вплив на інтелектуальний потенціал. Планування передбачає стратегічне прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах та розробку відповідних програм. Формування інтелектуального потенціалу реалізується через модернізацію



освітніх програм відповідно до вимог інноваційної економіки. Утримання включає створення конкурентоспроможних умов праці та професійного розвитку для запобігання міграційному відтоку. Антикризове управління забезпечує оперативне реагування на загрози втрати критичних компетенцій в умовах надзвичайних ситуацій. Залучення зовнішнього інтелектуального потенціалу здійснюється через програми повернення фахівців та міжнародну співпрацю. Моніторинг дозволяє відстежувати ефективність управлінських впливів та своєчасно коригувати стратегію.

Деталізація стратегічних напрямів управління інтелектуальним потенціалом передбачає реалізацію комплексу заходів, структурованих на 8 ключових напрямів, що охоплюють всі сфери впливу на збереження та розвиток національного інтелектуального капіталу (табл. 1).

**Таблиця 1**

Система стратегічних заходів управління інтелектуальним потенціалом  
України в надзвичайних умовах

<b>Напрямок заходів</b>	<b>Ключові інструменти реалізації</b>	<b>Очікувані результати</b>
Економічні	«Підйомні» виплати для репатріантів; знижена ставка ПДФО (перші 3 роки); звільнення від військового збору для науковців; преференції Дія.City; пільгове кредитування підприємців-репатріантів	Підвищення фінансової привабливості повернення; зростання кількості висококваліфікованих репатріантів на 25-30%
Правові	Подвійне громадянство для діаспори; спрощене визнання кваліфікацій; гнучке трудове законодавство; захист інтелектуальної власності; антидискримінаційні гарантії	Зняття правових бар'єрів для повернення; легалізація дистанційної роботи на зарубіжні компанії
Організаційні	Міністерство національної єдності; регіональні центри інтеграції; платформа «Україна – це Дім»; програми «Оселя та Держмолодьжитло	Централізована координація політики повернення; доступність послуг на всій території України
Соціальні	Житлові програми (10% внесок для молоді до 26 років, 3–7% ставка); додаткове медстрахування; пріоритет у дошкільних закладах; психологічна підтримка; програми возз'єднання сімей	Створення комфортних умов для життя та адаптації репатріантів; зниження соціальних бар'єрів повернення
Технологічні	Цифрова платформа обліку інтелектуального потенціалу; блокчейн-верифікація кваліфікацій; AI-аналіз міграційних потоків; інфраструктура дистанційної роботи; онлайн-освіта	Автоматизація управлінських процесів; прозорість визнання кваліфікацій; персоналізовані пропозиції для репатріантів
Освітні	Дуальна освіта з роботодавцями; подвійні	Підвищення якості



	дипломи з зарубіжними ВНЗ; академічна мобільність; система мікрокредитів для перенавчання; гранти на стажування	підготовки; формування нового інтелектуального потенціалу; міжнародна конкурентоспроможність випускників
Наукові	Збільшення фінансування до 2% ВВП (2035); Національний дослідницький фонд (567 млн. грн.); участь у Горизонт Європа; міжнародні науково-дослідні центри; програми залучення іноземних науковців	Зростання наукової продуктивності; інтеграція у глобальний науковий простір; повернення науковців з діаспори
Міграційні	Платформа «Україна – це Дім»; персоніфіковані пропозиції роботи; компенсаційні пакети; Центри української діаспори; програми циркулярної міграції; наставництво для молоді діаспори	Трансформація «brain drain» у «brain circulation»; залучення зовнішнього інтелектуального потенціалу; збереження зв'язків діаспори з Україною

*Джерело: розроблено автором*

Представлена система стратегічних заходів характеризується комплексністю охоплення всіх критичних аспектів управління інтелектуальним потенціалом – від створення фінансових стимулів та правового забезпечення до технологічної модернізації та міжнародної співпраці. Економічні та правові заходи формують базис утримання та залучення фахівців, організаційні та соціальні – забезпечують інфраструктуру для їх ефективної інтеграції, технологічні – створюють сучасне середовище для реалізації інтелектуального потенціалу, а освітні, наукові та міграційні – забезпечують довгострокову конкурентоспроможність національної інноваційної системи. Синергетичний ефект від реалізації всіх напрямів дозволяє трансформувати модель «brain drain» (відтік мізків) у модель «brain circulation» (циркуляція мізків) з поступовим переходом до моделі «brain attraction» (приваблення мізків) на етапі лідерства.

Блок етапів реалізації механізму передбачає послідовне впровадження управлінських заходів у три стадії з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та доступних ресурсів. Етап стабілізації (2025–2027 роки) орієнтований на зупинення критичної втрати інтелектуального потенціалу через реалізацію невідкладних антикризових заходів, створення базової



інфраструктури для повернення фахівців, запуск пілотних програм в регіонах з найбільшою концентрацією внутрішньо переміщених осіб та забезпечення фінансування науки на рівні 0,5% ВВП. Етап відновлення (2027–2030 роки) фокусується на масштабуванні успішних практик попереднього етапу, активному залученні зовнішнього інтелектуального потенціалу через програми репатріації, модернізації освітньо-наукової системи відповідно до потреб післявоєнного відновлення економіки та досягнення рівня фінансування науки 1% ВВП. Етап лідерства (2030–2035 роки) спрямований на формування конкурентоспроможної національної інноваційної системи, інтеграцію України у глобальні ланцюги створення знань, перехід від моделі «brain circulation» до моделі «brain attraction» та досягнення цільового показника фінансування науки 2% ВВП.

Контрольний блок механізму забезпечує систему зворотного зв'язку та можливість своєчасного коригування стратегії управління інтелектуальним потенціалом.

Таким чином, запропонований механізм управління інтелектуальним потенціалом України в надзвичайних умовах представляє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що охоплює всі рівні та аспекти управління інтелектуальними ресурсами держави. Системний характер механізму забезпечується чіткою структуризацією цілей, об'єктів та суб'єктів управління, визначенням функціональних процесів та інструментів їх реалізації, інтеграцією сучасних цифрових технологій на всіх етапах впровадження. Комплексність підходу проявляється у поєднанні економічних, правових, організаційних, соціальних, технологічних, освітніх, наукових та міграційних заходів, що дозволяє впливати на всі критичні чинники збереження та розвитку інтелектуального потенціалу. Практична орієнтованість механізму забезпечується конкретизацією інструментів реалізації для кожного напрямку заходів, визначенням етапів впровадження з урахуванням реальних фінансових



можливостей держави та встановленням системи контролю й коригування стратегії на основі об'єктивних індикаторів ефективності.

**Висновки.** У статті розроблено та науково обґрунтовано механізм управління інтелектуальним потенціалом України в надзвичайних умовах, який інтегрує стратегічні, тактичні та оперативні рівні управління в єдину систему забезпечення національної конкурентоспроможності. Взаємозв'язок між блоками механізму забезпечує його цілісність та синергетичний ефект: функціональний блок визначає процеси управління, які реалізуються через вісім груп ключових заходів за допомогою відповідних типів інструментів із використанням сучасних цифрових технологій; технологічний компонент на базі штучного інтелекту, великих даних та блокчейну пронизує всі етапи реалізації механізму, забезпечуючи автоматизацію процесів та підвищення ефективності управлінських рішень; контрольний блок замикає систему, забезпечуючи зворотний зв'язок та можливість коригування стратегії на кожному з трьох етапів реалізації.

Ключовою відмінністю запропонованого механізму від існуючих підходів є інтеграція антикризового компонента на всіх рівнях управління, що дозволяє оперативно реагувати на критичні виклики збереженню інтелектуального потенціалу в умовах війни та масштабних міграційних процесів. Практичне значення розробленого механізму полягає у формуванні науково обґрунтованої основи для прийняття управлінських рішень органами державної влади, освітніми та науковими установами щодо збереження, розвитку та залучення інтелектуального потенціалу в умовах надзвичайних ситуацій.

Перспективами подальших досліджень є розробка методики оцінювання ефективності окремих інструментів механізму, обґрунтування оптимальних моделей фінансування програм повернення та інтеграції репатріантів, дослідження особливостей управління інтелектуальним потенціалом на регіональному рівні з урахуванням специфіки територій.



### Список використаних джерел

1. Lepak D. P., Bosalie P. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. No. 1. P. 1-28. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
2. Nyberg A., Moliterno T., Hale D., Lepak D. Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*. 2014. Vol. 40. No. 1. P. 316-346. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313511271>
3. Wright P. M., McMahan G. C. Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21. No. 2. P. 93-104. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
4. Newman A., Ferrer J., Andresen M., Zhang Y. Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34. No. 15. P. 2895-2919. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>
5. Edvardsson I. R., Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 22. Article 12406. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212406>
6. Fachrunnisa O., Hussain F. K. Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. *International Journal of Engineering Business Management*. 2020. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979020966400>
7. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34-42. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/stvttp\\_2014\\_1\\_5.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/stvttp_2014_1_5.pdf)



8. Лебеда Т. Б. Людський капітал як фактор впливу на макроекономічну динаміку в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 11-21. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/frvu\\_2022\\_10\\_4.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/frvu_2022_10_4.pdf)
9. Лібанова Е. М., Позняк О. В., Цимбал О. І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії російської федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2 (48). С. 37-57. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>
10. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 21-33. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2\\_Kruglov\\_Tereshchenko\\_223\\_2023\\_21-33.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf)
11. Онищенко В. П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 3-19. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/EkUk\\_2023\\_1\\_3.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/EkUk_2023_1_3.pdf)
12. Андрусів У. Я., Маринчак Р. О. Методичний підхід до формування механізму управління інтелектуальним потенціалом. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. №8 (2025). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7348/7470>
13. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
14. Платформа «Україна – це Дім»: офіційний вебсайт МЗС України. URL: <https://ukraine-is-home.gov.ua>
15. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>