



**Менеджмент**

УДК 331.101.3:005.336.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102>

## Управління людським капіталом у період воєнних викликів

**Майборода Тетяна Миколаївна**

К.е.н., доцент кафедри управління імені О.Балацького  
Сумський державний університет, вул. Харківська 116, 40007, Суми

[t.mayboroda@biem.sumdu.edu.ua](mailto:t.mayboroda@biem.sumdu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

Scopus Author ID

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217035066>

**Кругляк Дмитро Анатолійович**

Аспірант, Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6515-0616>

**Прийменко Олег Олександрович**

Аспірант, Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7861-0005>

**Прийнято: 14.08.2025 | Опубліковано: 28.08.2025**

**Анотація:** В роботі розглянуто теоретичні та практичні сторони управління людським капіталом у період воєнних викликів, приділено увагу його стратегічному значенні для збереження соціально-економічної стабільності та забезпечення відновлення країни. Дослідження спрямоване на систематизацію наукових підходів і практичного досвіду, що дозволяють сформулювати



ефективні механізми розвитку людського капіталу в умовах високої невизначеності та кризових трансформацій.

Мета статті полягає у всебічному дослідженні управління людським капіталом у період воєнних викликів як чинника економічної стійкості та відновлення. У роботі обґрунтовано, що людський капітал виступає не лише ресурсом продуктивності, а й інтегративною основою розвитку, соціальної згуртованості та довгострокової конкурентоспроможності.

Методи дослідження включають аналіз сучасних теоретичних підходів до трактування поняття «людський капітал», факторний аналіз трендів стратегічного управління персоналом (зокрема, на основі звітів Deloitte Global Human Capital Trends 2023-2025), а також узагальнення емпіричних даних щодо впливу війни на характеристики трудового потенціалу України. Окрему увагу приділено аналізу кейсів міжнародних та українських організацій, спрямованих на збереження, розвиток і реінтеграцію людського капіталу в умовах воєнних викликів.

Результати дослідження засвідчили, що війна суттєво трансформувала людський капітал, зумовивши втрати кадрового потенціалу, посилення міграції висококваліфікованих фахівців, дефіцит кваліфікацій та руйнування інституцій підготовки кадрів. Водночас доведено, що інвестиції у знання, перекваліфікацію, охорону здоров'я та психологічну підтримку працівників є необхідною умовою адаптації економіки до кризових умов і формування основ сталого зростання. Українські кейси продемонстрували, що навіть у період масштабних воєнних дій можлива реалізація ефективних стратегій управління людським капіталом, зокрема через інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, підтримку ветеранів, розвиток підприємництва та збереження наукового потенціалу.

Висновки підтверджують, що управління людським капіталом у воєнних умовах виходить за межі класичних кадрових практик та стає стратегією, що поєднує освітні, соціально-психологічні, економічні та інноваційні механізми. Системне впровадження таких інструментів забезпечує не лише подолання



наслідків війни, але й формує нові точки зростання економіки у післявоєнний період.

**Ключові слова:** управління, людський капітал, розвиток, кейс, тренд.

## **Human Capital Management in Times of Military Challenges**

**Tetyana Mayboroda**

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy State University

116 Kharkivska str., 40007, Sumy, Ukraine

[t.mayboroda@biem.sumdu.edu.ua](mailto:t.mayboroda@biem.sumdu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

Scopus Author ID

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217035066>

**Kruhliak Dmytro**

PhD student, Sumy State University, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6515-0616>

**Pryimenko Oleh**

PhD student, Sumy State University, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7861-0005>

**Abstract:** The paper examines the theoretical and practical aspects of human capital management during military challenges, paying attention to its strategic importance for maintaining socio-economic stability and ensuring the country's recovery. The research aims to systematize scientific approaches and practical experience that allow for formulating effective mechanisms for developing human capital in conditions of high uncertainty and crisis transformations.



The article aims to comprehensively study human capital management during military challenges as a factor of economic stability and recovery. The paper substantiates that human capital is not only a resource of productivity, but also an integrative basis for development, social cohesion, and long-term competitiveness.

The research methods include an analysis of modern theoretical approaches to the interpretation of the concept of "human capital", a factor analysis of trends in strategic personnel management (in particular, based on the Deloitte Global Human Capital Trends 2023-2025 reports), as well as a generalization of empirical data on the impact of the war on the characteristics of the labor potential of Ukraine. Special attention is paid to analyzing cases of international and Ukrainian organizations aimed at preserving, developing, and reintegrating human capital in conditions of military challenges.

The study results showed that the war significantly transformed human capital, causing losses of personnel potential, increased migration of highly qualified specialists, a shortage of qualifications, and the destruction of training institutions. At the same time, it was proven that investments in knowledge, retraining, health care, and psychological support of employees are necessary for the economy to adapt to crisis conditions and form the foundations of sustainable growth. Ukrainian cases have demonstrated that even during large-scale military operations, it is possible to implement effective human capital management strategies, particularly through integrating internally displaced persons, supporting veterans, developing entrepreneurship, and preserving scientific potential.

The conclusions confirm that human capital management in wartime goes beyond classical personnel practices and becomes a strategy that combines educational, socio-psychological, economic, and innovative mechanisms. The systematic implementation of such tools ensures not only overcoming the consequences of the war, but also forms new points of economic growth in the post-war period.

**Keywords:** management, human capital, development, case, trend.



**Постановка проблеми.** Людський капітал у сучасній економічній теорії розглядається як основний чинник продуктивності та інноваційного розвитку. Проте у період війни його формування та збереження набувають принципово нового змісту. Збройний конфлікт в Україні спричинив значні втрати трудового потенціалу, руйнування освітньої інфраструктури, міграцію висококваліфікованих кадрів і глибокі трансформації ринку праці. У результаті сформувалась ситуація, коли класичні моделі управління персоналом не здатні повною мірою забезпечити відновлення та розвиток економіки.

У науковій і практичній площині це означає необхідність пошуку нових стратегій управління людським капіталом, здатних поєднати короткострокові завдання адаптації до кризових умов з довгостроковим розвитком. Дослідження цієї проблеми безпосередньо пов'язане з формуванням державної політики у сфері праці, соціального захисту та освіти, а також із розробкою управлінських рішень на рівні організацій і бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Людський капітал у сучасній економічній науці трактується як сукупність знань, умінь, компетенцій і особистісних характеристик людей, що забезпечують їхню здатність створювати економічну цінність [1]. Цей концепт виходить за межі традиційного розуміння робочої сили та розглядає працівників як актив, інвестиції у який приносять довгостроковий соціально-економічний ефект [2,3].

На відміну від фізичного капіталу, який з часом зношується, людський капітал здатний нарощуватись за умови постійного розвитку через освіту, підвищення кваліфікації, збереження здоров'я та стимулювання творчого потенціалу [4]. Дослідження показують, що країни, які системно інвестують у людський капітал, отримують більш стійкі темпи зростання навіть в умовах глобальних криз [5].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що людський капітал має не лише економічну, але й соціальну цінність, а саме сприяє інноваційності, соціальній згуртованості та підвищенню якості життя [6]. Ці елементи стають



особливо значущими у періоди глибоких трансформацій, коли саме компетентність і гнучкість людей визначають здатність економіки до відновлення.

На рівні організації людський капітал розглядається як сукупність KSAOs (Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics), які доступні для виконання цілей організаційного підрозділу. Людський капітал розуміють як інтегрований ресурс, що формується через освіту, професійний досвід, мотивацію, здатність до творчості й здоров'я людини. Він не є статичним, а має потенціал нарощення через інвестиції в знання, навички та психологічну стійкість. Згідно з поглибленим сучасним підходом, людський капітал можна визначити як виробничий потенціал, який людина реалізує через освіту, досвід і навички [7].

Теоретично людський капітал відповідає за пояснення довгострокового зростання економіки. Розвиток людського капіталу через освіту, інформаційні технології, професійні навички та продуктивну працю створює основу для підвищення конкурентоспроможності економіки [8]. Водночас людський капітал виконує посередницьку роль у взаємозв'язку між фінансовим розвитком і економічним зростанням, а саме висока якість людських ресурсів забезпечує ефективніше використання фінансових інструментів, що сприяє прискоренню економічного розвитку [9].

В умовах воєнних викликів людський капітал виконує роль стратегічного ресурсу, необхідного для відновлення інфраструктури, розвитку нових секторів економіки та створення основи для сталого зростання. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, психологічну підтримку та професійний розвиток кадрів у цей період стають пріоритетними, адже визначають як короткострокову стабільність, так і довгострокову конкурентоспроможність країни [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну увагу до концепції людського капіталу, залишаються невирішеними кілька важливих питань:



- відсутність цілісних моделей управління людським капіталом у воєнний період, які б враховували як економічні, так і соціально-психологічні параметри;
- недостатнє дослідження впливу війни на структуру кваліфікацій і можливості перекваліфікації населення;
- обмежений аналіз інструментів збереження наукового потенціалу та інтелектуального капіталу в умовах війни.

Причинами залишення цих питань поза належною увагою є безпрецедентний характер сучасної війни для України та відсутність системних даних щодо трансформацій людського капіталу в таких умовах. Водночас саме дослідження цих питань дозволяє сформувати комплексні підходи до відновлення економіки, забезпечити баланс між економічною ефективністю та добробутом людей, а також окреслити нові траєкторії розвитку у післявоєнний період.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління людським капіталом у період воєнних викликів та систематизація ефективних інструментів його збереження й розвитку.

Завданнями статті є:

- проаналізувати основні підходи до трактування поняття «людський капітал» та його ролі у стійкому розвитку;
- визначити вплив війни на кількісні й якісні характеристики людського капіталу України;
- узагальнити досвід українських кейсів управління людським капіталом у воєнних умовах;
- запропонувати категорії інструментів управління людським капіталом на основі українських кейсів під час війни.



Таким чином, стаття спрямована на заповнення наукової прогалини щодо управління людським капіталом у воєнний період і формування теоретичної бази для менеджменту організацій.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

#### *1. Теоретичні основи людського капіталу та його значення для сталого розвитку*

Поняття людського капіталу системно сформульоване у працях Т. Шульца та Г. Беккера, які розглядали знання, навички та здоров'я людини як форму капіталу, що створює економічну віддачу [11,12]. Згідно з цим підходом, інвестиції в освіту, професійну підготовку та охорону здоров'я формують здатність працівників підвищувати продуктивність праці та сприяти економічному зростанню.

Сучасні концепції доповнюють класичну модель, розглядаючи людський капітал не лише як набір індивідуальних компетенцій, а і як соціальний ресурс, що інтегрує креативність, інноваційність та адаптивність суспільства [13]. Деякі автори акцентують увагу на інтелектуальному капіталі [14] і соціальному капіталі [15], що розширює трактування людського капіталу до системи знань і відносин, які впливають на розвиток економіки.

Таким чином, у науковій літературі існують два підходи до розуміння концепції людського капіталу:

1. *Економічний* підхід розглядає людський капітал як фактор виробництва, що підвищує продуктивність.
2. *Інтеграційний* підхід визначає людський капітал як основа інновацій, соціальної згуртованості та довгострокової конкурентоспроможності.

Людський капітал є одним із основних компонентів сталого розвитку, визначеного ООН [16], адже забезпечує реалізацію Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема у сферах якісної освіти (ЦСР 4), гідної праці та економічного зростання (ЦСР 8) і зменшення нерівності (ЦСР 10). Високий рівень людського



капіталу створює передумови для впровадження технологічних інновацій, підвищення продуктивності праці та забезпечення соціальної стабільності [17].

У період криз, особливо під час війни, значення людського капіталу різко зростає, адже саме компетентні кадри здатні забезпечити швидку трансформацію інфраструктури, підтримку критичних секторів та впровадження інноваційних рішень. Інвестиції у людський капітал дозволяють підвищити економічну стійкість, тобто здатність економіки адаптуватися до потрясінь, мінімізувати втрати та відновлювати зростання [18].

Таким чином, людський капітал є не лише ресурсом окремих підприємств, а й фундаментальною умовою довготривалої конкурентоспроможності та соціально-економічної стабільності країни, особливо в умовах високої невизначеності та воєнних викликів.

В умовах війни людський капітал є важливим ресурсом не лише для збереження економічної стійкості, але й для забезпечення швидкого відновлення інфраструктури та побудови сталих соціально-економічних систем. Теоретичні підходи до людського капіталу (як фактору продуктивності, інновацій і соціальної згуртованості) підтверджують необхідність постійних інвестицій у розвиток знань, навичок і компетенцій працівників. Щорічні звіти Deloitte Global Human Capital Trends (2023-2025) [19,20,21] демонструють, що саме стратегічне управління людським капіталом, орієнтоване на добробут працівників, гнучкість управлінських систем і використання нових моделей роботи, є основою конкурентоспроможності та стійкості економіки. Основні тренди цих звітів та їх актуальність для теми дослідження узагальнено у таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Тренди Deloitte Global Human Capital Trends (2023-2025) та їх актуальність для дослідження**

Рік	Ключові тренди	Актуальність для теми дослідження
2023	- boundaryless world - руйнування традиційних меж між роботою, робочим місцем та типами зайнятості;	Показує необхідність переходу до гнучких моделей управління кадрами та створення умов, що поєднують економічну ефективність і добробут працівників.



	<ul style="list-style-type: none"><li>- моделі управління на основі навичок (skills-based models);</li><li>- підхід human sustainability</li></ul>	Важливо для залучення персоналу до інфраструктурних проєктів у кризових умовах
2024	<ul style="list-style-type: none"><li>- thriving beyond boundaries</li><li>- фокус на продуктивності та стійкості працівників;</li><li>- лідерство у світі;</li><li>- переосмислення ролей менеджерів;</li><li>- баланс бізнес-цілей та благополуччя (human performance &amp; sustainability)</li></ul>	Вказує на потребу розвивати управлінські практики, орієнтовані на довгострокову стійкість і людський потенціал, що важливо для відновлення та розвитку інфраструктури у воєнний період
2025	<ul style="list-style-type: none"><li>- turning tensions into triumphs</li><li>- трансформація невизначеності в можливості;</li><li>- баланс автоматизації та людської праці;</li><li>- нові підходи до ролей середнього менеджменту</li></ul>	Наголошує на важливості використання технологій у поєднанні з людськими ресурсами, що дає змогу підвищити ефективність відновлювальних процесів та стійкість економіки

Джерело: складено авторами на основі [19,20,21]

Як видно з таблиці 1, ключові тренди управління людським капіталом у 2023-2025 рр. відображають зміну пріоритетів організацій у відповідь на виклики сучасного ринку праці. Нижче наведено короткий опис основних акцентів кожного року.

2023 рік: понад 80 % керівників вважають, що boundaryless world і skills-based models є критично важливими для майбутнього розвитку організацій. Така тенденція підкреслює важливість переосмислення управління людським капіталом у контексті адаптації працівників до нових умов роботи та підвищення їхньої мобільності.

2024 рік: 89 % топ менеджерів визнають важливість human sustainability, але лише 41 % організацій уже реалізують відповідні стратегії. Така ситуація свідчить про необхідність створення систем підтримки персоналу, орієнтованих на їхнє благополуччя та продуктивність у довгостроковій перспективі.

2025 рік: 66 % керівників відзначають недостатню підготовленість нових співробітників, тоді як 52 % наголошують на викликах, пов'язаних зі стиранням



меж між людською працею та автоматизацією. Це актуалізує питання інтеграції технологій і розвитку компетенцій персоналу одночасно.

Отримані результати підтверджують, що сучасні підходи до управління людським капіталом мають інтегрувати не лише економічні показники ефективності, а й орієнтацію на стійкий розвиток, соціальну згуртованість і психологічну стійкість працівників. Для умов воєнного часу це означає потребу в гнучких системах управління персоналом, які здатні підтримувати відновлювальні процеси та сприяти економічній стабільності навіть за високих ризиків.

## *2. Вплив війни на людський капітал*

Збройні конфлікти справляють комплексний та довготривалий вплив на людський капітал, змінюючи його кількісні та якісні характеристики. Для України повномасштабна війна стала каталізатором як безпосередніх втрат кадрового потенціалу, так і глибоких структурних трансформацій у сфері зайнятості.

За даними ІОМ на кінець 2023 року (Round 15) [22], в Україні перебувало приблизно 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб, з яких 77% залишалися переміщеними понад рік. Крім того, високоосвані фахівці покидали країну. Дослідження на основі LinkedIn показало постійне зростання професійної міграції з України, зокрема до Польщі та Німеччини [23]. У World Bank Human Development Update за 2023 рік [24] зазначено, що частина інфраструктури охорони здоров'я та освіти була пошкоджена. Зниження доступності медичних та соціальних послуг для мільйонів дітей та дорослих стало суттєвим ризиком для формування людського капіталу. Така ситуація в поєднанні зі зменшенням народжуваності потенційно поглиблює дефіцит кадрового ресурсу у довгостроковій перспективі.

Внаслідок міграції й руйнувань економічної активності багато підприємств стикаються з серйозним дефіцитом фахівців, що впливає на темпи відновлення інфраструктури й реалізацію стратегічних проєктів (енергетика, логістика,



будівництво). Це підтверджується даними економічної трансформації регіонів, де організації повідомляли про нестачу кадрів на 23-55 % [25].

Таким чином, війна змінила кількісні й якісні характеристики людського капіталу. Зросли втрати кадрового потенціалу, дефіцит кваліфікацій та зрушення у структурі зайнятості. Це знижує продуктивність і сповільнює інфраструктурне відновлення, тому потрібні системні інвестиції у навчання, перекваліфікацію та повернення фахівців з діаспори.

### *3. Українські кейси управління людським капіталом під час війни*

В умовах війни управління людським капіталом в Україні має особливе значення, оскільки від ефективності інтеграції переміщених осіб, реінтеграції ветеранів, розвитку підприємництва та підтримки науки залежить економічна стійкість держави. Під час масштабних воєнних дій цей ресурс опиняється під серйозним тиском. Значна частина працездатного населення змушена змінювати місце проживання або навіть залишати країну, відбувається втрата висококваліфікованих спеціалістів у стратегічно важливих галузях, посилюється дефіцит трудових ресурсів на місцевому рівні.

Крім демографічних викликів, спостерігається руйнування або тимчасове припинення діяльності освітніх і наукових установ, що ускладнює підготовку нових кадрів, а також зменшення доступу до медичних послуг, яке безпосередньо впливає на фізичне та психологічне здоров'я населення. У результаті формується складний соціально-економічний ландшафт, де традиційні моделі управління людським капіталом вимагають глибокої адаптації.

Таким чином, управління людським капіталом у воєнний період стає не лише кадровою роботою у вузькому розумінні, а комплексною діяльністю, що охоплює соціальну політику, освітні реформи, економічне стимулювання та підтримку інноваційного розвитку. Досвід України демонструє, що навіть у складних умовах, коли традиційні механізми економічного відтворення



порушені, інвестиції в людей та ефективні управлінські рішення можуть формувати підґрунтя для стабілізації та зростання.

У таблиці 2 наведено приклади українських кейсів, які демонструють різні підходи до збереження та розвитку людського капіталу в кризових умовах.

**Таблиця 2**

Українські кейси управління людським капіталом в умовах війни (2022-2025)

Організація - Ініціатива	Звіт	Інструменти управління людським капіталом	Результат
ІОМ Ukraine	Employment & Mobility Report [26]	Гранти, навчання, підтримка ВПО	Залучено понад 500 000 осіб до програм працевлаштування
ІОМ Ukraine	Veterans' Reintegration Survey [27]	Наставництво, психологічна підтримка, перекваліфікація	Підтримано понад 10 000 ветеранів і членів їхніх родин
Світовий банк	COVID-19 Response Project [28]	Тренінги, здоров'я персоналу, логістика	Модернізовано 100 лікарень, підготовлено понад 2500 медпрацівників
CEPR	Innovation Insight [29]	Фінансування науки, гранти, співпраця з діаспорою	Зменшено відтік науковців на 10 %, залучено нові інвестиції
ІОМ Ukraine	Livelihoods & Economic Recovery Programmes [30]	Курси перекваліфікації, обладнання для бізнесу, онлайн-менторство	Понад 7000 ВПО перекваліфіковано або запустили власний бізнес

Джерело: складено авторами на основі [26-30]

Як видно з таблиці 2, українські кейси управління людським капіталом у кризових умовах демонструють системний та багаторівневий підхід, орієнтований на поєднання соціально-економічних, освітніх і інноваційних інструментів. Основним вектором залишається економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб шляхом реалізації масштабних програм професійного навчання та сприяння працевлаштуванню, у межах яких охоплено понад 500 000 осіб, що дало змогу не лише знизити рівень безробіття серед ВПО, а й активізувати їхню економічну самореалізацію. Важливе місце у системі займають заходи з реінтеграції ветеранів, що передбачають комплексну



психологічну підтримку, наставництво та перекваліфікацію, завдяки чому понад 10 000 осіб отримали нові професійні компетентності та можливості для соціально-економічної адаптації. Не менш значущим є збереження та розвиток кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. Модернізовано понад 100 медичних закладів і підготовлено понад 2500 медичних працівників, що сприяє підвищенню стійкості системи охорони здоров'я у кризових умовах. Особливу увагу приділено утриманню наукового потенціалу країни, що реалізується через фінансування наукових досліджень, залучення міжнародних грантів та розвиток співпраці з діаспорними спільнотами, що дозволило скоротити відтік наукових кадрів на 10% і водночас стимулювати інноваційний розвиток. Важливим інструментом також стала підтримка підприємництва, у результаті якої понад 7000 внутрішньо переміщених осіб відкрили власні бізнеси або здобули нові кваліфікації, що позитивно позначається на створенні робочих місць та економічній стабільності на місцевому рівні. Сукупність зазначених напрямів підтверджує, що ефективне управління людським капіталом у кризових умовах виступає не лише механізмом подолання наслідків війни, а й чинником формування засад довгострокової економічної стійкості та інноваційного розвитку країни.

Для більш чіткого узагальнення отриманих результатів проведено систематизацію інструментів управління людським капіталом, що реалізуються в межах розглянутих українських кейсів. Запропонований підхід дозволяє виокремити напрями діяльності, які охоплюють професійний розвиток, соціально-психологічну підтримку, забезпечення належних умов праці та стимулювання наукового й підприємницького потенціалу. Візуалізацію цих категорій наведено на рисунку 1.



Рисунок 1. Категорії інструментів управління людським капіталом на основі українських кейсів під час війни

*Джерело: складено авторами*

Як видно з рис. 1, управління людським капіталом у кризових умовах передбачає чотири основні групи інструментів. Перша група зосереджена на розвитку професійних компетенцій, що реалізується через курси перекваліфікації, тренінги та онлайн-менторство, спрямовані на підвищення гнучкості ринку праці. Друга група охоплює психологічну та соціальну підтримку, що включає програми наставництва, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб і заходи зі збереження психологічного здоров'я працівників. Третя група інструментів пов'язана з підтримкою здоров'я та умов праці, що забезпечує безпеку та ефективність кадрового потенціалу в умовах підвищених ризиків. Четверта група спрямована на розвиток науки та підприємництва шляхом фінансування наукових досліджень, надання грантів, забезпечення обладнанням та активної співпраці з діаспорними спільнотами. Комплексне застосування таких інструментів створює основу для збереження та відновлення людського капіталу навіть у найскладніших соціально-економічних умовах.

**Висновки.** Людський капітал у сучасних умовах постає основним драйвером економічної стійкості та відновлення держави в умовах війни. Його якісні характеристики, що охоплюють рівень знань, професійних компетенцій, здоров'я, психологічну стійкість і соціальну активність населення, визначають



здатність економіки швидко адаптуватися до кризових обставин і забезпечувати розвиток навіть за умов значних втрат матеріальних ресурсів. У воєнний період особливо важливим стає створення механізмів інтеграції переміщених осіб, реінтеграції ветеранів, збереження наукового потенціалу та стимулювання підприємництва як інструментів формування нових можливостей для зайнятості та економічного зростання.

Український досвід доводить, що комплексні підходи до управління людським капіталом можуть давати відчутний результат навіть за умов високого рівня соціальної та економічної турбулентності. Розвиток професійних компетенцій, психологічна і соціальна підтримка, підтримка здоров'я та умов праці, сприяння науковому і підприємницькому розвитку зумовлюють збереження критично важливих компетенцій та створюють нові точки зростання для економіки.

Систематизація інструментів управління людським капіталом свідчить про потребу у збалансованій стратегії, яка поєднує короткострокові заходи реагування на кризові виклики з довгостроковими рішеннями, спрямованими на стаке відновлення та підвищення конкурентоспроможності країни. Збереження і розвиток людського капіталу в таких умовах перетворюється на важливий компонент державної політики та управлінських практик, без якого неможливе повноцінне відновлення та подальший розвиток економіки у післявоєнний період.

### **Список використаних джерел**

1. Deming D. J. Four Facts about Human Capital. *Journal of Economic Perspectives*. 2022. Vol. 36, No. 3. P. 75–102. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.75>.
2. Wolhuter C. C., Niemczyk E. K. Reframing the concept of globalization and human capital in contemporary education. *International Journal of Educational Research*. 2023. Vol. 118. P. 102157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102157>.



3. Balahurovska I. Intangible capital of the organization as a management resource in the digital age. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 214. P. 7–19. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.214.1>.
4. Auerbach P., Green F. Reformulating the Critique of Human Capital Theory. *Journal of Economic Surveys*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1111/joes.12675>.
5. Chen S., Song H., Wu C. Human capital investment and firms' industrial emissions: Evidence and mechanism. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2021. Vol. 182. P. 162–184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.12.002>.
6. Keji S. A. Human capital and economic growth in Nigeria. *Future Business Journal*. 2021. Vol. 7, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00095-4>.
7. Ray C., Essman S., Nyberg A. J., Ployhart R. E., Hale D. Human Capital Resources: Reviewing the First Decade and Establishing a Foundation for Future Research. *Journal of Management*. 2022. Vol. 49, No. 1. P. 280–324. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063221085912>.
8. Sairmaly F. A. Human Capital Development and Economic Growth: A Literature Review on Information Technology Investment, Education, Skills, and Productive Labour. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. Vol. 12, no. 1. P. 679–693. DOI: <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12491>.
9. In what ways does human capital influence the relationship between financial development and economic growth? / S. Saroj et al. *Benchmarking: An International Journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/bij-03-2023-0131>.
10. Égert B., de la Maisonneuve C. The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine. *Policy Studies*. 2023. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/01442872.2023.2288687>.
11. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. P. 1–17.



12. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.* DOI: <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>.
13. OECD. Human capital and innovation: The next agenda. *Paris: OECD Publishing, 2021.* URL: [https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-innovation-and-human-capital-for-the-productivity-of-industries\\_197c6ae9-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-innovation-and-human-capital-for-the-productivity-of-industries_197c6ae9-en.html).
14. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. *New York: Harper Business, 1997.*
15. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology.* 1988. Vol. 94. P. S95–S120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/228943>.
16. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. *UN Publishing.* URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
17. Eriksson C., Lindén J., Papahristodoulou C. Human capital, innovation, and growth. *International Journal of Economic Theory.* 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijet.12346>.
18. Agafonova M. European Year of Skills: a Window of Opportunity for Ukraine in Times of War. *Educational Analytics of Ukraine.* 2023. No. 4. P. 116–127. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-4-116-127>.
19. Deloitte. 2023 Deloitte Global Human Capital Trends. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html>.
20. Deloitte. 2024 Deloitte Global Human Capital Trends. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends.html>.
21. Deloitte. 2025 Deloitte Global Human Capital Trends. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/human-capital-and-hr-trends-thought-leadership.html>.



22. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Internal Displacement Report – General Population Survey, Round 15. 2023. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-15-november-december>.
23. Bertè M., Paolotti D., Kalimeri K. From Ukraine to the World: Using LinkedIn Data to Monitor Professional Migration from Ukraine. *GoodIT '23: ACM International Conference on Information Technology for Social Good*. ACM, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1145/3582515.3609537>.
24. World Bank. Ukraine Human Development Update, February 2023. Washington: World Bank, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099204503202336513/pdf/P18018107af3f201209b200a43f865024d3.pdf>.
25. International Organization for Migration (IOM). Ukraine internal displacement report: General population survey, Round 16. 2024. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/GPS\\_R16\\_IDP\\_April\\_2024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/GPS_R16_IDP_April_2024.pdf).
26. International Organization for Migration (IOM). Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine. Geneva: IOM, 2024. URL: <https://www.iom.int/news/unemployment-among-recently-displaced-ukrainians-reaches-24-cent-iom-report-shows>.
27. International Organization for Migration (IOM). Veterans' reintegration in Ukraine: National survey. 2023. URL: <https://ukraine.iom.int/iom-ukraine-publications>.
28. World Bank. Ukraine strengthens the public health system to tackle new challenges. Washington: World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/07/07/ukraine-strengthens-the-public-health-system-to-tackle-new-challenges>.
29. Centre for Economic Policy Research (CEPR). Innovation for economic resilience: Strengthening Ukraine's human capital and science (Policy Insight 138).



CEPR, 2025. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science>.

30. International Organization for Migration (IOM). Livelihoods. Geneva: IOM, 2024. URL: <https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/livelihoods.pdf>