

УДК 316.46:005.551

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-13)

Наталія КРАСНОСТАНОВА

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»,
n.e.krasnostanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2151-3633

Мирослав СМОЛКІН

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій,
Навчально-науковий інститут публічної служби
Національного університету «Одеська політехніка»,
miroslav.ua@as.op.edu.ua
ORCID: 0009-0001-5579-8158

Дмитро КАМІНСКИЙ

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій,
Навчально-науковий інститут публічної служби
Національного університету «Одеська політехніка»,
bh7979at@gmail.com,
ORCID: 0009-0009-1464-1400

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Стаття має на меті проведення аналізу процесів управління розвитком людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України з акцентом на визначення основних проблем та ризиків. Для проведення дослідження використувалася контент-аналіз. Визначені загальні принципи, на яких базується ефективність управління людським потенціалом, як складової потенціалу регіону. Особливу увагу приділено визначенню нагальних проблем, що перешкоджають розвитку людського капіталу, зокрема, «відтік мізків», недостатнє фінансування освітньої сфери та суттєве зниження добробуту з одночасним підвищенням вартості навчання. Звернута увага й на той факт, що вирішення цих складних проблем в умовах війни в Україні ускладнюється ще й низкою таких інституційно-організаційних чинників, як брак навичок управління розвитком людським потенціалом та придбаних новичок його зберігання впродовж відновлення України, заміна (або заміна до деякої міри) природа людського потенціалу країни та її регіонів. Проаналізовані елементи людського капіталу (вітальний, інтелектуальний, соціально-демографічний), та їх значення у економічному зростанні регіону, обґрунтовано необхідність пересмотру стратегічних підходів до їх розвитку та підтримки а також впровадження різних видів інвестицій в людський капітал. Підкреслено, що інвестиції у людину зумовлені культурними, історичними, національними особливостями, традиціями суспільства, менталітетом народу тощо. Визначені ключові напрями, які сприятимуть формуванню, розвитку та збереженню людського капіталу в Україні у повоєнний період. Зроблено висновок щодо впровадження заходів відновлення людського капіталу в Україні.

Ключові слова: людський капітал, потенціал регіону, повоєнний період, «відтік мізків», міграція населення, елементи людського капіталу, воєнний стан.

Nataliya Krasnostanova, Myroslav Smolkin, Dmytro Kaminsky. HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE REGION'S POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY

The article aims to analyze the processes of managing human capital development in the post-war reconstruction of Ukraine with an emphasis on identifying the main problems and risks. Content analysis was used to conduct the study. The basic principles on which the effectiveness of human potential management is based, as a component of the region's potential, were identified. General principles are identified on which the effectiveness of human potential management is based, as a component of the region's potential. Particular attention is paid to identifying pressing problems that hinder the development of human capital, in particular, "brain drain", insufficient funding for the education sector, and a significant decline in welfare while simultaneously increasing the cost of education. It is also

worth paying attention to the fact that solving these problems in the context of war in Ukraine is also complicated by a number of such institutional and organizational factors as: as the lack of experience in managing human potential development and acquired skills and practices for its preservation in war conditions, the non-renewable (or partially renewable) nature of the components of the country's human potential. The elements of human capital (vital, intellectual, socio-demographic) and their importance in the economic growth of the region are analyzed, the need for a revision of strategic approaches to their development and support, as well as the implementation of various types of investments in human capital. It is emphasized that investments in people are determined by cultural, historical, national characteristics, traditions of society, mentality of the people, etc. Key areas that will contribute to the formation, development and preservation of human capital in Ukraine in the post-war period have been identified. A conclusion has been made regarding the implementation of measures to restore human capital in Ukraine.

Key words: human capital, regional potential, post-war period, "brain drain", population migration, elements of human capital, military station.

Постановка проблеми. Історичний досвід переконує, що післявоєнний період є важливим етапом життя будь-якої країни, особливо її регіонів, які подолали важкий шлях знекровлення, руйнації та захисту незалежності. Після війни, крім руйнування економіки, зазнають ще й збитки у сфері людського капіталу, тому що втрачаються таланти, досвід, накопиченні знання. Усе це призводить до негативного впливу на соціально-економічний розвиток країни та її регіонів. Разом з тим, відновлення надає шанси для піднесення економіки, стабільності у соціумі та інтеграції країни в європейську спільноту держав. Тому особливе значення набуває сприйняття людського капіталу як ключового ресурсу для відродження України та його апгрейду.

Переміна засад життєдіяльності господарства, розвиток підприємницької діяльності, загострення конкурентної боротьби, зміни у виробництві, його цифровізація (он-лайн послуги, мобільні додатки) призвели до істотної зміни призначення людського капіталу. Управління людським капіталом в більшій мірі виступає як важлива сфера існування країни, яка здатна підвищити її продуктивність. Залучення, утримання та оптимальне застосування людського капіталу стає інтегральним показником досягнень, а вкладання у нього – стратегією підприємства, регіону, країни у сукупності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій спонукає розглядати проблеми управління людським потенціалом у повоєнний період, які опрацьовувалися такими відомими вченими, як: Н. А. Азьмук, О. Л. Ануфрієва, Г. В. Белінська, Ю. С. Залознава, В. І. Зятковський, В. В. Круглов, О. В. Новікова, Т. В. Поснова, Д. А. Терещенко та інші, які вивчали природу людського капіталу, його структуру та фактори зростання, перш за все в умовах складної політичної ситуації в країні. Враховуючи надзвичайну важливість політики держави щодо відновлення людського капіталу у повоєнний період для відновлення країни, ця проблематика потребує ґрун-

товного наукового дослідження першочергових важелів відновлення та управління людським капіталом.

Метою статті є аналіз сучасного стану процесів управління розвитком людського капіталу (HCDM – human capital development management), вивчення специфіки інвестування у людський капітал країни. Ціль дослідження була досягнута за допомогою вивчення наукових джерел по даній тематиці, їх аналізу та систематизації отриманих надбань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «людський капітал», яке було впроваджено в обіг американцями Т. Шульцем та Г. Беккером, розглядається як фундаментальна основа трудового потенціалу, як сукупність можливостей суспільства, держави, регіонів та окремих осіб у сфері використання людських ресурсів і продуктивних людських рис (ділових, соціальних, моральних, духовних). Політика держави щодо відродження людського капіталу постає для України повоєнного часу як однією з життєво необхідних та пріоритетних справ. Наразі, в умовах повоєнного відновлення гостро постає проблема ефективного управління людським капіталом – складного процесу, якій гарантує зростання ВВП, збільшення продуктивності праці, науково-технологічний прогрес, приріст благополуччя та соціального забезпечення громадян. Цей процес створюється за допомогою таких вихідних положень: стратегічно орієнтованого управління; неподільності; управління за результатами, плановості діяння; природно-ресурсної збалансованості тощо [9]. Вчені також приділяють увагу феномену людського капіталу як об'єкту управління в стратегії інноваційного розвитку регіону [15]. Разом з тим, як обґрунтовано зазначають Г. В. Белінська, В. І. Зятковський та Т. В. Поснова, ще в мірні часи в Україні були чималі перешкоди у цьому напрямі, у тому числі:

– інтелектуальна міграція, критичний «вплив мізків» (англ. brain drain) – наразі Україна за рівнем відтоку мізків знаходиться на 4 місці серед 177 країн;

– недостатнє фінансування освітньої сфери, погіршення її матеріально-технічної бази, низький рівень заробітної плати викладачів;

– низький статус професійно-технічного навчання;

– мізерний масштаб інвестицій у науку [8].

Показники людського капіталу суттєво різняться по регіонам України. Бізнес в регіонах України вже зараз усвідомлює кадровий дефіцит. У найближчі роки при зберіганні нинішніх темпів відновлення людського капіталу Україні не буде вистачати трудових ресурсів. Для сталого зростання країни потрібен приріст ВВП щонайменше 7% за рік, для чого необхідні кваліфіковані спеціалісти. При умові, що якась частина мігрантів повернеться, до 2032 року Україні буде не хватати 4,5 млн. працівників. У 2023 року на одну вакансію в середньому було лише 0,75 претендента. Україну може чекати обставина структурних змін в зайнятості вкупі з відсутністю кадрів. Не дивлячись на те, що на ринку праці є чимала кількість безробітних (рівень безробіття у 2024 р. становив 14,3%), буде спостерігатися нестача спеціалістів і робочих рук в одних сферах та надлишок в інших [5, 10, 12].

У дослідженні «Deloitte» наведено перелік викликів, які підтверджують ці дані. Серед викликів, які обумовлені війною, були додані:

– зростання безробіття (практично 5 млн. людей втратили роботу з початку повномасштабного вторгнення);

– зниження добробуту громадян (78% українців зазначають про зниження доходів);

– посилення кадрових дисбалансів в регіонах (в Україні зареєстровано 4,7 млн. внутрішньо переміщених осіб – ВПО) [14].

О. Томчук розкриває, що збереження людського капіталу в умовах війни в Україні ускладнюється впливом інституційних чинників, серед яких виокремила такі:

– відсутність досвіду управління людським капіталом та його збереженням під час збройного протистояння;

– брак релевантних даних щодо стану людського капіталу в країні, його втрат та замовчування окремих видів втрат;

– невідновлюваний (частково відновлюваний) характер складників людського капіталу (життя, здоров'я, працездатність людей – повна чи часткова).

– нестача життєво важливого забезпечення програм розвитку людського капіталу [10].

Військові дії ще більше яскраво висвітили ці проблеми, тому що заподіяли масової міграції населення, особливо молоді, призвели до значних людських втрат через бойові дії, понівечення воїнів, знищили регіональну культурно-

освітню інфраструктуру та створили проблеми у навчанні мігрантів та ВПО.

Для вирішення проблем управління розвитком людського капіталу виділимо його ключові компоненти:

– навички – дії, досконалість за рахунок багаторазових повторень трудових операцій тривалий час;

– здібності, майстерність – вміння вдало виконувати будь-яку діяльність. Можна надати таку класифікацію рівнів розвитку здібностей у людини: відсутність бажання або здібностей працювати, часткові, середні здібності, талант, геній;

– культура – принципи, норми і звичаї поведінки працівників в межах наявних в суспільстві, регіонах, чи на підприємствах традицій, моралі, правил;

– знання – систематизована інформація, факти, опис, які використовуються в трудовій діяльності, що дозволяє підвищити її ефективність;

– мотивація – спрямованість діяльності працівника, її інтенсивність, націлена на спонукання працівника до дії та досягнення цілей, задоволеність результатами та нагородою.

Як зазначає О. І. Сахненко, ці дані особистості виявляються основою для класифікації видів людського капіталу, а доцільно й інвестицій в людський капітал, включаючи вітальний, культурно-моральний, інтелектуальний, організаційний, підприємницький капітал, капітал здоров'я, соціальну мобільність (вертикальну на горизонтальну), інформаційна культура та медіограмотність [9].

Дослідники В. М. Лугова та Б. П. Маков [5] виділили ключові виклики, з якими стикнеться Україна в умовах післявоєнного відновлення стосовно таких елементів людського капіталу, як вітальний, інтелектуальний та соціально-демографічний (табл. 1).

Наявність цих елементів людського капіталу (інтелектуального, вітального та соціального) є вирішальним для успішної відбудови України після закінчення війни. Ключовими аспектами відбудови людського капіталу країни є інвестиції в охорону здоров'я, освіту, соціальну згуртованість та мотивацію населення. Для досягнення сталого розвитку в державі необхідно створити відповідні умови для відновлення здоров'я, інтелектуального потенціалу та соціальних взаємин, особливо для молоді [3].

Серед рис інвестування у людський капітал слід насамперед визначити такі [5]:

– віддача від інвестицій у людський капітал залежить від терміну їх використання, якості і тривалості. Чим раніше з'являться ці інвести-

Таблиця 1

Проблеми відродження людського капіталу під час післявоєнної відбудови України

Проблеми	Зміст проблем
Вітальний капітал – багатство людини з моменту народження, яке передається із покоління в покоління (інвестиції в прадідів, дідів та батьків).	
Збільшення кількості інвалідів	Військові дії суттєво збільшують можливість тяжких поранень, які можуть позбавити особу повністю або частково виконувати фізичну працю
Наявність довготривалих хвороб	Руйнація екологічних умов під час війни, захворювання, що стосуються серцево-судинної системи, травлення, крові, рак, діабет
Психологічні травми	Втрати рідних та близьких, життя в умовах невпевненості призводять до занепокоєння, посттравматичних розладів, депресії, стресових розладів, які знижують ефективність праці та мислення та загрожують цілісності людини.
Інтелектуальний капітал – знання, які зберігають працездатність людини за рахунок збільшення продуктивного періоду життя. Наразі саме ті люди, які володіють великим обсягом знань, інформації, досвіду є більш успішними в житті.	
Тимчасове преривання навчання	Військові дії вимушують припинити освітній процес, що створює прогалини в знаннях і знижує кваліфікацію населення
Утрата наукового ресурсу	Еміграція вчених під час війни послаблює інноваційний розвиток країни.
Знижена мотивованість до саморозвитку	За умов збройного конфлікту та економічних труднощів люди втрачають інтерес до самовдосконалення та інноваційної діяльності.
Обмеженість ресурсів для підготовки персоналу	У багатьох регіонах країни фонди для підготовки кадрів стали дефіцитними, що призводить до втрати необхідних професійних навичок у різних сферах діяльності.
Соціально-демографічний капітал – фінансові, розумові, часові ресурси, що впливають на соціально-економічний розвиток держави	
Знищення соціальних зв'язків	Переміщення людей, втрати близьких, спільних цінностей та соціальної мобільності ускладнює процес відновлення людського капіталу після війни
Втрата довіри між людьми	Військові конфлікти підривають довіру між людьми та до державних інститутів.
Міграція та утрата людського капіталу	Виїзд громадян за кордон знижує рівень соціальної інтеграції всередині країни, спостерігається міграція дітей, як майбутніх працівників в Україні.

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

ції, чим якісніші і триваліші вони будуть, тим довгочасним буде ефект від них;

– людський капітал у процесі використання примножується за рахунок надбання людиною досвіду ба більше без спеціальних інвестицій;

– інвестування у людський капітал дають за часом – тривалий, за обсягом – значний та за характером – інтегральний соціально-економічний ефект;

– загальний прибуток від інвестицій у людський капітал перевищує суму того прибутку, який отримує кожен індивід окремо, тобто виникає синергійний ефект;

– людський капітал має триваліший інвестиційний період;

– капіталовкладення у людський капітал має вищий ступінь ризику й невизначеності ніж у фізичний, тому що з'являються особливості людського фактору, а саме власні інтереси та переваги людини, її зобов'язання, мотивація, відповідальність, активність, ініціативність, підприємливість, загальний рівень культури;

– людський капітал визначальною мірою контролює сама людина.

Інвестиції в людський капітал містять витрати на:

– освіту, навчання на місці роботи (WBL – Work-Based Learning), що є найважливішим видом інвестицій у людський капітал. Навчання формує працівників, які стають більш кваліфікованими і продуктивними;

– пошук економічно релевантної інформації, виховання дітей, тобто вкладення в майбутній людський капітал;

– охорону здоров'я. Міцне здоров'я – це наслідок витрат на запобігання захворювань, медичне обслуговування, дітяче та дитяче харчування. Ці дії продовжують тривалість життя, підвищують працездатність і продуктивність праці;

– мобільність, що дає можливість працівникам мігрувати в місця з відносно високою продуктивністю, покращуючи використання людського капіталу.

При умові обґрунтованого та своєчасного здійснення різних інвестицій у людський капітал країна зможе досягнути рекордного синергетичного ефекту. Крім того, інвестиції у людину зумовлені національними, історичними, культурними, конфесіональними особливостями та традиціями країни, менталітетом народу. Так, вибір напрямку освіти і професії залежать від існуючих династій, традицій, мрій, професій та кваліфікації батьків.

Отже, проблему відтворення людського капіталу підприємства чи регіону доцільно розглядати з точки зору:

– стратегічного управління знаннями та людським капіталом, орієнтованого на формування персоналу з високим творчим потенціалом, створення організаційної культури на підвалинах корпоративних цінностей, яка заохочує безперервний розвиток та навчання;

– процесного підходу до формування і розвитку людського капіталу, який забезпечить отримання результату від вкладень у персонал на основі унікальної системи управлінських процесів, характерної для даних регіональних підприємств;

– управління інвестиціями, яке дає можливість включити проекти з розвитку людського капіталу та не обмежуватися тільки фінансовими інвестиціями, а створенням й соціального ефекту [9].

Післявоєнна стратегія відновлення людського капіталу має будуватися на трьох ключових напрямках, які сприятимуть збереженню людського капіталу в Україні (рис. 1).

Найголовніший напрям – повернення українців до України. Це передбачає створення умов для возз'єднання з Батьківщиною

та інтеграції громадян України у соціальне та економічне життя.

Другий напрям – видбудова систему розвитку людського капіталу, що стосується підвищення якості освіти, набуття професійних навичок. Увага може бути зосереджена на питанні професійній перекваліфікації (особлива турбота має бути приділена військовослужбовцям, їхній соціальній та професійній адаптації) та підвищенню якості професійного життя.

Третій напрям – зміцнення трудоворесурсної безпеки України, як елементу економічної безпеки. Він спрямований на забезпечення достатньої кількості кваліфікованих робітників для відновлення економіки та інфраструктури країни та їх захист від рушійних сил. Серед нагальних питань та загроз найважливішими є демографічна ситуація, міграція населення, значна згуба кваліфікованих працівників, розлад на ринку праці. Крім того, слід визначити, що наразі ринок праці України формують кілька потужних факторів: цифрова трансформація, боротьба за таланти, перебудова бізнес-моделей під нові економічні реалії. Тому, враховуючі рекомендації провідних вчених та практиків, сучасних викликів у сфері використання людського капіталу регіону, заходи щодо відновлення людського капіталу в Україні систематизовані у таблиці 2.

Для реалізації цих заходів необхідно створювати умови для повернення громадян із-за кордону та забезпечити інтеграцію військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб у ринок праці певних регіонів. Слід зазначити, що Україна має значний потенціал для відновлення людських ресурсів після війни, враховуючи її багатий історичний досвід, трудовий потенціал та ресурсні можливості.

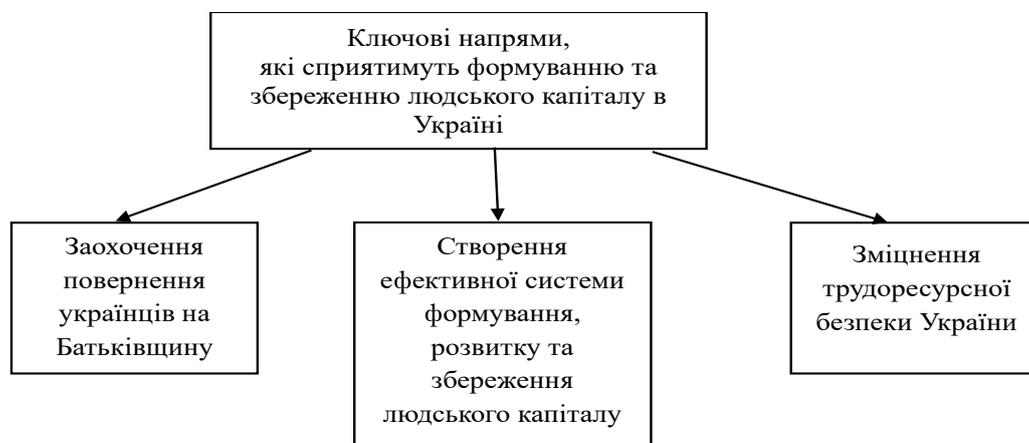


Рис. 1. Ключові напрями формування та збереження людського капіталу в Україні у повоєнний період

Джерело: систематизовано за працями [6; 9; 11]

Таблиця 2

Основні заходи щодо відновлення людського капіталу в Україні

Складова	Зміст
Вітальний	<ul style="list-style-type: none"> – модернізація житлового фонду та відновлення інфраструктури: створення «Smart» міст для покращення якості життя населення, за рахунок використання цифрових технологій; – організація охорони здоров'я: реформування системи охорони здоров'я з урахуванням нестачі медичних працівників і незадовільного стану здоров'я населення; – програми реабілітації для громадян, що постраждали під час війни, допомога у поверненні до практичної діяльності.
Інтелектуальний	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток професійних навичок: відбудова навчальних закладів, перепідготовка кадрів, зосередження на розвитку цифрових навичок та навичок, втрачених у працівників через війну; – державна підтримка науки: визначення пріоритетних напрямів, збільшення фінансування досліджень, створення інноваційного потенціалу, інтеграція науки у відбудовний період; – технологічний розвиток економіки: зміни в промисловій політиці, заснування підприємств, що генерують новітні технології, їх підтримка через політику держави, спрямовану на розвиток інновацій, ревіталізація.
Соціально-демографічний	<ul style="list-style-type: none"> – демографічна політика: пільгові житлові програми, пільги для родин з дітьми для стабілізації демографічної ситуації; забезпечення збалансованого розвитку громадян; – програми підтримки бізнесу та самозайнятості: фінансова підтримка (податкові пільги, доступні кредити 5-7-9%, інвестиції), грант «єРобота», розвиток цифрової інфраструктури для сприятливого бізнес-середовища; – стимулювання молоді до участі в процесах відбудови країни: молодіжне залучення (engagement), програми стажувань, гранти на навчання та підтримка студентських проектів, розвиток молодих лідерів; – скоординованість дій з благодійними та конфесійними організаціями: соціальний захист та психологічна підтримка, вплив на здоров'я та образ життя населення, на моделі споживацької поведінки, соціальні навички, що допомагають людині ефективно взаємодіяти з іншими.

Джерело: сформовано авторами за даними [2; 10;12]

Наразі країна стикається з багатьма викликами, але водночас отримує й нові можливості: розвиток дистанційної та гібридної форм зайнятості, інтеграцію сучасних технологій, вихід на міжнародні ринки. І тому головним ресурсом стає не лише фізичний капітал, а й людський – готовність організацій регіонів інвестувати в розвиток працівників та отримувати висококваліфіковані кадри.

Висновки. Людський капітал виступає основним стратегічним ресурсом економічного зростання в регіонах країни та визначає оптимальність використання усіх інших видів капіталу. Інвестиції у людський капітал виступають початковою умовою його формування, яке прагне досягненню мети. Звичайно, людський капітал – це активніша діяльність людини, виши, підприємства, регіону та країни. Результати діяльності розвинутих країн світу показують, що інвестування у розвиток людини надає можливість отримати великий прибуток у тривалий перспективі.

Інвестиції в людський капітал дозволить здійснити великі досягнення в економіці завдяки росту змагоздатності підприємств регіону, вони є вигідними з погляду суспільства, тому що забезпечують економіко-соціальний ефект, за обсягом значний, та за часом тривалий. Все більш уваги приділяється мультифункціональності працівників.

Визначено, що відтворення людського капіталу, особливо на рівні регіону, доцільно розглядати з точки зору стратегічного управління знаннями. Потрібно формувати майбутній персонал з високим творчим потенціалом. Цьому сприяє організаційна культура, як фактор ефективності діяльності підприємства.

На думку авторів, до особливостей людського капіталу слід віднести його ризикований характер, тому що складно отримати відповідь на запитання, чи зможе людина швидко окупувати витрати на свій розвиток та використовувати отримані знання.

Подальші наукові дослідження варто спрямувати на формування ефективних механізмів використання людського капіталу.

Література:

1. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(67), 2022. С. 110–116.
2. Ануфрієва О. Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Випуск 28 (57). С. 154–173. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57))
3. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Випуск 2. С. 21–33.
4. Курій Л. О. Управління людським потенціалом регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 5. Т. 2. С. 32–35.
5. Лугова В. М., Маков Б. П. Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 46–50.
6. Новікова О., Залознава Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2023. № 21 (4). С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>
7. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. Економічна теорія. 2023. №2 (82) С. 15–21.
8. Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І. Освітня складова відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. № 2 (28). С. 97–110.
9. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1z=7903>.
10. Томчук Олеся В. Проблеми збереження людського потенціалу України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки* № 10–11 (256–257), 2022. С. 126–135.
11. П'ять головних фактів про людський капітал України. 2023. URL: <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/>
12. Український бізнес вже відчуває значний брак кадрів. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=BqP0RmW53t8>
13. Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. *Освітня аналітика України*. 2022. №2 (18). С. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-88-98>
14. Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://deloi.tt/3z7wKSt>
15. Krasnostanova, N. E., Akymenko, N. V., Filyppova, S. V., Voloshchuk, L. O., & Zhuravel, O. V. (2021). El capital humano como objeto de gestión en la estrategia de gestión del desarrollo innovador de la región. *Nexo Revista Científica*, 34(01), 129–141. <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i01.11292>

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025