

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>

УДК 331.101.262

## ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

## FACTORS OF HUMAN CAPITAL FORMATION OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

**Гойчук Василь Іванович**

здобувач PhD, аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4567-6373>

**Любомудрова Надія Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1982-0442>

**Hoichuk Vasyl, Lyubomudrova Nadiya**

Lviv Polytechnic National University

Опрацьовано та проаналізовано статистичні дані щодо змін чисельності населення у довоєнний та воєнний періоди, наведено порівняння змін, виявлено негативну тенденцію щодо скорочення населення. Проаналізовано дані щодо міграції населення України та внутрішньо переміщених осіб. Виявлено негативний вплив бойових дій на зміни та втрати людського капіталу, зміни щодо його формування та розвитку на підприємствах. Визначені підходи, які застосовуються на підприємствах щодо збереження та розвитку людського капіталу. Наведено рекомендації щодо перспективи подальших досліджень та впроваджень змін, які забезпечать ефективне функціонування людського капіталу. Пропоновані підходи орієнтовані на збільшення інвестування саме в освітній, духовний, фізичний розвиток персоналу організацій, що сприятиме поверненню з-за кордону економічно активного населення.

**Ключові слова:** людський капітал, міграція, війна, робочий час, віддалена робота.

The purpose of the article is to evaluate the published data on population losses, its impact on changes in human capital, and to identify new factors in the formation of human capital of enterprises in our country. Design/methodology/approach – The following methods are used in the article for the study of value-oriented factors of the formation of human capital of the enterprise in modern conditions: analysis, synthesis, generalization, analogy, comparison, systematization, graphic methods of data display. Findings – With the beginning of the war of aggression, a significant number of the country's enterprises faced a number of problems, the main of which was the loss of human capital. Our state suffered and still suffers significant infrastructural and human damage and is forced to adapt to new conditions of existence with each new day. As part of our research, it was found that the population of Ukraine has been rapidly decreasing for many years. But in modern realities, these losses are more significant and difficult to restore. Human capital is the basis of the formation of a successful and developed state. Our citizens stand out among others for their intelligence, creativity and diligence, ability to quickly learn and adapt to new living conditions. However, a significant number of the population left the state, businesses and enterprises lost employees and the opportunity to earn a profit, which is reflected in the economic situation. An outflow of human capital has begun, which must be returned after the end of the war. Having familiarized ourselves with a number of literary sources, statistical indicators, data and surveys of international organizations, we found that enterprises partially changed the system of human capital formation. The majority of enterprises are primarily interested in providing their employees with safe working conditions and providing support and assistance, making adjustments to the work schedule, making it more flexible, providing the opportunity to work remotely, some enterprises have introduced staff support programs, both financial and psychological. On the other hand, in most enterprises, training programs have been shortened or the opportunity to train employees has been lost altogether. Practical implications – Prospects for further research are the implementation of programs for the return, attraction, maintenance and development of human capital at state enterprises. Undoubtedly, such measures should take place with the assistance of state support, which

requires the introduction of reforms in the social, financial and educational spheres. The labor legislation also needs changes. Further research in these areas will allow to preserve Ukrainian business and contribute to the return of the population back. Citizens feeling supported both by enterprises and by the state will feel socially and financially protected, which will contribute to their productivity, preserve and strengthen the country's human capital. Originality/value – In modern realities, the preservation of human capital and its restoration are one of the primary tasks of the state for the preservation of the economy and post-war reconstruction. Instead, there is an insignificant amount of research in this direction, due to the lack of time and opportunities to process and obtain data, in connection with active hostilities on the territory of the state.

**Key words:** Human capital, Migration, War, Working time, Remote work.

**Постановка проблеми.** Людський капітал є основним чинником, що формує та розвиває економіку країни, сприяє її стабільному зростанню в технологічному та соціальному напрямках, конкурентоспроможності на світовому ринку. Україна належить до країн з високим рівнем трудового потенціалу, людський капітал характеризується високим рівнем освіти, креативністю, вмотивованістю до саморозвитку та відповідальним ставленням до своєї роботи. Проте, у лютому 2022 року наша держава зіштовхнулась із прямою агресією з боку росії.

З початком повномасштабного вторгнення було зруйновано значну кількість адміністративних та житлових будівель, зруйнована частина стратегічної інфраструктури. Також держава зазнала значних людських втрат, що безперечно відобразилось у зміні характеристик людського капіталу та оновленні підходів його формування підприємствами під час військових дій.

У даній статті наведені порівняльні дані щодо зміни кількості населення країни, зміни характеристики людського капіталу та підходи його формування на підприємствах.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Станом на сьогодні наявна незначна кількість публікацій, наукових робіт та напрацювань щодо змін людського капіталу країни. Це зумовлено не точними статистичними даними, неможливістю отримання та опрацювання даних щодо змін кількості населення через бойові дії. Тому усі оприлюднені дані не є чіткими та 100% достовірними.

Натомість значну кількість даних оприлюднена міжнародною організацією міграції, що дозволило нам оцінити відтік населення з країни. Також варті уваги статті Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанської І. В. (2022) [1], де охарактеризовано зміни щодо управління людським капіталом в умовах війни. Окрім цього висвітлені питання ризиків, втрат та збереження людського капіталу у статтях науковців Антонюк В. П. (2022) [2, с. 110–116], Васильціва Т. Г., Мульської О. П.,

Лупак Р. Л. (2022) [3, с. 43–48]. Вартим уваги є опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні щодо впливу війни на підходи в управлінні людським капіталом (02.06.2022) [4].

Варто зауважити, беручи до уваги 7 місяців повномасштабної війни, відсутні систематичні дані щодо втрат населення держави. Це зумовлено браком часу на опрацювання та проведення такого роду досліджень та відсутності доступу на непідконтрольні України території для проведення статистичних підрахунків. Натомість, незважаючи на активні військові дії, країна потребує нових підходів у формуванні людського капіталу та впровадження їх на працюючих підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є оцінка оприлюднених даних щодо втрат населення, її вплив на зміни людського капіталу та визначення нових чинників щодо формування людського капіталу підприємств нашої держави.

Для дослідження ціннісно-орієнтованих чинників формування людського капіталу підприємства у сучасних умовах використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення, аналогії, порівняння, систематизування, графічні прийоми відображення даних.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безліч науковців, котрі досліджують людський капітал інтерпретують визначення цього терміну по-своєму. Тому для нашого дослідження ми виокремили декілька визначень авторів. Польська дослідниця Г. Влодакевич-Климець вважає, що людський капітал є найважливішою складовою капіталу, що формує потенціал підприємства та інтегрує всі інші активи [5]. К. М. Леміш та інша група авторів вважає, що людський капітал це – комплекс знань, навичок та умінь людини, використовуваних нею для задоволення особистих потреб та суспільних у цілому [6]. Науковець О. В. Ванкевич виділяє додатково фізіологічні особливості людини, стан здоров'я, професійну та географічну мобільність, рушійні потреби та мотиви [7]; А. Турило – інтелект,

соціальність, психологічні особливості та життєву історію людини (особистий внесок людини у розвиток середовища її існування) [8].

Беручи до уваги вищенаведені приклади людський капітал можна визначати як сукупність знань, умінь, навичок, інтелекту, стану здоров'я, психологічних особливостей, використаних нею для задоволення своїх та суспільних потреб і формує потенціал підприємства, відповідно і держави. Окрім того, важливою складовою розвитку держави є підприємства, варто взяти до уваги що у Господарському кодексі України зазначається, що підприємство створюється «для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності» [9]. Виходячи із цих визначень варто зазначити, що підприємства та людський капітал є певною мірою взаємозалежними одне від одного.

Саме тому постає необхідність зміни чинників формування людського капіталу підприємств в умовах війни, прогнозування подальших змін та розробку реформ щодо підтримки двох сторін цих відносин, що дозволяє відновлювати економіку держави у післявоєнний період.

Для оцінки кількості людського капіталу у довоєнний час, візьмемо до уваги дані Державної служби статистики України. Починаючи ще 90-х років ХХ століття населення України стрімко зменшується, так станом на 01.01.1991 року населення нашої держави складало 51 944,4 млн. осіб, 01.01.2002 року (після всеукраїнського перепису населення) 48 457,1 млн. осіб, 01.01.2015 року (після початку конфлікту на Сході України) 42 928,9 млн. осіб. На 01.01.2022 року Державна служба статистики України надала дані в 41 167,3 млн. осіб (рис. 1), включаючи анексовані території. Проте у пояснювальній записці до державного бюджету України на 2024 рік, станом на 1 січня поточного року наведена цифра у 34,5 млн. осіб із посиленням, що ці дані надала Державна служба статистики України. Отже, виходячи із цих даних населення України з 1990 року скоротилось на 10 671,2 млн. осіб, а з урахуванням поданих даних у 34,5 млн. осіб, тоді на більш як 16 838,0 млн. осіб [10; 11].

Окрім скорочення населення України, таку саму тенденцію спостерігаємо за показником робочої сили у віці від 15 років і старше, що у 2019 році становив 18,2 млн. осіб, у 2020 році – 17,7 млн. осіб, у 2021 році – 17,4 млн. осіб.

Тобто за три роки працездатне населення скоротилось більш як на 800 тис. осіб. У попередні роки (до 2019 року) цей показник визначався межею від 15 років до 70 років і у 2010 році становив 20,9 млн. осіб, а у 2019 році 18,1 млн. осіб, відповідно скорочення склало 2,8 млн. осіб. Усі ці показники відображають негативну тенденцію на скорочення людського капіталу, ще до початку повномасштабного вторгнення країни-агресора. Раніше ООН зазначало, що Україна є державою із найшвидшим зменшенням населення у світі, а науковці із Національної академії наук прогнозували, що до кінця ХХІ століття населення України становитиме всього 22 млн. осіб [10–12]. Таке значне скорочення населення у довоєнний період також спричинено бойовими діями на Сході України, окрім того показує нам тенденцію до природного скорочення населення – показник смертності вже не перший рік підряд перевищує показник народжуваності [13].

Зважаючи й так негативні показники, котрі фіксують прогресуючу тенденцію із зменшенням населення України, після 24 лютого 2022 року ситуація значно і різко погіршилась. Різкі втрати населення зумовлені російським вторгненням можна поділити на декілька категорій: міграція за кордон, внутрішнє переміщення, загибель військових, загибель мирного населення. У тому випадку, коли перші два показники хоча б фіксуються і їх можна аналізувати та порівнювати, наступні дві причини скорочення населення чітко фіксувати неможливо, що зумовлено окупацією українських територій та неможливістю фіксувати загиблих та зниклих безвісти.

Основна проблема війни щодо втрат людського капіталу – це його значна міграція за кордон. Станом на 17 серпня 2022 за даними УВКБ ООН 6,6 млн. українців стали вимушеними мігрантами, переважно це жінки, діти та люди похилого віку, так як діє заборона на виїзд чоловіків від 18 до 60 років за межі держави (14). Окрім того за даними міжнародної організації міграції станом на 23 липня також 6,6 млн. громадян стали вимушеними внутрішніми переселенцями (15–16). Варто також припустити, що значна кількість осіб, що виїхали за кордон можуть назад не повернутися, це переважно залежить від того наскільки довго ще будуть тривати військові дії та чи вдасться за кордоном влаштуватись на роботу та адаптуватись до нового менталітету.

Говорячи про вимушених виїхати через призму людського капіталу, безперечно це є

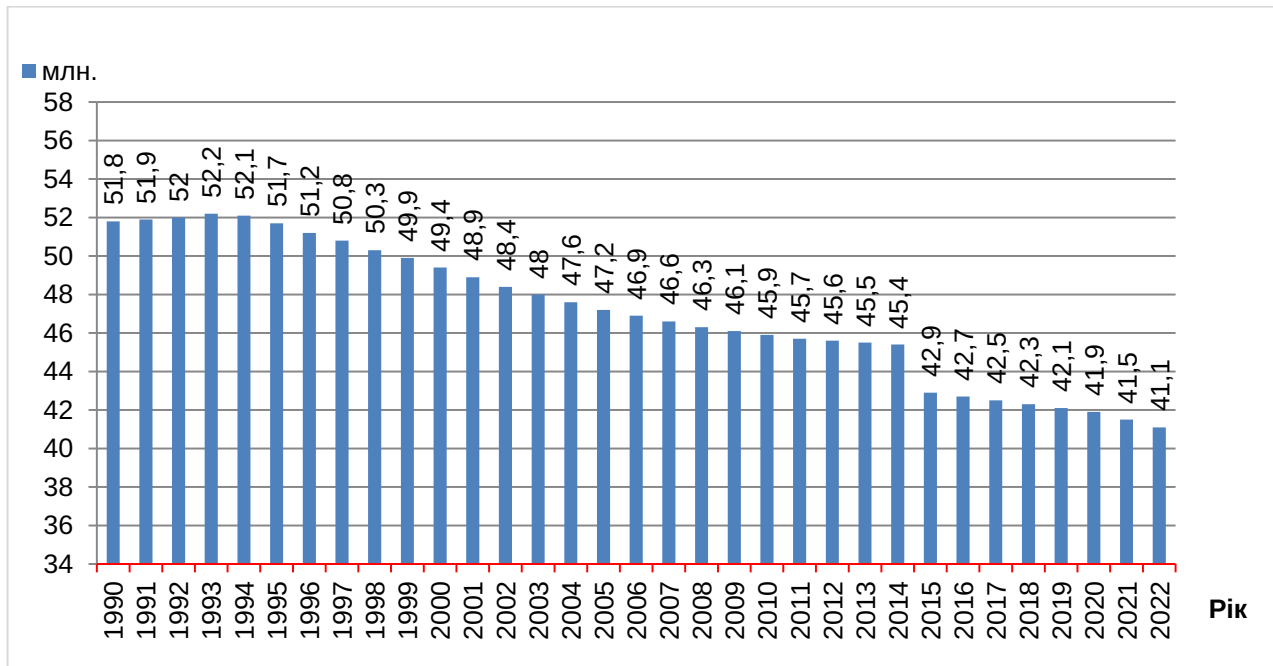


Рис. 1. Зміни населення України з 1990–2022 роки [11]

значною втратою для держави. Як вже зазначалось вище, значна кількість населення це жінки та діти, особливу загрозу становить саме втрата дітей. Безперечно, те що українські діти та студенти мають змогу отримати європейську освіту це дуже позитивний фактор, але чим довше буде війна, тим менше гарантій на повернення молоді. З часом вони адаптуються до нових умов існування, варто зауважити значно кращих у фінансовому та соціальному стані, в порівнянні з Україною і згодом не повернуться на батьківщину. Це доволі прикрий фактор, адже саме наша сучасна молодь проявляє себе працелюбною, креативною, різносторонньо розвиненою та високоосвіченою, і саме такий людський капітал потребує держава для своєї відбудови у післявоєнний час.

Ще одна проблема втрати людського капіталу – це руйнування бізнесу. З початку вторгнення значна кількість підприємств була знищена, частина була змушена зачинитись, кому пощастило більше – релокувались. Але такі втрати вплинули і на населення і на державу. Громадяни втратили роботу, можливість реалізовувати свої знання, навички та амбіції, втратили можливість заробляти кошти на своє існування. Натомість держава втратила дохід від податків, котрий зараз так необхідний для утримання стабільної економічної ситуації.

Також до проблем формування людського капіталу варто віднести втрату цивільного

населення. Підприємства втрачають висококваліфікованих спеціалістів, котрим у сучасних умовах важко знайти заміну. Також гине молодь та діти – потенційні майбутні спеціалісти. Іще однією втратою людського капіталу є примусове переселення, до нього варто віднести тих осіб, яких вивезли на територію Росії і вони не мають змоги повернутись назад, відповідно ці люди та їх діти знаходяться в достатньо стресових умовах, їх оточує ворожий менталітет, діти навчаючись у школах втрачають зв'язок із батьківщиною та її культурою, навчаються за іншою системою, що ламає їх світосприйняття.

Негативним фактором, що відображається на людському капіталі є загальна стрес від подій, що відбуваються навколо. Люди не мають змоги самовиражатись, проявляти свою креативність, через пригнічений психологічний стан. Значна частина бізнесу втратила своїх клієнтів через зміну цінностей та пріоритетів.

Ще одним негативним фактором втрати людського капіталу варто визначити руйнування освітньої інфраструктури. Через бойові дії та ракетні удари по містах України було знищено низку навчальних закладів: дитсадків, шкіл та вишів. 2551 навчальний заклад зазнав руйнувань, а 291 зруйнований повністю [17; 18]. Після закінчення війни діти та молодь потребуватимуть якісної освіти, натомість більшість із них більше ніколи не зайде у стіни рідної їм школи, а викладачі не

зможуть провести пари в знайомих їм аудиторіях. Можливість отримати якісні знання це основний пріоритет для формування якісного людського капіталу, що формує висококваліфікованих спеціалістів та працівників.

Одним із викликів для підприємств стала різка зміна ринку праці та інші підходи до управління персоналом. У перші місяці війни ринок праці переживав значний шок від військових дій, у підприємств порушена логістика, втрачена значна кількість кадрів, окрім того ускладнений підбір персоналу, скорочення вакансій та проблеми з оплатою праці. Але позитивним результатом усього стало те, що на початку червня ринок праці зміг адаптуватись та гнучко відреагував на зміни у робочому процесі. багато підприємств зміни пріоритети у комунікації із персоналом для його збереження.

Згідно опитувань «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні серед опитаних респондентів-підприємств в актуальних викликах в управлінні персоналом після початку війни першим є безпека працівників, другим – продуктивність команди (готовність працювати та мотивація), а третім – забезпечення неперервності робочого процесу. Натомість такі фактори, як: залучення працівників, неефективність комунікацій та отримання працівниками нових навичок зайняли найнижчі сходинки [4; 19]. Також цим же респондентам було запропоновано визначити актуальні пріоритети компаній у сфері управління персоналом, серед них першість надали управлінню робочим навантаженням, підтримці та допомозі працівників та перегляд плану чисельності та організаційної структури, але пріоритет у навчанні персоналу посів перед останню сходинку. Окрім того лише 25% з опитаних компаній ведуть поточну діяльність у повному обсязі, 65% – обмежена, а 8% – тимчасово призупинили. Водночас 90% компаній ведуть або мали операційну діяльність на територіях, де відбуваються бойові дії. З початку повномасштабної війни більшість опитаних компаній не змінювали чисельність працівників, половина з них не планують її зміни і протягом наступних трьох місяців після опитування, але все ж 28% із опитаних компаній все ж скоротили штатну чисельність [4]. Причиною скорочення стала, в основному вимушені міграція або переїзд працівників, натомість варто відзначити, що і робоче навантаження для працівників зменшилось або для деяких категорій працівників [20].

Також згідно опитування більшість компаній під час перших трьох місяців війни мали змогу виплачувати заробітну плату у повному обсязі, проте наступні місяці кількість цих компаній зменшувалась, що зумовлено впровадженням програм фінансової підтримки персоналу та часткових виплат потребуючим категоріям персоналу. Окрім того, 41% опитаних компаній мали змогу запровадити планові зміни щодо розміру винагороди, у перші місяці війни або встигли це зробити до початку повномасштабного вторгнення [4; 21]. Іще варто виділити 81% респондентів допомагають своїм працівникам як в Україні так і закордоном, сюди можна віднести допомогу із переїздом, житлом або фінансова допомога. Також значну частку тепер займає надання нематеріальної допомоги, а саме надання психологічної підтримки, впровадження гнучкого графіку роботи та можливість займатись волонтерською діяльністю за рахунок робочого часу [4].

Отже, нами коротко були проаналізовані втрати щодо формування людського капіталу. Натомість можна сказати, що частина підприємств змогла частково переорієнтувати формування людського капіталу. Проте варто зазначити, що без підтримки держави це буде значним навантаженням і варто виділити, що основною все ж залишається проблема навчання та розвитку персоналу. Велика кількість населення змушена змінювати кваліфікацію, здобувати нові навички, щоб працювати дистанційно, а через сучасні реалії такі освітні потреби реалізувати важко. Позитивним прикладом у цьому випадку можна навести внесені зміни до трудового законодавства, згідно з якими працівникам дозволяється працювати по сумісництву на відділених роботах на повну ставку, що безперечно надає більші можливості працівникам для свого прояву та самореалізації. Проте з викладеного вище матеріалу варто відзначити, що для формування і повернення людського капіталу у сучасних умовах та післявоєнний час, повинні бути розроблені та впроваджені певні напрями дій, одні з боку держави, інші із боку підприємств. З боку підприємств це можуть бути програми із залучення, утримання та розвитку талантів, забезпечення добробуту своїх працівників, забезпечення задовільного психологічного стану, перегляд підходів до використання робочого часу, забезпечення його гнучкості та можливості суміщення з іншою роботою дистанційно.

Безперечно для формування підприємствами людського капіталу у сучасних реаліях та післявоєнний час, необхідна допомога держави. Тому ми пропонуємо для цього впровадити наступні напрямки на державному рівні:

Програма із відбудови та відновлення житлової інфраструктури. Значна кількість населення залишилась без житла, відповідно громадяни, котрі зіштовхнулись із такою проблемою і виїхали за кордон – не повернуться, бо не мають куди. Ще частина населення змушена жити у модульних містечках або винаймати житло. Актуальним варіантом буде, якщо першочергово до такої відбудови будуть залучені комунальні підприємства із можливістю заселити у новобудову частину своїх потребуючих працівників. окрім того, це мають бути сучасні та безпечні містечка та будинки, повноцінні житлові комплекси з дошкільними установами та іншою необхідною інфраструктурою.

Соціальна реформа, яка забезпечує фінансову та соціальну підтримку мало захищеним та постраждалим від війни прошаркам населення. Це можуть бути грошові виплати, надання тимчасового житла, допомога в утриманні дітей та осіб похилого віку чи людей з інвалідністю, видача продуктових наборів та наборів із товарами першої необхідності, надання допомоги у працевлаштуванні чи оформленні дітей у навчальні заклади.

Податкова та фінансова реформа для підтримки бізнесу, що дозволить швидше відбудуватись підприємствам, надати достойні заробітні плати працівникам, забезпечити комфортні та справедливі умови праці, виготовляти якісну продукцію українського виробництва. Реформа повинна містити в собі програму підтримки для стартапів, що дозволить громадянам реалізувати свій потенціал та креативні навички.

Освітня реформа, котра забезпечить випуск висококваліфікованих та професійних кадрів. Така реформа мала б в себе включати скорочення вищих навчальних закладів та популяризацію робітничих процесів, для відновлення промислових підприємств. Окрім того, навчальні заклади повинні бути обладнані усім необхідним сучасним інноваційним інвентарем та технікою, створювати якісне наукове середовище, інтегрувати науку в бізнес-процеси та включати регулярний обмін досвідом із зарубіжними навчальними закладами.

**Висновки.** Із початком загарбницької війни значна кількість підприємств країни зіштов-

хнулась із низкою проблем, основною з яких стала втрата людського капіталу. Наша держава зазнала та досі зазнає значних інфраструктурних та людських збитків і з кожним новим днем змушена адаптуватись до нових умов існування. В межах нашого дослідження було виявлено, що населення України стрімко скорочується вже не перший рік. Але в сучасних реаліях ці втрати значніші та тяжко відновні. Людський капітал є основою формування успішної та розвиненої держави. Наші громадяни вирізняються серед інших своїм розумом, креативом та працелюбністю, вмінням швидко навчатись та адаптуватись до нових умов життя. Проте із початком війни, значна кількість населення виїхала за межі держави, бізнес і підприємства втратили працівників та можливість отримувати прибутки, що відображається на економічному становищі. Почався відтік людського капіталу, котрий необхідно повернути після завершення війни.

Ознайомившись із рядом літературних джерел, статистичних показників, даних та опитувань міжнародних організацій ми виявили, що підприємства частково змінили систему формування людського капіталу. Більшість підприємств першочергово зацікавлені забезпечити своїм працівникам безпечні умови праці та надати підтримку і допомогу, внесли корективи в робочий графік, зробивши його гнучкішим, надали можливість працювати віддалено, деякі підприємства запровадили програми підтримки персоналу як фінансові так і психологічні. Натомість у більшості підприємств скоротились навчальні програми або взагалі втрапилась можливість навчання працівників.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень полягають у запровадженні програм із повернення, залучення, утримання та розвитку людського капіталу на підприємствах держави. Безумовно такі заходи повинні відбуватися із сприяння державної підтримки, що потребує запровадження реформ у соціальній сфері, фінансовій та освітній. Також змін потребує і трудове законодавство. Подальші дослідження у цих напрямках, дозволять зберегти український бізнес та сприятимуть поверненню населення назад. Громадяни відчувши підтримку як на підприємствах, так і з боку держави будуть відчувати себе соціально та фінансово захищеними, що сприятиме їх продуктивності, збереже та зміцнить людський капітал країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В.. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
2. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 110–116.
3. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 67, 2022. С. 43–48.
4. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf) (дата звернення: 10.05.2024)
5. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. *Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control*. 2019. Vol. 971. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5_6) (дата звернення: 11.05.2024)
6. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/Lemish%20K.%20M.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kum%20kapitalom%20orhanizatsiyi.pdf> (дата звернення: 09.05.2024)
7. Ванкевич В. Е. Экономические отношения занятости: закономерности развития и регулирования: дисертация канд. економ. наук. Минск : БГЭУ, 2000. С. 15.
8. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 2. С. 44–50.
9. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України від 16 січня 2013 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.05.2024)
10. Населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 09.05.2024)
11. Державна служба статистики України. Чисельність населення та середня чисельність за періоди року. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2024)
12. Як скоротиться чисельність населення України через війну – прогноз соціолога. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2022/06/07/novyna/suspilstvo/yak-skorotytsya-chyselnist-naselennya-ukrayiny-cherez-vijnu-prohnoz-soczioloha> (дата звернення: 10.05.2024)
13. Смертність в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/deaths/> (дата звернення: 10.05.2024)
14. Внутрішньо переміщені особи. URL: <https://www.migrationdataportal.org/ukraine/crisis-movements> (дата звернення: 10.05.2024)
15. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. 15 вересня 2022 року. URL: [https://displacement.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/DTM%20Ukraine\\_Rd%2011%20-%202022August-2September\\_Recorded\\_IDP\\_21\\_Oblasts\\_2022\\_Public\\_Raion\\_Ukr\\_0.pdf](https://displacement.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/DTM%20Ukraine_Rd%2011%20-%202022August-2September_Recorded_IDP_21_Oblasts_2022_Public_Raion_Ukr_0.pdf) (дата звернення: 09.05.2024)
16. Криза в Україні 2022: 6 місяців гуманітарного реагування. URL: [https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl486/files/situation\\_reports/file/IOM-Ukraine-Regional-Response2022-6-Month-Special-Report.pdf](https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl486/files/situation_reports/file/IOM-Ukraine-Regional-Response2022-6-Month-Special-Report.pdf) (дата звернення: 09.05.2024)
17. Освіта під загрозою. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://saveschools.in.ua/en/> (дата звернення: 12.05.2024)
18. Виживання багатьох українських ВУЗів під загрозою, втрачається людський капітал. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/opinion/vyivanie-mnogih-ukrainskih-vuzov-pod-ugrozoy-teryayetsya-chelovecheskiy-kapital-cto-delat> (дата звернення: 12.05.2024)
19. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyuni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobirnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 12.05.2024)
20. «У сучасному світі людський капітал є найвищою цінністю». URL: <https://yur-gazeta.com/war-and-law-u-suchasnomu-sviti-lyudskiy-kapital-e-nauyvishchoyu-cinnistyuu-.html> (дата звернення: 15.05.2024)
21. Персонал в умовах воєнного стану. URL: <https://product.ligazakon.ua/reforma-trudovogo-zakonodavstva-2/> (дата звернення: 15.05.2024)

## REFERENCES:

1. Nazarko S. O., Kantsur I. G., Poznanska I. V. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny [Human capital management in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. No. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
2. Antoniuk V.P. (2022) Ryzky i vtraty liudskoho kapitalu vnaslidok viiny [Risks and losses of human capital as a result of the war]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*. No. 1 (67), pp. 110–116.
3. Vasylytsiv T.G., Mulska O.P., Lupak R.L. (2022) Zberezhennia liudskoho kapitalu Ukrainy v umovakh viiny (chynnyk sotsialnoi vrazlyvosti naselennia): postanovka problem [Preservation of human capital of Ukraine in war conditions (a factor of social vulnerability of the population): statement of the problem]. *Visnyk Lvivskoho torhov-elno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*. No. 67, pp. 43–48.
4. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom [Survey on the impact of war on human capital management approaches]. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf) (accessed May 10, 2024)
5. Wlodarkiewicz-Klimek H. (2019) Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. *Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control*. Vol. 971. Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5_6) (accessed May 11, 2024)
6. Lemish K. M., Cheremisina T. V., Bulankina O. Yu. (2019) Udoskonalennia upravlinnia liudskym kapitalom orhanizatsii [Improving the management of the human capital of the organization]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*. No. 1. Available at: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/Lemish%20K.%20M.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kym%20kapitalom%20orhanizatsiyi.pdf> (accessed May 9, 2024)
7. Vankevich V. E. (2000) *Ekonomicheskie otnosheniya zanyatosti: zakonomernosti razvitiya i regulirovaniya* [Economic relations of employment: patterns of development and regulation]: dys. kand. econom. nauk Minsk: BSEU. P. 15.
8. Turylo A. (2019) Kontseptsiiia otsinky i upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva [The concept of evaluation and management of human capital of the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. ROZDIL III. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University. CHAPTER III. Economics and enterprise management*. No. 2. P. 44–50.
9. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 16 sichnia 2013 r. № 436-IV* [Economic Code of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine dated January 16, 2013 No. 436-IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed May 10, 2024)
10. *Naselennia Ukrainy* [Population of Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (accessed May 9, 2024)
11. *Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. Chyselnist naselennia ta serednia chyselnist za periody roku* [State Statistics Service of Ukraine. Population size and average size for periods of the year]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed May 10, 2024)
12. *Yak skorotytsia chyselnist naselennia Ukrainy cherez viinu – prohnoz sotsioloha* [How the population of Ukraine will decrease due to the war – the forecast of a sociologist]. Available at: <https://www.slovaidilo.ua/2022/06/07/novyna/suspilstvo/yak-skorotytsya-chyselnist-naselennya-ukrayiny-cherez-vijnu-prohnoz-soczioloha> (accessed May 10, 2024)
13. *Smertnist v Ukraini* [Mortality in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/deaths/> (accessed May 10, 2024)
14. *Vnutrishno peremishcheni osoby* [Internally displaced persons]. Available at: <https://www.migrationdataportal.org/ukraine/crisis-movements> (accessed May 10, 2024)
15. *Zvit pro vnutrishnie peremishchennia v Ukraini. 15 veresnia 2022 roku* [Report on internal displacement in Ukraine. September 15, 2022]. Available at: [https://displacement.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/DTM%20Ukraine\\_Rd%2011%20-%202022August-2September\\_Recorded\\_IDP\\_21\\_Oblasts\\_2022\\_Public\\_Raion\\_Ukr\\_0.pdf](https://displacement.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/DTM%20Ukraine_Rd%2011%20-%202022August-2September_Recorded_IDP_21_Oblasts_2022_Public_Raion_Ukr_0.pdf) (accessed May 9, 2024)
16. *Kryza v Ukraini 2022: 6 misiatsiv humanitarnoho reahuvannia* [Crisis in Ukraine 2022: 6 months of humanitarian response]. Available at: [https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/situation\\_reports/file/IOM-Ukraine-Regional-Response2022-6-Month-Special-Report.pdf](https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/situation_reports/file/IOM-Ukraine-Regional-Response2022-6-Month-Special-Report.pdf) (accessed May 9, 2024)
17. *Osvita pid zahrozoiu. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy* [Education is under threat. Ministry of Education and Science of Ukraine]. Available at: <https://saveschools.in.ua/en/> (accessed May 12, 2024)



18. Vyzhyvannia bahatokh ukrainskykh VUZiv pid zahrozoiu, vtrachaietsia liudskiy kapital [The survival of many Ukrainian universities is under threat, human capital is being lost]. Available at: <https://life.liga.net/poyasnennya/opinion/vyjivanie-mnogih-ukrainskih-vuzov-pod-ugrozoy-teryatsya-chelovecheskiy-kapital-hto-delat> (accessed May 12, 2024)

19. HR pid chas viiny. Yak pidtrymovaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobotnykiv pid chas kryzy. Keisy trokh velykykh ukrainskykh kompanii [HR during the war. How to support and guide thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-kryzi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (accessed May 12, 2024)

20. U suchasnomu sviti liudskiy kapital ye naivshchoiu tsinnistiu [In today's world, human capital is the highest value]. Available at: <https://jur-gazeta.com/war-and-law/u-suchasnomu-sviti-lyudskiy-kapital-e-nayvishchoyu-cinnistyu-.html> (accessed May 15, 2024)

21. Personal v umovakh voiennoho stanu [Personnel under martial law]. Available at: <https://product.ligazakon.ua/reforma-trudovogo-zakonodavstva-2/> (accessed May 15, 2024)