

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-84>

УДК 005.95/.96:004

СУЧАСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ДІДЖИТАЛІЗОВАНИХ ІНСТИТУТІВ

CONTEMPORARY HUMAN RESOURCE POLICY IN DIGITALIZED INSTITUTIONS

Болдова Антоніна Андріївна

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5116-963X>

Соболь Марія Сергіївна

студентка першого (бакалаврського) рівня освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3253-7163>

Boldova Antonina, Sobol Mariia
State Tax University

Цифрова революція спонукає інституції до кардинальних змін. Щоб впоратися з новими викликами, організації активно модернізують свої кадрові стратегії, вкладаючи значні ресурси в навчання та розвиток персоналу. Такий підхід дозволяє створити висококваліфіковану команду, здатну ефективно працювати в динамічному цифровому середовищі. У роботі досліджено методологічні підходи до вдосконалення якісних параметрів людського капіталу під впливом інвестиційних потоків. Зміст поняття «розвиток людського капіталу» трактовано як цілеспрямоване формування продуктивного потенціалу особистості через фінансування ключових сфер її розвитку. У статті розглянуто особливості інвестування у людський капітал в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності в Україні. Визначено, що повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації у сфері кадрового менеджменту, змінила пріоритети підприємств та посилила увагу до питань безпеки, психологічної підтримки й професійної адаптації працівників. Доведено, що навіть за кризових умов інвестиції у розвиток персоналу залишаються стратегічно важливим елементом забезпечення економічної стійкості та відновлення держави. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку кадрової політики цифровізованих інституцій, а також визначено основні напрями інвестування у людський капітал.

Ключові слова: інвестиції, інвестування в людський капітал, інноваційність, людський капітал, ризик.

The paper examines methodological approaches to improving the qualitative characteristics of human capital under the influence of investment flows. Particular attention is paid to investments in professional education, information activities, and personnel training and retraining. The concept of "human capital development" is interpreted as a purposeful process of forming an individual's productive potential through financing key areas of personal development. It has been established that human capital is one of the determining factors in ensuring enterprise competitiveness, innovative economic development, and the formation of an effective personnel policy in the context of society's digital transformation. It is substantiated that the modern digitalization of economic processes requires continuous updating of employees' professional competencies, adaptation of personnel to new technological conditions, and development of managerial skills. The article considers the peculiarities of investing in human capital under martial law and socio-economic instability in Ukraine. It is determined that the full-scale war has caused significant transformations in the field of human resource management, changed business priorities, and intensified attention to issues of security, psychological support, and professional adaptation of employees. It is proven that even under crisis conditions, investments in personnel development remain a strategically important element of ensuring economic resilience and national recovery. Considerable attention is paid to the role of socially responsible business in creating a favorable environment for professional staff development, supporting mental health, and establishing conditions for long-term employee motivation. Modern trends in the development of personnel policy in digitalized institutions are analyzed, and the main areas of investment in human capital are identified, including education, retraining, corporate learning, medical and social support for employees. Examples of effective human resource management in Ukrainian companies are provided, demonstrating the importance of continuous learning,



leadership development, and the formation of corporate culture in the face of modern challenges. It is substantiated that investment in human capital contributes to increased labor productivity, growth of enterprise innovativeness, strengthening of the country's economic potential, and creates prerequisites for the post-war recovery of Ukraine based on the principles of the knowledge economy.

Keywords: investment, human capital investment, innovativeness, human capital, risk.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває проблема формування ефективної кадрової політики діджиталізованих інституцій. Швидкий розвиток технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів і потреба в адаптації працівників до нових умов вимагають удосконалення підходів до управління людським капіталом.

Особливого значення набувають інвестиції у професійний розвиток персоналу, цифрові компетентності, психологічну підтримку та мотивацію працівників. Це зумовлює необхідність дослідження сучасних механізмів розвитку людського капіталу як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств і післявоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку людського капіталу та вдосконалення кадрової політики в умовах цифровізації активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Л. В. Брич [1] розглядає інформаційне забезпечення системи державного управління ризиками інвестування у розвиток людського капіталу, акцентуючи увагу на ролі інформаційних ресурсів у забезпеченні ефективності управлінських рішень. В. Ю. Лисак [2] досліджує сутність, проблеми та перспективи розвитку людського капіталу, визначаючи його як важливий чинник економічного зростання та конкурентоспроможності держави.

Питання інвестування у людський капітал в умовах воєнного часу висвітлено у працях Л. Сакун, Т. Бутурлим та Т. Павлуші [10], які обґрунтовують необхідність підтримки професійного розвитку працівників і збереження кадрового потенціалу в кризових умовах. Практичні аспекти управління персоналом і розвитку корпоративного навчання в умовах війни розглядаються на прикладі компаній Eldorado та Nova Poshta.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування сучасної кадрової політики діджиталізованих інституцій в умовах воєнного стану, зокрема механізми поєднання цифровізації управління персоналом, розвитку цифрових компетент-

ностей працівників, психологічної підтримки та довгострокового інвестування у людський капітал.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей сучасної кадрової політики діджиталізованих інституцій, визначення ролі інвестицій у людський капітал в умовах цифровізації та воєнного стану, а також обґрунтування необхідності розвитку професійних, цифрових і соціальних компетентностей працівників як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств та післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ відрізняється значним рівнем інформатизованості всіх сфер його життєдіяльності. Інформаційні взаємозв'язки міцно укорінилися у повсякденне життя людини до такої міри, що їх відсутність спричинить колапс у побутовій та професійних сферах громадянина.

В Україні усвідомлення вагомості людського потенціалу як ключового чинника економічного розвитку почало активно формуватися наприкінці ХХ століття. Саме в цей період у науковій та економічній літературі з'явилися численні дослідження, присвячені значенню інвестицій у розвиток людини. З часом стало очевидним, що вкладення у людський капітал є не менш ефективними та перспективними, ніж інвестиції у матеріальні чи фінансові ресурси.

У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із найважливіших ресурсів економіки, адже саме рівень освіти, професійної підготовки, стан здоров'я та здатність до інновацій визначають конкурентоспроможність держави. Формування людського капіталу відбувається поступово через інвестування в освіту, професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток інформаційних компетентностей, наукову діяльність і підтримку здоров'я населення. Такі вкладення створюють основу для отримання економічних і соціальних вигод у майбутньому [1].

Людський капітал доцільно трактувати як сукупність накопичених людиною знань, умінь, професійних навичок, творчих здібнос-

тей, мотивації та інших продуктивних характеристик, сформованих у результаті цілеспрямованих інвестицій і особистого розвитку. Використання цього потенціалу у сфері економічної діяльності забезпечує підвищення продуктивності праці, стимулює інноваційний розвиток та сприяє зростанню добробуту населення і доходів його власника. Крім того, якісний людський капітал виступає важливою передумовою сталого економічного розвитку країни та її інтеграції у світовий економічний простір.

Сучасна кадрова політика – визначальний напрямок кадрової роботи підприємства, основні принципи, методи і прийоми по відношенню до роботи з персоналом для створення і збереження кадрового потенціалу необхідного для досягнення основних цілей і завдань підприємства.

Розвиток людського капіталу – це процес створення і розвитку продуктивних здібностей людини шляхом інвестування у конкретні процеси її життєдіяльності.

Беззаперечним є те, що процес формування, розвитку та підтримки людського капіталу потребує значних і довгострокових вкладень, результат яких проявляється лише у майбутньому. Інвестиції у людину мають стратегічний характер, оскільки сприяють не лише особистісному розвитку, а й забезпечують економічне зростання держави, підвищення продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності економіки. Саме тому сучасна теорія людського капіталу трактує витрати на освіту, професійну підготовку, медичне забезпечення, розвиток навичок і знань як один із ключових чинників економічного прогресу поряд із традиційними формами капіталовкладень.

Особливістю інвестицій у людський капітал є те, що їх ефективність поступово змінюється залежно від обсягу вкладених ресурсів. Зі збільшенням інвестицій рівень віддачі може знижуватися, однак навіть за таких умов людський капітал залишається надзвичайно цінним активом, адже він формує основу для стабільних майбутніх доходів і професійної реалізації людини. На відміну від цього, прибутковість інших видів активів – нерухомості, фінансових інструментів, депозитів чи цінних паперів – зазвичай залишається більш стабільною та менш залежною від масштабів вкладень.

З огляду на це, найбільш раціональною економічною стратегією для сімей є пріоритетне інвестування саме у розвиток дітей: їхню

освіту, здоров'я, професійне становлення та інтелектуальний потенціал. На початкових етапах життя такі вкладення забезпечують найвищий рівень майбутньої віддачі, оскільки створюють передумови для отримання якісної роботи, високих доходів і соціальної мобільності. У подальшому, коли ефективність інвестицій у людський капітал поступово знижується та наближається до рівня прибутковості інших активів, доцільним стає диверсифікування вкладень у матеріальні й фінансові ресурси. Це дозволяє не лише забезпечити фінансову стабільність родини, а й створити додаткову матеріальну базу, яка може бути передана наступним поколінням у формі спадщини чи сімейного капіталу [2].

Процес формування людського потенціалу визначається впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. Важливу роль у цьому відіграє як сама людина – носій знань, умінь, професійних компетентностей і творчих здібностей, так і держава, яка створює необхідні умови для розвитку людського капіталу через реалізацію соціально-економічної політики, освітніх програм, підтримку охорони здоров'я та стимулювання зайнятості населення. Ефективність розвитку людського потенціалу значною мірою залежить від рівня державної підтримки, доступу до якісної освіти, сучасних технологій та можливостей професійного зростання.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток персоналу та систематичне підвищення його кваліфікації. Інвестування підприємств у професійне навчання, удосконалення навичок, мотивацію працівників і створення комфортного робочого середовища спрямоване на максимальне розкриття потенціалу працівників та підвищення їхньої цінності для організації. Такі вкладення позитивно впливають не лише на рівень професійної компетентності персоналу, а й на загальну ефективність функціонування підприємства.

Практика провідних компаній світу свідчить, що інвестиції у людський капітал є одним із найефективніших інструментів забезпечення конкурентних переваг. Організації, які приділяють значну увагу розвитку своїх працівників, зазвичай демонструють вищі фінансові результати, стабільніше економічне зростання та кращі показники прибутковості. Водночас підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, зменшенню плинності кадрів

і скороченню витрат, пов'язаних із пошуком, адаптацією та навчанням нових працівників.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, стало безпрецедентним викликом для держави та суспільства, докорінно змінивши звичні умови життя населення й функціонування економіки. В умовах війни першочергового значення набули питання збереження життя людей, їхнього здоров'я, психологічної стійкості та безпеки. У зв'язку з цим суттєво трансформувалися й пріоритети діяльності підприємств, які були змушені оперативно адаптуватися до нової реальності.

Значна кількість компаній через бойові дії, руйнування інфраструктури та економічну нестабільність тимчасово призупинили або повністю припинили свою діяльність. Частина бізнесу була вимушена релокувати виробничі потужності та персонал у більш безпечні регіони країни чи за її межі. Інші підприємства зіткнулися з необхідністю перебудови організаційних процесів, впровадження дистанційних форм роботи, забезпечення працівників належними умовами безпеки та пошуку нових механізмів підтримки економічної стійкості. За таких обставин питання довгострокового інвестування у розвиток людського капіталу певний час втратило свою пріоритетність, поступившись нагальним потребам виживання бізнесу та збереження кадрового потенціалу.

Водночас із поступовою адаптацією економіки до умов воєнного стану дедалі більшої актуальності набуває проблема збереження та розвитку людського капіталу. Відновлення економічної активності, дефіцит кваліфікованих кадрів, масштабні міграційні процеси, зростання потреби у висококваліфікованих спеціалістах та необхідність післявоєнної відбудови держави актуалізують питання інвестування у професійний розвиток, освіту та підтримку працівників. Саме людський капітал сьогодні розглядається як один із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності підприємств і майбутнього економічного відновлення України.

Україна традиційно володіла значним людським потенціалом, який вирізнявся високим рівнем освіти населення, професійної підготовки та інтелектуальних можливостей. Однак війна спричинила суттєві демографічні втрати, масову трудову міграцію, погіршення умов праці та порушення процесів відтворення людського капіталу, які ще до початку повномасштабного вторгнення перебували

під впливом економічних і соціальних проблем. Значна частина населення була змушена змінити місце проживання, втратила доступ до стабільної роботи, освіти та можливостей професійного розвитку [3].

Інвестиції у знання, професійні компетентності, психологічне здоров'я та соціальний захист працівників стають необхідною умовою не лише для стабільного функціонування бізнесу, а й для забезпечення довгострокового економічного розвитку та успішної післявоєнної відбудови України.

При цьому розвиток людських ресурсів може здійснюватись у наступному вигляді (рис. 1).

Показовим прикладом ефективного підходу до управління людським капіталом в умовах воєнного стану є діяльність компанії Eldorado, яка з початку повномасштабної війни визначила головним пріоритетом підтримку своїх працівників. У перші місяці бойових дій компанія зосередилася насамперед на забезпеченні безпеки персоналу, організації евакуації співробітників із небезпечних регіонів та їх релокації до більш безпечних областей України. Одночасно працівникам намагалися зберегти робочі місця, стабільний дохід та необхідну соціальну підтримку.

Керівництво компанії наголошувало, що саме команда є головною цінністю бізнесу, тому навіть в умовах економічної нестабільності було прийнято рішення уникати масових скорочень персоналу та забезпечувати співробітників фінансовою допомогою. Згодом особлива увага почала приділятися підтримці психологічного та фізичного стану працівників. Для цього були збережені програми медичного страхування, впроваджені ініціативи психологічної допомоги та створені додаткові механізми підтримки для співробітників і їхніх родин. Окрему увагу компанія приділяє працівникам, мобілізованим до лав Збройних сил України, продовжуючи надавати їм матеріальну допомогу та підтримку відповідно до індивідуальних потреб.

Важливим напрямом діяльності компанії стало інвестування у професійний розвиток персоналу. Навіть у складних умовах воєнного часу Eldorado продовжила реалізацію освітніх програм та створила корпоративний онлайн-університет, який дозволяє працівникам підвищувати кваліфікацію, освоювати нові компетентності та адаптуватися до сучасних вимог ринку праці. Особливий акцент робиться на розвитку лідерських якостей керівників та формуванні концепції «сер-

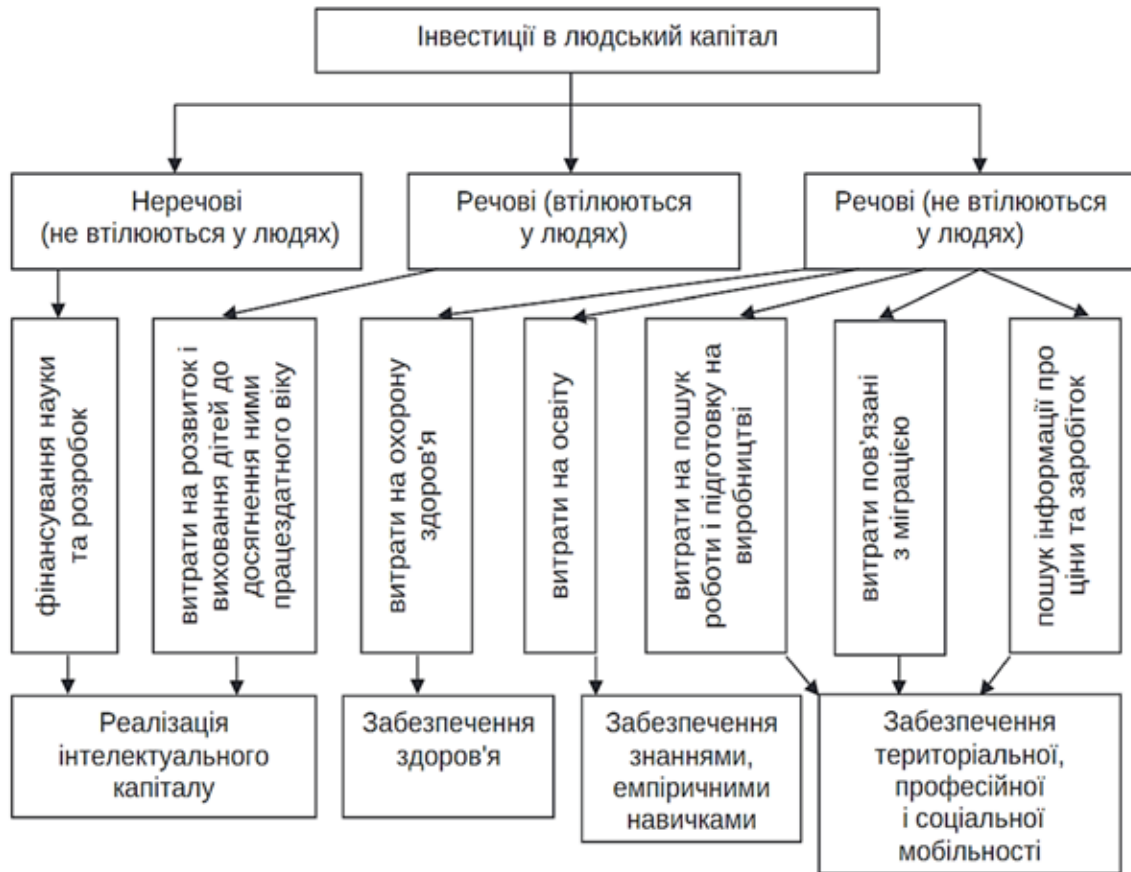


Рис. 1. Інвестиції в людський капітал

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

вісного лідерства», за якої менеджер не лише контролює робочі процеси, а й активно допомагає працівникам у вирішенні професійних та особистих проблем [4].

Ще одним яскравим прикладом ефективного підходу до розвитку та збереження людського капіталу в умовах воєнного стану є діяльність компанії Nova Poshta. З початку повномасштабного вторгнення компанія зосередила свої зусилля насамперед на забезпеченні безпеки працівників, безперервності роботи та збереженні кадрового потенціалу. В умовах високої невизначеності було організовано оперативну підтримку персоналу, адаптацію робочих процесів до нових реалій та забезпечення стабільної зайнятості.

Окремий акцент зроблено на соціальній підтримці співробітників. Компанія реалізує програми допомоги працівникам, які були змушені змінити місце проживання або працювати в складніших умовах, а також підтримує мобілізованих співробітників і їхні родини. Важливою складовою є також психологічна підтримка персоналу, що є критично

необхідною в умовах тривалого стресу та невизначеності.

Значна увага приділяється розвитку людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації. Nova Poshta продовжує інвестувати у внутрішні освітні програми, цифрові платформи навчання та професійний розвиток працівників. Це дозволяє співробітникам адаптуватися до змін ринку праці, опанувати нові навички та підвищувати ефективність своєї діяльності навіть у кризових умовах.

Водночас компанія активно розвиває культуру безперервного навчання та відповідального лідерства, що передбачає залученість керівників до підтримки команд і вирішення робочих та організаційних викликів. Такий підхід сприяє зміцненню внутрішньої стійкості бізнесу та підвищенню мотивації працівників [5].

Не всі підприємства сьогодні мають достатні фінансові чи організаційні можливості для системного інвестування в людський капітал. Однак у сучасних умовах це вже не стільки вибір, скільки об'єктивна необхідність,

зумовлена довгостроковими викликами воєнного та післявоєнного періоду. Йдеться не лише про забезпечення базової безпеки працівників, а й про їхній професійний розвиток, адаптацію до нових умов та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Сьогодні особливо важливо враховувати, що значна частина населення, яка залишилася в країні та не залучена до військової служби чи вимушеної міграції, фактично є основою для відновлення національної економіки. Саме ця категорія працівників повинна забезпечити функціонування бізнесу, відновлення виробництва та розвиток ключових галузей. Відповідно, рівень їхніх знань, навичок і професійних компетентностей безпосередньо впливає на темпи економічного відновлення держави [6].

Наразі в Україні розроблено План відновлення, який має на меті забезпечення довгострокового економічного зростання та структурної модернізації держави. У межах цього документа передбачено реалізацію низки національних програм, спрямованих на відбудову ключових секторів економіки, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення людського потенціалу. Очікується, що впровадження визначених заходів дозволить досягти суттєвого економічного ефекту, зокрема забезпечити зростання валового внутрішнього продукту більш ніж на 7% у середньостроковій перспективі.

Окреме стратегічне завдання плану полягає у підвищенні позицій України у міжнародних рейтингах людського розвитку, зокрема у входженні до топ-25 країн за індексом людського капіталу. Це має особливе значення, оскільки даний індекс відображає рівень освіти, стан здоров'я, професійних навичок та загальної продуктивності населення, тобто ті ключові характеристики, які визначають здатність економіки до сталого розвитку та інноваційного зростання [7].

Станом на 2026 рік Україна активно реалізує низку ініціатив, спрямованих на підтримку та розвиток людського капіталу в умовах війни та післявоєнного відновлення. Одним із ключових напрямів є модернізація ринку праці та адаптація населення до нових економічних умов. Зокрема, Кабінетом Міністрів України затверджено Стратегію зайнятості населення до 2030 року, яка передбачає розвиток професійної перепідготовки, стимулювання зайнятості молоді, підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та створення умов для повернення трудових мігрантів [8].

Крім того, держава посилює інвестиції в освіту та науку як основу формування конкурентоспроможного людського капіталу. У Державному бюджеті України на 2026 рік передбачено рекордне фінансування освітньої та наукової сфер, зокрема на розвиток професійної освіти, підвищення оплати праці педагогічних працівників та модернізацію освітньої інфраструктури.

Особлива увага приділяється молоді як стратегічному ресурсу держави. У 2026 році Урядом затверджено програму «Молодь України: покоління стійкості – 2030», спрямовану на підтримку молодіжної зайнятості, психологічної стійкості, громадянської активності та професійної самореалізації молодого покоління [9].

Міжнародні організації також наголошують, що саме людський капітал є центральним елементом повоєнного відновлення України. Значна увага приділяється поверненню громадян, інтеграції ветеранів у ринок праці, розвитку інклюзивної економіки та підтримці участі жінок у економічній діяльності країни.

Висновки. Отже, в умовах цифрової трансформації суспільства та розвитку економіки знань людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності підприємств і держави загалом. Сучасна кадрова політика діджиталізованих інституцій повинна бути спрямована не лише на формування професійних компетентностей працівників, а й на створення умов для їх безперервного навчання, адаптації до технологічних змін та підвищення рівня соціальної захищеності.

У ході дослідження встановлено, що інвестиції в людський капітал є стратегічно важливим чинником економічного розвитку, оскільки сприяють підвищенню продуктивності праці, інноваційності діяльності підприємств та стабільності кадрового потенціалу. Особливого значення в сучасних умовах набувають вкладення у професійну підготовку, розвиток цифрових навичок, підтримку психологічного здоров'я працівників та формування ефективної корпоративної культури [10].

Таким чином, ефективне інвестування в людський капітал є необхідною умовою забезпечення сталого економічного зростання, інноваційного розвитку та успішної післявоєнної відбудови України. Подальший розвиток сучасної кадрової політики має базуватись на принципах цифровізації, соціальної відповідальності, партнерства держави й бізнесу та безперервного розвитку людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брич Л.В. Інформаційне забезпечення системи державного управління ризиками інвестування у розвиток людського капіталу. Національний університет "Львівська політехніка". 2023. С. 2. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-35.pdf#page=36> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Лисак В.Ю, Семендяк В.М. Розвиток людського капіталу: суть, проблеми та перспективи. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. С. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/104.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples and Relationship to the Economy. Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp#:~:text=Human%20capital%20allows%20an%20economy,which%20contribute%20to%20economic%20growth> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Галкін А. Вклад у людський капітал – найвигідніша інвестиція. CEOEldorado.ua про самоосвіту, лідерство та підтримку працівників. Журнал Forbes Україна. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/vklad-u-lyudskiy-kapital-nayvigidnisha-investitsiya-seo-eldoradoua-pro-samoosvitu-liderstvo-ta-pidtrimku-pratsivnykiv-24042023-13086> (дата звернення: 30.04.2026).
5. Продуктивність через навчання в воєнних умовах - Нова пошта - Премія HR-бренд Україна. Премія HR-бренд Україна. URL: <https://hr-brand.com/projects/produktivnist-cherez-navchannia-v-voiennykh-umovakh-nova-poshta/> (дата звернення: 09.05.2026).
6. Олійник Д. Коли в світі звучить «Слава Україні!» – це про людський капітал. Федерація роботодавців України. 2022. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/oliinyk/golova-radi-fru-dmitro-olijnik-forum-lyudskij-kapital-bezpeka-vidnovlennya-evrointegratsiya> (дата звернення: 30.04.2026).
7. Мантур-Чубата О.С. Інвестиції в людський капітал: головні особливості та чинники вибору. сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку. 2023. С. 56. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.7/STSEPtalS_2023_proc.pdf#page=254 (дата звернення: 30.04.2026).
8. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026 - 2028 роках. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-p?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 09.05.2026).
9. Про затвердження Державної цільової соціальної програми "Молодь України: покоління стійкості - 2030" та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2026-p#Text> (дата звернення: 09.05.2026).
10. Сакун, Л., Бутурлим, Т., & Павлуша, Т. (2025). проблеми та перспективи інвестування в людський капітал в умовах воєнного часу. *Development Service Industry Management*, 1, 46-52. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(6))

REFERENCES:

1. Brych L. V. (2023) Informatsiine zabezpechennia systemy derzhavnoho upravlinnia ryzykamy investuvannia u rozvytok liudskoho kapitalu [Information Support of the Public Administration System for Managing Risks of Investment in Human Capital Development]. Lviv Polytechnic National University, p. 2. Available at: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-35.pdf#page=36> (accessed April 25, 2026).
2. Lysak V. Yu., Semendyak V. M. (2018) Rozvytok liudskoho kapitalu: sut, problemy ta perspektyvy [Human Capital Development: Essence, Problems and Prospects]. V.O. Sukhomlynskyi Mykolaiv National University, p. 5. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/104.pdf> (accessed April 25, 2026).
3. Kenton W. (2023) Human Capital Definition: Types, Examples and Relationship to the Economy. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (accessed April 30, 2026).
4. Halkin A. (2023) Vklad u liudskiy kapital – naivyhidnisha investytsiia. CEO Eldorado.ua pro samoosvitu, liderstvo ta pidtrymku pratsivnykiv [Investment in Human Capital Is the Most Profitable Investment. CEO of Eldorado.ua on Self-Education, Leadership and Employee Support]. Forbes Ukraine. Available at: <https://forbes.ua/leadership/vklad-u-lyudskiy-kapital-nayvigidnisha-investitsiya-seo-eldoradoua-pro-samoosvitu-liderstvo-ta-pidtrimku-pratsivnykiv-24042023-13086> (accessed April 30, 2026).
5. Produktivnist cherez navchannia v voiennykh umovakh – Nova Poshta – Premiia HR-brend Ukraina [Productivity Through Learning in Wartime Conditions – Nova Poshta – HR Brand Ukraine Award]. Nova Poshta. Available at: <https://hr-brand.com/projects/produktivnist-cherez-navchannia-v-voiennykh-umovakh-nova-poshta/> (accessed May 9, 2026).
6. Oliinyk D. (2022) Koly v sviti zvuchyt "Slava Ukraini!" – tse pro liudskiy kapital [When "Glory to Ukraine!" Is Heard Around the World – It Is About Human Capital]. Federation of Employers of Ukraine. Available at:

<https://fru.ua/ua/media-center/blog/oliinyk/golova-radi-fru-dmitro-olijnik-forum-lyudskij-kapital-bezpeka-vidnovlennya-evrointegratsiya> (accessed April 30, 2026).

7. Mantur-Chubata O. S. (2023) Investytsii v liudskyi kapital: holovni osoblyvosti ta chynnyky vyboru [Investment in Human Capital: Main Features and Selection Factors]. Suchasni trendy sotsialno-ekonomichnykh peretvoren ta intelektualizatsii suspilstva v umovakh staloho rozvytku [Modern Trends in Socio-Economic Transformations and Intellectualization of Society in the Conditions of Sustainable Development], p. 56. Available at: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.7/STSEPtAIS_2023_proc.pdf#page=254 (accessed April 30, 2026).

8. Pro skhvalennia Stratehii zainiatosti naselennia Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2026–2028 rokakh (2026) [On Approval of the Employment Strategy of Ukraine for the Period up to 2030 and Approval of the Operational Action Plan for Its Implementation in 2026–2028]. *Ofitsiinyi vebportal Parlamentu Ukrainy* [Official Web Portal of the Parliament of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-p#Text> (accessed May 9, 2026).

9. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy “Molod Ukrainy: pokolinnia stiikosti – 2030” ta vnesennia zmin do deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy (2026) [On Approval of the State Target Social Program “Youth of Ukraine: Generation of Resilience – 2030” and Amendments to Certain Acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. *Ofitsiinyi vebportal Parlamentu Ukrainy* [Official Web Portal of the Parliament of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2026-p#Text> (accessed May 9, 2026).

10. Sakun L., Buturlym T., Pavlusha T. (2025) Problemy ta perspektyvy investuvannia v liudskyi kapital v umovakh voiennoho chasu [Problems and Prospects of Investment in Human Capital Under Wartime Conditions]. *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 46–52. Available at: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(6)) (accessed May 9, 2026).

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026