

URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата доступу: 15.08.2026).

2. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 № 2747-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#n10548> (дата доступу: 15.08.2026).

3. Постанова Верховного Суду від 24 грудня 2021 року у справі № 826/13522/17. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/102220951> (дата доступу: 15.08.2026).

4. Постанова Верховного Суду від 26 липня 2023 року у справі № 200/3265/21-а. URL : <https://reyestr.court.gov.ua/Review/112529061> (дата доступу: 15.08.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-651-8-73>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ І НАУКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Юхименко-Назарук Ірина Анатоліївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, декан факультету менеджменту,
економіки та природничо-технічної освіти
Рівненський державний гуманітарний університет
м. Рівне, Україна*

У сучасних умовах повномасштабної війни людський капітал перестав бути виключно економічною категорією, трансформувавшись у фундаментальний чинник національної безпеки та стратегічний ресурс суспільної стійкості України. Саме якість знань, професійна мобільність та психологічна адаптивність населення наразі виступають основою життєздатності держави в умовах екзистенційної загрози [3].

Людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності країни на глобальній карті, проте після 24 лютого 2022 року траєкторія його розвитку зазнала радикальної трансформації [2].

Системне управління цим ресурсом у кризовий період вимагає не лише оперативного реагування, а й глибокої аналітичної ідентифікації воєнних ризиків як передумови для розробки стратегій відновлення.

Суворі системна класифікація ризиків слугує необхідною передумовою для розробки адекватних антикризових заходів. Відповідно до ієрархічної структури викликів, воєнні ризики для системи освіти і науки доцільно групувати за наступними категоріями [4]:

1. **Політико-правові:** нестабільність нормативно-правового поля, зміна пріоритетів державної політики та недосконалість механізмів реалізації нових законодавчих ініціатив.

2. **Соціально-економічні:** критичне зниження чисельності населення та загроза системного зниження якості базових освітніх компетенцій.

3. **Фінансові:** дефіцит бюджетних асигнувань, неефективне використання наявних коштів, обмеженість можливостей для приватного інвестування та загальна економічна депресія.

4. **Кадрові:** дефіцит кваліфікованого персоналу, підвищена плинність кадрів та поширення формального підходу до підвищення кваліфікації в умовах стресу.

5. **Організаційно-технічні:** критичний стан або повна відсутність матеріально-технічної бази, брак фінансування на модернізацію та капітальні ремонти.

6. **Безпекові:** прямі загрози життю учасників освітнього процесу, виклики антитерористичній та інформаційній безпеці. Для об'єктивної оцінки деструктивного впливу агресії необхідно розрізняти прямі та непрямі втрати людського капіталу [2].

Тип втрат	Основні характеристики та статистичні показники
Прямі втрати	Загибель цивільних та військових; примусова депортація (за різними оцінками від 808 тис. до понад 1 млн осіб); руйнування інфраструктури: станом на травень 2022 року пошкоджено або знищено щонайменше 621 дитячий садок та 1123 заклади середньої та вищої освіти.
Непрямі втрати	Перерваність навчання; зниження якості освіти; загроза втрати майбутнього трудового потенціалу – під ризиком неповернення перебувають близько 40% студентської та учнівської молоді, що є критичним для відтворення інтелектуального фонду нації.

Системна деструкція інфраструктури та перманентна загроза життю створюють підґрунтя для глибоких трансформацій внутрішнього стану персоналу закладів освіти.

Тривалий воєнний стан спричиняє явище «деформації персоналу» – системного вигорання та психологічної дестабілізації науково-педагогічних працівників під тиском хронічного стресу [1]. У межах сучасної стратегії управління важливо розуміти, що викладачі та науковці є «амбасадорами розвитку» всієї освітньої системи. Якщо ці «амбасадори» перебувають у стані деформації, під загрозу потрапляє якість освіти та стратегічна мета європейської інтеграції України. За таких умов адміністративно-командна модель управління стає нежиттєздатною, поступаючись місцем людиноцентрованому підходу. Ключовими елементами нової корпоративної культури мають стати:

– впровадження технологій психосоціальної підтримки та ментального супроводу;

- забезпечення радикальної гнучкості умов праці;
- трансформація ціннісних орієнтирів закладу, де безпека та психологічне благополуччя працівника визнаються фундаментом професійної ефективності.

Підтримка ментальної стійкості кадрів є внутрішньою передумовою для їхньої зовнішньої адаптації до цифрових форм роботи.

В умовах екстремальної невизначеності антикризове управління спирається на синергію інституційних рішень та індивідуальної адаптивності. Самоменеджмент виступає внутрішнім механізмом, який дозволяє фахівцеві ефективно опановувати та впроваджувати зовнішні цифрові інструменти для збереження безперервності процесів [3].

Цифрова трансформація освіти змінила свій статус із вимушеного заходу на стратегічний актив. Важливим здобутком стало формування національної цифрової культури (гігієна, безпека, критичне мислення). Яскравим індикатором високої цифрової адаптивності та мобілізації людського капіталу є створення «ІТ-армії», чисельність якої лише станом на травень 2022 року перевищила 82 255 зареєстрованих користувачів [2]. Ця цифрова стійкість створює фундамент для подальшої глобальної інтеграції української науки.

Процес відновлення людського капіталу має відбуватися на засадах модернізації, а не простої реставрації довоєнного стану. Ключові стратегічні пріоритети включають [4]:

- **Автономія закладів вищої освіти:** розробка нормативно-правової бази для реальної академічної, організаційної та фінансової свободи, що дозволить ЗВО гнучко реагувати на динамічні запити економіки.

- **Глобальна інтеграція:** масштабування програм подвійних дипломів, спільних міжнародних грантів та наукової кооперації для утримання науковців у національному інтелектуальному полі.

- **Інноваційні екосистеми:** активізація співпраці з бізнесом через розвиток смарт-спеціалізацій та кластерів Індустрії 4.0. Для протидії «відтоку мізків» (Brain Drain) необхідно реалізувати концепцію «розумних міст» (Smart Cities). У контексті повернення капіталу це не просто технологізація, а створення середовища з інтелектуальними системами забезпечення життєдіяльності та активним залученням містян до управління [2].

Такий людиноцентрований підхід у поєднанні з програмами воз'єднання родин є критичним для репатріації людського потенціалу.

Людський капітал є безальтернативним джерелом відновлення економіки та гарантом суб'єктності України у майбутньому. Ефективне управління ним у період воєнних ризиків вимагає переходу до парадигми людиноцентризму, підтримки ментального здоров'я персоналу та розширення автономії академічних установ. Модернізація освітньої системи через розвиток цифрової культури та забезпечення

всеосяжної безпеки є єдиним шляхом подолання деструктивних наслідків війни та зміцнення інтелектуальної конкурентоспроможності держави.

Література

1. Жижко Т.А. Деформація персоналу: виклики системи управління персоналом закладів освіти в умовах воєнного стану. 2024.
2. Залознова Ю.С., Азьмук Н.А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство* . 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-59.
3. Корнілова О.В. Антикризове управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* . Одеса, 2026.
4. Сідлецький С.І., Шандар А.М. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство* . 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-151.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-651-8-74>

ДИСКУРСИВНИЙ ПСЕВДОАВТОР: ВИКЛИКИ НАУКОВОГО КЕРІВНИЦТВА В ЕПОХУ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ягодзінський Сергій Миколайович
*доктор філософських наук, професор,
проректор з навчально-методичної роботи,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-8755-2235*

Ягодзінська Валерія Євгенівна
*аспірантка
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-0015-7767*

Проблема. Генеративні мовні моделі по-новому ставлять питання про те, хто говорить у тексті. Але на відміну від підходів структуралістів чи навіть представників постмодерну [1; 2], поширення штучного інтелекту змушує переформулювати як питання, так і методологію пошуку відповіді на нього.