

Запропонована систематизація інституційних напрямів управління дозволяє сформулювати цілісне бачення розвитку людського капіталу територіальних громад у процесі повоєнної реконструкції. Вона базується на принципах багаторівневого врядування, партнерської взаємодії та стратегічного планування.

Таким чином, інституційні засади управління розвитком людського капіталу відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого відновлення територіальних громад. Формування ефективної системи інституційної взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадянським суспільством створює передумови для підвищення конкурентоспроможності громад і формування нової якості людського потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. *Mincer J. Schooling, Experience and Earnings. New York : Columbia University Press, 1974. 152 p.*
2. *North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.*
3. *Florida R. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2002. 404 p.*
4. *Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2018. 254 с.*
5. *Колот А. М. Соціально-трудова сфера: новітні тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2020. 328 с.*

Остан'юк М.В.,

здобувач вищої освіти,

Чала Н.Д.,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА АДАПТАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Агропромисловий сектор України відіграє ключову роль у стійкості національної економіки, забезпечуючи приплив валютних надходжень в країну. У 2024 році експорт с/г продукції склав 24,5 млрд. дол., забезпечивши 59% загального товарного експорту України (проти 40% у 2021 році) [1]. Це підкреслює його зростаючу важливість на тлі скорочення експорту в інших

галузях, зокрема металургії. Проте внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну аграрний сектор зазнав значних втрат, в тому числі й людського капіталу. Війна суттєво впливає на ринок праці в аграрному секторі України, створюючи нові виклики та тенденції. Основні зміни пов'язані з кадровим дефіцитом, зміною вимог до працівників та активною адаптацією бізнесу. Згідно з даними Конфедерації роботодавців України, внаслідок масової імміграції населення за кордон, мобілізації населення та окупації частини території, кількість населення працездатного віку в Україні скоротилася орієнтовно на 5,5 млн людей [2]. Це є великим викликом для підприємств, адже через дефіцит людських ресурсів на ринку праці підприємства можуть зіткнутися з проблемами під час пошуку нових працівників, зокрема для заміни мобілізованих працівників.

Метою даної роботи є пошук моделей управління людським капіталом та аналіз впливу війни на структуру та якість людського капіталу аграрного сектору.

В науковій літературі виділяють такі моделі управління людським капіталом на рівні підприємства:

- традиційна, орієнтована на жорсткий контроль та функціональну спеціалізацію [3];

- стратегічна модель, що акцентує увагу на узгодженні кадрової політики зі стратегією підприємства, розвиток компетенцій і мотивацію [4];

- циркулярна модель, що ґрунтується на циклічному оновленні персоналу, використанні локальних ресурсів та взаємодії з освітніми інституціями [5];

- антикризова чи гнучка модель, спрямована на швидку адаптацію персоналу до зміни умов [6].

В АПК часто застосовують циркулярну модель управління людським капіталом. Ця модель орієнтована на циклічний економічний розвиток та комплекс інструментів залучення локальних ресурсів, передбачаючи постійне оновлення кадрів через партнерства з навчальними закладами та інтеграцію інноваційних практик. Хоча «циркулярна модель» ефективна для довгострокового, планомірного розвитку та оновлення персоналу в умовах стабільності чи циклічного зростання, вона виявляється частково релевантною в умовах воєнного стану [7]. Необхідність оперативного реагування на кризові наслідки для структури та якості людського капіталу вимагає переходу від моделей, орієнтованих на довгостроковий розвиток, до підходів, що акцентують увагу на гнучкості і стійкості.

Аналіз ефективності моделей управління людським капіталом доцільно підкріпити емпіричними даними з практики українських аграрних підприємств. Зокрема, результати опитування керівників 50 господарств Харківської, Полтавської та Вінницької областей показали, що понад 60% респондентів

відзначають найбільшу ефективність гнучкої (антикризової) моделі під час активних бойових дій. Водночас лише 25% підприємств застосовують елементи стратегічного підходу, оскільки він вимагає значних інвестицій і довгострокової стабільності [8]. Такі результати підтверджують доцільність комбінування різних підходів залежно від ситуації.

Повномасштабне вторгнення внесло свої корективи в структуру та якість людського капіталу аграрного сектору. Велика увага приділяється таким групам як: ветерани, ВПО та жінки. Згідно із законодавством, під час дії правового режиму воєнного стану військовозобов'язані віком від 27 до 60 років підлягають мобілізації. Це, у свою чергу, створює ризики для підприємств втратити частину своїх людських ресурсів, а також зобов'язує зберегти місце роботи та займану посаду під час проходження військової служби. За даними Європейської Бізнес Асоціації, у більшості регіональних компаній мобілізовано до 20% працівників [2]. Ці фактори спонукають роботодавців у агропромисловому секторі розглядати нові підходи для відновлення людському капіталі.

У період з 2021 року по 2025 рік кількість ветеранів зросла в 2,4 рази – з 739 тис. до 1,7 млн. осіб [9]. Ветерани відіграють важливу роль на ринку праці, їх інтеграція в цивільне життя є одним із пріоритетних завдань для забезпечення стабільності економіки та зниження соціальної напруженості у суспільстві. Вони приносять у галузь унікальні якісні характеристики, такі як висока дисципліна, здатність ухвалювати рішення в критичних ситуаціях та навички роботи з високотехнологічним обладнанням.

Війна та міграція стали вирішальними чинниками, що визначають сучасний стан людського капіталу в Україні. Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу щодо активної інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в аграрний сектор. Уряд уже демонструє прогрес у цьому напрямі: ефективність державної підтримки з 2023 року зросла майже вдвічі, а рівень зайнятості ВПО через службу зайнятості у 2025 році сягнув рекордних 47,7%. Проте критичним бар'єром залишається відсутність житла. Для залучення фахівців до агропромислового комплексу (АПК) необхідно розробити концепцію забезпечення працівників оселями. Оптимальним рішенням може стати будівництво сучасних каркасних будинків у сільській місцевості. Це дозволить одночасно інтегрувати ВПО в галузь та зупинити відтік кадрів із сіл.

Жінки в умовах воєнного стану стали найбільш динамічним сегментом ринку праці в АПК, демонструючи стрімку трансформацію професійних ролей. Спостерігається активне заміщення жінками традиційно чоловічих вакансій, зокрема операторів сільськогосподарської техніки, механіків та керівників середньої ланки. Це спричиняє якісну зміну структури людського капіталу галузі, де фізична сила поступається місцем технологічній грамотності та гнучкості.

Проведене дослідження підтверджує, що повномасштабне вторгнення спричинило критичну трансформацію людського капіталу в аграрному секторі України. Традиційні методи управління персоналом виявилися неактуальними перед обличчям кадрових втрат та міграційних процесів. Найбільш ефективною у цих умовах визначено гібридну модель управління, яка інтегрує стратегічне планування із гнучкими антикризовими механізмами, дозволяючи підприємствам адаптуватися до високого рівня невизначеності та приймати оперативні рішення для збереження виробничого потенціалу.

Важливу роль у територіальному перерозподілі трудових ресурсів відіграють внутрішньо переміщені особи. Ця категорія забезпечує галузь як необхідною робітничою силою, так і кваліфікованим інтелектуальним капіталом, що дозволяє стабілізувати роботу підприємств у відносно безпечних регіонах. Паралельно з цим, суттєво зростає роль жінок, які через програми швидкого оволодіння новими компетенціями не лише забезпечують безперервність операційної діяльності, а й приносять у галузь інноваційні підходи до управління, що є критично важливим для збереження експортних позицій України на світовому ринку.

У сукупності ці групи формують новий ландшафт людського капіталу вітчизняного агросектору. В умовах тривалої війни та мобілізаційних заходів саме стратегічна підтримка, професійний розвиток та соціальна адаптація ветеранів, ВПО та жінок є головною запорукою стійкості та подальшого відновлення аграрного потенціалу держави.

Список використаних джерел

1. Сікачина О., Гагалюк Т., Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті європейської інтеграції. 2025 URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/.
2. Чала Н., Дращнер Д., Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. Журнал «Empirio 1». 2024. № 2. С.95-105. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>.
3. Крайнік О., Сергієнко Т. Innovative approaches to organization forms in personnel management: challenges and opportunities. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*. 2025. №1. С. 201-209. URL: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208>.
4. Крайнік О., Сергієнко Т. Effective models of human capital management in the context of strategic development of enterprises. *Economics Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*. 2025. № 1, С. 201-208 URL: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208>.

5. Демченко О., Міненко, С. Обмеження та суперечності формування людського капіталу сільських територій України. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С.161–169. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(24)).
6. Aldiabat, M., & Alzoubi, M. R. (2024). The impact of human resources flexibility on crisis management in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, №. 2, С. 17–28. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02).
7. Максим В., Чемеріс В., Душка В., Сюсяк О., Теоретичні основи становлення циркулярної моделі економіки в агропромисловому комплексі України. Серія "Економічні науки 2024" НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. № 26(103), С. 41-48. URL: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10306>.
8. Міненко С., Зражевець Є., Моделі управління людським капіталом в аграрному секторі. Журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права» 2025. № 6. С. 61-63. URL: <https://apie.org.ua/uk/model%dl%96-upravl%dl%96nnia-liudskim-kap%dl%96talo/>.
9. *Ukraine Human Capital Chartbook* / Ю. Маркуц, І. Студеннікова, Л. Михалик [та ін.]; KSE Institute. Київ, 2026. 49 с. URL: <https://kse.ua/ukraine-human-capital-chartbook-march-2026/>.

Петровська О. М.

кандидат політичних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналу і економіки праці,

Грищук К. П.,

здобувача вищої освіти,

Одеський національний економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У АДВОКАТСЬКИХ ПАРТНЕРСТВАХ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Невеликі юридичні фірми, що функціонують у формі адвокатських об'єднань (партнерств), сформувалися як гнучка організаційно-правова модель, поширена в країнах континентального та загального права. За сучасних умов така форма організації діяльності набуває особливої актуальності, оскільки поєднує автономність прийняття рішень із можливістю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Умови військового стану в Україні посилюють роль невеликих адвокатських партнерств внаслідок міграції населення, мобілізації та дефіциту кадрів, що супроводжується зростанням попиту на юридичні послуги. За таких обставин саме малі юридичні фірми виявляються більш гнучкими та здатними оперативно