

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ВИКЛИКІВ:
МІГРАЦІЙНИЙ ВИМІР ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ**©2025 **КОНДРАТЕНКО Н. О., ПРУНЕНКО Д. О.**УДК 330.341.1:316.422:351.74
JEL Classification: J24; J61; I23; H75**Кондратенко Н. О., Пруненко Д. О.****Інтелектуальний потенціал України в умовах надзвичайних викликів:
міграційний вимір та управлінські підходи**

У статті здійснено теоретичне обґрунтування управління інтелектуальним потенціалом України в умовах надзвичайних викликів, зумовлених військовою агресією, з урахуванням впливу внутрішньої та зовнішньої міграції населення. За авторським підходом, інтелектуальний потенціал доцільно розглядати як динамічну категорію, що постійно змінюється під впливом соціально-економічних та інституційних факторів. Розглянуто вплив внутрішньої та зовнішньої міграції на інтелектуальний потенціал України. Встановлено, що міграційні процеси, спричинені військовою агресією, безпосередньо впливають на динаміку інтелектуального потенціалу України. Цей вплив проявляється за кількома параметрами, які охоплюють кількісні, якісні, просторово-територіальні та інституційні аспекти. Зазначено, що сучасне управління інтелектуальним потенціалом повинно спиратися на низку принципів, які забезпечують його ефективне використання та адаптацію до нових викликів. Відзначено, що основним завданням управління інтелектуальним потенціалом у надзвичайних умовах є своєчасна ідентифікація ключових ризиків та застосування ефективних інструментів їх мінімізації. Визначено стратегічні напрями розвитку інтелектуального потенціалу України та три основні часові горизонти розвитку: короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий, кожен з яких має власні завдання, пріоритети та очікувані результати. Зроблено висновок, що інтелектуальний потенціал України є динамічною категорією, яка суттєво трансформується під впливом внутрішньої та зовнішньої міграції, спричиненої військовою агресією. Внутрішня і зовнішня міграція створюють одночасно ризики втрати кадрів і можливості для формування нових центрів науки, освіти та професійних мереж. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом вимагає системного, адаптивного та стратегічного підходу, що поєднує територіальні, соціальні та професійні аспекти. Реалізація таких управлінських механізмів дозволяє не лише зберегти наявні ресурси, а й стимулювати їх трансформацію відповідно до надзвичайних викликів, підвищуючи стійкість національної науки та освіти.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал України, управління, управлінські підходи, надзвичайні виклики, міграційні процеси, розвиток.**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-66-74>**Табл.:** 5. **Бібл.:** 12.**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1770332/natalia-kondratenko/>--**Пруненко Дмитро Олександрович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри транспортних систем і логістики, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)**E-mail:** prunenkode@gmail.com**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7322-9998>UDC 330.341.1:316.422:351.74
JEL Classification: J24; J61; I23; H75**Kondratenko N. O., Prunenکو D. O. Intellectual Potential of Ukraine in the Context of Extraordinary Challenges:
Migration Dimension and Management Approaches**

The article provides a theoretical rationale for managing Ukraine's intellectual potential under extraordinary challenges caused by military aggression, taking into account the impact of internal and external population migration. According to the authors' approach, intellectual potential should be viewed as a dynamic category that continuously changes under the influence of socioeconomic and institutional factors. The effects of internal and external migration on Ukraine's intellectual potential are examined. It has been found that migration processes prompted by military aggression directly affect the dynamics of Ukraine's intellectual potential. This effect is manifested across several parameters, encompassing quantitative, qualitative, spatial-territorial, and institutional aspects. It is noted that contemporary management of intellectual potential should be based on a set of principles that ensure its effective utilization and adaptation to new challenges. It has been noted that the main task of managing intellectual potential under emergency conditions is the timely identification of key risks and the application of effective tools to mitigate them. Strategic directions for the development of Ukraine's intellectual potential and three main development time horizons have been identified: short-term, medium-term, and long-term, each with its own tasks, priorities, and expected outcomes. It has been concluded that Ukraine's intellectual potential is a dynamic category that undergoes significant transformation under the influence of internal and external migration caused by military aggression. Internal and external migration simultaneously create risks of losing personnel and opportunities to establish new centers for science,

education, and professional networks. Efficient management of intellectual potential requires a systematic, adaptive, and strategic approach that integrates territorial, social, and professional aspects. The implementation of such management mechanisms allows not only the preservation of existing resources but also stimulates their transformation in response to extraordinary challenges, enhancing the resilience of national science and education.

Keywords: intellectual potential of Ukraine, management, managerial approaches, extraordinary challenges, migration processes, development.

Tabl.: 5. **Bibl.:** 12.

Kondratenko Nataliia O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

Prunencko Dmytro O. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Systems and Logistics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: prunenckoda@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7322-9998>

Вступ. Сучасний етап розвитку України відбувається в умовах повномасштабної військової агресії, що зумовила безпрецедентні за масштабами та наслідками соціально-економічні, демографічні й інституційні трансформації. Військові дії, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, загрози безпеці населення стали ключовими чинниками формування надзвичайних умов функціонування держави та суспільства. За таких обставин особливої гостроти набуває проблема збереження та розвитку інтелектуального потенціалу як стратегічного ресурсу національної стійкості та післявоєнного відновлення.

Одним із найбільш відчутних наслідків військової агресії є різке посилення внутрішньої та зовнішньої міграції населення, значну частку якої становлять особи з високим рівнем освіти, наукові та науково-педагогічні працівники, фахівці інтелектуальнісних видів діяльності. Масові вимушені переміщення призводять до територіального перерозподілу інтелектуального потенціалу всередині країни та його часткової втрати внаслідок зовнішньої міграції, що створює довгострокові ризики для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах військової агресії інтелектуальний потенціал набуває не лише економічного, а й безпекового значення, оскільки визначає здатність держави до адаптації, технологічного розвитку, відновлення інституцій та інтеграції у глобальний науково-освітній простір. Водночас традиційні підходи до управління інтелектуальним потенціалом, сформовані для відносно стабільних умов, виявляються недостатніми для реагування на виклики, пов'язані з вимушеною міграцією, руйнуванням освітньо-наукової інфраструктури та розривом професійних зв'язків.

У цьому контексті особливої актуальності набуває наукове осмислення міграційного виміру управління інтелектуальним потенціалом України в надзвичайних умовах, спричинених військовою агресією, що зумовлює необхідність розробки адаптивних та проактивних управлінських підходів, орієнтованих на збереження, відтворення та ефективне використання інтелектуальних ресурсів держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти управління інтелектуальним потенціалом України розглядалися у працях багатьох вітчизняних науковців. Особливої уваги заслуговують наукові праці таких вчених як В. Верба [1], С. Вовканич [2], О. Кендюхов [3], І. Мойсенко [4], П. Перерва [5], Г. Река [6], Л. Холявка [7] та ін.

Однак існуючі наукові напрацювання не повною мірою враховують специфіку управління інтелектуальним потенціалом України в умовах надзвичайних викликів, що актуалізує необхідність дослідження його міграційного виміру.

Метою статті є теоретичне обґрунтування управління інтелектуальним потенціалом України в умовах надзвичайних викликів, зумовлених військовою агресією, з урахуванням впливу внутрішньої та зовнішньої міграції населення.

Викладення основних матеріалів дослідження. Військова агресія докорінно змінює умови формування та відтворення інтелектуального потенціалу держави, посилюючи вплив таких чинників, як вимушена внутрішня та зовнішня міграція населення, втрата або тимчасова недоступність науково-освітньої інфраструктури, порушення інституційних механізмів управління, а також зниження мотивації до інтелектуальної діяльності в межах національного простору. За відсутності цілісної системи управління інтелектуальним потенціалом сукупна дія зазначених процесів може мати кумулятивний негативний ефект і призвести до його тривалого виснаження.

Водночас міграційні процеси, спричинені військовою агресією, мають подвійний характер: з одного боку, вони формують загрози втрати інтелектуального потенціалу, а з іншого – створюють можливості для його трансформації через інтеграцію українських фахівців у міжнародні наукові та професійні мережі. Однак реалізація цих можливостей потребує науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримку сталих зв'язків з мігрантами, стимулювання їх повернення та залучення інтелектуальних ресурсів до процесів післякризового відновлення країни.

У сучасних наукових дослідженнях інтелектуальний потенціал розглядається як складна багатовимірна категорія, що відображає сукупність знань, умінь, навичок, творчих здібностей та інтелектуальних ресурсів суспільства, які можуть бути використані для забезпечення соціально-економічного розвитку. Водночас відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до його трактування зумовлює доцільність узагальнення основних наукових підходів до визначення сутності інтелектуального потенціалу.

З позицій *економічного підходу* інтелектуальний потенціал розглядається як фактор економічного зростання та конкурентоспроможності, що формується на основі рівня освіти, професійної підготовки, науково-дослідної діяльності та здатності до створення й упровадження інновацій [8]. У межах цього підходу інтелектуальний потенціал часто отожднюється з економічною цінністю знань і компетенцій, які можуть бути конвертовані в додану вартість. Проте така інтерпретація не повною мірою враховує соціальні та інституційні умови його формування, особливо в надзвичайних ситуаціях.

Соціальний підхід акцентує увагу на ролі інтелектуального потенціалу як суспільного ресурсу, що визначає рівень соціальної мобільності, адаптаційної спроможності населення та якості людського розвитку. У цьому контексті інтелектуальний потенціал пов'язується з культурними, освітніми та ціннісними характеристиками суспільства, а також зі здатністю індивідів до навчання, самореалізації та взаємодії в соціальному середовищі. Соціальний підхід дозволяє ширше розкрити зміст інтелектуального потенціалу, однак потребує доповнення управлінським виміром [9].

Згідно з *інституційним підходом*, інтелектуальний потенціал формується та реалізується в межах певного інституційного середовища, яке охоплює систему освіти і науки, ринок праці, державну політику, правові норми та соціальні інститути [10]. У цьому випадку ключовим чинником виступає не лише наявність інтелектуальних ресурсів, а й умови їх відтворення, збереження та ефективного використання. В умовах військової агресії саме інституційний аспект набуває особливого значення, оскільки руйнування або трансформація інституцій безпосередньо впливає на інтелектуальний потенціал країни.

Для коректного теоретичного аналізу доцільним є *відмежування інтелектуального потенціалу від суміжних категорій*. Так, *людський капітал* традиційно трактується як сукупність знань, навичок і компетенцій індивідів, що формуються внаслідок інвестицій у освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку і мають економічну вартість. Натомість інтелектуальний потенціал є ширшою категорією, яка охоплює не лише індивідуальні характеристики, а й суспільні та інституційні умови їх реалізації.

Трудовий потенціал відображає можливості населення до участі у трудовій діяльності з урахуванням демографічних, фізичних та професійних характеристик. На відміну від нього, інтелектуальний потенціал зосереджується на якісних характеристиках знань, творчості та здатності до генерації нових ідей, які не завжди безпосередньо пов'язані з поточною зайнятістю.

Таким чином, *інноваційний потенціал* характеризує здатність економічної системи до створення та впровадження інновацій, зумовлену наявністю науково-технічних ресурсів, фінансування та відповідної інфраструктури. Інтелектуальний потенціал при цьому виступає базовою передумовою формування інноваційного потенціалу, але не зводиться до нього, оскільки може реалізовуватися і поза межами інноваційної діяльності.

На думку авторів, інтелектуальний потенціал доцільно розглядати як *динамічну категорію*, що постійно змінюється під впливом соціально-економічних та інституційних факторів. В умовах військової агресії та посилення внутрішньої і зовнішньої міграції ця динамічність проявляється особливо виразно, оскільки відбувається не лише кількісна зміна інтелектуальних ресурсів, а й трансформація просторових, професійних та інституційних форм їх реалізації. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління інтелектуальним потенціалом з урахуванням міграційного виміру та надзвичайних умов розвитку країни.

В умовах військової агресії міграційні процеси стають одним із ключових чинників трансформації інтелектуального потенціалу України. Внутрішня та зовнішня міграція мають значний вплив на територіальну, соціальну та професійну структуру інтелектуальних ресурсів, що визначає здатність держави до інноваційного розвитку, відновлення інституцій та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Внутрішня міграція, викликана військовою агресією, включає переміщення населення всередині країни, зокрема евакуацію цивільних та релокацію висококваліфікованих фахівців у безпечні регіони. Для інтелектуального потенціалу України така міграція має подвійний характер, формуючи як ризики втрати ресурсів, так і нові можливості для розвитку.

Основні *ризики та можливості* внутрішньої міграції наведено у табл. 1.

Як видно, процеси переміщення населення впливають не лише на кількісну складову інтелектуального потенціалу, але й на його якісні характеристики, просторову структуру та інституційні механізми реалізації знань і компетенцій. Як показує табл. 1, внутрішня міграція одночасно формує ризики і можливості для інтелектуального потенціалу України. Ризики пов'язані з нерівномірним територіальним розподілом кадрів, тимчасовою дезорганізацією науково-освітніх колективів та порушенням інституційних механізмів відтворення знань. Водночас переміщення фахівців у безпечніші регіони створює умови для концентрації інтелектуальних ресурсів, розвитку нових центрів науки та освіти, а також формування міжрегіональних професійних мереж.

Таким чином, внутрішня міграція є *динамічним чинником*, який впливає на кількісні та якісні характеристики інтелектуального потенціалу, що потребує *цілісних управлінських рішень для мінімізації втрат і максимізації можливостей розвитку*.

Зовнішня міграція, спричинена військовою агресією, охоплює виїзд висококваліфікованих фахівців, науковців, освітян та представників креативних професій за кордон.

Вплив внутрішньої міграції на інтелектуальний потенціал України

Аспект	Опис	Наслідки для інтелектуального потенціалу
Характер процесу	Переміщення населення всередині країни, включно з евакуацією та релокацією фахівців у безпечніші регіони	Формує динамічну структуру інтелектуальних ресурсів; впливає на просторову та професійну організацію знань
Ризики	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нерівномірний територіальний перерозподіл висококваліфікованих кадрів («вакантні» регіони); ▪ порушення функціонування науково-освітніх інституцій у зонах бойових дій; ▪ тимчасова дезорганізація колективів та втрата колективного досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зниження локальної доступності наукових та освітніх ресурсів; ▪ втрата продуктивності та якості інтелектуальної діяльності
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ концентрація фахівців у безпечних регіонах → нові центри розвитку та інновацій; ▪ перерозподіл освітніх і наукових ресурсів → стимулювання адаптаційних механізмів управління; ▪ формування міжрегіональних професійних мереж 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підвищення ефективності використання ресурсів у безпечних регіонах; ▪ розвиток адаптивних управлінських моделей; ▪ посилення обміну знаннями та досвідом

Джерело: розроблено авторами

Подібно до внутрішньої, зовнішня міграція має подвійний характер: з одного боку, вона створює ризики втрати інтелектуальних ресурсів, з іншого – відкриває можливості інтеграції українських фахівців у міжнародні наукові та професійні мережі. Основні ризики та можливості зовнішньої міграції узагальнено у табл. 2.

Зовнішня міграція одночасно є загрозою та ресурсом для інтелектуального потенціалу України. Ризики пов'язані зі зменшенням наявних кадрів, втратою спеціалістів у критично важливих сферах та ослабленням професійних мереж. Водночас зовнішня міграція створює можливості для міжнародної інтеграції, технологічного обміну та віднов-

лення інтелектуального потенціалу через дистанційне залучення або повернення фахівців.

Таким чином, зовнішня міграція формує динамічний та багаторівневий контекст управління інтелектуальним потенціалом, який потребує продуманих стратегій державної політики та механізмів підтримки національних ресурсів.

Міграція, викликана військовою агресією, створює неоднорідний простір інтелектуального потенціалу. Територіальні аспекти включають:

- диспропорції між регіонами, де концентруються або зникають фахівці;

Таблиця 2

Вплив зовнішньої міграції на інтелектуальний потенціал України

Аспект	Опис	Наслідки для інтелектуального потенціалу
Характер процесу	Виїзд висококваліфікованих фахівців, науковців, освітян та представників творчих професій за кордон	Формує міжнародний простір українського інтелектуального потенціалу; впливає на трансформацію знань, компетенцій і мереж
Ризики	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «відтік мізків» і зменшення кількості активних носіїв знань; ▪ втрата спеціалістів у критично важливих сферах; ▪ розрив професійних і соціальних мереж 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зниження національного потенціалу у ключових секторах; ▪ ослаблення взаємодії між науковими та освітніми установами
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ формування української діаспори фахівців у міжнародних мережах; ▪ технологічний та знанневий обмін, залучення міжнародного досвіду; ▪ потенціал повернення або дистанційного залучення мігрантів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розширення доступу до глобальних знань та практик; ▪ посилення національної експертизи через міжнародні контакти; ▪ підвищення адаптивності і стійкості інтелектуального потенціалу

Джерело: розроблено авторами

- локальні «хаби» інтелектуальної діяльності, що формуються в більш безпечних містах;
- регіональні відмінності у доступі до освіти та наукових інституцій.

Соціальні аспекти міграції охоплюють:

- зміни у професійній структурі населення;
- демографічну зміну освітнього та наукового середовища;
- адаптацію фахівців до нових соціальних і економічних умов.

В умовах надзвичайних викликів ці аспекти взаємопов'язані і вимагають комплексного управлінського підходу для підтримки стабільного розвитку інтелектуального потенціалу.

Внутрішня і зовнішня міграція різною мірою впливають на окремі галузі:

- освіта і наука: переміщення професорів, викладачів та студентів порушує навчальні цикли, але

одночасно стимулює дистанційні формати і розвиток нових наукових мереж;

- інноваційні та технологічні сфери: вимушена міграція ІТ-фахівців або інженерів може спричиняти локальний дефіцит кадрів, але водночас створює можливості для транснаціональних проектів і технологічних партнерств;
- креативні та культурні індустрії: переміщення митців і культурних менеджерів призводить до тимчасової втрати локальних культурних ресурсів, але водночас формує діаспору, здатну популяризувати національний досвід за кордоном.

Міграційні процеси, спричинені військовою агресією, безпосередньо впливають на динаміку інтелектуального потенціалу України.

Цей вплив проявляється за кількома параметрами, які охоплюють кількісні, якісні, просторово-територіальні та інституційні аспекти (табл. 3).

Таблиця 3

Вплив міграції на динаміку інтелектуального потенціалу України

Параметр впливу	Опис	Потенційні наслідки для інтелектуального потенціалу
Кількісна зміна	Зменшення або концентрація висококваліфікованих кадрів у певних регіонах	<ul style="list-style-type: none"> • нерівномірний розподіл кадрів; • втрата науково-освітніх ресурсів у зонах виснаження; • концентрація знань у безпечних регіонах
Якісна трансформація	Перерозподіл компетенцій, знань та професійних навичок. Адаптація до нових умов	<ul style="list-style-type: none"> • зміна профілю наявних кадрів; • розвиток нових компетенцій та адаптивних навичок; • можливість створення нових професійних мереж
Просторово-територіальна зміна	Формування нових хабів та зон втрат інтелектуальних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • створення центрів концентрації знань; • виникнення регіонів з обмеженими інтелектуальними ресурсами; • міжрегіональна мобільність та обмін знаннями
Інституційна адаптація	Зміни в роботі наукових і освітніх організацій, державних структур та мереж взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> • адаптація освітніх та наукових установ до змінного складу кадрів; • переформатування державних та професійних мереж; • створення гнучких моделей управління та співпраці

Джерело: розроблено авторами

Як видно з табл. 3, міграція формує комплексний вплив на інтелектуальний потенціал України, охоплюючи кількісні, якісні, територіальні та інституційні аспекти. Цей вплив має одночасно ризики та можливості: зменшення кадрів та розрив мереж протиставляються формуванню нових хабів, розвитку компетенцій та адаптивних управлінських моделей. Систематизація цих параметрів дозволяє створити науково обґрунтовану базу для управлінських рішень, спрямованих на збереження та трансформацію інтелектуального потенціалу в умовах надзвичайних викликів.

Розуміння міграційного виміру інтелектуального потенціалу є передумовою для розробки ефективних управлінських підходів, які потребують:

- оцінки втрат і потенціалу фахівців у різних регіонах України;
- формування стратегій утримання та повернення мігрантів;

- створення механізмів інтеграції українських фахівців у міжнародні професійні та наукові мережі з одночасним збереженням їхніх національних компетенцій та знань, здобутих в Україні
- адаптації інституцій та державної політики до нових умов формування та відтворення інтелектуального потенціалу.

Таким чином, міграційний вимір виступає ключовим фактором як загрози, так і можливостей для інтелектуального розвитку країни, визначаючи стратегічні напрями управління в умовах надзвичайних викликів.

В умовах військової агресії рф та посиленої внутрішньої й зовнішньої міграції управління інтелектуальним потенціалом України стає ключовим чинником стабілізації та розвитку країни. Розуміння міграційного виміру дозволяє створювати адаптивні управлінські механізми, спрямовані на збереження, трансформацію та ефективне використання інтелектуальних ресурсів.

У сучасному світі знання та інтелектуальний потенціал стають ключовими чинниками розвитку суспільства та економіки. Ефективне управління цими ресурсами вимагає системного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні процеси, вплив технологічних інновацій та соціально-економічних змін. Сучасне управління інтелектуальним потенціалом повинно спиратися на низку принципів, які забезпечують його ефективне використання та адаптацію до нових викликів.

1. *Динамічність та адаптивність.* Управлінські рішення повинні бути гнучкими і здатними оперативно реагувати на зміни у складі фахівців, їхньому територіальному розподілі та професійних мережах. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку, забезпечуючи баланс між попитом на висококваліфіковані кадри та їх наявністю.
2. *Комплексність.* Необхідно враховувати взаємозв'язки між внутрішньою та зовнішньою міграцією, соціально-економічними, інституційними та технологічними чинниками. Такий підхід дозволяє формувати цілісну картину стану інтелектуального потенціалу та ухвалювати рішення, що враховують багатомірні взаємодії системи.
3. *Пріоритетність ресурсів.* Концентрація зусиль на ключових секторах науки, освіти та інноваційних галузях є критично важливою для мінімізації втрат інтелектуального потенціалу. Це передбачає стратегічне інвестування в перспективні напрямки, де розвиток кадрів та знань здатен генерувати максимальний ефект для національної економіки та технологічного прогресу.
4. *Інклюзивність та мережевість.* Створення механізмів залучення мігрантів до професійних та наукових мереж без територіальних обмежень сприяє обміну знаннями, досвідом та інноваціями. Важливо забезпечити відкритий доступ до платформ співпраці та можливостей професійного розвитку, що зміцнює інтеграцію експертів у національні та міжнародні системи.
5. *Прогнозування та стратегічність.* Оцінка потенційних ризиків і можливостей у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі дозволяє формувати стійкі стратегії управління інтелектуальним потенціалом [11]. Такий підхід забезпечує готовність системи до непередбачуваних викликів та створює умови для її трансформації у відповідь на нові обставини.

Дотримання цих принципів не лише забезпечує стабілізацію інтелектуального потенціалу, але й створює умови для його розвитку та ефективної адаптації до надзвичайних викликів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та сталості суспільства в цілому.

У сучасних умовах, коли країна стикається з війною та значними міграційними потоками, ефективне управління інтелектуальним потенціалом потребує нових підходів. Ключовим завданням стає не лише збереження наявних ресурсів, а й створення умов для їх трансформації та розвитку. Застосування цільових механізмів дозволяє забезпечити стійкість науково-освітньої та інноваційної систе-

ми, а також інтеграцію українських фахівців у внутрішні та міжнародні професійні мережі.

Для цього доцільно використовувати такі механізми:

1. *Територіальна концентрація ресурсів.* Створення безпечних центрів науки, освіти та інновацій у регіонах із низьким рівнем ризику забезпечує стабільність роботи ключових інституцій та дозволяє зосередити інтелектуальні ресурси там, де їхнє використання найбільш ефективне.
2. *Дистанційне та гібридне залучення фахівців.* Онлайн-платформи та гібридні формати роботи дають змогу інтегрувати українських мігрантів у наукові та освітні проекти без обмежень за географією. Це дозволяє зберігати професійні зв'язки та забезпечує безперервність розвитку досліджень і навчання.
3. *Підтримка професійних мереж.* Стимулювання міжрегіональної та міжнародної взаємодії між науковцями, викладачами та інноваторами сприяє обміну знаннями та досвідом, відкриває нові можливості для спільних проектів та інноваційної діяльності.
4. *Мотивування повернення фахівців.* Створення умов для тимчасового або постійного повернення висококваліфікованих кадрів, зокрема через грантові програми, проекти з відновлення та інноваційні хаби, дозволяє відновлювати інтелектуальний потенціал країни та забезпечує зростання національної експертної спільноти.
5. *Інституційна гнучкість.* Адаптація роботи університетів, науково-дослідних установ та державних органів до змінної міграційної та соціально-економічної ситуації забезпечує стійкість системи та її здатність швидко реагувати на нові виклики.

Застосування цих механізмів дозволяє не лише зберегти інтелектуальний потенціал у кризових умовах, а й сприяє його трансформації та ефективному розвитку, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність національної науки та освіти.

Міграційні процеси та кризові умови створюють для науково-освітньої системи як виклики, так і потенційні можливості. Основним завданням управління інтелектуальним потенціалом у таких умовах є своєчасна ідентифікація ключових ризиків та застосування ефективних інструментів їх мінімізації. Це дозволяє зберегти професійні кадри, підтримати наукові та освітні мережі, а також підготувати інтелектуальний потенціал до трансформації та розвитку (табл. 4).

Застосування цих інструментів дозволяє зменшити негативний вплив кризових факторів, зберегти цілісність інтелектуального потенціалу та підготувати його до подальшої трансформації і розвитку. Системне управління ризиками сприяє підвищенню стійкості науково-освітньої системи, забезпечує ефективне використання кадрів і зміцнює конкурентоспроможність країни на національному та міжнародному рівнях.

У сучасних умовах глобалізації, міграційних процесів та непередбачуваних кризових явищ ефективне управління інтелектуальним потенціалом вимагає не лише оператив-

Таблиця 4

Ризики інтелектуального потенціалу і заходи їх мінімізації

Наслідок ризику	Форма прояву ризику	Інструменти мінімізації	Очікуваний ефект
Втрата ключових компетенцій	Висококваліфіковані кадри залишають критично важливі сфери науки, освіти та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> створення безпечних регіональних центрів; грантові програми та фінансова підтримка; мотиваційні програми для утримання кадрів 	Збереження ключових компетенцій, стабільність критично важливих секторів, мотивація кадрів залишатися в країні
Дезорганізація професійних і наукових мереж	Порушення комунікацій між науковцями, викладачами та інноваторами; відсутність координації проєктів	<ul style="list-style-type: none"> онлайн-платформи та дистанційна участь у проєктах; підтримка професійних асоціацій і спільнот; міжнародні партнерства 	Підтримка обміну знаннями, інтеграція українських фахівців у міжнародні наукові процеси, збереження координації досліджень
Розрив інституційних механізмів	Невідповідність організаційних структур та процедур змінам у зовнішньому середовищі	<ul style="list-style-type: none"> адаптивне управління університетами та науково-дослідними установами; гнучкі організаційні структури; перегляд регламентів і процедур відповідно до нових умов 	Забезпечення безперервності освітнього та наукового процесу, швидка адаптація до змін, підвищення стійкості інституцій
Територіальна диспропорція ресурсів	Концентрація кадрів у безпечних регіонах та дефіцит у інших; нерівномірний розподіл знань і навичок	<ul style="list-style-type: none"> моніторинг переміщень та кадрових потоків; планування перерозподілу кадрів; створення міжрегіональних мереж для координації 	Рівномірний розподіл інтелектуальних ресурсів, оптимізація використання потенціалу, зниження ризику локальних криз

Джерело: розроблено авторами

ного реагування, а й формування *системної, довгострокової стратегії*. Така стратегія має враховувати як внутрішні ресурси - науково-освітні установи, кадровий потенціал та професійні мережі, так і зовнішні можливості - міжнародне співробітництво, інтеграцію українських фахівців у глобальні наукові та освітні процеси [12].

Стратегічний підхід до розвитку інтелектуального потенціалу дозволяє:

- зберегти ключові компетенції та експертні кадри;
- забезпечити безперервність освітнього та наукового процесу;
- інтегрувати наявні ресурси у національні та міжнародні проєкти;
- підвищити глобальну конкурентоспроможність країни.

Для досягнення цих цілей доцільно виділити три основні часові горизонти розвитку: короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий, кожен з яких має власні завдання, пріоритети та очікувані результати (табл. 5).

Так, *короткострокові заходи спрямовані на оперативне збереження кадрів та інституційної стабільності*. Це дозволяє забезпечити безперервність науково-освітньої діяльності навіть у кризових умовах та підтримати дистанційні формати роботи, що особливо актуально при міграційних потоках.

Середньострокові заходи орієнтовані на *розширення мереж та інноваційної інфраструктури*. Інтеграція фа-

хівців у професійні та наукові спільноти стимулює обмін знаннями, сприяє реалізації спільних проєктів і створює умови для повернення українських експертів.

Довгострокові заходи мають на меті *системну трансформацію інтелектуального потенціалу* через інтеграцію у стратегічні національні та міжнародні проєкти, формування адаптивних моделей управління знаннями та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток науки, освіти та інновацій, створює передумови для сталого економічного та соціального розвитку країни.

Таким чином, поєднання коротко-, середньо- та довгострокових стратегій дозволяє *ефективно управляти інтелектуальним потенціалом*, адаптувати його до змінних умов і забезпечувати *стійкий розвиток науково-освітньої системи* в умовах глобальної конкуренції та викликів сучасності.

Управлінські підходи до інтелектуального потенціалу України в умовах надзвичайних викликів повинні бути динамічними, адаптивними та комплексними. Вони передбачають одночасне реагування на ризики втрати кадрів і використання нових можливостей міграційних процесів. Використання механізмів концентрації ресурсів, дистанційного залучення фахівців, підтримки професійних мереж та стимулювання повернення дозволяє забезпечити ефективне управління інтелектуальним потенціалом, формування стратегічних напрямів розвитку та підвищення стійкості національної системи науки, освіти та інновацій.

Стратегічні напрями розвитку інтелектуального потенціалу

Часовий горизонт	Основні завдання та пріоритети	Конкретні заходи	Очікувані результати
Короткострокові (1–2 роки)	Стабілізація кадрового складу та безперервності функціонування критично важливих установ	<ul style="list-style-type: none"> підтримка ключових науково-освітніх установ; організація дистанційних та гібридних проєктів; надання фінансової та матеріальної підтримки фахівцям 	Збереження критично важливих кадрів, стабільне функціонування установ, підтримка наукових та освітніх процесів
Середньострокові (3–5 років)	Розвиток професійних мереж та стимулювання повернення фахівців	<ul style="list-style-type: none"> створення міжрегіональних і міжнародних професійних мереж; розвиток інноваційних хабів та центрів; грантові програми для повернення висококваліфікованих кадрів 	Поширення компетенцій та знань, інтеграція фахівців у національні і міжнародні проєкти, відновлення кадрового потенціалу
Довгострокові (5–10 років)	Інтеграція інтелектуального потенціалу у стратегічні проєкти та підвищення конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> включення українських експертів у національні та міжнародні стратегічні проєкти; формування адаптивної системи управління знаннями та компетенціями; підвищення глобальної конкурентоспроможності через інновації та наукові досягнення 	Стійкий розвиток науково-освітньої системи, ефективне використання інтелектуального потенціалу, зміцнення позицій країни у світовому науковому та освітньому просторі

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Таким чином, у результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що інтелектуальний потенціал України є динамічною категорією, яка суттєво трансформується під впливом внутрішньої та зовнішньої міграції, спричиненої військовою агресією. Внутрішня і зовнішня міграція створюють одночасно ризики втрати кадрів і можливості для формування нових центрів науки, освіти та професійних мереж. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом вимагає системного, адаптивного та стратегічного підходу, що поєднує територіальні, соціальні та професійні аспекти. Реалізація таких управлінських механізмів дозволяє не лише зберегти наявні ресурси, а й стимулювати їх трансформацію відповідно до надзвичайних викликів, підвищуючи стійкість національної науки та освіти.

Перспективою подальших досліджень має бути аналіз впливу внутрішньої та зовнішньої міграції на відтворення інтелектуального потенціалу України в надзвичайних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

- Верба В. А., Новіков І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 4. С. 22–31.
- Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів: Вид-во ЛБА, 2001. 540 с.
- Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. 2007. 31 с.
- Мойсенко І. П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 10. С. 165–166.
- Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf
- Река Г. В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. 2009. Вип. 19.1. С. 228–232.
- Холявка Л. Ю. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2013. № 776. С. 190–200.
- Філіппова С. В., Ковтуненко К. В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_15
- Пермінова С. О. Інтелектуальний потенціал стратегії інноваційного розвитку сучасної організації. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5579>
- Каховська О. В., Зюзя А. О. Формування інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання в національній економіці: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 155. С. 15–20.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-3>
- Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 187–196.
DOI: <http://www.business-inform.net/>
- Енциклопедія інтелектуальної власності / за ред. П. П. Крайнева. Київ: Старт-98, 2012. 660 с.

REFERENCES

- Filyppova S. V. & Kovtunenکو K. V. (2013). Intelektualnyi potentsial yak holovnyi chynnyk formuvannia intelektualnoho kapitalu [Intellectual potential as a main factor in the formation of intellectual capital]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 776, 81–86. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_15
- Kakhovska O. V. & Ziuzia A. O. (2020). Formuvannia intelektualnoho potentsialu subiektiv hospodariuvannia v natsionalni ekonomitsi: teoretychnyi aspekt [Formation of the intellectual potential of economic entities in the national economy: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir*, 155, 15–20.
- Kendiukhov O. V. (2007). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstva : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04* [Organizational and economic mechanism of managing the intellectual potential of the enterprise].
- Kholiavka L. Yu. (2013). Pryntsypy formuvannia i vykorystannia intelektualnoho potentsialu pidpriemstva [Principles of formation and use of the intellectual potential of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska Politehnika»*, 776, 190–200.
- Kraiev P. P. (2012). *Entsyklopediia intelektualnoi vlasnosti* [Encyclopedia of intellectual property]. Kyiv: Start-98.
- Moisenko I. P. (2007). Problemy strukturnoho analizu intelektualnoho potentsialu pidpriemstv [Problems of structural analysis of the intellectual potential of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 10, 165–166.
- Pererva P. H. (2011). Naukovo-innovatsiinyi potentsial Ukrainy ta suchasni problemy yoho vykorystannia [Scientific and innovative potential of Ukraine and modern problems of its use]. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf
- Perminova S. O. (2017). Intelektualnyi potentsial stratehii innovatsiinoho rozvytku suchasnoi orhanizatsii [Intellectual potential of the strategy of innovative development of a modern organization]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5579>
- Reka H. V. (2009). Intelektualnyi kapital ta intelektualnyi potentsial: kryterii rozmezhuвання [Intellectual capital and intellectual potential: criteria for differentiation]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, 19.1, 228–232.
- Shepelenko S. M. (2024). Upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv v umovakh hlobalnykh transformatsii: fundamentalno-katehoriialni aspekty [Management of the intellectual potential of enterprises in the conditions of global transformations: fundamental and categorical aspects]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politehniky*, 1, 187–196.
- Verba V. A. & Novikov I. V. (2003). Metodychni rekomendatsii z otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Methodological recommendations for assessing the innovative potential of the enterprise]. *Problemy nauky*, 4, 22–31.
- Vovkanych S. Y. (2001). *Dukhovno-intelektualnyi potentsial Ukrainy ta yii natsionalna ideia* [Spiritual and intellectual potential of Ukraine and its national idea]. Lviv: Vyd-vo LBA.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 09.11.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.