УДК 331.101.268:338.2

Інна Володимирівна ПОЗНАНСЬКА
доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: poznan75@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7343-6663

Іван Миколайович ПУЖАНСЬКИЙ
аспірант кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: 380936447048@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7603-2538

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДИНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Познанська, І. В., Пужанський, І. М. Перспективи формування системи забезпечення розвитку людино-орієнтованої моделі економіки в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень.* Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 78–90.

Анотація. *У статті розглянуто проблему збереження та відновлення людського капіталу України в умовах військових і повоєнних викликів, визначено його критичну роль як стратегічного важеля для людино-орієнтованої економіки та сталого післявоєнного відновлення. Досліджено необхідність кардинальної переоцінки традиційного розуміння людського капіталу шляхом включення його психосоціальних та інституційних компонентів, які є критично важливими для виживання та розвитку в умовах високої невизначеності. Проаналізовано сучасний стан та критичні виклики для людського капіталу, зокрема масову міграцію, демографічні втрати, високий рівень стресу та ПТСР, а також недостатню налагодженість системи реінтеграції ветеранів та забезпечення інклюзивності ринку праці. Акцентовано увагу на тому, що існуючі підходи до розв'язання цих проблем є переважно фрагментарними, що вимагає розробки комплексної, системної моделі управління. Уточнено сутність людино-орієнтованої моделі економіки, що ґрунтується на пріоритеті збереження та примноження людського капіталу. Сформульовано концептуальні засади інтегрованої системи управління людським капіталом в контексті людино-орієнтованої економіки, що поєднує соціальну, економічну та безпекову функції держави. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних управлінських рішень та технологічних механізмів. Запропоновано розробку Моделі конвертації військового досвіду для швидкої та об'єктивної конверсії військових компетенцій у цивільні кваліфікації. Аргументовано доцільність формування «Капіталу Довіри» через прозорість політики та запровадження корпоративних програм «Психологічної рівноваги» як економічно ефективних інструментів підвищення стійкості та залучення інвестицій. Визначено актуальні напрями модернізації діючої системи, включаючи розробку методології двокомпонентного ROI (Human Capital ROI & SROI) для кількісної оцінки економічної та соціальної ефективності інвестицій у здоров'я та реінтеграцію. Узагальнено, що зміцнення «Капіталу Довіри» та створення умов для гідної праці є ключовими факторами для стимулювання реемігрції кваліфікованих українських мігрантів, що є важливим елементом національної стійкості та безпеки.*

Ключові слова: *людський капітал; людино-орієнтована економіка; реемігрція; повоєнний розвиток; економічна стійкість.*

 © Познанська І.В., Пужанський І.М., 2025

Inna POZNANSKA
Doctor of Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labor Economics Department, Odesa National Economic University, Ukraine,
e-mail: poznan75@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7343-6663

Ivan PUZHANSKY
PhD Student of Personnel Management and Labor Economics Department, Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: 380936447048@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7603-2538

PROSPECTS FOR THE FORMATION OF AN ENSURING DEVELOPMENT SYSTEM OF A HUMAN-ORIENTED ECONOMIC MODEL IN UKRAINE

Poznanska, I., & Puzhanskyi, I. (2025). Prospects for the formation of an ensuring development system of a human-oriented economic model in Ukraine [Perspektyvy formuvannia systemy zabezpechennia rozvytku liudyno-oriientovanoi modeli ekonomiky v Ukraini], *Socio-economic research bulletin, Vìsnik socìal'noekonomìčnih doslìdžen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 78–90.

Abstract. *The article considers the problem of preserving and restoring Ukraine's human capital in the context of military and post-war challenges, identifies its critical role as a strategic lever for a people-oriented economy and sustainable post-war recovery. The need for a radical reassessment of the traditional understanding of human capital by including its psychosocial and institutional components, which are critically important for survival and development in conditions of high uncertainty, is investigated. The current state and critical challenges for human capital are analyzed, in particular, mass migration, demographic losses, high levels of stress and PTSD, as well as insufficient adjustment of the system of veteran reintegration and ensuring inclusiveness of the labor market. Attention is focused on the fact that existing approaches to solving these problems are mainly fragmentary, which requires the development of a comprehensive, systemic management model. The essence of a people-oriented model of the economy, based on the priority of preserving and increasing human capital, is clarified. The conceptual principles of an integrated human capital management system in the context of a people-oriented economy that combines the social, economic and security functions of the state are formulated. The need for the implementation of innovative management solutions and technological mechanisms is substantiated. The development of a Model for the Conversion of Military Experience for the rapid and objective conversion of military competencies into civilian qualifications is proposed. The feasibility of forming «Trust Capital» through policy transparency and the introduction of corporate programs «Psychological Balance» as cost-effective tools for increasing resilience and attracting investments is argued. Current directions for modernization of the existing system are identified, including the development of a two-component ROI methodology (Human Capital ROI & SROI) for quantitative assessment of the economic and social effectiveness of investments in health and reintegration. It is summarized that strengthening «Trust Capital» and creating conditions for decent work are key factors for stimulating the re-emigration of skilled Ukrainian migrants, which is an important element of national stability and security.*

Keywords: *human capital; people-oriented economy; re-emigration; post-war development; economic sustainability.*

JEL classification: *I150; J240; J380; P480*

DOI: *https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.78-90*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні економічні реалії України, позначені викликами повномасштабної війни та необхідністю післявоєнної відбудови, що вимагає кардинальної переоцінки та зміцнення людино-орієнтованого підходу до економічного розвитку. У цьому контексті людський капітал виступає не просто як ресурс, а як стратегічний важіль для відновлення та сталого зростання національної економіки.

Проблема полягає у критичній потребі збереження та відновлення людського капіталу України, що є не лише соціальною функцією, але й гострою економічною необхідністю держави. Збереження здоров'я, забезпечення якісної освіти та навичок громадян, а також стимулювання реемігрції працездатного населення – це фундаментальні передумови для формування стійкого, кваліфікованого та інклюзивного ринку праці в Україні. Ці заходи, разом із забезпеченням верховенства права, є, у тому числі, ключовими умовами для успішної інтеграції України до Європейського Союзу. Нагальні потреби суспільства та економіки в умовах війни та повоєнного періоду вимагають негайного вирішення низки гострих проблем. Критично важливим є формування системи забезпечення ефективного та гуманного повернення тисяч військовослужбовців на ринок праці. Не менш важливим є зміцнення довіри до українських інституцій, зокрема у сферах безпеки, права та економічних перспектив, для стимулювання повернення мільйонів громадян, що виїхали за кордон. Для забезпечення стабільності та безперервності функціонування економічних суб'єктів потрібне стимулювання використання гнучких HR-стратегій (віддалена робота, гібридні графіки, адаптивні програми навчання). Інвестиції в охорону ментального та фізичного здоров'я громадян мають стати довгостроковим превентивним заходом, який дозволить знизити навантаження на систему охорони здоров'я та соціального захисту, підвищуючи при цьому продуктивність праці та якість життя.

Таким чином, формування та розвиток ефективної системи забезпечення людино-орієнтованої економіки в Україні, сфокусованої на збереженні та примноженні людського капіталу, є актуальним науково-практичним завданням, що вимагає системного дослідження та розробки інноваційних управлінських рішень.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Українські автори спрямовують свої дослідження людського капіталу на його економічну сутність як сукупність знань, навичок та здоров'я, що підвищують продуктивність, а також його сучасні виміри та виклики, такі як результати проєкту Світового банку, вплив війни на розвиток людського капіталу та роль соціальних зв'язків у його формуванні. У статті [1] досліджено трансформацію людського капіталу України під впливом російсько-української війни, охарактеризовано довоєнний стан, визначено прямі втрати (міграція, загибель) та непрямі втрати (руйнування освіти, невикористання потенціалу), акцентовано на надбаннях (зміцнення самоідентифікації, волонтерський рух, цифрова культура) та окреслено стратегічні напрямки його відновлення у повоєнний період. У статті Д. І. Дзвінчука та О. І. Бурси людський капітал визначено як фундаментальну основу трудового потенціалу та ключовий чинник розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та становлення економіки знань, доведено його роль як фактору виробництва, що приносить дохід, та підкреслено необхідність постійного навчання і розвитку лідерських якостей управлінців для забезпечення сталого розвитку громад [2]. У статті [3] представлено аналітичний огляд круглого столу

«Формування та вимірювання людського капіталу», де обговорено концептуальні положення міжнародних інституцій, розглянуто методологічні підходи до вимірювання ЛК з урахуванням української специфіки, наголошено на ролі вищої освіти та Національної системи кваліфікацій у цьому процесі, а також презентовано досвід НУ «Одеська морська академія». У статті З. Галушки досліджено примноження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України, виявлено вплив війни на його складові, проаналізовано міграцію та безробіття, обґрунтовано необхідність кардинальних змін у менеджменті організацій (фокус на співтворенні, балансі інтересів та креативності) та у навичках працівників (самоорганізація, цифрова культура, набуття «мирних» професій), а також акцентовано на зростанні ролі жіночої праці у повоєнний період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну увагу до окремих аспектів цієї теми, у науковій літературі залишається недостатньо розробленою проблема формування та розвитку людино-орієнтованої економіки в Україні, а саме питання: інтеграції стратегії реемігрції, реінтеграції ветеранів та зміцнення психосоціальної стійкості в єдину економічну політику; розробки практичних механізмів перетворення підвищеної інституційної довіри та соціальної стійкості на довгостроковий економічний ресурс; синергії між економічною політикою, соціальним захистом та охороною здоров'я в контексті відбудови. Сучасні умови потребують розробки комплексної системи забезпечення людино-орієнтованої економіки, що ґрунтується на відновленні та збереженні людського капіталу України.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексної системи забезпечення розвитку людино-орієнтованої моделі економіки в Україні, що базується на пріоритеті збереження, відновлення та ефективного використання людського капіталу в умовах військових і повоєнних викликів. Поставлена мета обумовлює необхідність розв'язання таких завдань:

– систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності людино-орієнтованої моделі економіки та її місця у стратегії післявоєнної відбудови України;

– проаналізувати сучасний стан та критичні виклики для людського капіталу України (зокрема, міграційні процеси, стан фізичного та ментального здоров'я, проблеми реінтеграції ветеранів) як ключового ресурсу відбудови;

– сформулювати концептуальні засади інтегрованої системи управління людським капіталом в контексті ЛОЕ, що поєднує соціальну, економічну та безпекову функції держави;

– обґрунтувати механізми конверсії військового досвіду в цивільну кваліфікацію та впровадження програм психосоціальної стійкості як економічно ефективних інструментів реінтеграції;

– сформулювати практичні рекомендації щодо зміцнення інституційної довіри та стимулювання реемігрції кваліфікованого працездатного населення для забезпечення стійкості ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема збереження та відновлення людського капіталу в Україні у воєнний час набула безпрецедентної гостроти, масштабність якої визначається цілою низкою факторів. Наразі спостерігається масова міграція та непоправні демографічні втрати через бойові дії.

За даними на ІІ квартал 2025 року близько 5,6 мільйона українців перебувають за кордоном, із них 4,37 млн. у країнах Євросоюзу, що створює довгостроковий ризик втрати кваліфікованих кадрів [5]. Водночас бойові дії призвели до непоправних демографічних втрат: 46 тисяч загиблих українських військових та 12600 цивільних громадян (станом на лютий 2025 року) [6]. За оцінками, в Україні налічується 3,7 мільйона де-факто внутрішньо переміщених осіб (ВПО), майже три чверті із яких (72%) переселилися до областей, відмінних від областей їхнього основного проживання [7; 14]. Війна спричинила масовий стрес, що призводить до вигорання, ПТСР та інших ментальних розладів. Здоров'я нації, зокрема її психологічний компонент, під загрозою. Пошкодження та знищення освітніх закладів і медичних установ обмежує доступ до якісних послуг, необхідних для формування та розвитку людського капіталу. Станом на 7 серпня підтверджено пошкодження або повне руйнування 2 419 об'єктів у складі 794 закладів охорони здоров'я, із них 2 108 об'єктів зазнали часткових пошкоджень, ще 311 – зруйновані повністю [8]. Станом на кінець липня 2025 року постраждало понад 4000 закладів освіти, із них 387 повністю зруйновано [9]. Повернення сотень тисяч ветеранів потребує системного підходу, який наразі не є достатньо налагодженим. Відсутність чітких програм конверсії навичок та адаптації призводить до високих ризиків безробіття та соціальної ізоляції. Програми повинні забезпечувати інклюзивність ринку праці та враховувати потребу у реінтеграції ветеранів з особливостями (380 тисяч поранених військових станом на лютий 2025 року) [8; 11]. Існуючі в Україні підходи до розв'язання цих проблем є переважно фрагментарними, реактивними та орієнтованими на вирішення окремих, а не системних завдань, які зазвичай зосереджується на тимчасовій гуманітарній допомозі, точкових програмах перекваліфікації та психологічних консультаціях [10; 12; 13]. Вирішення такого пріоритетного завдання державної політики потребує: єдиної платформи для координації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства; використання цифрових інноваційних інструментів, що допоможе масштабуванню та підвищенню ефективності впровадження; розробки програм запобігання проблеми соціально-економічного характеру.

Процес управління людським капіталом України в умовах військового та повоєнного часу пов'язаний зі збереженням, розвитком та відновленням людських ресурсів на макро- (держава), мезо- (регіон, освітня система) та мікро- (бізнес, індивід) рівнях. Збереження та відновлення людського капіталу повинно включати інноваційні методологічні підходи, технологічні та організаційні механізми, які дозволять управляти людським капіталом в умовах кризи та відбудови. Такий підхід є необхідним для створення технологічно-орієнтованої моделі, здатної адаптуватися до високої динаміки військового та повоєнного середовища, він повинен поєднувати фундаментальні теорії економіки знань та людського капіталу з технологічними та гнучкими інструментами управління.

Базовою концепцію для ефективного формування та перетворення моделі управління людськими ресурсами є людино-орієнтований підхід, орієнтація на потреби людини, що визначає підходи до формування людського капіталу де ментальне здоров'я, соціальна адаптивність та довіра розглядаються як ключові, вимірювані активи, що потребують інвестицій.

Впровадження зазначеної концепції – це завдання, яке можна реалізувати через реформування державної соціально-економічної політики. Першим кроком трансформації повинно стати визначення пріоритетів державної політики та

створення відповідних умов для бізнес-середовища. Визначення пріоритетів державної політики може представити комплексна програма переходу від традиційної до людино-орієнтованої економіки, тобто у напрямку збереження та розвитку людського капіталу як головного пріоритету державної політики та ключовим критерієм успіху всіх реформ, яка б складалася із:

1. Нових стандартів функціонування ринку праці (гнучкість та адаптивність до нових умов) для груп ризику.

2. Програм:

– соціальної реінтеграції ветеранів та мобілізованих працівників, включаючи збереження робочих місць та підтримку їх сімей; соціального захисту для людей у скрутному становищі та у період відновлення після криз (формування інклюзивних політик за категоріями вразливості);

– інвестування у розвиток людського капіталу через: продовження реалізації стратегії Концепції «Навчання впродовж життя» (впровадження показників ефективності її реалізації з поступовим охопленням усе більшої вікової групи); відновлення освітніх систем та їх паралельна трансформація (наприклад, популяризація розвитку «зелених» галузей, швидке засвоєння навичок, необхідних для відбудови через стимулювання розробки відповідних освітніх програм).

3. Створення національної інтегрованої цифрової платформи для прогнозування демографічних змін, аналізу потреби у фахівцях у відновлюваних регіонах та оперативного управління освітніми ресурсами.

4. Створення автономних центрів (хабів) для збереження та відновлення людського капіталу, які мають інтегрувати освіту, реабілітацію (фізичну та психологічну), працевлаштування та соціальну підтримку, доступні для усіх постраждалих.

5. Умов для впровадження інноваційної моделі бізнесом через формалізовані та комбіновані (гібридні) заходи, які забезпечують прозорість, оперативність та взаємну відповідальність, в тому числі підтримка діалогу через різні платформи, публічні слухання і консультації, організацію спеціалізованих заходів, де компанії діляться найкращими корпоративними практиками з реінтеграції та навчання. Залучення топ-менеджерів та HR-директорів до викладання або менторства в державних та університетських програмах з управління людським капіталом.

Модель має включати механізми формування «капіталу довіри» до українських інституцій для залучення інвестицій та повернення мігрантів. «Капітал Довіри» розглядається як інституційний елемент людського капіталу, прозорість та інтеграція інституцій (Модель «Бізнес-Освіта-Держава») є прямим важелем для стимулювання повернення мігрантів (рис. 1).

Наступним кроком реалізації програми повинна стати координація та співпраця держави з бізнес структурами задля впровадження низки корпоративних програм, HR-стратегій та технологічних рішень:

– формування нового уявлення про оцінку ефективності персоналу (людського капіталу підприємства) за допомогою розробки інтегральних показників та перенесення показнику ефективності у площину стійкості (психологічної, економічної та соціальної стійкості особистості), необхідно розвивати та нарощувати;

– вдосконалення вимірювання показників ефективності (продуктивності) праці за допомогою розробки метрик для кількісної оцінки та програми для

впровадження (наприклад, через тренінги психосоціальної підтримки, а не лише через класичну освіту);

– інвестування у реінтеграційний капітал через розробку механізмів конвертації військового досвіду (Soft/Hard Skills) у цивільну кваліфікацію, а також створення системи стимулів та умов для повернення висококваліфікованих мігрантів (діаспори та внутрішньо переміщених осіб).

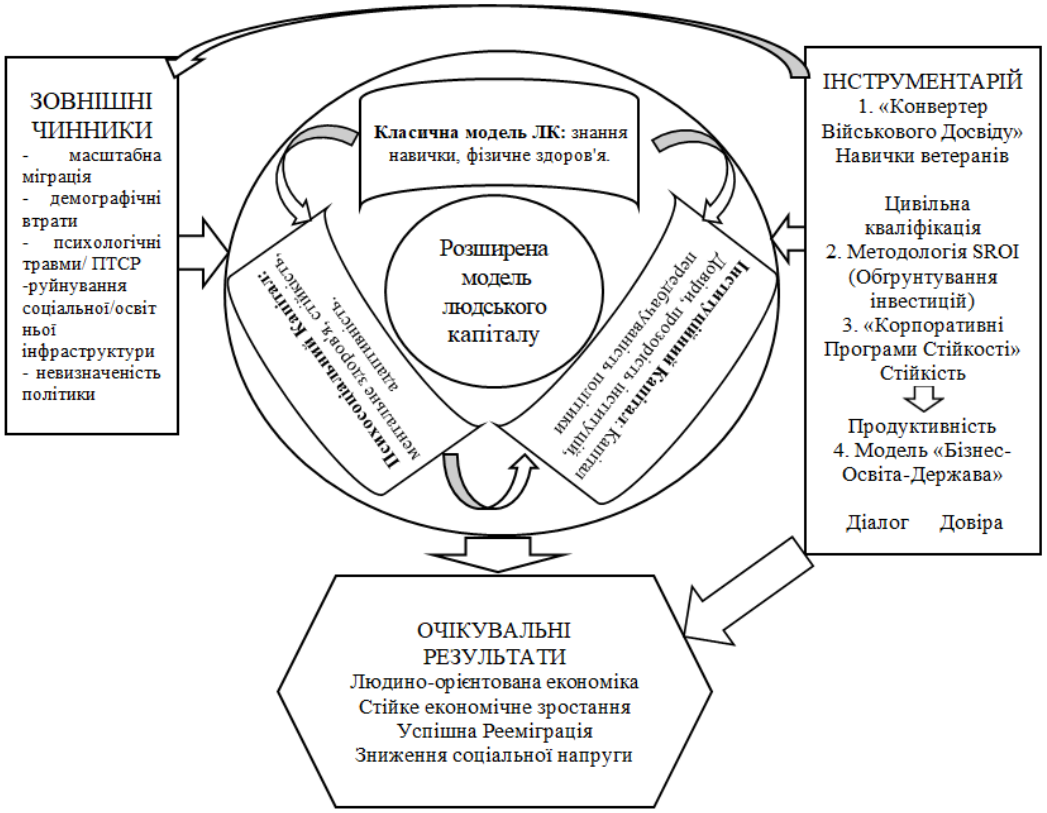


Рис. 1. Модель відновлення людського капіталу в Україні
Джерело: запропоновано авторами

Особливого значення набуває формування «психологічної рівноваги» (стійкості) компанії шляхом: інтеграції психологів/коучів у робочий процес, моніторингу емоційного стану, навчання менеджерів середньої ланки навичкам емпатії, розпізнавання ознак ПТСР та бойового стресу у співробітників (зокрема, ветеранів) та надання першої психологічної допомоги (тренінги), впровадження програм навчання фінансової грамотності та індивідуального фінансового планування. Реінтеграція полягає у системній роботі з військовослужбовцями, ветеранами та мігрантами через: систему менторства та визначення внутрішніх «Адаптаційних Чемпіонів», розробку корпоративних стандартів для автоматичного зарахування військового досвіду як менеджерського, створення інклюзивного середовища (яке враховує фізичні та психологічні потреби ветеранів), програми «Реінтеграції Талантів».

Розробка методологічних, практичних підходів та механізмів управління людським капіталом на рівні держави та бізнесу в епоху економіки знань, які

потрібно інтегрувати та адаптувати до реалій сьогодення у вигляді технологічно-орієнтованої моделі збереження та відновлення людського капіталу України (включаючи ментальний, соціальний та професійний капітал) для забезпечення стійкості країни у військовий час і перетворення його на ключову рушійну силу економічної та соціальної відбудови в повоєнний період визначається низкою актуальних напрямів модернізації діючої системи:

– розробка інтегрованої концепції «Корпоративна програма стійкості» як передумови для повернення мігрантів, що включає показники психологічної, соціальної та професійної адаптивності; методологію оцінки корпоративної програми стійкості;

– формалізація Моделі діалогу «Бізнес – Освіта – Держава» через створення галузевих робочих груп для узгодження потреб у кадрах для відбудови;

– створення моделі конверсії військового досвіду у цивільні компетенції та визначити ефективні програми перекваліфікації (reskilling/upskilling) на основі аналізу часових рядів (Time-Series Analysis) та аналізу Карт Компетенцій;

– розробка корпоративних стандартів та рекомендації для бізнесу щодо впровадження програм інклюзії та ментального здоров'я (Програми «Психологічної рівноваги»);

Розробка інноваційної моделі відродження потенціалу людського капіталу країни потребує застосування низки методологічних та аналітичних підходів для вирішення завдань проєкту. Запропоновано впровадити модель двокомпонентного ROI (Human Capital ROI & SROI), яка підкреслює невіддільність економічної ефективності проєкту (EROI) від його соціальної складової (SROI), наприклад, зниження соціальної напруги, покращення громадського здоров'я. У загальному вигляді формула розрахунку є такою:

$$\mathrm{ROI_{HC}} = \frac{VI_{HC} - CI_{HC}}{CI_{HC}} \quad (1),$$

де $\mathrm{ROI_{HC}}$ – рентабельність інвестицій у людський капітал;
VI_{HC} – дохід від інвестицій у людський капітал;
CI_{HC} – вартість інвестицій у людський капітал.

Вартість інвестицій у людський капітал CI_{HC} складається із прямих витрат на рекрутинг, тренінги, реабілітаційні програми, медичні страховки, та непрямих витрат:

– вартість робочого часу, витраченого на навчання, менторство чи реабілітацію;

– витрати на внутрішній персонал – зарплати HR-менеджерів, тренерів, психологів, які керують програмами;

– витрати на простої – збитки, пов'язані із заміною працівника, що знаходиться на тривалій реабілітації чи перекваліфікації.

Кількісна оцінка доходу від інвестицій у людський капітал значно ускладнена, оскільки вимірюється через проміжні показники, які потім конвертуються у фінансовий еквівалент: збільшення продуктивності праці впливає на обсяги випущеної продукції та зменшення випадків браку; зниження плинності кадрів та зменшення днів непрацездатності (абсентеїзм) впливає на зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, виплат лікарняних;

прибуток від зростання кількості поданих та впроваджених раціоналізаторських пропозицій враховується у розрахунку прибутку від нових продуктів/процесів; підвищення якості обслуговування впливає на зростання лояльності клієнтів та повторні звернення/продажі тощо.

В умовах війни та повоєнного відновлення цей показник не може розраховуватися лише з позиції фінансової вигоди, а й соціального впливу ROI (SROI). Успішна реінтеграція ветерана дозволить знизити витрати на державну допомогу; зменшити ризики соціальної ізоляції, відновлення психологічного здоров'я, що не має прямої матеріальної вигоди для суспільства. Інвестиції в прозорість та етику можуть бути оцінені через зниження ризикових витрат, пов'язаних із корупцією чи регуляторними порушеннями. Тобто, ROI_{HC} повинно оцінюватися не лише за поточною продуктивністю, але й за майбутнім потенціалом від впровадження запропонованих заходів та його розрахунок вимагає доведення каузального зв'язку та конвертації нематеріальних результатів у вимірні фінансові показники.

Модель конверсії військового досвіду спрямована на переведення у цивільні компетенції за допомогою технологічних алгоритмів (Карти компетенцій), що підвищує швидкість та об'єктивність реінтеграції. Якісний аналіз оцінки компетенцій військових посад, звань та функціональних обов'язків дозволить виявити приховані компетенції та чинники для валідації відповідності військових навичок цивільним посадам.

Загальна концепція проєкту може бути реалізована через три взаємопов'язані фази: концептуалізація, технологічне моделювання та апробація. Розробка наукового підґрунтя та стандартів стануть інструментальною базою моделі для її практичної реалізації, що дозволить розробити методологію оцінки «Корпоративної програми стійкості» та корпоративні стандарти.

Комплексність та багатофакторність пропозицій щодо перспектив формування системи забезпечення розвитку людино-орієнтованої моделі економіки в Україні в контексті відновлення людського капіталу країни представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Інноваційні управлінські рішення щодо відновлення людського капіталу

Стратегічне завдання	Суб'єкт відповідальності	Інноваційні пропозиції/ Механізм	Очікуваний економічний ефект
1. Реінтеграція ветеранів	Держава/Бізнес	Модель «Конвертер військового досвіду» Інклюзивні HR-стандарти	Скорочення часу на адаптацію та працевлаштування Зниження операційних витрат бізнесу
2. Збереження ментального здоров'я	Бізнес/Держава	Корпоративні програми «Психологічної рівноваги» Стандарти стійкості на робочому місці	Підвищення продуктивності праці Зниження абсентеїзму та витрат на соціальне страхування (ПТСР)

Продовження табл. 1

3. Стимулювання реемігрції	Держава/Бізнес	Формування «Капіталу Довіри» через прозорість політики Умови для гідної праці	Покращення інвестиційного клімату Повернення кваліфікованих кадрів.
4. Обґрунтування інвестицій	Держава	Впровадження методології двокомпонентного ROI (SROI)	Точне вимірювання ефективності витрат на реінтеграцію та здоров'я як стратегічної інвестиції
5. Адаптація освіти	Освітня система	Інтеграція методик психосоціальної стійкості у програми «Освіта протягом життя»	Створення адаптивної освітньої пропозиції, що відповідає потребам відбудови

Джерело: узагальнено авторами

На основі проведеного дослідження виділено п’ять основних стратегічних завдань, які охоплюють проблеми повернення кваліфікованих кадрів, інтеграцію ветеранів у цивільне життя, формування умов для залучення інвестицій, збереження ментального здоров’я населення та відповідну реакція системи освіти на виклики сучасного ринку праці. Саме такий підхід описує модель «Бізнес-Освіта-Держава», що відображено у таблиці шляхом виділення суб’єктів відповідальності при реалізації цієї моделі. Інноваційні рішення розкривають механізми реалізації відповідно кожного напряму та очікувальний економічний ефект як на державному/регіональному рівні, так і на рівні підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок. Розширення класичного розуміння людського капіталу (як суми знань, навичок і здоров’я) шляхом включення психосоціальних та інституційних компонентів, критично важливих для виживання та розвитку в умовах високої невизначеності; розробка методології кількісного вимірювання нематеріальних активів (ментального здоров'я, довіри) дозволить науковій спільноті проводити більш точні дослідження впливу кризи на економічні процеси. Інструменти для обґрунтування витрат на навчання, реінтеграцію та здоров’я, як стратегічної інвестиції; впровадження моделі «Конвертер військового досвіду» скоротить час на адаптацію та працевлаштування ветеранів, знижуючи операційні витрати для бізнесу та держави, дозволить прискорити відновлення економічної активності у регіонах, що постраждали від конфлікту; формування «Капіталу Довіри» через прозорість державних процесів та передбачуваність політики (особливо у сфері праці та соціального захисту) покращить інвестиційний клімат для залучення міжнародного капіталу в проєкти відбудови. Модель сприятиме реінтеграції ветеранів у цивільне життя, знижуючи ризик їх соціальної ізоляції та безробіття, зменшенню соціальної напруги та посиленню соціальної згуртованості. Впровадження корпоративних програм

«Психологічної рівноваги» та стандартів стійкості на робочих місцях призведе до підвищення загального рівня психологічної безпеки, зниження рівня стресу та ПТСР серед населення. Інтеграція розроблених методик в програми «освіти протягом життя» та навчальний процес закладів вищої освіти дозволить створити якісно нову, адаптивну освітню пропозицію, що відповідає потребам сучасної економіки; зміцненню «Капіталу Довіри», а створення умов для гідної праці стане ключовим фактором для стимулювання повернення кваліфікованих українських мігрантів, що позитивно вплине на демографічне відновлення. Успішна реінтеграція військовослужбовців та подолання соціальних травм знижує внутрішні конфлікти та підвищує рівень національної єдності, що є важливим елементом національної стійкості та безпеки.

Подальші розробки будуть спрямовані створення валідованих інструментів вимірювання та практичних моделей впровадження за різними напрямами: формалізація та розробка методологічного забезпечення розширеної моделі людського капіталу, розробка методичних рекомендацій для бізнесу (HR-департаментів) щодо швидкої інтеграції ветеранів, розробка системи моніторингу прозорості державних процесів; деталізація економічних та соціальних стимулів для репатріації кваліфікованих кадрів, розробка модулів/курсів для програм «освіти протягом життя», вимоги до психологічної безпеки як частини системи охорони праці та ін. Це дозволить науково обґрунтувати витрати на людину як стратегічну інвестицію у стійкість та відновлення економіки.

Література

1. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59.
2. Дзвінчук Д. І., Бурса О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. Вип. 1 (29). С. 15–23. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23.
3. Скиба Ю. А., Ковтунець, В. В., Червона Л. М., Вітренко Ю. М., Ворона В. О. Людський капітал України: інвестиційний вимір та стратегічні пріоритети в умовах повоєнного відновлення: За матеріалами круглого столу «Формування та вимірювання людського капіталу», 13 березня 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2025. Том 7. № 1. С. 1–6. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7134.
4. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал повоєнного відновлення. *Вісник Хмельницького національного університету.* Серія : економічні науки. 2024. Т. 328. № 2. С. 100–108. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15.
5. *Українські мігранти* : *витрати, працевлаштування та вплив на економіки країн-реципієнтів* / Національний банк України : сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/visnovki-novogo-doslidjennya-nbu-pro-ukrayinskih-migrantiv-u-kolontsigolovi-nbu-andriya-pishnogo-ta-statti-fahivtsiv-departamentu-monetarnoyi-politiki-ta-ekonomichnogo-analizunbu (дата звернення: 12.08.2025).
6. *Понад 46 тисяч загиблих* : *Зеленський назвав втрати України у війні* / Суспільне. Новини. URL: https://suspilne.media/949947-ponad-46-tisac-zagiblih-zelenskij-nazvav-vtrati-ukraini-u-vijni/4/3ntd_80_43093_2359985_1761568653 (дата звернення: 13.08.2025).
7. *Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 21 (October 2025)* / International Organization for Migration. URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-surveyround-21-october-2025?close=true (дата звернення: 15.08.2025).

8. *Понад 2400 об'єктів медичної інфраструктури пошкоджені або зруйновані внаслідок повномасштабної війни* / Дія. Міністерство охорони здоров'я України. URL: https://moz.gov.ua/uk/ponad-2400-ob-yektiv-medichnoyi-infrastrukturi-poshkodzheni-abozrujnovani-vnaslidok-povnomasshtabnoyi-vijni (дата звернення: 15.08.2025).
9. Скільки закладів освіти в Україні пошкоджено та зруйновано внаслідок ворожих атак: онлайн-мапа від МОН / Всеосвіта. Національна освітня платформа. URL: https://vseosvita.ua/c/news/post/107225 (дата звернення: 18.08.2025).
10. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»* : Указ Президента України № 225/2021 від 02.06.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11 (дата звернення: 21.08.2025).
11. *The Human Capital Losses of the War in Ukraine*. World Bank Group. 2025. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5c9598063f47f2c96935621be315173b-0140062023/original/The-War-inUkraine-and-Human-Capital-Losses.pdf (access date: 22.08.2025).
12. *The new operating model for people management* : *more personal, more tech, more human*. McKinsey & Company. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-newoperating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human (access date: 25.08.2025).
13. Хартія стійкості людського капіталу / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : сайт. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30ded19f-ad70-4d05-97bfc5060ba6d9c9&title=KHartiiaStiikostiLiudskogoKapitalu (дата звернення: 27.08.2025).
14. Терещенко Г., Мельник С., Литвинчук А. *Аналіз стану міграційних процесів в Україні* : аналітична записка / Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». 2025. 54 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/az_analiz_stanu_migracproc_in_ukraine_2025.pdf (дата звернення: 28.08.2025).

***Reference**s*

1. Zaloznova, Yu., & Azmuk, N. (2022). Human capital of Ukraine in the conditions of war: losses and achievements [Liudskyi kapital Ukrainy v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky], *Ekonomika ta suspilstvo,* Vyp. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59 [in Ukrainian]
2. Dzvinchuk, D. I., & Bursa, O. I. (2024). Human capital as a determining factor in the development of territorial communities in Ukraine [Liudskyi kapital yak vyznachalnyi chynnyk rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini], *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, Vyp. 1 (29), s. 15–23. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23 [in Ukrainian]
3. Skyba, Yu. A., Kovtunets, V. V., Chervona, L. M., Vitrenko, Yu. M., & Vorona, V. O. (2025). Human capital of Ukraine: investment dimension and strategic priorities in the context of post-war recovery: based on the materials of the round table «Formation and measurement of human capital», Liudskyi kapital Ukrainy: investytsiinyi vymir ta stratehichni priorytety v umovakh povoiennoho vidnovlennia: za materialamy kruhloho stolu «Formuvannia ta vymiriuvannia liudskoho kapitalu»], 13 bereznia 2025 r., Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, T. 7, No. 1, s. 1–6. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7134 [in Ukrainian]
4. Halushka, Z. (2024). Human capital of the Ukrainian economy: the impact of war and the potential for post-war recovery [Liudskyi kapital ekonomiky Ukrainy: vplyv viiny ta potentsial povoiennoho vidnovlennia], Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Seriia : ekonomichni nauky, T. 328, No. 2, s. 100–108. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15 [in Ukrainian]
5. *Ukrainian migrants: costs, employment, and impact on the economies of recipient countries* [Ukrainski mihranty: vytraty, pratsevlashtuvannia ta vplyv na ekonomiky krain-retsypiientiv],

Natsionalnyi bank Ukrainy: sait. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/news/all/visnovki-novogo-doslidjennya-nbu-pro-ukrayinskih-migrantiv-u-kolontsigolovi-nbu-andriya-pishnogo-ta-statti-fahivtsiv-departamentu-monetarnoyi-politiki-ta-ekonomichnogo-analizunbu [in Ukrainian]

6. *Over 46 thousand dead: Zelensky named Ukraine's losses in the war* [Ponad 46 tysiach zahyblykh: Zelenskyi nazvav vtraty Ukrainy u viini], Suspilne. Novyny. Retrieved from: https://suspilne.media/949947-ponad-46-tisac-zagiblih-zelenskij-nazvav-vtrati-ukraini-u-vijni [in Ukrainian]
7. *Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 21 (October 2025)*, International Organization for Migration (2025). Retrieved from: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-surveyround-21-october-2025?close=true.
8. Over 2,400 medical infrastructure facilities damaged or destroyed as a result of the full-scale war [Ponad 2400 obiektiv medychnoi infrastruktury poshkodzheni abo zruinovani vnaslidok povnomasshtabnoi viiny], Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy (MOZU). Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/ponad-2400-ob-yektiv-medichnoyi-infrastrukturi-poshkodzheni-abozrujnovani-vnaslidok-povnomasshtabnoi-vijni [in Ukrainian]
9. *How many educational institutions in Ukraine have been damaged and destroyed as a result of enemy attacks: online map from the Ministry of Education and Science* [Skilky zakladiv osvity v Ukraini poshkodzheno ta zruinovano vnaslidok vorozhykh atak: onlain-mapa vid MON], Vseosvita: Natsionalna osvitnia platforma. Retrieved from: https://vseosvita.ua/c/news/post/107225 [in Ukrainian]
10. *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Human Development Strategy»:* Law of Ukraine, No. 225/2021, 02.06.2021 [Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy «Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku», Ukaz Prezydenta Ukrainy, No. 225/2021, 02.06.2021]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11 [in Ukrainian]
11. *The human capital losses of the war in Ukraine* (2025). World Bank Group. Retrieved from: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5c9598063f47f2c96935621be315173b-0140062023/original/The-War-inUkraine-and-Human-Capital-Losses.pdf.
12. *The new operating model for people management: more personal, more tech, more human* (2025). McKinsey & Company. Retrieved from https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-newoperating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human.
13. *Human Capital Resilience Charter* [Khartiia stiikosti liudskoho kapitalu], Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy: sait. Retrieved from https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30ded19f-ad70-4d05-97bfc5060ba6d9c9&title=KHartiiaStiikostiLiudskogoKapitalu [in Ukrainian]
14. Tereshchenko, H., Melnyk, S., & Lytvynchuk, A. (2025). Analysis of the state of migration processes in Ukraine: analytical note [Analiz stanu mihratsiinykh protsesiv v Ukraini: analitychna zapyska], Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky». Retrieved from: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/az_analiz_stanu_migracproc_in_ukraine_2025.pdf [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 Прийнята до публікації 12.11.2025
Опубліковано онлайн 23.12.2025