

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-1-9>  
УДК 331.101.262 : 338.24

**Дуга Сергій Юрійович**

аспірант,

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8252-2354>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Метою статті є розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення якості людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. Доведено, що традиційні підходи до управління ринком праці вичерпали ефективність на тлі масштабної міграції та руйнування інфраструктури. Наукова новизна полягає у розробленні механізму на принципах багаторівневого управління (Multilevel Governance), що вперше інтегрує фінансово-інвестиційні інструменти (освітні ваучери), цифрові рішення (Національна платформа метчингу) та програми соціальної інклюзії. Практичне значення: реалізація механізму знизить структурний дисбаланс ринку праці, сприятиме реінтеграції ветеранів та репатріації мігрантів. Впровадження трансформує людський потенціал у фактор макроекономічного зростання через підвищення сукупної факторної продуктивності та покращить позиції України в Глобальному інноваційному індексі.

**Ключові слова:** людський капітал, повоєнне відновлення, багаторівневе управління, інноваційний розвиток, ринок праці, освітні ваучери, цифровізація.

**Serhii Duha**

Postgraduate Student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL IN THE POST-WAR RECOVERY

The article addresses the critical problem of human capital management in the context of Ukraine's post-war economic reconstruction. The destruction of productive infrastructure, large-scale forced migration, and significant labor force losses during 2022–2024 have created unprecedented challenges that traditional approaches to labor market regulation are unable to resolve. A retrospective analysis of education funding dynamics (2000–2018) reveals structural imbalances: the share of expenditures on higher education declined from 32.3% to 21.8%, while the labor market burden reached 189 registered unemployed per 10 vacancies in 2015. The ongoing brain drain phenomenon further threatens Ukraine's long-term innovation capacity. The purpose of the study is to develop an organizational and economic mechanism for ensuring the quality of human capital under post-war recovery conditions, based on a comprehensive analysis of education financing, labor market imbalances, and migration flows. The scientific novelty of the research lies in developing an integrated mechanism grounded in Multilevel Governance (MLG) principles, which for the first time unifies three key instruments into a single system: financial and investment tools (Skill-vouchers and tax incentives for EdTech companies), digital organizational solutions (a National Matching Platform using Big Data algorithms to minimize frictional unemployment and create neuro-network capital), and social inclusion programs (Return-to-work initiatives, veteran reintegration, and repatriation incentives for external migrants). The mechanism operates through five structural blocks: management subjects, instruments, objects of influence, operating principles, and the implementation process. The practical significance of the obtained results is that implementing the proposed model will reduce structural imbalances in the labor market, facilitate veteran reintegration, and encourage migrant repatriation. The mechanism is expected to transform human potential into a tangible driver of macroeconomic growth by increasing total factor productivity, which is confirmed by the modified Solow growth model. Implementation will positively affect Ukraine's position in the Global Innovation Index (GII), particularly in the Human capital and research and Business sophistication sub-indices.

**Keywords:** human capital, post-war recovery, multilevel governance, innovative development, labor market, educational vouchers, digitalization.



© Дуга С.Ю., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

**Постановка проблеми** та її актуальність. В умовах повоєнної відбудови економіки України традиційні підходи до управління людським капіталом вичерпали свою ефективність. Руйнування виробничої інфраструктури, масштабна вимушена міграція та значні втрати робочої сили у 2022–2024 роках створили безпрецедентні виклики. Системні диспропорції на ринку праці накопичувалися роками: ретроспективний аналіз фінансування освіти (2000–2018 рр.) демонструє скорочення частки видатків на вищу освіту з 32,3 % до 21,8 % [4]. Водночас навантаження на ринок праці суттєво зростало в кризові періоди, сягаючи 189 осіб на 10 вакантних місць у 2015 р. [4]. Сьогодні критичною загрозою є зовнішня трудова міграція («відплив умів» – Brain Drain). За таких умов формування нового механізму, орієнтованого на якісне оновлення кадрового потенціалу, стає нагальною науково-практичною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формуючи концептуальний базис дослідження, ми спиралися на праці провідних учених. Зокрема, К. В. Литвин доводить, що ефективність управління людським капіталом залежить від переходу до моделі «інноваційного розвитку» [6; 7]. Доцільність використання моделі багаторівневого управління (Multilevel Governance) обґрунтовано в працях О. В. Лозюк [8]. Процеси відтворення людського капіталу досліджено Н. Т. Бенько [2], а цифрову інтелектуалізацію як фактор економічної безпеки – В. В. Андріїв [1]. Питання індивідуального оподаткування у стимулюванні розвитку людського капіталу розглядав О. А. Воргач [3]. Оцінку рівня розвитку людського капіталу в умовах глобалізації здійснили О. Є. Кузьмін та А. Ю. Шахно [5], а закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації досліджено у праці А. Ю. Шахно [12].

Незважаючи на ґрунтовний науковий доробок зазначених авторів, поза увагою залишається розроблення цілісного механізму, який би спирався на глибокий ретроспективний аналіз міграційних та фінансових процесів і безпосередньо вирішував завдання повоєнного відновлення людського капіталу.

**Мета статті.** Розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення якості людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України на основі комплексного аналізу фінансування освіти, дисбалансів ринку праці та міграційних потоків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формуючи концептуальний базис запропонованого механізму, ми спиралися на наукові положення К. В. Литвин, яка аргументовано доводить, що в умовах постіндустріальної економіки державна політика має фокусуватися на інноваційній здатності людського капіталу [7, с. 58–60]. Згідно з її висновками, ефективність управління визначається переходом від моделі «статичного збереження» до моделі «інноваційного розвитку», де ключовим активом стає не просто робоча сила, а інтелектуальний ресурс, здат-

ний генерувати додану вартість у високотехнологічних секторах [6, с. 112].

Під організаційно-економічним механізмом ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних інструментів фінансового, цифрового та соціального характеру, через які суб'єкти управління здійснюють вплив на освітню систему та ринок праці з метою відновлення кадрового потенціалу національної економіки. Візуалізацію запропонованого механізму представлено на рис. 1.

Функціонування механізму забезпечується через взаємодію п'яти структурних блоків. Результативність механізму оцінюється на трьох рівнях: кількісному (зростання рівня зайнятості та зниження рівня структурного безробіття); якісному (динаміка Індексу людського капіталу (НСІ) та відповідність навичок вимогам бізнесу); макроекономічному (зростання ВВП та інвестиційної привабливості країни).

Таким чином, запропонований механізм дозволяє трансформувати людський потенціал у реальний фактор економічного зростання, поєднуючи інвестиційні ресурси відбудови з цифровими технологіями управління та принципами соціальної інклюзії.

**1. Блок «Суб'єкти управління».** Головна відмінність запропонованого механізму полягає у відмові від парадигми тотального державного контролю на користь реалізації моделі багаторівневого управління (Multilevel Governance – MLG). Спираючись на дослідження А. Ю. Шахно [13, с. 21], ми розглядаємо управління якістю людського капіталу не як жорстку вертикаль, а як процес, що «інтегрує державні, регіональні, приватні та громадські ініціативи в єдину систему». Такий підхід дозволяє чітко розподілити повноваження та забезпечити синергію суб'єктів на трьох рівнях:

- наднаціональному: міжнародні донори, інституції ЄС, що задають стандарти та надають фінансову підтримку;

- національному: профільні міністерства (МОН, Мінцифри), які формують стратегію та законодавчу рамку;

- локальному: територіальні громади, бізнес-асоціації (ІТ-кластери, асоціації роботодавців) та заклади освіти, що реалізують ініціативи на місцях.

Окрім державних органів, ключову роль відведено міжнародним донорам (грантова підтримка) та бізнес-сектору, які формують запит на конкретні компетентності.

**2. Блок «Інструментарій» (Ядро механізму).** Це центральний елемент, який реалізується за трьома напрямками, з урахуванням викликів цифровізації та повоєнного стану. Інструменти класифіковано та доповнено на основі теоретичних підходів провідних вітчизняних дослідників [1; 2; 3; 5; 13].

**Фінансово-інвестиційний напрям:** перехід від прямого фінансування закладів до фінансування результату через освітні ваучери (Skill-vouchers)



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм забезпечення якості людського капіталу в умовах повоєнного відновлення

Джерело: розроблено автором

та податкові стимули для EdTech-компаній. Додовнено цільовим податковим кредитом для відшкодування витрат на STEM-освіту та Індустрію 4.0, а також звільненням грантів і стипендій від оподаткування [3, с. 116]. Для ветеранів – компенсація витрат на перекваліфікацію. Звільнення від оподаткування дивідендів за умови реінвестування у виробничі потужності.

**Організаційно-цифровий напрям:** базується на результатах аналізу цифровізації. Пропонується впровадження Національної платформи метчингу (Matching), яка використовує алгоритми Big Data для автоматичного поєднання профілю компетенцій працівника з вакансіями, мінімізуючи фрикційне безробіття. Розвиваючи підходи сучасних дослідників [13], платформа формує «нейромережевий капітал» як нову якісну характеристику людського капіталу (інтеграція людини та ШІ). Цифрова інтелектуалізація розглядається як фактор економічної безпеки, з використанням ШІ для прогнозування потреб ринку праці та кібергігієни [1, с. 46]. Додатково: використання платформи «Дія» для реєстрації статусів та доступу до освітніх реєстрів; Єдиний електронний реєстр ветеранів.

**Соціально-інклюзивний напрям:** враховує висновки щодо гендерного розриву. Інструментами

виступають програми Return-to-work (для повернення жінок на ринок праці) та комплексна система професійної адаптації ветеранів. Акцент на стадії відтворення (reproduction) та збереження здоров'я як базису людського капіталу [2, с. 48]. Додатково: програми психологічної підтримки, пільгова іпотека «Оселя» для ВПО.

Державне регулювання включає: правові інструменти (законодавчі акти, соціальні програми); фінансово-кредитні та податкові політики (стимули для зайнятості); інвестиційну та інноваційну політику (вплив на склад людського капіталу); соціально-економічну політику (підвищення якості життя); засоби підготовки та перепідготовки; інструменти контролю.

**3. Блок «Об'єкти впливу».** Механізм спрямовано не лише на формальну освіту, але й на ринок праці (забезпечення мобільності) та якість життя (інклюзивне середовище, ментальне здоров'я). У повоєнних умовах фокус на специфічних групах, що постраждали від воєнних дій:

- ветерани та ветеранки війни: реабілітація, reskilling, перехід до цивільної кар'єри;
- внутрішньо переміщені особи (ВПО): економічна інтеграція, запобігання деградації;

– учнівська та студентська молодь: збереження потенціалу, дуальна освіта, гарантії першого робочого місця;

– особи з інвалідністю: інклюзивне середовище, адаптація робочих місць;

– зовнішні мігранти (біженці): програми репатріації, конкурентні умови праці.

**4. Блок «Принципи функціонування механізму».** Ефективне функціонування базується на системі принципів, адаптованих до викликів воєнного періоду [5, с. 9; 13, с. 156]:

– системності та комплексності: узгодження інтересів держави, бізнесу та особистості для синергетичного ефекту.

– безперервності навчання (Life Long Learning): перехід до моделі освіти протягом життя через ваучери та неформальну освіту.

– інноваційної орієнтованості: розвиток креативних здібностей для постіндустріального відновлення.

– соціальної відповідальності та інклюзії: пріоритет інвестицій у ментальне здоров'я, безбар'єрність.

– полісуб'єктності (партнерства): спільне інвестування з приватним сектором та міжнародними інституціями.

– безпеки та пріоритетності вітальних ресурсів: гарантування безпеки як основи розвитку.

– євроінтеграції та міжнародної сумісності: гармонізація стандартів з ЄС.

– науковості та системності: взаємопов'язані заходи на основі прогнозів.

– економічної мотивації та самореалізації: вигідність інвестицій для працівників і роботодавців.

Загальні принципи: первинності вітальних ресурсів людини; соціальних пріоритетів; науковості; цілеспрямованості; динамічності; неперервності; саморегуляції; соціальної орієнтації; варіативності.

Реалізація відбувається під впливом факторів: інноваційно-інвестиційних (стимули для бізнесу); медико-демографічних (інтеграція охорони здоров'я); глобалізаційних та цифрових (боротьба з «фіктивізацією» капіталу).

**5. Блок «Процес реалізації механізму» (Функціональне забезпечення).** Динаміка механізму розкривається через послідовність трьох етапів (контурів) управлінського впливу, адаптованих до повосенних реалій [13, с. 89]:

– I етап. Управління збереженням та відновленням (Human Capital Preservation): стабілізація потенціалу через реабілітацію ветеранів, безпекові умови, програми утримання талантів;

– II етап. Управління формуванням та розвитком (Human Capital Development): reskilling за критичними професіями, дуальна освіта, визнання неформального навчання (включаючи військові навички);

– III етап. Управління ефективним використанням (Human Capital Utilization): стимулювання підприємництва, інклюзивне середовище, гідна оплата для репатріації.

Етапи циклічні: використання генерує ресурси для реінвестицій. Система управління ґрунтується на положеннях: планомірна дія заходів; динамічна система на всіх рівнях; відкрита система з впливом середовища; синергетична взаємодія потенціалів.

Очікувані результати реалізації механізму це демографічна стабілізація та репатріація; зростання конкурентоспроможності економіки; реінтеграція ветеранів; збалансування ринку праці та євроінтеграція освітнього простору.

В таблиці 1 представлено Прогнозний вплив інструментів механізму на складові Глобального інноваційного індексу (GII).

Як видно з Таблиці 1, запропонований механізм має системний вплив на позиції України в Глобальному інноваційному індексі. Спираючись на струк-

Таблиця 1

**Прогнозний вплив інструментів механізму на складові Глобального інноваційного індексу (GII)**

Інструмент механізму	Субіндекс GII	Механізм впливу
Освітні ваучери (Skill-vouchers)	Human capital & research (Рівень освіти, Витрати на освіту)	Збільшення охоплення дорослого населення програмами перекваліфікації підвищує показник "Lifelong learning".
Податкові стимули для бізнесу	Business sophistication (Кількість фірм, що пропонують навчання)	Звільнення від податків коштів, витрачених на навчання персоналу, стимулює бізнес інвестувати в кадрів.
Національна платформа метчингу	Knowledge & technology outputs (Створення знань, працевлаштування в наукоємних сферах)	Зменшення дисбалансу на ринку праці сприяє росту продуктивності та переходу працівників у високотехнологічні сектори.
Хаби кар'єрного зростання (у громадах)	Infrastructure (Доступність ІКТ, Онлайн-сервіси)	Забезпечення доступу до цифрових освітніх послуг у сільській місцевості покращує інфраструктурний субіндекс.
Повернення мігрантів (Return-to-work)	Innovation Linkages (Мобільність навчання, Таланти в бізнесі)	Репатріація фахівців із західним досвідом забезпечує трансфер технологій та управлінських практик.

Джерело: складено автором на основі методики К. Литвин [6; 7]

турний аналіз складових ГПІ [14], наведений у роботах К. Литвин [6, с. 120], ми спрямували інструменти механізму на «вузькі місця» української інноваційної екосистеми – зокрема, на субіндекси “Human capital & research” та “Business sophistication”. Це дозволить трансформувати наявний людський потенціал у реальні економічні результати (“Creative outputs”), що є кінцевою метою інноваційного розвитку. Варто зазначити, що згідно з даними звіту WIPO за 2024 рік, Україна (60-те місце у світі) демонструє найвищі показники саме за субіндексами “Knowledge and technology outputs” (34-те місце), “Business sophistication” (45-те місце) та “Human capital and research” (54-те місце) [14]. Це емпірично підтверджує правильність обра-них нами векторів управлінського впливу.

Економічна доцільність переходу до запропонованої моделі (Табл. 2) підтверджується модифікованою моделлю економічного зростання Р. Солоу

[15, р. 65–94]. Як доводить у своєму дослідженні К. В. Литвин [7, с. 145], в сучасних умовах ключовим фактором приросту ВВП стає не фізичне накопичення ресурсів, а зростання сукупної факторної продуктивності (А). Наш механізм впливає саме на цей параметр через цифровізацію процесів пошуку роботи та підвищення якості компетенцій.

На рисунку 2 представлено структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму забезпечення якості людського капіталу

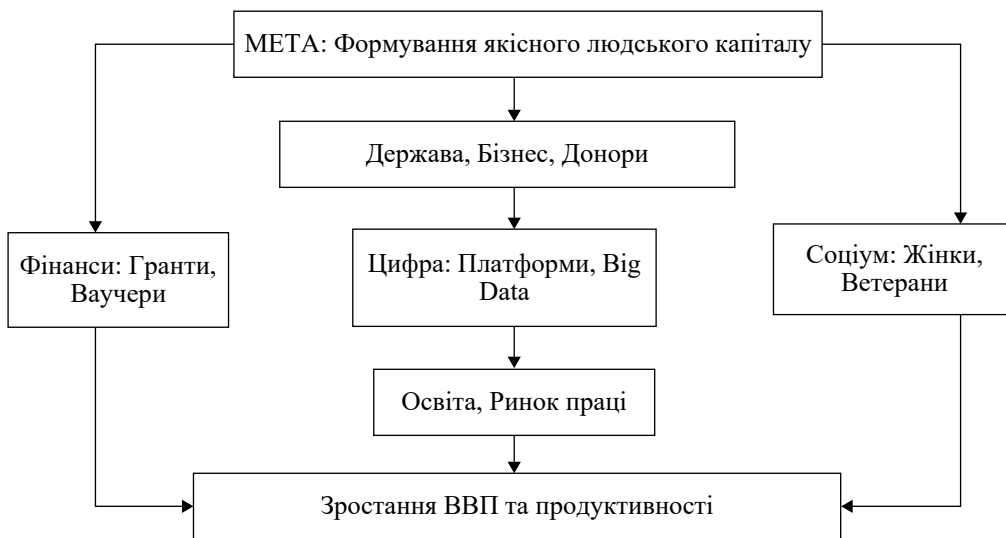
Для практичної імплементації окреслених вище структурних блоків та досягнення задекларованих результатів, необхідно деталізувати вплив конкретних інструментів запропонованого механізму на систему освіти та ринок праці. Наведений нижче аналіз ретроспективних тенденцій дозволяє виявити «вузькі місця» державного регулювання, які має усунути наш організаційно-економічний механізм.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика традиційної та запропонованої моделей управління людським капіталом**

Параметр порівняння	Традиційна модель	Запропонована модель
Ключова мета	Кількісне збереження робочих місць та соціальний захист	Зростання “Total Factor Productivity” (TFP) через якість компетенцій
Об’єкт управління	Трудові ресурси (Staff)	Інтелектуальний потенціал (Talent)
Базовий інструмент	Прямі бюджетні дотації та соціальні виплати	Національна платформа метчингу та смарт-інвестиції (ваучери)
Роль держави	Регулятор та донор	Архітектор екосистеми (модель «Потрійна спіраль»): Влада-Бізнес-Наука)
Критерій ефективності	Рівень безробіття (низький)	Позиція у Глобальному інноваційному індексі (ГІІ) (висока)
Результат для економіки	Відновлення довоєнного статус-кво	Структурна трансформація у високотехнологічний сектор

Джерело: адаптовано автором за концептуальними підходами К. Литвин [6; 7]



**Рис. 2. Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму забезпечення якості людського капіталу**

Джерело: розроблено автором

В умовах глобальних трансформацій визначена стратегія держави, яка спрямована на розбудову інноваційної моделі економіки та зростання конкурентних переваг, передбачає суттєве підвищення якості освіти. Особливістю розвитку сучасного світу є усвідомлення вирішальної ролі людини як генератора ідей. Визначальним фактором науково-технічного прогресу стає інтелектуалізація людського капіталу. Значна роль у цьому процесі належить державі. Державне регулювання освітнього простору ми розглядаємо як сукупність інструментів, що створюють сприятливі умови для професійного розвитку. Головними інструментами тут виступають: здійснення державної освітньої політики, створення нормативно-правової бази, державне інвестування в розвиток людини та сприяння державно-приватному партнерству. Державна освітня політика ґрунтується на принципах інтегру-

вання в Європейський освітній простір, що закріплено в низці нормативно-правових актів, зокрема Законах України «Про вищу освіту» [9] та «Про освіту» [11]. Ретроспективний аналіз стратегічних документів (зокрема, Національної стратегії, що діяла до 2021 р.) [10] дозволяє виокремити ключові вектори, які залишаються актуальними для подальшого вдосконалення системи (рис. 3).

Найважливішим для держави є виховання людини інноваційного типу мислення. Підвищення рівня якості освіти є підґрунтям економіки знань. Лише реалізований людський потенціал сприяє нагромадженню капіталу.

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідна ефективна система інвестування. Аналіз динаміки державного фінансування за минулі періоди (2000–2018 рр.) демонструє структурні диспропорції, які наш механізм покликаний виправити (табл. 3).

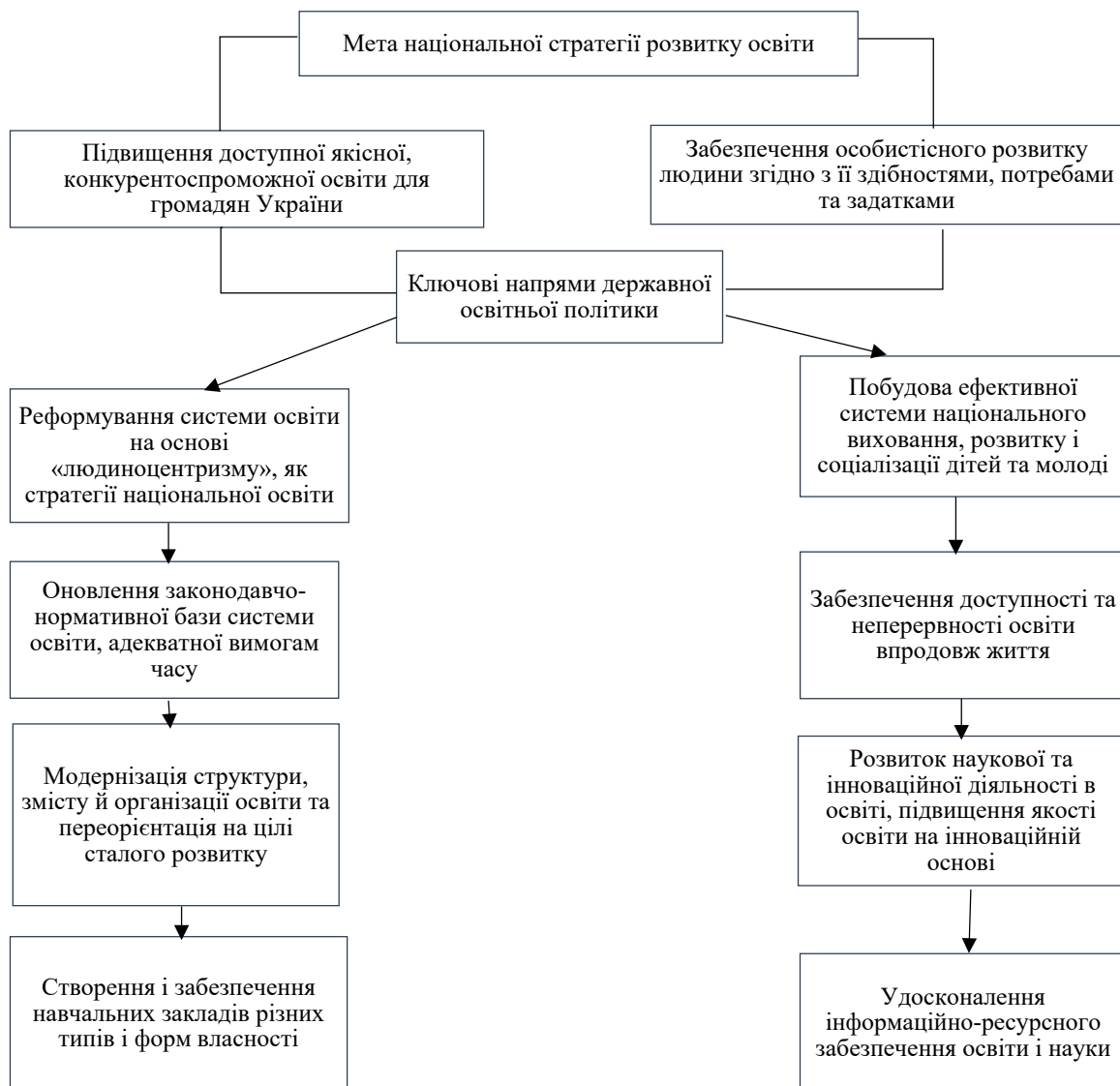


Рис. 3. Ключові напрями державної освітньої політики (ретроспективний аналіз)

Джерело: складено автором на основі [10]

Таблиця 3

Динаміка державного фінансування освіти в Україні (2000–2018 рр.)

Роки	Фінансування	Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн.	Видатки у % до загальних видатків	Видатки у % до ВВП	Видатки на окремі підгалузі у % до видатків на галузь
2000	На освіту – всього	7085,5	14,7	4,2	100
	у тому числі: проф.-технічну	429,1	0,9	0,3	6,1
	вищу	2285,5	4,7	1,3	32,3
2005	На освіту – всього	26801,8	18,1	6,1	100
	у тому числі: проф.-технічну	1749,9	1,1	0,4	6,5
	вищу	7934,1	5,7	1,8	29,6
2010	На освіту – всього	79826,0	21,1	7,4	100
	у тому числі: проф.-технічну	5106,2	1,4	0,5	6,4
	вищу	24998,4	6,6	2,3	31,3
2011	На освіту – всього	86253,6	20,7	6,6	100
	у тому числі: проф.-технічну	5305,4	1,3	0,4	6,2
	вищу	26619,6	6,4	2,0	30,9
2012	На освіту – всього	72680,4	21,6	7,0	100
	у тому числі: проф.-технічну	4282,5	1,3	0,4	5,9
	вищу	21058,1	6,3	2,0	29,0
2013	На освіту – всього	105538,7	20,9	7,3	100
	у тому числі: проф.-технічну	6359,8	1,3	0,4	6,0
	вищу	30003,1	5,9	2,1	28,4
2014	На освіту – всього	100105,6	19,1	6,4	100
	у тому числі: проф.-технічну	5885,2	1,1	0,4	5,9
	вищу	28340,5	5,4	1,8	28,3
2015*	На освіту – всього	114193,5	16,8	5,7	100
	у тому числі: проф.-технічну	6171,2	0,9	0,3	5,4
	вищу	30981,8	4,6	1,6	27,1
2016*	На освіту – всього	129437,7	15,5	5,4	100
	у тому числі: проф.-технічну	6182,3	0,7	0,3	4,8
	вищу	35233,6	4,2	1,5	27,2
2017*	На освіту – всього	177755,7	16,8	6,0	100
	у тому числі: проф.-технічну	8278,9	0,8	x	4,7
	вищу	38681,1	3,7	x	21,8
2018*	На освіту – всього	185884,2	17,8	5,2	100

Джерело: складено автором за даними [4]

З розвитком високих технологій виникає потреба у переході до системи безперервного навчання (Life Long Learning). На жаль, історично склалася незацікавленість роботодавців вкладати кошти у навчання через ризик переходу працівників до конкурентів. Саме тому в блоці «Інструментарій» нашого механізму передбачено податкові стимули для бізнесу, що інвестує в людський капітал.

Проаналізуємо структуру фінансування навчання студентів, що склалася в попередні роки, для розуміння базису трансформацій (табл. 4). Аналіз свідчить, що значна частка фінансування лягає на плечі домогосподарств (фізичних осіб). Запропонований механізм має змінити цю структуру шляхом залучення коштів бізнесу та донорів.

Аналіз свідчить, що значна частка фінансування лягає на плечі домогосподарств (фізичних осіб).

Запропонований механізм має змінити цю структуру шляхом залучення коштів бізнесу та донорів.

Щодо ринку праці та міграційних процесів. Ринок праці виконує функцію ефективного використання людського капіталу. Проте він характеризується диспропорціями попиту та пропозиції. Однією з ключових проблем є невідповідність структури професійної освіти потребам економіки. У структурі попиту часто переважають робітничі професії, тоді як пропозиція формується особами з вищою освітою (табл. 5).

Аналіз показників навантаження на робочі місця свідчить про циклічність кризових явищ, що вимагає впровадження адаптивних інструментів регулювання, таких як запропонована нами платформа метчингу (Matching). Сьогодні цей дисбаланс набув безпрецедентних масштабів: за даними Національного банку України, у 2024 році попри значний загальний рівень безро-

Таблиця 4

**Структура джерел фінансування підготовки фахівців у закладах вищої освіти**

Показники	2010/11	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Кількість студентів ЗВО I–II рівнів акредитації – усього, осіб	351444	251271	230110	217322	208601
<b>у тому числі навчаються за рахунок коштів:</b>					
державного бюджету	127825	87929	82793	80014	76060
темپ приросту, %	x	-31,2	-5,8	-3,4	-4,9
місцевих бюджетів	76520	69917	64724	61293	60139
юридичних осіб	250	147	716	397	89
фізичних осіб	146849	93278	81877	75618	72313
<b>Питома вага студентів ЗВО I–II рівнів акредитації (%):</b>					
державного бюджету	36,3	35,0	36,0	36,8	36,5
місцевих бюджетів	21,8	27,8	28,1	28,2	28,8
юридичних осіб	0,1	0,1	0,3	0,2	0,0
фізичних осіб	41,8	37,1	35,6	34,8	34,7
Кількість студентів ЗВО III–IV рівнів акредитації – усього, осіб	2066667	1437955	1375160	1369432	1329964
<b>у тому числі навчаються за рахунок коштів:</b>					
державного бюджету	798571	663194	649225	652935	608625
темп приросту, %	x	-17,0	-2,1	0,6	-6,8
місцевих бюджетів	14486	12201	14722	12317	12944
юридичних осіб	8374	10223	9520	9227	6968
фізичних осіб	1245236	752337	701693	694953	701427
<b>Питома вага студентів ЗВО III–IV рівнів акредитації (%):</b>					
державного бюджету	38,6	46,1	47,2	47,7	45,8
місцевих бюджетів	0,7	0,8	1,1	0,9	1,0
юридичних осіб	0,4	0,7	0,7	0,7	0,5
фізичних осіб	60,3	52,4	51,0	50,7	52,7

Джерело: складено автором за даними [4]

Таблиця 5

**Дисбаланс попиту та пропозиції на ринку праці України (ретроспективний огляд)**

Роки	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	Потреба роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад), тис. осіб	Навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць (вакантних посад), осіб
2008	876,2	91,1	96
2009	542,8	65,8	82
2010	564,0	63,9	88
2011	501,4	59,3	84
2012	526,2	48,6	108
2013	487,7	47,5	103
2014	512,2	35,3	145
2015	490,8	25,9	189
2016	390,8	36,0	108
2017	354,4	50,4	70
2018	341,7	x	60
2018/2007, +/-	-534,5	-40,7	36
2018/2007, %	-61	-44,7	x

Джерело: складено автором за даними [4]

біття, понад 70 % українських підприємств відчувають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Це робить впровадження алгоритмів Big Data для метчингу критично необхідним для збалансування попиту та пропозиції.

Окремої уваги заслуговує тривалість пошуку роботи, яка є індикатором ефективності служб зайнятості (рис. 4).

Зовнішня міграція та збереження інтелектуального потенціалу. На сучасному етапі розвитку кри-

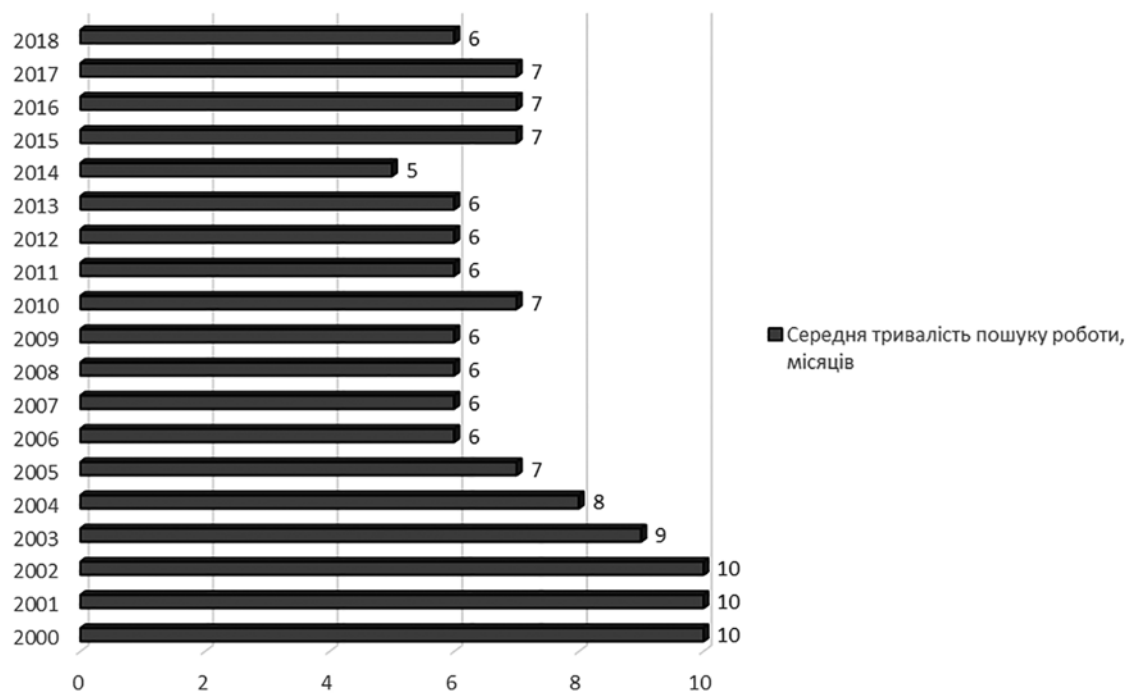


Рис. 4. Середня тривалість пошуку роботи в Україні

Джерело: складено автором за даними [4]

тичним викликом стала зовнішня трудова міграція. Характерними ознаками є залучення України до міжнародного кругообігу кадрів. На жаль, Україна виступає країною-донором. Основними загрозами «відпливу умів» (Brain Drain) є втрата інвестицій держави у підготовку фахівців та зниження інноваційного потенціалу. Водночас, наш механізм перед-

бачає трансформацію цього процесу в «циркуляцію інтелекту» (Brain Circulation), коли мігранти повертаються з новим досвідом та капіталом.

Аналіз міграційних потоків минулих років демонструє чітку переорієнтацію українців на європейський вектор (табл. 6). Однак повномасштабне вторгнення докорінно змінило масштаби проблеми. За

Таблиця 6

Вїзд громадян України за кордон у 2014–2016 рр.

Країна	2014 р. (млн. осіб)	2014 р. (питома вага, %)	2015 р. (млн осіб)	2015 р. (питома вага, %)	2016 р. (млн. осіб)	2016р. (питома вага, %)	Відхилення 2015/ 2014,%	Відхилення 2016/ 2015, %
Польща	7,66	34,14	9,52	40,76	10,13	40,15	24,28	6,41
Угорщина	2,15	9,58	2,44	10,45	2,90	11,49	13,49	18,85
Молдова	2,42	10,79	1,73	7,41	1,69	6,70	-28,51	-2,31
Словаччина	0,656	2,92	0,755	3,23	0,886	3,51	15,09	17,35
Румунія	0,522	2,33	0,686	2,94	0,917	3,63	31,42	33,67
Туреччина	0,451	2,01	0,539	2,31	0,950	3,77	19,51	76,25
Єгипет	0,400	1,78	0,353	1,51	0,420	1,66	-11,75	18,98
Німеччина	0,309	1,38	0,295	1,26	0,299	1,19	-4,53	1,36
ОАЕ	0,162	0,72	0,138	0,59	0,158	0,63	-14,81	14,49
Ізраїль	0,118	0,53	0,130	0,56	0,147	0,58	10,17	13,08
Італія	0,173	0,77	0,116	0,50	0,126	0,50	-32,95	8,62
Австрія	0,097	0,43	0,107	0,46	0,108	0,43	10,31	0,93
Греція	0,151	0,67	0,103	0,44	x	x	-31,79	x
Інші країни	0,959	4,27	0,896	3,84	x	x	-6,57	x
Всього	22,438	100	23,358	100	25,226	100	4,10	8,00

Джерело: складено автором за даними [4]

Таблиця 7

Показники міграційного руху населення

Роки	Кількість прибулих	Кількість вибулих	Міграційний приріст	Темп міграційного приросту, %
2007	758292	741454	16838	18,2
2008	710790	695869	14921	-11,4
2009	642819	629372	13447	-9,9
2010	683449	667316	16133	20,0
2011	669397	652301	17096	6,0
2012	726226	664382	61844	261,7
2013	675942	644029	31913	-48,4
2014	542506	519914	22592	-29,2
2015	533278	519045	14233	-37,0
2016	256808	246188	10620	-25,4
2017	442287	430290	11997	13,0
2018	629276	610687	18589	54,9
2018/2006, +/-	-129016	-130767	1751	x
2018/2006, %	-17,0	-17,6	10,4	x

Джерело: складено автором за даними [4]

даними УВКБ ООН, станом на 2024 рік у світі зафіксовано понад 6,7 млн українських біженців, а близько 3,7 млн громадян є внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Це формує гостру необхідність переходу від констатації демографічних втрат до впровадження активних інструментів стимулювання репатріації (програм Return-to-work).

Щодо внутрішньої міграції, то спостерігається концентрація людського капіталу в регіонах з більш розвинутою інфраструктурою (табл. 7).

Отже, аналіз підтверджує необхідність формування дієвого механізму, який поєднує інтереси держави, бізнесу та освіти. Тільки комплексний підхід, відображений у розробленому нами організаційно-економічному механізмі (рис. 1), дозволить трансформувати наявні виклики у можливості для повоєнного зростання.

**Висновки.** Розроблений організаційно-економічний механізм є адаптивною системою, що враховує специфіку воєнного часу та кризовий стан ринку праці, зумовлений масштабною вимушеною міграцією, руйнуванням виробничої інфраструктури та демографічними втратами. Ретроспективний аналіз фінансування освіти (2000–2018 рр.) підтвердив накопичені структурні диспропорції: частка видатків на вищу освіту скоротилася з 32,3 % до 21,8 %, тоді як навантаження на ринок праці у кризові роки сягало 189 осіб на 10 вакантних робочих місць. Ці тенденції обумовлюють необхідність переходу від реактивних до проактивних механізмів управління людським капіталом.

Перехід до моделі багаторівневого управління (Multilevel Governance) у синергії зі смарт-інструментами (освітніми ваучерами та цифровим метчингом) дозволить трансформувати людський потенціал у реальний фактор економічного зростання. Фінансово-інвестиційний напрям механізму, що передбачає Skill-vouchers і податкові стимули для EdTech-компаній, забезпечить диверсифікацію джерел фінансування освіти та знизить частку навантаження на домогосподарства, яка наразі становить понад 50 % у закладах вищої освіти III–IV рівнів акредитації. Організаційно-цифровий напрям через Національну платформу метчингу (Big Data) мінімізує фрикційне безробіття, усуваючи структурний дисбаланс між пропозицією та попитом на кваліфіковані кадри, який у 2024 році охоплює понад 70 % підприємств. Соціально-інклюзивний напрям забезпечить реінтеграцію ветеранів, повернення внутрішньо переміщених осіб до трудової діяльності та стимулювання репатріації понад 6,7 млн зовнішніх мігрантів шляхом впровадження програм Return-to-work.

Реалізація механізму через три послідовні етапи – збереження (Human Capital Preservation), розвиток (Human Capital Development) та ефективне використання (Human Capital Utilization) – підтверджена модифікованою моделлю економічного зростання Р. Солуу: основним драйвером приросту ВВП стає не нарощування фізичного капіталу, а зростання сукупної факторної продуктивності (TFP), що безпосередньо визначається якістю людського капіталу. Прогнозований системний вплив механізму на складові Глобального інноваційного індексу (GII) підтверджує його потенціал для підвищення конкурентоспроможності України – передусім за субіндексами “Human capital & research” (54-те місце у 2024 р.) та “Business sophistication” (45-те місце). Циклічна структура механізму забезпечує безперервне реінвестування результатів використання людського капіталу у його подальший розвиток, формуючи самопідтримувальний контур зростання.

Перспективами подальших досліджень є кількісне моделювання впливу освітніх ваучерів на рівень структурного безробіття, розробка технічної архітектури Національної платформи метчингу та оцінка ефективності програм репатріації в порівняльній перспективі з досвідом Ізраїлю, Південної Кореї та країн Балтії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрій В. В. *Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці* : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 272 с.
2. Бенько Н. Т. Відтворення людського капіталу в умовах соціально-економічних трансформацій. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 45–50.

3. Воргач О. А. Індивідуальне прибуткове оподаткування у стимулюванні розвитку людського капіталу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 114–119.
4. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Кузьмін О. Є., Шахно А. Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 7–11.
6. Литвин К. В. Інтелектуальний капітал, як новий вид активів економіки, що заснована на знаннях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 1 (253). С. 108–130.
7. Литвин К. В. *Державна політика формування людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Запоріжжя, 2019. 250 с.
8. Лозюк О. В. Багаторівневе врядування як інструмент публічної політики: європейський досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 1. С. 45–52.
9. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
10. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
11. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
12. Шахно А. Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 154–158.
13. Шахно А. Ю. Національна модель державного регулювання розвитку людського капіталу. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 88–97.
14. Global Innovation Index 2024 / World Intellectual Property Organization (WIPO). Geneva, 2024. URL: <https://wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>
15. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70, No. 1. P. 65–94.

#### REFERENCES

1. Andriiv V. V. (2024). *Ekonomiczna bezpeka pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii rynku pratsi* [Economic security of the enterprise in the conditions of digitalization of the labor market]. Lviv: LvDUVS.
2. Benko N. T. (2021). Vidtvorennia liudskoho kapitalu v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [Reproduction of human capital under socio-economic transformations]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 45–50.
3. Vorhach O. A. (2021). Indyvidualne prybutkove opodatkovannia u stymuliuванні rozvytku liudskoho kapitalu [Individual income taxation in stimulating human capital development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 114–119.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *Ofitsiynyi sait*. Available at: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Kuzmin O. Ye. & Shakhno A. Yu. (2018). Otsinka rivnia rozvytku liudskoho kapitalu Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Assessment of the level of development of human capital in Ukraine under globalization]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 7–11.
6. Lytvyn K. V. (2018). Intelktualnyi kapital, yak novyi vyd aktyviv ekonomiky, shcho zasnovana na znanniakh [Intellectual capital as a new type of assets in a knowledge-based economy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1 (253), pp. 108–130.
7. Lytvyn K. V. (2019). *Derzhavna polityka formuvannia liudskoho kapitalu v innovatsiinomu rozvytku natsionalnoi ekonomiky* [State policy of human capital formation in the innovative development of the national economy] (Unpublished candidate's dissertation). Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia.
8. Loziuk O. V. (2023). Bahatorivneve vriaduvannia yak instrument publichnoi polityky: yevropeyskyi dosvid [Multilevel governance as a tool of public policy: European experience]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. 1, pp. 45–52.
9. Pro vyshchu osvitu [On Higher Education], Zakon Ukrainy No. 1556-VII (2014). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (accessed March 7, 2026)
10. Pro Natsionalnu stratehiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku [On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021], Ukaz Prezzydenta Ukrainy No. 344/2013 (2013). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (accessed March 7, 2026)
11. Pro osvitu [On Education], Zakon Ukrainy No. 2145-VIII (2017). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed March 7, 2026)
12. Shakhno A. Yu. (2018b). Zakonomirnosti rozvytku liudskoho kapitalu v umovakh hlobalizatsii [Regularities of human capital development in the context of globalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 20, no. 3, pp. 154–158.
13. Shakhno, A. Yu. (2018a). Natsionalna model derzhavnogo rehuliuвання rozvytku liudskoho kapitalu [National model of state regulation of human capital development]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 88–97.
14. World Intellectual Property Organization. (2024). Global Innovation Index 2024. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (accessed March 7, 2026)
15. Solow R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, no. 1, pp. 65–94.

Дата надходження статті: 25.02.2026  
Дата прийняття статті: 18.03.2026  
Дата публікації статті: 31.03.2026