

УДК 658.8:658.3:336.14

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

Р. В. Короленко,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедрою фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2346-3350>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.99

БЮДЖЕТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ І ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РЕПАТРІАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ БІЖЕНЦІВ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

R. Korolenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance of Business Entities and Innovation Development, Kryvyi Rih National University

BUDGET IN THE SYSTEM OF SERVICE MARKETING AND PERSONNEL MARKETING TO ENCOURAGE THE REPATRIATION OF UKRAINIAN REFUGEES

Обґрунтовано необхідність формування цілісної системи маркетингу послуг репатріації як інструменту перетворення процесу повернення біженців на структурований сервіс із чіткою ціннісною пропозицією. Визначено, що на національному рівні держава має виконувати функцію архітектора сервісної системи, забезпечуючи нормативно-інституційні умови, інформаційну підтримку та фінансування ключових елементів інфраструктури повернення через механізми програмно-цільового бюджетування. На корпоративному рівні акцентовано на трансформації маркетингу персоналу підприємств у напрямі активного залучення репатріантів як стратегічного ресурсу, що передбачає формування конкурентної пропозиції роботодавця та участь бізнесу у співфінансованих програмах найму, адаптації та розвитку персоналу.

Запропоновано інтеграцію національного і корпоративного рівнів через створення цифрової платформи "HomeWardUA", яка забезпечуватиме узгодження попиту і пропозиції на ринку праці, автоматизований підбір вакансій, професійну адаптацію та аналітичну підтримку прийняття рішень. Обґрунтовано доцільність дворівневої сегментації цільової аудиторії з концентрацією ресурсів на економічно значущих групах людського капіталу та формуванням диференційованих пакетів стимулів повернення.

Ураховано важливість формування єдиного бренду країни як ринку праці, що поєднує маркетинг державних послуг і маркетинг персоналу, забезпечуючи позитивний клієнтський досвід репатріанта на всіх етапах інтеграції. Визначено, що бюджет виступає ключовим інструментом алокації ресурсів, координації політик, стимулювання поведінки економічних агентів та оцінювання результативності маркетингових заходів. Систематизовано напрями адаптації традиційних державних послуг до потреб репатріантів у контексті маркетингу державних послуг. Окреслено підходи до оцінювання мультиплікативного ефекту репатріації через приріст ВВП, податкових надходжень, продуктивності праці та скорочення соціальних витрат. Обґрунтовано, що ефективне бюджетне фінансування забезпечує не лише реалізацію маркетингових інструментів, а й формування довіри до державної політики повернення.

The necessity of forming an integrated system for marketing repatriation services as a tool for transforming the return of refugees into a structured service with a clear value proposition is substantiated. It is determined that at the national level the state should perform the function of an architect of the service system by ensuring regulatory and institutional conditions, information support, and financing of key elements of return infrastructure through program-based budgeting mechanisms. At the corporate level, emphasis is placed on the transformation of personnel marketing toward the active engagement of repatriates as a strategic resource, which involves the development of a competitive employer value proposition and business participation in co-financed programs for recruitment, adaptation, and personnel development.

The integration of national and corporate levels through the creation of the digital platform "HomeWardUA" is proposed, which will ensure the alignment of labor market supply and demand, automated job matching, professional adaptation, and analytical support for decision-making. The feasibility of a two-tier segmentation of the target audience is substantiated, with a focus on economically significant groups of human capital and the formation of differentiated return incentive packages.

The importance of developing a unified national brand as a labor market is emphasized, combining public service marketing and personnel marketing to ensure a positive repatriate experience at all stages of integration. It is determined that the budget serves as a key instrument for resource allocation, policy coordination, stimulation of economic agents' behavior, and evaluation of marketing effectiveness. The directions for adapting traditional public services to the needs of repatriates within the framework of public service marketing are systematized. Approaches to assessing the multiplier effect of repatriation through GDP growth, increased tax revenues, labor productivity gains, and reduced social expenditures are outlined. It is substantiated that effective budget financing ensures not only the implementation of marketing instruments but also the formation of trust in the state's return policy.

Ключові слова: бренд, бюджет, корпоративний рівень, національний рівень, маркетинг персоналу, маркетинг послуг, ціннісна пропозиція.

Key words: brand, budget, corporate level, national level, personnel marketing, services marketing, value proposition.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Вимушене переміщення мільйонів українців закордон послаблює національну економіку. Тому репатріація біженців постає стратегічним напрямом не лише державної політики, але й приватного сектору. Повернення громадян та їх інтеграція до економічної системи України можлива за ефективної системи інструментів матеріального і нематеріального стимулювання. При цьому, перші обмежені бюджетним фінансуванням, а другі доцільно формувати за рахунок маркетингової діяльності органів влади та суб'єктів бізнесу. Маркетинговий підхід має впроваджуватися одночасно на двох рівнях: національному та корпоративному. Для цього процес репатріації біженців доцільно реалізовувати через формування позитивного бренду країни, територіального брендингу регіонів, державної PR-кампанії та маркетингової стратегії підприємств. Сукупно вони мають створити сприятливі умови для повернення висококваліфікованих спеціалістів і молоді, які здатні генерувати інновації в умовах повоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фахівці "Центру економічної стратегії" зазначають, що після завершення війни планують повернутися близько половини українських біженців. Однак їх реальна кількість залежить від багатьох факторів, серед яких, найчастіше, називають можливості для працевлаштування [1]. Існуючі державні ініціативи зосереджені на інфраструктурних та інституційних аспектах, проте недостатньо уваги приділяється конкретним механізмам повернення та інтеграції біженців, зокрема через маркетингові інструменти [2; 3]. З початком війни науковці почали активно досліджувати її наслідки для людського капіталу, зокрема вчені Новікова О., Залознова Ю. й Азьмук Н. диференціювали площини формування політики репатріації: стимулювання повернення, розвиток людського потенціалу всередині країни та забезпечення трудових ресурсів безпеки [4]. Однак, у вищезгаданих доробках не розкрито формування національної "ціннісної пропозиції" для українців за кордоном. Хоча окремі аспекти стимулювання бізнесу, створення сучасної інфраструктури чи розвитку ринку праці висвітлю-

ються, вони не інтегровані в єдину модель позиціонування України як привабливого середовища для повернення і самореалізації. Крім того, бракує економічного інструментарію сегментації цільових груп репатріантів за рівнем кваліфікації, регіоном походження чи соціальним статусом, що унеможлиблює розробку адресних програм стимулювання повернення. Окремі елементи сегментування зроблені Федерацією роботодавців України, якою наголошено на дефіциті робочої сили у промисловості, будівництві та оборонно-промисловому комплексі [5]. У документах бізнес-асоціацій описано корпоративні стандарти гідної праці, принципи сталого розвитку персоналу та інструменти підвищення привабливості роботодавців [6], але відсутні пропозиції щодо узгодження державної політики і корпоративних ініціатив у спільній системі репатріаційного маркетингу. Держава не виступає координатором чи інтегратором цих практик, а тому має місце розрив між приватними програмами підтримки працівників і загальнонаціональними стратегіями повернення. Важливими подіями є такі заходи, як "Форум про людський капітал", організований спільно з владою, ООН і громадським сектором, проте у матеріалі [7] не достатньо простежено, як саме держава і бізнес координуватимуть дії, хто відповідатиме за імплементацію, контроль і моніторинг. Тому це створює ризик, що ініціативи залишаться декларативними, а не системними.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то слід відмітити дослідження Аманзаде Н., Кермані А. та МакКвейд Т., в якому показано, що повернення мігрантів позитивно корелює з економічним розвитком країн походження, особливо коли повертаються особи з високим рівнем кваліфікації [8]. Проте, дослідження не враховує механізми формування стимулів до повернення та не пропонує відповідних маркетингових стратегій. Вчені Адда Ж., Дагманн К. та Герлах Й.-С. розглядають економічні стимули, котрі впливають на рішення щодо повернення, але їх аналіз обмежується мікроекономічним рівнем і не охоплює маркетингово-комунікаційний вимір державної політики репатріації, зокрема, формування ціннісної пропозиції для діаспори [9]. Дослідження Руїс І. та Варгас-Сільви К. сфокусоване на соціальних аспектах повернення біженців, при чому цікавим є висновок про його дестабілізуючий ефект залежно від якості інституційного середовища [10]. Однак, праця не пропонує інструментів стимулювання економічної активності репат-

ріантів та не містить маркетингових підходів до управління їхніми очікуваннями. Огляд у роботі вчених Аунту С. К., Промі А. Т. присвячений афганській кризі репатріації, а основну увагу приділено політичним і гуманітарним чинникам повернення та економічним бар'єрам [11], але відсутній зв'язок між макроекономічними програмами відбудови та управлінням людським капіталом як маркетинговим ресурсом розвитку. Стаття Теодореску Д., Петре І. К. та Айваза К.-А. є одним із небагатьох емпіричних досліджень, присвячених українським біженцям, в якій аналізуються людський капітал, рівень освіти, визнання кваліфікацій та умови інтеграції на ринку праці [12]. Водночас, робота не висвітлює питання репатріації і не пропонує маркетингової моделі стимулювання їх повернення в Україну. Тож фактично, економічне стимулювання і маркетинг людського капіталу розглядаються відокремлено, тоді як у сучасних реаліях вони мають бути взаємопов'язаними через механізми брендингу держави, цільові інформаційні кампанії та формування іміджу "країни можливостей". Крім того, жодне з розглянутих джерел не пропонує кількісної моделі економічної ефективності репатріації, яка б дозволила оцінити співвідношення між витратами на повернення та мультиплікативними ефектами для ВВП, ринку праці та соціальної стабільності. Без таких розрахунків механізм відновлення людського капіталу залишається концептуально привабливим, але економічно не обґрунтованим.

Таким чином, не дивлячись на те, що академічні кола, бізнес-експерти та державні органи влади незалежно один від одного визначили необхідні компоненти для репатріації біженців, ці зусилля залишаються фрагментованими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі бюджету в системі маркетингу послуг і маркетингу персоналу у стимулюванні репатріації українських біженців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На національному рівні доцільним є формування цілісної моделі маркетингу послуг репатріації, яка перетворюватиме повернення мігрантів на структурований сервіс із чітко визначеною ціннісною пропозицією. Держава в такій моделі виконуватиме функцію архітектора сервісної системи, забезпе-

чуючи інформаційний доступ, регуляторні умови, соціальні гарантії та базові стимули повернення. Через програмно-цільове бюджетування держава фінансуватиме інфраструктуру цього "сервісу повернення" [13]. До останньої відносять цифрові платформи вакансій, інформаційні кампанії, програми релокації та перекваліфікації, а також механізми часткової компенсації витрат на повернення. На корпоративному рівні доцільно переорієнтувати (а в ряді випадків — сформувати) систему маркетингу персоналу, спрямовану на активне залучення репатріантів як стратегічного кадрового ресурсу. Підприємства, як відомо, виступають безпосередніми "провайдером робочих місць" і формують власну ціннісну пропозицію роботодавця, яка включає рівень оплати праці, умови праці, кар'єрні траєкторії, соціальні пакети та можливості професійного розвитку [14; 15; 18]. Для забезпечення реальної привабливості повернення бізнес має брати участь у співфінансованих державою програмах найму, стажування та адаптації репатріантів. У цьому випадку, підприємства виступатимуть не пасивними отримувачами робочої сили, а активними учасниками ринку репатріантів. При цьому, бюджет виконуватиме функцію фінансового мосту між сторонами: держава частково компенсує витрати підприємств на залучення, навчання та адаптацію репатріантів.

Інтеграція національного та корпоративного рівнів можлива за умови створення відповідного координаційного механізму держави та бізнесу у формі партнерської платформи управління людським капіталом. Така платформа забезпечуватиме синхронізацію попиту на працю з боку підприємств і пропозиції з боку державних програм повернення. Практично пропонуємо реалізувати це шляхом створення цифрової платформи "HomeWardUA". Її головну мету вбачаємо у забезпеченні прямого контакту між тими, хто повертається до країни та бізнесом, який потребує кваліфікованих працівників. Функціонально "HomeWardUA" може включати кілька ключових модулів. Зокрема, модуль реєстрації та профілювання дозволить біженцям створювати детальні профілі з інформацією про освіту, професійні навички, досвід роботи та бажані умови праці, а роботодавцям — зазначати вакансії, вимоги до кандидатів та умови співпраці. Модуль пошуку та відповідності може бути розроб-

лений із використанням алгоритмів інтелектуального підбору, які автоматично зіставлятимуть профілі біженців із вимогами роботодавців, пропонуючи найоптимальніші варіанти працевлаштування з урахуванням географії, професійної спеціалізації та рівня кваліфікації [18]. Додатково платформа може містити модуль онлайн-комунікації та відбору, що забезпечуватиме прямий контакт між кандидатами та роботодавцями, включно з можливістю проведення відеоінтерв'ю та обміну документами. Модуль навчання та адаптації може пропонувати курси перекваліфікації та менторську підтримку для підвищення готовності біженців до конкретних робочих місць, підвищуючи шанси на успішну інтеграцію. Аналітичний блок платформи дозволить відстежувати ефективність співпраці, попит на різні спеціальності та географічні тенденції працевлаштування, що допомагатиме роботодавцям планувати кадрову стратегію, а для державних органів надасть дані для оптимізації програм підтримки репатріантів.

Сегментацію цільової аудиторії також доцільно здійснювати одночасно на двох рівнях: національному та корпоративному, але на основі єдиної методології маркетингу персоналу. Держава має визначати такі макросегменти: висококваліфіковані, середньокваліфіковані, низькокваліфіковані працівники та окремо молодь. Підприємства, традиційно, деталізують їх до рівня конкретних професій та компетентностей. Відповідно, висококваліфіковані працівники розглядаються як пріоритетний сегмент із пропозицією інноваційних робочих місць, середньокваліфіковані — як база відновлення промисловості та інфраструктури, а низькокваліфіковані та молодь — як об'єкт програм швидкої інтеграції та професійного навчання. Дана сегментація дозволить підвищити ефективність використання бюджетних коштів шляхом їх концентрації на найбільш економічно значущих групах людського капіталу. Крім того, вона дозволить сформувати точкові "маршрути повернення", при цьому кожному сегменту відповідатиме узгоджений пакет стимулів:

— державні: фінансові, соціальні та інфраструктурні [13];

— корпоративні: зарплатні, кар'єрні та організаційні [14].

Узгодження вищевказаних стимулів має забезпечуватися через бюджетні програми співфінансування, які винагороджували б підприємства за участь у програмах репатріації.

Особливе значення має формування єдиного бренду країни як ринку праці та простору можливостей, який реалізується у форматі комплексного маркетингу послуг, який включає створення позитивного клієнтського досвіду "повернення" та охоплює всі етапи взаємодії громадянина з державними інституціями: від інформування до працевлаштування та адаптації [16]. За таких умов держава забезпечуватиме макрорівневий імідж "країни повернення", тоді як підприємства, зі свого боку, формують мікрорівневий бренд роботодавця [18]. Разом із цим, традиційні державні послуги повинні бути адаптованими до потреб репатріантів (табл. 1).

Узгодження національного та корпоративного рівнів досягається через спільні комунікаційні кампанії, у яких держава просуває за-

гальну ціннісну пропозицію повернення, а бізнес надає конкретні можливості працевлаштування. Структура ціннісної пропозиції повернення представлена в табл. 2.

Найбільш вдалим нам видається змішаний спосіб фінансування таких кампаній, коли державний бюджет покриває стратегічні комунікації, а підприємства інвестують в галузеві та корпоративні інформаційні заходи з частковим бюджетним відшкодуванням витрат для пріоритетних секторів економіки. Бюджетні ресурси мають розподілятися не за принципом утримання інституцій, а за принципом досягнутих результатів і залежати від кількості повернених працівників, рівня їх зайнятості, продуктивності та внеску в економічне зростання. Ринковий механізм конкуренції за людський капітал стимулювався б у тому випадку, коли

Таблиця 1. Адаптація традиційних державних послуг до потреб репатріантів у контексті маркетингу державних послуг

Група державних послуг	Традиційний зміст послуги	Маркетинг державних послуг	Роль у формуванні бренду країни
Послуги служби зайнятості	Реєстрація безробітних, надання вакансій, виплата допомоги	Проактивний кар'єрний супровід ще до повернення; індивідуальний підбір вакансій; гарантоване швидке працевлаштування після повернення	Формування образу держави як координатора кар'єри та гаранта зайнятості
Освітні та кваліфікаційні послуги	Освіта, підвищення кваліфікації, професійне навчання	Спрощене визнання іноземних дипломів; швидкі програми перекваліфікації; модульне навчання під дефіцитні професії	Формування бренду як середовища швидкої професійної інтеграції
Соціальні послуги	Соціальний захист, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення	Безперервність соціальних прав; автоматичне відновлення доступу до медицини та виплат; мінімізація бюрократії	Формування довіри до держави як стабільної інституційної системи
Адміністративні послуги	Реєстрація, документи, податковий облік, e-сервіси	«Єдине вікно повернення»; повна цифровізація процедур; скорочення кількості контактів із державою	Зниження витрат на повернення та підвищення зручності взаємодії
Житлові державні програми	Соціальне житло, іпотека, компенсації	Пріоритетний доступ для репатріантів; пільгова іпотека; компенсація оренди на стартовий період	Формування відчуття закріплення та довгострокової стабільності
Послуги у сфері працевлаштування з роботодавцями	Регулювання ринку праці, інформація про вакансії	Прямі канали доступу до роботодавців; швидкий підбір за компетенціями; фокус на дефіцитні галузі	Позиціонування держави як координатора ринку праці
Інформаційно-комунікаційні послуги	Надання довідкової інформації через державні ресурси	Єдина цифрова платформа для репатріантів; персоналізована інформація про можливості повернення	Формування прозорості та зменшення інформаційної невизначеності

Джерело: систематизовано авторами.

Таблиця 2. Структура ціннісної пропозиції повернення у контексті маркетингу державних послуг та маркетингу персоналу

Компонент ціннісної пропозиції	Зміст для репатріанта	Механізми реалізації	Економічний та маркетинговий ефекти
Гарантія професійної реалізації	Доступ до роботи відповідно до кваліфікації, швидке працевлаштування, кар'єрні траєкторії	Держава: координація ринку праці, цифрові платформи вакансій. Роботодавці: формування пропозиції робочих місць	Зниження невизначеності, підвищення привабливості повернення
Сегментовані можливості зайнятості	Різні пакети можливостей для висококваліфікованих, середньокваліфікованих і молоді	Держава: сегментація та пріоритизація. Роботодавці: адаптація HR-стратегій	Підвищення ефективності використання людського капіталу
Адміністративна безбар'єрність	Швидке відновлення документів, доступ до послуг без бюрократії	Держава: цифровізація, «єдине вікно» сервісів	Зниження витрат входження в систему державних послуг
Соціальна та інституційна стабільність	Відновлення соціальних прав, доступ до медицини, освіти, соціального захисту	Держава: соціальні програми та гарантії	Формування довіри до інституцій, зменшення міграційних ризиків
Фінансові стимули повернення	Компенсації, податкові пільги, гранти на бізнес	Держава: бюджетні програми. Роботодавці: співфінансування найму	Підвищення економічної конкурентоспроможності повернення
Професійна інтеграція та розвиток	Перекваліфікація, визнання дипломів, швидке навчання	Держава: освітні програми. Роботодавці: стажування, навчання	Скорочення часу адаптації на ринку праці
Інформаційна прозорість	Чітке розуміння умов життя, роботи та доходів в Україні	Держава: цифрові платформи, комунікаційні кампанії	Зменшення інформаційної асиметрії
Узгодження попиту і пропозиції	Відповідність між навичками та вакансіями	Держава: координаційні системи. Роботодавці: прогноз попиту	Оптимізація ринку праці, підвищення продуктивності
Довгострокова інтеграція	Закріплення в країні, зниження ризику повторної міграції	Держава: житло, соціальна політика. Роботодавці: стабільна зайнятість	Формування стійкого людського капіталу

Джерело: згруповано авторами.

підприємства, які забезпечують ефективне працевлаштування репатріантів, отримували податкові стимули або прямі компенсації витрат [17]. Саме через бюджет матеріалізується мож-

ливість реалізації маркетингових рішень у сфері послуг і персоналу.

Бюджет виконує різні ролі та відповідні їм функції, що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Функції бюджету в системі маркетингу послуг і персоналу

Джерело: візуалізовано авторами.

Насамперед, він виступає інструментом алокації ресурсів, визначаючи, у яких обсягах і на які саме елементи маркетингу послуг (як от, сервісні програми, соціальні пакети, інфраструктурні рішення) та маркетингу персоналу (серед яких програми залучення, адаптації, утримання тощо) будуть спрямовані кошти. У цьому контексті бюджет безпосередньо впливає на структуру та зміст ціннісної пропозиції для біженців.

Водночас він виступає як інструмент структуризації маркетингових заходів, забезпечуючи пріоритезацію між різними напрямками: комунікаційними кампаніями, розвитком сервісної інфраструктури, програмами зайнятості тощо. Через механізм бюджетного розподілу вибудовується структура маркетингового комплексу послуг і персоналу. Формуючи рамкові умови для вибору найбільш ефективних марке-

тингових інструментів, бюджет виступає обмежувальним параметром оптимізації, завдяки якому досягається максимізація ефекту репатріації в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Крім того, бюджет слід розглядати як інструмент координації та інтеграції політик, оскільки він поєднує маркетинг із соціальною, економічною та міграційною політикою держави. Він також є інструментом узгодження інтересів різних стейкхолдерів: держави, роботодавців, громад і самих біженців. Через фінансові стимули (субсидії, компенсації, податкові пільги, гранти роботодавцям) здійснюється вплив на поведінку цільових аудиторій: біженців, роботодавців та інституцій, які беруть участь у процесі репатріації. У цьому сенсі бюджет інтегрується у маркетингову політику як елемент ціннісної пропозиції.

Таблиця 3. Оцінювання мультиплікативного ефекту повернення біженців

Напрямок ефекту	Економічна сутність	Ключові показники	Метод розрахунку	Маркетинговий аспект
Приріст ВВП	Збільшення сукупного попиту та пропозиції через включення повернених осіб в економічну діяльність	Приріст ВВП; ВВП на душу населення; рівень споживання	Визначається через оцінку додаткового обсягу виробництва товарів і послуг, що формується внаслідок зростання споживання, розширення зайнятості та активізації підприємницької діяльності після повернення населення	Відновлення споживчих сегментів, зростання попиту на товари повсякденного та довгострокового використання, активізація локальних ринків
Податкові надходження	Розширення податкової бази за рахунок зайнятості та споживання	Загальні податкові надходження; ПДФО; ПДВ; ЄСВ	Оцінюється через збільшення бюджетних надходжень, що виникає внаслідок підвищення рівня зайнятості, зростання доходів населення та розширення споживчих витрат	Формування стабільного платоспроможного попиту, розширення місткості ринку та підвищення привабливості для бізнесу
Зростання продуктивності праці	Підвищення ефективності використання робочої сили через повернення кваліфікованих кадрів	ВВП на одного зайнятого; виробіток працівника; рівень кваліфікації	Визначається шляхом зіставлення змін обсягів виробництва з чисельністю зайнятих з урахуванням якісних характеристик робочої сили та рівня її компетентності	Посилення конкурентоспроможності підприємств, розвиток інноваційних продуктів, підвищення якості пропозиції на ринку
Зниження витрат на соціальну підтримку	Скорочення державних витрат на допомогу та трансферти	Обсяг соціальних витрат; витрати на одну особу; частка у бюджеті	Оцінюється через визначення обсягу скорочення державних витрат у результаті переходу населення до економічної активності та самозабезпечення	Зміна структури попиту: перехід від базового споживання до більш диверсифікованого, зростання попиту на послуги та якісні товари
Мультиплікативний ефект (узагальнення)	Синергетичний ефект взаємодії доходів, споживання, інвестицій і фінансових результатів	Сукупний економічний ефект; коефіцієнт віддачі політики повернення	Визначається шляхом комплексного порівняння витрат на реінтеграцію населення з сукупними позитивними ефектами у вигляді зростання виробництва, доходів, зайнятості та бюджетних надходжень	Ланцюгова реакція ринку: зростання попиту стимулює виробництво, інвестиції, розвиток брендів і розширення ринкових ніш

Джерело: систематизовано авторами.

Окремо слід підкреслити необхідність регіоналізації маркетингу персоналу, яка надає можливість формувати регіональні продукти повернення як специфічні послуги з різним набором бюджетної підтримки. Кожен регіон України може виступати як окремий "провайдер послуг інтеграції", який конкурує за людський капітал через якість інфраструктури, рівень оплати праці та доступ до програм розвитку. Бюджет на цьому рівні виконуватиме функцію інструменту вирівнювання та стимулювання регіональної конкуренції за повернення фахівців.

За допомогою показників бюджетної віддачі можна вимірювати ефективність маркетингових заходів у термінах поверненого людського капіталу, рівня зайнятості, податкових надходжень тощо.

Оцінювання економічної ефективності репатріації має бути інтегрованою в бюджетну систему і використовуватися як для національного, так і для корпоративного рівня. Оцінювати мультиплікативний ефект повернення людського капіталу має відбуватися через приріст ВВП, податкові надходження, зростання продуктивності праці та зниження витрат на соціальну підтримку (табл. 3).

Обсяг і структура фінансування є маркером серйозності намірів держави та впливають на поведінкові рішення потенційних репатріантів, а в підсумку формують міру довіри до політики репатріації [14].

Таким чином, бюджетне фінансування є дієвим механізмом управління маркетингом послуг і персоналу, котрий забезпечує як вибір інструментів впливу, так і вимірювання їх результативності у процесі репатріації біженців.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетинг послуг і маркетинг персоналу у стимулюванні репатріації українських біженців доцільно розглядати як єдину систему формування цінності повернення. При цьому, держава виступає активним суб'єктом ринку, який пропонує комплексний пакет послуг. Даний пакет включає доступ до зайнятості, можливості професійного розвитку, соціальну інфраструктуру та якісні публічні сервіси, формуючи комплексну пропозицію життєвого і професійного повернення. Об'єктом маркетингового впливу виступає цілісне середовище економічної та соціальної інтеграції.

Ключову роль у цій системі відіграє бюджет, роль якого розширено з урахуванням марке-

тингового впливу. Він визначає структуру і пріоритети пакета послуг, спрямовує ресурси на найбільш чутливі для репатріантів напрями та забезпечує реалізацію програм зайнятості, перекваліфікації і підтримки роботодавців. Через програмно-цільовий підхід бюджет одночасно виконує функції стимулювання, пріоритетизації цільових сегментів і підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці, а також виступає каталізатором взаємодії держави, бізнесу і громад через співфінансування робочих місць та адаптаційних програм.

Маркетинг послуг у цій системі забезпечує формування реального досвіду повернення, оскільки саме якість, доступність і швидкість адміністративних, соціальних, освітніх і медичних послуг визначають сприйняту привабливість репатріації. Важливою складовою є цифровізація, яка знижує витрати на повернення, підвищує прозорість процедур і зменшує невизначеність, тим самим посилюючи довіру до державної політики.

Маркетинг персоналу доповнює дану систему, фокусуючись на позиціонуванні країни як конкурентного роботодавця. Його зміст полягає у формуванні привабливих умов зайнятості, включаючи рівень оплати праці, стабільність, соціальні гарантії та можливості розвитку, а також у створенні національного HR-бренду, здатного конкурувати з іноземними ринками праці. Бюджетні інструменти забезпечують реалізацію поставлених завдань через підтримку зайнятості, інвестиції в людський капітал і стимулювання бізнесу.

У поведінковому вимірі рішення про повернення визначається співвідношенням вигод і ризиків. Система із маркетингу послуг і персоналу, підкріплена бюджетними ресурсами, дозволяє одночасно підвищити очікувані вигоди та знизити невизначеність, формуючи стійку мотивацію до репатріації.

Дана стаття написана в межах проєкту "Розробка економіко-маркетингового механізму відновлення людського капіталу для забезпечення репатріації українських біженців війни", напрямком подальших досліджень у межах якого є розробка маркетингових кампаній як на рівні держави, так і на рівні суб'єктів бізнесу; визначення фінансово-економічних стимулів: розробка програм підтримки для біженців, які б не мали дискримінаційного характеру для тих громадян, що лишилися в Україні; розробка моделі економічної ефективності репатріації біженців війни.

Література:

1. Центр економічної стратегії. Які виклики для громади принесли війна, нестача ресурсів та повернення біженців. Економічна правда. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/projects/yaki-vikliki-dlya-gromad-801768/>
2. План відновлення України. 2025. URL: <https://recovery.gov.ua>
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv>
4. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. Журнал європейської економіки. 2022. № 21 (4). С. 407—428.
5. Федерація роботодавців України. Людський капітал як основа відновлення: виклики, рішення, дії. Прес-служба ФРУ. 2024. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/lyudskij-kapital-yak-osnova-vidnovlennya-vikliki-rishennya-diji>
6. Міністерство економіки України. Хартія стійкості людського капіталу. 2024. URL: <https://charter.me.gov.ua>
7. Центр економічного відновлення. Форум про людський капітал. 2025. URL: <https://www.recovery.org.ua/forum-pro-liudskyy-kapital-v-kyievi-naperedodni-urc-2025-okreslyly-stratehiyu-dobrovolnoho-povernennia-pidtrymky-vpo-ta-iednosti-ukraintsiv-po-vsomu-svitu/>
8. Amanzadeh N., Kermani A., McQuade T. Return Migration and Human Capital Flows. National Bureau of Economic Research. 2024. URL: <https://www.nber.org/papers/w32352>
9. Adda J., Dustmann C., Gorlach J.-S. The Dynamics of Return Migration, Human Capital Accumulation, and Wage Assimilation. Review of Economic Studies. 2022. № 89 (6). P. 2841—2878.
10. Ruiz I., Vargas-Silva C. Refugee Return and Social Cohesion. Oxford Review of Economic Policy. 2022. № 38(3). P. 678—695.
11. Auntu S. K., Promee A. T. Repatriation as a Solution of Afghan Refugee Crisis: A Critical Overview. European Journal of Business and Management Research. 2020. № 5 (5). P. 1—7.
12. Teodorescu D., Petre I. C., Aivaz K.-A. Labour Market Integration of Ukrainian Refugees in Romania. Social Sciences. 2024. № 14 (10). P. 607.
13. Шиманська В.В., Бакуліна О.С., Момонт Т.В. "Репатріація" людських ресурсів для післявоєнної відбудови України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. Випуск 4 (45). С. 11—16. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-2>
14. Малиновська О.А. Еміграція vs імміграція: напрями та механізми політики репатріації. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1 (35). С. 69—81. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.069>
15. Ромащенко Т.І., Ромащенко К.М. Концептуальні засади повернення вимушених мігрантів в Україну: інвестиційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 136—144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.16.136>
16. Аракелова, І., Лісютін А. Формування національного бренду: теоретико-методичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. № (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-42>
17. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями роз'язання проблем. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. Том 2 (55). С. 531—545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4331>
18. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 6 (47). С. 433—446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3908>

References:

1. Ekonomichna pravda. (2025), "Center for Economic Strategy: What challenges have war, resource shortages, and refugee returns brought to communities?", available at: <https://epravda.com.ua/projects/yaki-vikliki-dlya-gromad-801768/> (Accessed 05 April 2026).
2. Ukraine Recovery Plan (2025), available at: <https://recovery.gov.ua> (Accessed 05 April 2026).
3. Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen' (2024), "Updating the strategy of human development: the aspect of repatriation of war refugees", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (Accessed 05 April 2026).
4. Novikova, O., Zaloznova, Yu. and Az'muk, N. (2022), "Restoring Ukraine's Human Capital in the Post-War Period Using the Benefits of Digitalization", Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky, vol. 21 (4), pp. 407—428.
5. FRU. (2024), "Human Capital as the Basis of Recovery: Challenges, Solutions, Actions",

available at: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/lyudskij-kapital-yak-osnova-vidnovlennya-vikliki-rishennya-diji> (Accessed 05 April 2026).

6. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Human Capital Sustainability Charter", available at: <https://charter.me.gov.ua> (Accessed 05 April 2026).

7. Tsent ekonomichnoho vidnovlennia (2025), "Human Capital Forum", available at: <https://www.recovery.org.ua/forum-pro-liudskyy-kapital-v-kyievi-naperedodni-urc-2025-okreslyly-stratehiu-dobrovilnoho-povernennia-pidtrymky-vpo-ta-iednosti-ukraintsiv-po-vsomu-svitu/> (Accessed 05 April 2026).

8. Amanzadeh, N., Kermani, A. and McQuade, T. (2024), "Return Migration and Human Capital Flows", National Bureau of Economic Research, available at: <https://www.nber.org/papers/w32352> (Accessed 05 April 2026).

9. Adda, J., Dustmann, C. and Gorlach, J.-S. (2022), "The Dynamics of Return Migration, Human Capital Accumulation, and Wage Assimilation", Review of Economic Studies, vol. 89 (6), pp. 2841—2878.

10. Ruiz, I. and Vargas-Silva, C. (2022), "Refugee Return and Social Cohesion", Oxford Review of Economic Policy, vol. 38 (3), pp. 678—695.

11. Auntu, S. K. and Promee, A. T. (2020), "Repatriation as a Solution of Afghan Refugee Crisis: A Critical Overview", European Journal of Business and Management Research, vol. 5 (5), pp. 1—7.

12. Teodorescu, D., Petre, I. C. and Aivaz, K.-A. (2024), "Labour Market Integration of Ukrainian Refugees in Romania", Social Sciences, vol. 14 (10), pp. 607.

13. Shymans'ka, V.V., Bakulina, O.S. and Momont, T.V. (2024), "Repatriation" of human resources for the post-war reconstruction of Ukraine", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 4 (45), pp. 11—16. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-2>

14. Malynovs'ka, O.A. (2019), "Emigration vs. immigration: directions and mechanisms of repatriation policy", Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika, vol. 1 (35), pp. 69—81. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.069>

15. Romaschenko, T.I. and Romaschenko, K.M. (2024), "Conceptual framework for the return of forced migrants to Ukraine: an investment approach", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 136—144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.136>

16. Arakelova, I. and Lisiutin, A. (2025), "Formation of a national brand: theoretical and

methodological aspect", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-42>

17. Chervins'ka, L. Kalina, I. Chervins'ka, T. Safonov, Yu. Lischenko, A. and Shuliar, N. (2024), "Forced migration in conditions of war: challenges, financial and economic risks, directions for solving problems", Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky, vol. 2 (55), pp. 531—545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.-2024.4331>

18. Dzhulaj, M., Sychova, A., Bezus, A. and Sychova, N. (2022), "Strategy for developing an employer brand during the war and in the post-war period", Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky, vol. 6 (47), pp. 433—446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.-2022.3908>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Профцензовано / Revised: 27.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663