

*Микитенко В.В.,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу просторового розвитку
та якості життя, Інститут демографії та досліджень
якості життя імені Михайла Птухи НАН України*

ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВА АТРОФІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ОБМЕЖУВАЧ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОСТОРОВІ РИЗИКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Маємо визнати, що економічне відновлення України, на сьогодні, інтерпретується, передусім, через інфраструктуру, інвестиції, індустриальні парки, цифровізацію та модернізацію виробництва. У стратегічних документах і бізнес-планах домінує логіка капіталовкладень, технологічного оновлення та залучення фінансових ресурсів. Проте, у цій моделі, майже, непомітним залишається ключовий фактор – людський потенціал (ЛП) як суб'єкт розвитку.

Україна входить у фазу просторової повоєнної реконструкції [1] в умовах глибоких демографічних втрат, масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції, структурної деформації ринку праці, психосоціального виснаження населення та біомедичних наслідків війни. Ці процеси не є тимчасовими коливаннями – вони, й формують довгострокову ерозію відтворювальної спроможності держави.

Саме тому, пропонуємо розглядати сучасний стан України крізь категорію демографічно-трудова атрофії (ДТА) [2] – системного, кумулятивного процесу виснаження кількісних і якісних характеристик людського потенціалу. У цій площині, проблема полягає не лише в масштабах втрат. А, проблема – у способі їх осмислення. Адже, у більшості економічних моделей, демографічні та трудові втрати трактуються як фонові змінні, що, нібито, з часом компенсуються економічним зростанням. Але, якщо суб'єкт розвитку – це саме людина, яка втрачає здатність до відтворення, адаптації та інноваційної активності, то жодні інвестиції й ресурсне забезпечення – не забезпечать стійкого ефекту.

У такому разі держава стикається з небезпечним сценарієм – а, саме «відновлення без людей», де інфраструктура будується, кошти залучаються, технології імпортуються, але кадрове наповнення, мотиваційна спроможність і міжпоколінне відтворення – залишаються структурно ослабленими. А, для бізнесу – це означає не просто дефіцит кадрів – це зростання інвестиційних ризиків, зниження продуктивності, обмеження масштабування та нестабільність попиту. А, для держави, загалом, це стає визначальним питанням національної безпеки – тобто, ослаблення мобілізаційної, економічної та просторової стійкості. Таким чином, постає стратегічний виклик: чи може менеджмент

відновлення бути ефективним, якщо не інтегрує демографічно-трудоий вимір як базову управлінську категорію?

Саме ця проблема і є відправною точкою дослідження. Якщо говорити у межах наукової логіки, то ДТА – це не скорочення чисельності населення чи дефіцит робочої сили. ДТА – системний, кумулятивний процес деградації людського потенціалу (ЛП), що проявляється у стійкому погіршенні демографічних, трудових, економічних, біомедичних, поведінково-когнітивних, просторових та інституційних характеристик відтворення населення і робочої сили. Ключовим у цій дефініції є слово – системний. Йдеться не про окремі соціальні ефекти війни (депопуляцію, міграцію чи безробіття), а про структурне ослаблення суб'єкта розвитку – людини як носія праці, інновацій, адаптації та відновлення. І, це не соціальний наслідок. Соціальні наслідки можуть бути компенсовані економічним зростанням. Але, атрофія ЛП – не компенсується автоматично. Вона має кумулятивну та відкладену природу – бо, кожна хвиля втрат (демографічна, міграційна, воєнна, психоемоційна, тощо) не зникає у фазі відбудови, а накопичується, знижуючи резистентність системи. Більш того, ДТА трансформується у внутрішній механізм самопосилення слабкості вимірів резистентності [3]: а) скорочення трудових ресурсів знижує інвестиційну привабливість; б) зниження економічної активності стимулює подальшу міграцію; в) поведінково-когнітивне виснаження формує синдром набутої безпорадності; г) і в результаті економіка втрачає здатність до саморегенерації.

Саме тому ДТА – це не фоновий соціальний процес. Це структурний обмежувач менеджменту розвитку. Якщо ЛП втрачає кількісну, якісну й мотиваційну спроможність, то, навіть, за наявності фінансових ресурсів, донорської підтримки й технологічного імпорту – система не переходить у фазу сталого зростання. Інакше кажучи – без подолання ДТА економічне відновлення стає технократичним проєктом без гарантованого відтворювального ефекту.

Економічна історія доводить: зростання можливе лише тоді, коли зберігається здатність системи до відтворення. Не лише фінансового чи технологічного – а, передусім, людського. Сьогодні Україна перебуває у точці, де відновлення інфраструктури, модернізація виробництва та залучення інвестицій – об'єктивно випереджають відновлення ЛП. І саме у цьому полягає стратегічний ризик. Адже, без подолання ДТА жодна стратегія економічного зростання не матиме стійкості. Можна відбудувати дороги й заводи, можна залучити капітал, можна імпортувати технології, тощо. Але, якщо ЛП втрачає кількісну, професійну, мотиваційну й когнітивну спроможність – то, національна система розвитку позбавляється свого суб'єкта. Отже, ДТА – це не соціальний фон війни – це структурний обмежувач резистентності держави, бізнесу та просторових систем в у мовах полікризи [4]. Ігнорування цього феномену

формує небезпечну асиметрію: стратегічне планування ґрунтується на ресурсах і проєктах, тоді як реальні демографічно-трудова можливості країни – залишаються поза системою управління. У результаті виникає модель «зростання без відтворення», ми отримуємо короткострокові ефекти без довгострокової стабільності.

Саме тому, інтеграція демографічного виміру у стратегічний менеджмент має стати не рекомендацією, а обов'язковою умовою державної та корпоративної політики. ДТА повинна бути: а) інституційно визнана як системний ризик; б) формалізована у стратегічних документах; в) включена до моделей інвестиційної доцільності; г) інтегрована в регіональне та просторове планування; д) визначена як феномен, що потребує цілеспрямованого нівелювання у скорочені терміни. Оскільки, йдеться не лише про ринок праці. У цій площині, йдеться про здатність держави до самовідновлення.

Певним чином підсумовуючи, зазначимо наступне: економічне зростання без відтворення ЛП – є ілюзією стабільності. Стійкість починається з людини як носія праці, інновації, адаптації та розвитку. Тому, стратегічне завдання, на сьогодні, це, не лише керувати ресурсами відновлення, а й відновити суб'єкта розвитку. І, саме у цьому контексті, ДТА має перейти з площини наукової категорії – у площину нагальної управлінської дії.

Список використаних джерел:

1. Микитенко В.В., Чупріна М.О. Алгоритмізація управлінських дій із реконструктивної просторової організації господарських систем України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Випуск 5.(2024); szám 5 (2024) Volume 5. (2024). С. 109–131. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-109-131.
2. Микитенко В.В. Синдромальні детермінанти демографічно-трудова атрофії: природа та механізми нівелювання. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 72-74.*
3. Mykytenko V.V. The concept of resistance in ensuring adaptability and stability of spatial systems in conditions of polycrisis. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global Trends in Science: Research, Innovation and Development» (September 29 – October 1, 2025, Varna, Bulgaria). European Open Science Space, 2025. P. 39-44.*
4. Микитенко В.В. Резистентність як код відновлення: просторові системи в епоху полікризи. «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку». *Тези доповідей міжнар.наук.-практич. конф., Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р./ Редкол.: В. Шаломєєв, Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 428-431*