

ОРЛОВА НАТАЛІЯ

**ДЕТЕРМІНАНТИ
ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ:
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР**

DOI: 10.34132/978-617-8413-39-2



ОРЛОВА НАТАЛІЯ

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ:
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР**

МОНОГРАФІЯ

Київ 2026

УДК 351: 330.34 (477)

Орл 66

*Видається за рішенням вченої ради Сумського державного педагогічного
університету ім. А.С. Макаренка
(наказ №116 від 02.03.2026 року)*

Рецензенти:

Кудріна Ольга Юріївна доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Сумського державного педагогічного університету ім. А.С. Макаренка

Драган Іван Олександрович доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»

Ахмедова Олена Олегівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну

Орлова Н.С. Детермінанти людського розвитку України в умовах євроінтеграції: державно-управлінський вимір - Київ: ФОП Самченко А.М., 2026. – 144 с.

Теоретичні та науково-практичні висновки та рекомендації монографії вирішують основне завдання дослідження щодо визначення сучасних механізмів державного управління людським розвитком, шляхів збереження людського потенціалу України для реалізації стратегічних завдань реформи державного управління та інших реформ у різних секторах економіки в умовах викликів сьогодення: євроінтеграції та цифровізації.

Монографія призначється фахівцям з публічного управління та адміністрування, експертам та науковцям у сфері людського розвитку, економістам, працівникам органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також викладачам та студентам всіх рівнів освіти, іншим зацікавленим особам.

ISBN 978-617-8413-39-2

© Орлова Н.С., 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ	
ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ.....	8
1.1. Передумови формування концепції людського розвитку.....	8
1.2. Трансформація механізмів державного управління у сфері людського розвитку.....	27
Література за розділом 1.....	40
РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛЬНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ	
ВИМІР ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ.....	46
2.1. Особливості державного управління людським розвитком в контексті європейських соціальних стандартів	46
2.2. Оцінка людського розвитку України та світу.....	58
Література за розділом 2.....	87
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В	
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА	
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	94
3.1. Євроінтеграційний вектор трансформацій управління людськими ресурсами в органах державної влади.....	94
3.2. Розвиток професійних компетентностей державних службовців в умовах євроінтеграції.....	106
Література за розділом 3.....	122
ВИСНОВКИ.....	129
ДОДАТКИ.....	132

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

CDTO	– Chief Digital Transformation Officers
DDaT	– Digital, Data and Technology
GII	– Global Innovation Index
GGGI	– Global Gender Gap Index
GHCI	– Global Human Capital Index
HCI	– Human Capital Index
HDI	– Human Development Index
HR	– Human Resource
HRM	– Human Resource Management
HRMIS	– Human Resource Management Information System
OKR	– Objectives and Key Results
SCF	– Social Climate Fund
SCP	– Special Containment Procedures
SIGMA	– Support for Improvement in Governance and Management
ВВП	– валовий внутрішній продукт
ВПО	– внутрішньо переміщена особа
ВШПУ	– Вища школа публічного управління
ЄКТС	– Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система
ЄС	– Європейський союз
ЄСС	– Європейський соціальний стандарт
ЄССП	– Європейський Стовп Соціальних Прав
ЄСХ	– Європейська Соціальна Хартія
ІКТ	– інформаційно-комунікаційна технологія
ІЛР	– Індекс людського розвитку
ІТ	– інформаційна технологія
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби
НАН	– Національна академія наук
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН	– Організація Об'єднаних націй
ПРООН	– Програма розвитку Організації Об'єднаних націй
РЦПК	– Регіональний центр підвищення кваліфікації
ШІ	– штучний інтелект

ВСТУП

У монографії проаналізовано концептуальні основи та сучасні трансформації людського розвитку України в умовах євроінтеграції. Фокус дослідження автора направлений на аналіз та перспективи розвитку державних механізмів збереження людського капіталу в сучасних умовах реформування державного управління та у період післявоєнного відновлення економіки України на шляху до євроінтеграції.

У сучасних умовах питання людського розвитку є надзвичайно актуальним, оскільки прогрес людського розвитку демонструє нарощування можливостей людини через підвищення її потенціалу для реалізації в усіх сферах життєдіяльності та допомагає долати управлінські та економічні кризи в країні.

Стратегія людського розвитку України (2021 р.) визначила цілі та основні завдання, що стоять перед державою у сфері людського розвитку як наряду забезпечення національної безпеки України, а також індикатори досягнення цілей, що забезпечує можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал.

Людський розвиток потребує пріоритетної уваги з боку держави в умовах сучасних викликів: війна, євроінтеграція України, демографічна та кадрова криза, неефективна соціальна політика, економічний регіональний дисбаланс, підвищений рівень небезпеки та загроз для життєдіяльності та розвитку громадян, цифровізація державних послуг та управлінських процесів, міграція та еміграція населення, психологічна нерівновага та втрата можливостей для професійного зростання. Саме ці виклики та фактори впливу досліджуються у монографії з метою визначення детермінантів людського розвитку для України наразі та у післявоєнний період.

Метою дослідження є систематизація та формування основних механізмів державного управління людським розвитком, шляхів збереження людського потенціалу для

реалізації стратегічних завдань реформи державного управління та реформ у інших секторах економіки в умовах викликів сучасності: євроінтеграції та цифровізації.

Інформаційною та методичною базою дослідження стали національні стратегічні документи України та Європейського Союзу щодо управління людськими ресурсами, соціальної політики та цифрового розвитку; сучасні звіти та Директиви Європейського Союзу (2022-2025 рр.), Національного агентства України з питань державної служби.

Детальний аналіз механізмів державного управління також був зроблений на основі нормативно-правової бази у сфері державного управління людськими ресурсами та її цифровізації: Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, Дорожня карта з питань реформи державного управління, річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік, Digital Decade, Digitalisation in Europe, Work Programme 2025-2027 of the Digital Europe Programme.

Кожен з розділів монографії містить наукові теоретичні та практичні доробки автора, які пов'язують його діяльність з науковими темами: «Правове забезпечення євроінтеграції: загальноправовий та галузевий аспекти» (0124U000555), «Розроблення теоретико-методологічних засад цифровізації публічного управління задля забезпечення національної безпеки України в умовах викликів сучасності» (0123U100291) та практичним досвідом взаємодії з центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в Україні за 2021-2026 рр.

Перший розділ присвячений передумовам формування концепції людського розвитку та огляду трансформації механізмів державного управління у сфері людського розвитку за 2020-2025 роки в процесі євроінтеграції. Обґрунтовано, чому Стратегія демографічного розвитку до 2040 року є всеосяжним планом розвитку української нації, де людський капітал вважається

вищою цінністю та головним ресурсом держави, та які механізми державного управління задіяні у її реалізації.

Другий розділ монографії розкриває комплексні та системні підходи держави при прийнятті стратегічних документів людського розвитку та національних проєктів розвитку людського потенціалу, що дозволить зменшити негативні наслідки системної кризи в Україні та наблизитися до європейських соціальних стандартів життя. Визначено основні цільові показники людського розвитку світу, Європи та України до 2030 р. Проаналізовано прогрес у досягненні соціальних цілей країн-членів Європейського Союзу, визначено стратегічні напрями розвитку цифрових компетентностей та цифрові орієнтири у реалізації соціальних стандартів Європейського Союзу. Проведено оцінку індексу людського розвитку в Україні та країн Європи за міжнародними глобальними показниками та рейтингами.

У третьому розділі монографії зазначена стратегічна важливість реформування системи державного управління щодо розвитку людськими ресурсами в органах публічної влади для реалізації всіх подальших трансформацій в Україні. Проведено аналіз ключових напрямів реформи державного управління щодо змін в управлінні людськими ресурсами в 2020-2025 рр. в органах державної влади. Аналіз теоретичних та практичних досліджень надали змогу визначити дієві державні механізми розвитку та підтримки людського потенціалу на державній службі. А саме, продовження реформи оплати праці, удосконалення процесу відбору на державну службу, цифровізація управління людськими ресурсами. Євроінтеграційний вектор трансформацій механізмів державного управління на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин відіграє пріоритетне значення у подальшому виборі детермінантів людського розвитку України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ

1.1. Передумови формування концепції людського розвитку

Формування наукових засад теорії людського розвитку належить зарубіжним вченим, найвідоміші з яких А. Сміт, В.Петті, Г. Беккер, А. Сен, Д. Рікардо, Дж. Кендрік, А. Маршалл, Т. Шульц. Саме А. Маршалл запропонував замість поняття «політична економія» поняття «економікс» і дав власне визначення цієї науки, а саме як науку, що вивчає людство в його повсякденному житті; вона розглядає ту частину індивідуальних або суспільних дій, яка якнайтісніше пов'язана з придбанням і споживанням матеріальних атрибутів добробуту. Таке визначення суттєво відрізняється від тих, що давали його попередники, які обмежували предмет політичної економії лише наукою про багатство. А. Маршалл підходить до трактування її предмета ширше, зазначаючи, що, з одного боку, – це наука про багатство, але з іншого, – це наука про людину, яка відчуває на собі вплив найрізноманітніших факторів; економіка ж цікавиться переважно мотивами, що впливають на поведінку людини в її економічному житті [1]. Саме тому відомий англійський класик економічної теорії надав стисле і суттєве визначення двоякої ролі людини в системі сучасних економічних відносин. На його думку, «виробництво багатства – це лише засіб підтримання життя людини, задоволення її потреб і розвитку її сил – фізичних, розумових і моральних. Але сама людина – це основний засіб виробництва цього багатства, і вона ж є кінцевою метою багатства» [2].

Провідні вчені вже тоді ставили питання про матеріальний та нематеріальний склад національного багатства, застосування економічних заходів, в тому числі методів державного управління та регулювання всіх видів праці. Поширилося розуміння того, що досягнення успіху можливе лише на основі духовності, етичності,

освіти, морального здоров'я суспільства, підвищення його трудової активності і мотивації. Все це стало основною причиною для переосмислення природи багатства, його складових, системи людських цінностей і мотивацій.

Основна увага наукових досліджень почала зміщуватися у бік вивчення й регулювання розподілу доходів. Однією з визначальних віх на цьому шляху стала розроблена в середині 70-х рр. ХХ століття концепція «базових потреб», орієнтована на забезпечення добробуту людей, передусім бідних. Ця концепція стала основою програмної доповіді Міжнародної організації праці «Зайнятість, зростання та базові потреби» (1976 р.). Вона ґрунтується на трьох основних елементах:

1. Розширенні, особливо в країнах з надлишком трудових ресурсів, трудомістких виробництв, які навіть за порівняно низької продуктивності праці можуть забезпечити зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), підвищення заробітної плати і доходів населення.

2. Масштабній державній підтримці масової освіти, охорони здоров'я, соціальної допомоги бідним, здійснення програм громадської санітарії і гігієни, планування сім'ї.

3. Залученні найширших верств населення до активної участі в розробці, плануванні та здійсненні соціальних програм, що в країнах, які розвиваються, значною мірою було викликано нестачею дипломованих спеціалістів і необхідністю виплачувати їм порівняно високу зарплатню [1].

Практична ж реалізація даної концепції була зведена майже цілковито лише до другого її елемента. У зв'язку з цим вона мала схематичний характер, була недостатньо «адресною», недораховувала місцеву специфіку та ігнорувала зворотний зв'язок. Реалізація цих програм цілком залежала від обсягу наявних ресурсів, які отримувалися переважно з джерел міжнародної допомоги, і від орієнтирів, що визначалися урядами країн, причому не завжди обґрунтовано. Тому, навіть успішні програми поліпшували добробут населення лише в межах «основних потреб» і не впливали на інші аспекти життєдіяльності людей [3].

У новій економічній парадигмі в центр аналізу соціально-економічного розвитку ставиться здатність економіки до ефективних, якісних і структурних зрушень, що прямо і безпосередньо закладено в людині, людському капіталі. В будь-яких політичних та економічних системах людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Подальше усвідомлення економічних процесів базується на тому, що важливу роль в економічному зростанні відіграють нематеріальні чинники, перш за все людські якості і характеристики, які розглядаються тепер не тільки як засіб економічного зростання, а насамперед як його мета.

Якщо вітчизняними науковцями розроблялася категорія «трудоий потенціал», то міжнародні економісти, в цей самий час, розглядали людину як головний ресурс економіки і вивчали напрями забезпечення зростання його продуктивності, а тому ввели до наукового обороту поняття «людський капітал». Паралельне існування різних економічних категорій було цілком виправданою обставиною, яка відображала використання різних механізмів забезпечення однієї й тієї самої мети – економічного зростання.

Бурхливого розвитку теорія людського капіталу набула завдяки роботам американських вчених Г. Беккера, Я. Мінсера, Т.Шульца та інших. Офіційною датою народження цієї теорії традиційно вважається жовтень 1962 р., коли була опублікована серія статей, присвячених виключно проблемі людського капіталу. Однак, за цей недовгий час нова теорія здобула багато прихильників і загальне наукове визнання. Підтвердженням цього стало присудження в 1992 р. Нобелівської премії в галузі економіки професору Чиказького університету (США) Г. Беккеру за значний внесок у розробку і популяризацію ідей теорії людського капіталу.

Серед основних причин виникнення інтересу до поняття «людський капітал» можна виділити, по-перше, загальну закономірність розвитку сучасної науки в цілому, яка виявляється в концентрації уваги вчених на дослідженні проблем людини, по-друге, визнання того факту, що активізація творчого потенціалу

людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання [3]. З позицій теорії людського капіталу доходи людей є закономірним підсумком раніше прийнятих рішень. Тобто людина, приймаючи те чи інше рішення, може безпосередньо впливати на розмір своїх майбутніх доходів. Можна значно підвищити майбутні доходи, вкладаючи кошти у свою освіту і професійну підготовку, здоров'я, культуру, збільшуючи тим самим свій власний (приватний) людський капітал.

Загальновідомо, що людина за своєю природою є, з одного боку, фізичною істотою, а з іншого – суспільною (соціальною). З огляду на це, вона є носієм як певних природних індивідуальних здібностей і талантів, якими вона володіє від народження і якими її наділила природа, так і нагромадження суспільних якостей та здібностей, які вона дістає в процесі суспільної життєдіяльності і витрачає для цього певні фізичні, матеріальні та фінансові ресурси. Природні здібності людини й набуті суспільні якості за своєю економічною роллю є подібними до природних ресурсів і фізичного капіталу. Це проявляється в тому, що у своєму первісному стані людина, подібно до природних ресурсів, не приносить ніякого економічного ефекту. Але після здійснення певних затрат і підготовки формуються людські ресурси, які потенційно можуть приносити доход, подібно до фізичного капіталу.

Виділяють основні аспекти в дослідженні теорії людського капіталу: перший – це процес накопичення капіталу, другий – визначення рівня його реалізації. Якщо перший можна певним чином прогнозувати, то процес визначення рівня реалізації людського капіталу досі залишається складним завданням, так як на динаміку віддачі від людського капіталу впливає дуже багато факторів як суб'єктивного, так і об'єктивного змісту.

Суть теорії людського капіталу полягає в тому, що інвестиції в освіту та охорону здоров'я створюють людський капітал подібно до того, як затрати на обладнання і матеріали формують фізичний капітал. Підвищення розумових і фізичних здібностей працівника як складових людського капіталу є порівняними з

нагромадженням матеріально-речових елементів виробництва. При цьому освіта розглядається передусім як інструмент прагматичної діяльності людини, що передбачає швидке повернення вкладених коштів і ресурсів та їх відтворення в інтересах того, хто виступає замовником, споживачем підготовлених кадрів. Таким чином, робиться припущення, що існує безпосередній зв'язок між інвестиціями в людський капітал і продуктивністю праці. Примноження людського капіталу має сприяти зростанню продуктивності праці та ефективності виробництва. Одночасно із зростанням продуктивності праці повинно відбуватися збільшення доходів працівника, що, у свою чергу, стимулює його робити нові інвестиції в здоров'я та освіту з метою поповнення запасу знань, навичок і мотивацій (саме сукупність природжених здібностей і набутих знань, навичок і мотивацій, за визначенням Г. Беккера, і складають людський капітал), щоб згодом його знову ефективно застосувати [4].

Щодо цього важливо зазначити, що поняття «людський капітал» і «людські ресурси» є нетотожними. Людські ресурси потенційно можуть стати капіталом у тому випадку, коли вони даватимуть реальний дохід та створюватимуть багатство, тобто якщо людина має можливість зайняти себе у суспільному виробництві шляхом власноручно організованої діяльності або продажу своєї робочої сили наймачеві (приватному, колективному, державному). Саме в цій основі доцільно використовувати власні уміння, знання, фізичні здібності та енергію. Для перетворення людських ресурсів у діючий капітал є необхідними певні умови, що забезпечили б реалізацію людського потенціалу в результатах діяльності (виражених у товарній формі).

Людський капітал, як і продукт виробництва, являє собою знання і трудові навички, набуті людиною в процесі навчання та трудової діяльності. Він, як і будь-який інший вид капіталу, має здатність нагромаджуватися.

Основними характеристиками людського капіталу вважаються наступні: людський капітал, як і фізичний капітал, є результатом виробничого процесу; людський капітал, як і фізичний, здатний приносити дохід протягом певного періоду

часу; людський капітал, подібно до фізичного капіталу, підвищує можливість суспільства виробляти нові товари і послуги [5].

Деякі вчені (Л. Вальрас, Дж. Маккулох, Г. Маклеод, І. Фішер та ін.) оцінювали людину як елемент капіталу, і як наслідок їх трактувань виникли так звані альтернативні, або розширюючі теорії людського капіталу. Якості й здібності людей у структурі людського капіталу для прихильників альтернативного підходу відіграють якщо не більше, то в усякому разі і не менше значення, ніж рівень освіти або здоров'я людини. Тобто, прихильники альтернативних концепцій вбачають у людському капіталі передусім природжені здібності і талант людини, а потім уже її освіту і набуту кваліфікацію.

Поява і розвиток альтернативних концепцій людського капіталу багато в чому пов'язана з роботами відомого американського економіста І. Фішера, зокрема його теорії «всеосяжного капіталу». Ця теорія виникла в період тотального панування в духовному і суспільному житті американського суспільства ідей прагматизму. З позицій цих ідей стверджувалося, що істиною в цьому світі є лише те, що відповідає практичним цілям і завданням життя. Стосовно економіки робився висновок, що діяльність людей повинна бути спрямована виключно на досягнення практичного результату і життєвого успіху.

Теорія капіталу І. Фішера стала основою для виникнення різноманітних альтернативних концепцій людського капіталу, в яких немає однаковості в питаннях визначення змісту поняття «людський капітал» (табл. 1.1).

Альтернативні концепції людського капіталу намагаються врахувати весь спектр якостей людини, які можуть приносити доходи, і які не враховувалися при традиційному підході. Щоправда, у традиційному підході повністю не заперечується вплив природних здібностей на розмір доходу. Однак, визнаючи вплив здібностей людини на розмір її доходів, представники традиційного підходу відводять їм другорядну, несуттєву роль. Природні здібності вони вважають лише передумовою, від якої залежить ефективність навчання чи підтримання здоров'я. А деякі

прихильники традиційних поглядів взагалі заперечують подібний вплив.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «людський капітал» в альтернативних концепціях [3, 6-7]

Визначення	Автор
Капіталом є все те, що здатне протягом певного часу приносити дохід. «Вона (людина) так само матеріальна, як матеріальні кінь чи бик. Людина може належати іншій особі (у випадку рабства) або ж самій собі. І в тому, і в іншому випадку вона корисна своєму власникові»	І. Фішер
Не лише знання та вміння людей, не лише їхню здатність до праці, але і фізичні, психологічні, світоглядні, суспільні, культурні якості і здібності людей є людським капіталом (наприклад, такі якості, як фізична сила і зовнішня привабливість, вміння встановлювати і підтримувати необхідні знайомства, дотримуватися законів і традицій, організовувати свою діяльність, підтримувати дисципліну праці, вірно поводитися, тощо)	С. Фішер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензі
«Виробничі здібності, обдарування і знання» людини, а також така специфічна характеристика як «повага до політичної і соціальної стабільності»	Л. Туроу
«Здатність протягом певного періоду створювати певний продукт і дохід, включаючи неринкові форми доходу». Поділяється на дві основні складові – речовий і неречовий капітал, а кожна з цих частин, у свою чергу, поділяється на капітал втілений і не втілений у людях. Людським капіталом у цій структурі буде втілений у людях речовий і неречовий капітал	Дж. Кендрика

Отже, продуктивні якості і характеристики людини визнані особливою формою капіталу на підставі того, що їх розвиток потребує значних витрат часу і матеріальних ресурсів, і що вони, подібно фізичному капіталу, забезпечують своєму власнику грошовий дохід. Беззаперечним є той факт, що людський капітал має специфічну природу. Якщо у випадку фізичного капіталу в кінці терміну використання він повністю переносить свою вартість на вартість створеного з його допомогою продукту, то у випадку людського капіталу поширені ситуації, коли накопичений

людський капітал використовується або неповністю, або втрачається і не впроваджується у виробництво. Останнє певним чином обумовлено умовами і часом використання працівника, його компетенцією, а також тим, що означений капітал не потребує прискореної окупності, він є власністю людини і може бути використаний працівником лише за відповідних умов і в будь-який період часу [8].

У 70-ті роки теорія людського капіталу була піддана критиці з боку теорії фільтра (серед її авторів – відомі економісти і соціологи Дж. Стігліц, М. Спенс, К. Ерроу). Згідно з цією теорією, освіта – це механізм, що сортує людей за рівнем їх здібностей. Інформація про це дістається фірмам безкоштовно і допомагає відбирати найперспективніших кандидатів на робочі місця. Виявляється, що більш висока продуктивність праці пов'язана не із здобуттям працівниками освіти, а з їх особистими здібностями, які існують і без неї, а освіта просто допомагає їм проявитися. Теорія фільтра не ставить під сумнів користь від володіння дипломом для окремої людини. Але для суспільства в цілому утримання такого дорогого «сигнального устаткування», як система освіти, завчасно неефективно, оскільки відомі значно простіші та дешевші методи перевірки ділових якостей.

Аргументи теорії фільтра, як показали її критики, недостатньо переконливі. Навіть як засіб відбору освіта може сприяти підвищенню ефективності, допомагаючи майбутнім працівникам, які не матимуть достатньо інформації про власні можливості, пізнавати себе краще і знаходити в економічній системі найсприятливіші ніші [9].

Вступ людства в постіндустріальну епоху зумовив необхідність перегляду економічних підходів і орієнтирів, включаючи обов'язкове зближення інструментального (спрямованого на забезпечення зростання продуктивності праці) і соціального (орієнтованого на дослідження соціальних умов життя населення) напрямів уявлень про розвиток людини. Це привело, по-перше, до появи нової концепції, що об'єднала людський і соціальний капітали, а по-друге, до включення людського капіталу в поняття «людський розвиток». Таким чином,

відбулося становлення концепцій людського потенціалу і людського розвитку.

У середині ХХ століття У. Артур Льюїс визначив мету розвитку як «розширення вибору людини». А. Льюїс твердив, що від економічного зростання виграє кожний і що результатом економічного зростання буде надзвичайно велике зростання матеріального та культурного рівня населення. Практичне втілення цієї теорії в країнах, що розвиваються, передбачало максимізацію темпів економічного зростання на основі масованих інвестицій у розвиток міст, промисловості, високотехнологічних і капіталомістких проєктів. Розрахунок робився на те, що нерівність у розподілі доходів сприятиме заощадженням, нагромадженню капіталу, інвестиціям і створенню нових робочих місць, що, в свою чергу, принесе зростання загального добробуту і послаблення нерівності. Водночас передбачалася гуманітарна допомога та втручання держави з метою послаблення тягаря бідності (створення тимчасових структур соціального захисту, впровадження прогресивної шкали оподаткування, субсидування спеціальних соціальних програм та ін.) та інвестування в ті галузі, де приватні вкладення визнавалися недостатніми [7].

Приділяючи велику увагу тяжкому становищу робітничого класу український науковець М.П. Драгоманов пропонував заходи для його поліпшення. Це зокрема освіта і спільність між бідними людьми, між робітниками, прагнення до підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці, тощо. Зміни, що сталися в економічному та суспільному житті країни після реформи 1861 року, стали предметом політичної економії майже в усіх наукових дослідженнях того часу [7]. Видатний український вчений М.Туган-Барановський у праці «Основи політичної економії» зазначав: «Щоб стати дійсно науковою, економічна політика повинна вступити у тісний зв'язок з етикою. Тільки етика може дати політиці її керівні ідеї; зокрема, центральною ідеєю політики повинна стати етична ідея верховної цінності людської особи. Будь яка людська особа є верховною метою в собі, тому всі люди рівні як носії святині людської особи. Це і визначає верховний практичний інтерес, з точки зору якого може бути побудована

єдина політична економія: інтерес не робітника, капіталіста чи землевласника, а людини взагалі, незалежно від класової належності» [1].

Взаємозв'язок концепцій людського капіталу і людського потенціалу розглядається окремими вітчизняними дослідниками на початку 2000-х років, при цьому звертається увага як на наявність багатьох спільних моментів, так і на суттєву відмінність обох концепцій (табл.1.2). В концепції розвитку людського потенціалу розвиток людини не розглядається як чинник формування ресурсів для економічної діяльності, тоді як людський капітал виступає передусім економічним чинником.

Таблиця 1.2

Наукові підходи в дослідженнях людського розвитку в роботах вітчизняних науковців (початок 2000-х років)

Визначення	Автор
Людський капітал	
Сукупність сформованих і розвинутих у результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, які використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на збільшення доходів (заробітків) свого власника та національного доходу [6]	О. Грішнова
Залежність між доходами людини, підприємства, фірми чи держави від природних здібностей, знань, освіти, здоров'я, професійних навичок, мобільності, комунікабельності та інших якостей людей, тобто тих складових трудового потенціалу, які найбільше впливають на зростання продуктивності праці і доходів. Саме здатність приносити прибуток є найважливішою рисою, що пов'язує людські здібності з категорією капіталу [8]	Л. Червинська
Процес якісного вдосконалення людських ресурсів: 1) виділення «капітальних», інвестиційних аспектів у поведінці агентів на ринку праці; 2) перехід від поточних показників до показників, що охоплюють увесь життєвий цикл працівників; 3) визнання людського часу як ключового економічного ресурсу [9]	Л. Безтелесна
Має спільні структурні елементи з інтелектуальним та соціальним капіталом, в той же час він є окремою формою капіталу, яка характеризує комплекс фізіологічних, освітньо-професійних, соціально-психологічних рис	О.В. Стефанішин

Продовження табл.1.2

Визначення	Автор
людини, які визначають її продуктивні здібності, умови та результати їх реалізації у трудовому процесі [10]	
Людський потенціал	
Здатність економічно активного населення до трудової та підприємницької діяльності, людський капітал виражає продуктивні здібності зайнятого населення, які використовуються в економічній діяльності та приносять дохід їх власникам [10]	О.В. Стефанішин
Сукупна здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства, тощо) та окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку [9]	Л. Шаульська
Сукупність якостей людей (соціально-демографічні, освітньо-професійні, мотиваційні, інтелектуальні, духовно-інформаційні, інноваційні, креативні, культурні, етносоціальні, тощо), які визначають їх здатність до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, здатність творити інновації, примножувати знання в усіх сферах людської діяльності [11]	Л.К. Семів
Не тільки міра втілення в людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації, але й як їх здатність приносити дохід [12]	Українська економічна енциклопедія

Людина, яка є предметом дослідження, розглядається з протилежних позицій: як мета суспільного розвитку та як основний елемент сучасної системи капіталу і чинник виробництва. У той же час концепція людського розвитку інтегрує в собі значною мірою концепцію людського капіталу, адже не лише визначає людину та її потенціал головною метою суспільного розвитку, але й основним інструментом досягнення цієї мети, про що свідчать такі базові компоненти парадигми людського розвитку, як продуктивність та розширення можливостей.

Розширення можливостей означає, що розвиток повинен здійснюватися зусиллями людей шляхом їх широкої участі в прийнятті рішень та інших процесах, які визначають їхнє життя. На сучасному етапі людський капітал є основним чинником

економічного зростання та забезпечення розвитку людського потенціалу. Люди стають об'єктом політики й одночасно важливим інструментом свого власного розвитку і розширення вибору способів життя. Це вимагає створення сприятливих умов для нагромадження людського капіталу та ефективного його використання. Таким чином, концепція людського розвитку сприяє розвитку як теорії людського капіталу, так і практики його формування, нагромадження й ефективного використання.

Отже, людський потенціал тільки частково являє собою те, що дано людям від народження, значною ж мірою він формується і розвивається в процесі соціалізації особистості. І наявний, сформований людський потенціал залежно від умов може розкриватися, реалізовуватися по-різному. Існування безробіття, неповної зайнятості навіть в розвинутих країнах свідчать про неефективне використання їх людського потенціалу. Отже, реалізація людського капіталу в економіці є формою використання людського потенціалу.

Таким чином, людський потенціал є основним елементом національного багатства будь-якої країни. Розвиток людського потенціалу є головною метою суспільної діяльності і охоплює два аспекти:

формування людського потенціалу (здоров'я, знань, навичок, соціального статусу та ін.);

використання людського потенціалу (у виробничій, культурній, соціальній, політичній діяльності, у процесі відпочинку).

Аналіз різноманітних характеристик людського потенціалу та їх систематизація дають змогу виокремити складові, що впливають на його ефективне формування та використання: соціально-демографічний потенціал, соціально-економічний потенціал, соціокультурний потенціал країни.

Визначення умов, необхідних для формування та реалізації людського потенціалу, спричинило появу нової концепції розвитку суспільства, а саме – концепції людського розвитку.

Принципова відмінність концепції людського розвитку від попередніх концепцій полягає в обґрунтуванні положення, що

розвиток не може розглядатися винятково як зростання обсягу матеріальних благ і послуг, він має забезпечити нову якість життя та нові можливості людини.

Еволюція етапів становлення концепції людського розвитку показана на рис.1.1. Саме на основі концепції людського розвитку відбувається зміщення акцентів з темпів економічного зростання, з розвитку матеріального виробництва на соціальне «виробництво», гуманізацію суспільства, впровадження людських вимірів у визначені результативності економічних процесів.



Рис.1.1. Еволюція концепції людського розвитку

Термін «людський розвиток» було введено в широке застосування міжнародною організацією United National Development Programm – Програма розвитку Організації Об’єднаних націй (ПРООН) у 1990 р. Засновниками концепції людського розвитку були зарубіжні вчені, найвідоміший з яких – Нобелівський лауреат у галузі економіки 1998 р. А. Сен. Цей вчений послідовно та переконливо розвінчав міф про те, що

«розвиток людини» та створення умов для гідного життя можуть дозволити собі лише найбільш розвинені країни [13].

Амартї Сен спростовує думку, що розвиток людини це наслідок створення значного економічного потенціалу, а існуючі твердження, що спочатку у тій чи іншій країні необхідно накопичити значний економічний потенціал і лише потім можна ставити питання про «розвиток людини», вважає і помилковими, і надзвичайно шкідливими. Формування логічних суджень і прийняття рішень, починаючи з найвищих щаблів, має здійснюватися, на думку А. Сена, за таким сценарієм: спочатку керівництво країни як пріоритет суспільного розвитку визначає створення та підтримку інститутів, які безпосередньо забезпечують формування людського капіталу (освіти, охорони здоров'я, культури); далі має відбутися реальна підготовка «економічного дива», що передбачає масштабні інвестиції у людський капітал. При цьому вкладення у «розвиток людини» мають торкнутися абсолютної більшості громадян незалежно від рівня їхніх матеріальних доходів. Сучасний розвиток, у трактуванні А. Сена, – це розширення людських можливостей, людської свободи [14].

Згідно концепції людського розвитку, головна мета суспільного прогресу – забезпечення добробуту людини та її розвитку. Концепція людського розвитку передбачає створення державою і суспільством умов для розширення можливостей людей прожити довге і здорове життя, отримати достатньо високий рівень освіти, мати матеріальні засоби для гідного існування [15].

Наразі в Україні дослідженням людського розвитку займається значне коло науковців, серед яких значний внесок у розробку проблематики людського розвитку внесли О.Ахмедова [16], Л. Брич [17], Т. Березяно [18], І. Драган [19], О.Кудріна [20], Е. Лібанова [21], С. Лондар [22], Н. Обушна [23], О. Осадчук [18], О. Пархоменко-Куцевіл [24], Д. Терещенко [25], О. Шульга [26].

Вітчизняними науковцями обґрунтовуються сутність людського розвитку та необхідність переорієнтації державної

соціальної політики на цілі людського розвитку, що передбачає процес «зростання» людських можливостей. Базисними принципами концепції людського розвитку є не постійне надання нужденним верствам населення і країнам гуманітарної допомоги, а стимулювання розвитку цих людей, активізація їх участі у житті суспільства, розширення можливостей вибору способу життя, прийняття рішень стосовно своєї долі, але водночас і посилення відповідальності за прийняте рішення і його виконання [21]. Ними було поглиблено та збагачено визначення змісту людського розвитку в сучасній Україні.

Таким чином, людський розвиток включає не лише економічний розвиток, а й гарантує основні можливості для довгого та здорового життя, отримання освіти, забезпечення пристойного рівня життя, користування політичними та громадянськими свободами для участі у житті громади. Особливого значення набуває реалізація прав людини, при цьому також важливо збереження здорового навколишнього середовища. Разом з тим, розширюючи діапазон вибору і сферу реалізації цих прав, людський розвиток також повинен передбачати більшу відповідальність при користуванні цими правами, прозору систему підзвітності на всіх рівнях. Отже, ефективний людський розвиток веде до більш етичного суспільства.

Науковий пошук у рамках багатограних проблем людського розвитку та його складових та збагачення змісту даної концепції продовжується й нині. Разом з тим у наукових працях вітчизняних дослідників поки що мало уваги приділяється проблемам державного управління людським розвитком, зокрема, на регіональному та місцевому рівнях. Головна мета сьогодення це створення фундаменту конкурентоспроможної, соціально-активної та економічно розвинутої держави через дієві механізми вдосконалення державного управління людським розвитком.

Впродовж 90-х років (на початку створення), концепція людського розвитку була затверджена низкою міжнародних форумів та міжнародних організацій серед яких: Конференція ООН по навколишньому середовищу і розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), Всесвітня конференція з прав людини (Відень, 1993 р.),

Міжнародна конференція по народонаселенню та розвитку (Каїр, 1994 р.), Всесвітня зустріч на вищому рівні в інтересах соціального розвитку (Копенгаген, 1995 р.), Всесвітній конгрес по вищій освіті і розвитку людських ресурсів для ХХІ ст. (Маніла, 1997 р.), Всесвітня конференція по вищій освіті (Париж, 1998 р.) та ін.

На початку розробки концепції в її основі лежали чотири базових парадигми (рис.1.2.), але вона постійно розвивається і доповнюється новими принципами, у результаті чого базовий підхід отримав значне поглиблення і нині концепція людського розвитку включає такі нові аспекти як співробітництво, справедливість і безпека [27].



Рис. 1.2. Базова парадигма людського розвитку [28]

Перший Звіт з людського розвитку вийшов у 1990 році. Він аналізував суто економічні показники національних досягнень і допоміг закласти концептуальну основу для Цілей розвитку тисячоліття ООН, закликаючи до універсального, єдиного для всіх країн, цілісного показника рівня прогресу в області охорони здоров'я, освіти і загальних життєвих стандартів. Звіт з людського розвитку є основою співпраці ПРООН з іншими партнерами у питаннях аналізу та формулювання пропозицій щодо політики реформ. Мета звіту полягає у тому, щоб консолідувати дані про

людський розвиток у країні, впливати на національну політику та мобілізувати різні групи суспільства.

ПРООН в Україні постійно привертала увагу політиків та громадськості до викликів, перед якими стоїть країна у сфері соціального-економічного розвитку. Україна стала першою країною у Центральній та Східній Європі, а також першою серед країн Співдружності незалежних держав, яка підготувала Національний звіт з людського розвитку, котрий побачив світ у 1995 році, а з 2003 року звіт «Людський розвиток в Україні» видавався українською мовою.

З метою вимірювання людського розвитку ООН у 1990 році розробила багаторівневу систему показників, покликану допомогти у визначенні прогресу, досягнутого кожною країною в людському розвитку, за єдиною шкалою. У 2000 р. на Саміті Тисячоліття в Нью-Йорку Україна, як і інші країни-члени ООН, що підписали Декларацію Тисячоліття взяла на себе зобов'язання досягти Цілей Розвитку Тисячоліття до 2015 р. У зв'язку з цим, соціальна орієнтація державної політики України була визначена як пріоритетна та першочергова. Завдяки зусиллям команди ПРООН Цілі розвитку тисячоліття були адаптовані до національних потреб України спочатку у 2003 році, та пізніше у 2010 році, і склали 7 цілей, 15 завдань та 33 індикатори, адаптовані з урахуванням особливостей національного розвитку нашої країни [29]. У 2015 році Цілі сталого розвитку України було гармонізовано до міжнародних, вони визначалися основними стратегічними напрямками розвитку демократичного суспільства:

Ціль 1. Подолання бідності у всіх її формах та усюди.

Ціль 2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці.

Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Ціль 5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат.

Ціль 6. Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх.

Ціль 7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх.

Ціль 8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.

Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними.

Ціль 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.

Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками.

Ціль 14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку.

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття.

Ціль 16. Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях.

Ціль 17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку.

Сучасна Стратегія сталого розвитку України 2030 містить 7 стратегічних цілей держави за основними глобальними показниками сталого розвитку: сприяння інклюзивному збалансованому низьковуглецевому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі; забезпечення сталого галузевого та

регіонального розвитку; подолання бідності та скорочення нерівності, зокрема гендерної; забезпечення охорони громадського здоров'я, благополуччя та якісної освіти в безпечних і життєстійких населених пунктах; забезпечення переходу до моделей збалансованого споживання і виробництва, збалансованого управління природними ресурсами та зміцнення заходів реагування на зміну клімату; збереження наземних і морських екосистем та сприяння збалансованому використанню їхніх ресурсів; забезпечення безпеки та доступу до правосуддя, створення підзвітних та інклюзивних інституцій [30].

Вона об'єднує три головні компоненти стійкого розвитку суспільства: економічну, екологічну та соціальну. І саме соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості суспільних конфліктів.

Для задоволення суспільних потреб держава буде інституціональну мережу та використовує всі наявні ресурси, насамперед фінансові, раціональне використання яких є одним з головних чинників досягнення цілей. Так, через фінансування мережі установ соціально-культурної сфери, надання фінансової допомоги окремим верствам населення та здійснення інших заходів держава забезпечує громадянам доступність до соціальних послуг, що безпосередньо пов'язані з основними аспектами людського розвитку, досягненням гідного рівня життя та створення гідних умов життя [31].

Визнання сучасних викликів у підтримці економіки призводить до формування нової якості соціально-економічних відносин в цілому в країні, що потребує постановки питання про необхідність державної підтримки та нових механізмів державного регулювання. Основною метою діяльності держави, особливо в умовах євроінтеграції, повинна залишатися державна підтримка соціально-економічної стабільності, забезпечення максимально високого рівня добробуту, соціального прогресу, збереження суспільних цінностей, навколишнього середовища на основі економічної свободи та конкуренції.

1.2. Трансформація механізмів державного управління у сфері людського розвитку

В Україні фактори впливу на людський розвиток мають специфічний характер, зумовлений поєднанням системних перетворень та наслідків війни. Військова агресія стала каталізатором руйнівних процесів, які ставлять під загрозу відтворення національного багатства країни. Тому варто визначити реалії розвитку людського потенціалу в Україні: виклики перед якими стоїть українське суспільство та трансформації механізмів державного управління в цій сфері.

Одним із найгостріших факторів впливу в Україні є катастрофічне погіршення медико-демографічних показників (табл.1.3) (на основі [32]). Людський потенціал країни безпосередньо залежить від кількісних та якісних характеристик населення, проте поточна ситуація демонструє глибоку кризу.

Таблиця 1.3

Основні демографічні показники України

Показник	Стан (до повномасштабного вторгнення/2020)	Стан 2023-2024 рр.	Соціально-економічне значення
Очікувана тривалість життя (чоловіки)	66,4 року	57,3 року	Різне скорочення трудових ресурсів
Очікувана тривалість життя (жінки)	76,2 року	70,9 року	Посилення демографічного старіння та навантаження
Співвідношення смертності та народжуваності	188 смертей на 100 народжених	286 смертей на 100 народжених	Пряма загроза депопуляції нації

Зниження середньої тривалості життя чоловіків до 57,3 року є критичним сигналом для економіки, оскільки цей показник є нижчим за офіційний пенсійний вік [32]. Такий спад зумовлений не лише прямими бойовими втратами, а й системним стресом,

руйнуванням екологічного середовища та недоступністю якісної медичної допомоги в багатьох регіонах.

Війна спричинила безпрецедентний тиск на психологічний стан населення. Психічне здоров'я, яке раніше часто ігнорувалося в економічних моделях, сьогодні виступає одним із ключових чинників, що обмежують реалізацію людського потенціалу України. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міністерства охорони здоров'я України близько 46% українців мають проблеми з психічним здоров'ям, а 68% констатують погіршення загального стану порівняно з довоєнним періодом [32]. Особливу тривогу викликає динаміка захворюваності на посттравматичний стресовий розлад. Кількість пацієнтів із цим діагнозом зросла з 3167 осіб у 2021 році до 12494 осіб у 2023 році [32]. Психологічна травматизація великих груп населення знижує соціальну мобільність, креативність та загальну мотивацію до праці, що негативно позначається на всьому циклі відтворення людського капіталу [33].

Сучасна демографічна ситуація в Україні визначається як безпрецедентна криза, що має системний характер і загрожує довгостроковій національній безпеці та спроможності держави до відновлення. Розробка та схвалення Кабінетом Міністрів України «Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року» (розпорядження від 30 вересня 2024 р. №922-р) стала фундаментальним кроком у формуванні нової державної парадигми, орієнтованої на демографічну стійкість [30]. Цей документ не є просто декларацією намірів; він виступає високорівневим інструментом, що інтегрує галузеві політики у єдиний вектор збереження та розвитку людського капіталу [34].

Демографічна стійкість, згідно з концепцією Стратегії, інтерпретується не лише через статистичні показники народжуваності чи міграції, а як спроможність суспільства та держави адаптуватися до критичних викликів, спричинених збройною агресією Російської Федерації [35]. Стратегія була розроблена Міністерством соціальної політики України за активної підтримки Фонду ООН у галузі народонаселення (United Nations Population Fund), залученням експертів Інституту

демографії та проблем якості життя Національної академії наук (НАН) України, а також міжнародних партнерів, зокрема уряду Великої Британії [35]. Важливим аспектом є те, що цей документ є індикатором виконання Плану України в межах ініціативи Європейського союзу (ЄС) Ukraine Facility, що пов'язує демографічне відновлення з фінансовою підтримкою ЄС та процесами євроінтеграції [36].

Аналіз демонструє, що без активного державного втручання Україна рухатиметься за інерційним сценарієм, який передбачає скорочення чисельності населення у кордонах 1991 року до 28,9 млн. осіб до 2041 року та до 25,2 млн. осіб до 2051 року [37]. Натомість, Стратегія пропонує «сценарій змін», за якого чисельність населення може бути стабілізована на рівні 33,9 млн. осіб до 2041 року за умови досягнення гідних стандартів життя та масового повернення мігрантів [38].

Державна політика має бути сфокусована на радикальній зміні умов життя, що дозволить мінімізувати втрати людського капіталу [37]. План заходів з реалізації Стратегії на 2024-2027 роки (розпорядження № 1091-р) вже передбачає понад 260 чітких завдань для уряду та місцевих адміністрацій, спрямованих на досягнення цих цілей (ДОДАТОК А, табл.А.1) (на основі [38-39]).

Враховуючи стратегічні цілі стратегії проаналізуємо основні напрями державного управління людського розвитку в Україні.

Напрямок 1: Підтримка народжуваності та формування середовища, сприятливого для сімей.

Центральним вектором людського розвитку у Стратегії є створення умов для зростання народжуваності та комплексна підтримка родин. Ситуація з відтворенням населення в Україні є критичною: сумарний коефіцієнт народжуваності у 2021 році становив 1,16, а під час повномасштабної війни впав до 0,7-0,9, що є значно нижчим за рівень простого відтворення (2,1-2,2) [38]. Стратегія ставить за мету підвищити цей показник до 1,5 до 2040 року через впровадження «сценарію змін» [30].

Трансформація системи соціальної підтримки та економічна самостійність. Новий підхід держави полягає у відході від моделі виключно грошових виплат на користь забезпечення економічної

самостійності сімей. Досвід 2005 та 2008 років, коли допомога при народженні дитини була суттєво збільшена, показав лише тимчасовий ефект, який не змінив довгострокові демографічні установки населення [37]. Стратегія 2040 наголошує на створенні умов, за яких родини можуть самостійно забезпечувати свій добробут через зайнятість та підприємництво [40].

Це передбачає:

1. Розвиток гнучких форм зайнятості: створення можливостей для батьків поєднувати професійні обов'язки з вихованням дітей, зокрема через дистанційну роботу та неповний робочий день [36].

2. Розбудова інфраструктури догляду: розширення мережі дошкільних закладів та запровадження нових моделей надання послуг з догляду за дітьми, що дозволяє батькам швидше повертатися до активної економічної діяльності [36].

3. Підтримка сімейних форм виховання: пріоритет віддається вихованню дітей у родинному середовищі або дитячих будинках сімейного типу, що сприяє кращій соціалізації та розвитку людського потенціалу майбутніх поколінь [40].

Медична складова цього напрямку фокусується на збереженні репродуктивного здоров'я нації. В умовах війни, стресу та погіршення екологічної ситуації доступність допоміжних репродуктивних технологій та якісної пренатальної діагностики стає критичною [41]. Стратегія передбачає розширення державних програм у цій сфері.

Комунікаційний аспект спрямований на подолання негативних наративів щодо батьківства, які посилилися через безпекову нестабільність. Держава має на меті формування образу України як безпечного місця для народження та розвитку дитини, що вимагає не лише інформаційних кампаній, а й реальних кроків у забезпеченні фізичної безпеки (будівництво укриттів, розвиток безпечної інфраструктури) [40].

Підвищення народжуваності розглядається не як самоціль, а як результат створення інклюзивного та підтримуючого середовища, де кожна дитина має рівні можливості для розвитку [30].

Напряг 2: Зниження передчасної смертності та підвищення якості життя.

Україна стикається з викликом надмірної смертності, яка значно посилилася внаслідок бойових дій та руйнування системи охорони здоров'я. Очікувана тривалість життя чоловіків у 2024 році оцінюється у 57,3 роки, що є критично низьким показником навіть порівняно з довоєнним періодом (66,4 роки у 2020 році) [38]. Стратегія визначає зниження передчасної смертності як ключовий напряг, що вимагає системних змін у способі життя та доступності медицини [35].

Основними чинниками високої смертності в Україні, окрім воєнних дій, є низький рівень культури здоров'я, поширення небезпечних умов праці, нездоровий спосіб життя (паління, зловживання алкоголем), несвоєчасне звернення до лікарів та недоліки системи громадського здоров'я [37]. Стратегія 2040 пропонує комплексний підхід до вирішення цих проблем:

- популяризація здорового способу життя: запровадження програм профілактики неінфекційних захворювань, особливо серцево-судинних хвороб, які є основною причиною смертності чоловіків працездатного віку [40];
- доступність та якість медицини: розширення доступу до високотехнологічних медичних послуг, профілактичних оглядів та ранньої діагностики патологій [36];
- психологічна стійкість та реабілітація: створення національної системи ментального здоров'я для подолання наслідків хронічного стресу та воєнних травм, що є критичним для запобігання передчасній смертності від вторинних причин [42].

Важливою проблемою є значний гендерний розрив у тривалості життя, який у 2020 році становив майже 10 років на користь жінок [37]. Війна лише поглибила цю прірву через мобілізацію та вищі ризики для чоловіків на фронті та в тилу. Стратегія ставить амбітне завдання підвищити тривалість життя чоловіків до 68,5 років до 2040 року, а жінок – до 78,5 років [30]. Зниження рівня смертності вимагає не лише медичних інновацій, а й покращення екологічного стану території, забезпечення

доступу до чистої води та якісних харчових продуктів, а також підвищення стандартів безпеки на робочих місцях [37].

Окремої уваги потребує наступний напрям державного управління людським розвитком в Україні – Напрямок 3: Міграційна політика та повернення людського капіталу.

Масштабний виїзд громадян за кордон (понад 6 млн. осіб) та внутрішнє переміщення (близько 5 млн. осіб) докорінно змінили демографічний ландшафт України [37]. Стратегія 2040 розглядає повернення мігрантів та залучення діаспори як один із найважливіших ресурсів для післявоєнної відбудови [35]. Проте, дані свідчать про складність цього процесу: частка біженців, які твердо планують повернутися, скоротилася з 50% до 20% протягом двох років [43].

Потрібно сформувані стимули для повернення і роль держави в цьому процесі головна. Основними стимулами для повернення мають стати:

- Україна як країна можливостей: формування іміджу держави, де кар'єрний ріст та професійна самореалізація можуть бути швидшими, ніж у країнах ЄС, особливо в інноваційних сферах (MilTech, інформаційні технології (IT)) [44];
- інвестиції в людський капітал: визнання закордонних освітніх ступенів та професійних кваліфікацій, надання грантів для відкриття бізнесу в Україні для тих, хто повертається [45];
- цифровізація та якість сервісів: розвиток унікальних цифрових послуг (Дія) та доступної медицини, що є конкурентною перевагою України [44].

З іншого боку, фактори в країнах перебування, такі як висока вартість життя, складність інтеграції чи обмеження в отриманні постійного місця проживання, також можуть сприяти поверненню українців [45].

Аналіз наслідків процесів міграції населення за 2022-2025 рр. в Україні показав наявні проблеми на державному та регіональному рівнях, які потребують вирішення у подальшому через нові механізми державного управління з урахуванням потреб громадянського суспільства. Ризики міграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) повинні прогнозуватися та

відслідковуватися на регіональному рівні та в громадах. Втрата людського потенціалу та його неконкуретоспроможність може призвести до кризи на ринку праці та нестачі трудових ресурсів у різних секторах економіки України. Тому, на рівні регіонів і громад потрібно зміцнити існуючу молодіжну інфраструктуру, підтримуючи співпрацю між органами влади та молодіжним сектором, громадськими організаціями, а також залучати молодих людей до прийняття рішень щодо соціально-економічного відновлення регіонів. Для цього потрібна оцінка потреб дітей та молоді на місцевому рівні та залучення молодіжних організацій до планування. Громадам слід запровадити механізми зворотного зв'язку для моніторингу потреб молодих людей та залучення їх до планування відновлення та реконструкції територій України [19].

Основним пріоритетом України у цьому напрямі стане впровадження комплексу публічних соціально-економічних механізмів стимулювання повернення українців на батьківщину як важливого компонента програми післявоєнного відновлення економіки, першочергово промисловості та рестарту виробничого сектору. Завданнями держави на 2026-2030 роки є: співпраця з країнами ЄС щодо повернення українців; стимулювання активної професійної зайнятості репатріантів шляхом надання різноманітного спектра послуг з урахуванням індивідуальних потреб біженців (інформаційно-консультативні, юридичні, соціальні послуги, психологічна допомога, догляд за дітьми), впровадження програм фінансової підтримки та професійного навчання; створення соціальної інфраструктури для спонукання жити в Україні (безпечне, модернізоване та орієнтоване на якість освітнє середовище, доступні та якісні медичні послуги в закладах охорони здоров'я, центри надання адміністративних послуг, тощо); уніфікація освітніх і дипломних стандартів України та ЄС; перекриття нестачі трудових ресурсів для відновлення України шляхом залучення мігрантів, які поділяють цінності нашої країни; надання мігрантам пільг для навчання на тих спеціальностях, яких найбільше потребує країна або певний регіон [46-47].

Окремим четвертим стратегічним напрямом держави є – активізація праці та інклюзивна занятість.

Економічне відновлення України безпосередньо залежить від здатності залучити до ринку праці якомога більшу кількість громадян. Дефіцит кадрів, спричинений війною та мобілізацією, вимагає інклюзивного підходу до зайнятості [35]. Стратегія передбачає створення умов для працевлаштування тих категорій, які традиційно мали низький рівень активності:

1. Ветерани та особи з інвалідністю: розробка програм перекваліфікації, адаптація робочих місць, стимулювання бізнесу до створення безбар'єрного середовища [36].

2. Молодь: сприяння першому працевлаштуванню, розвиток дуальної освіти та молодіжного підприємництва для запобігання еміграції [40].

3. Особи старшого віку: подолання дискримінації за віком (ейджизму) та створення можливостей для продовження трудової кар'єри у зручному форматі [36].

Важливою частиною демографічної стійкості є Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року. В Україні цей розрив становить 18,6%, і мета держави – знизити його до 13,6% [48]. Це досягатиметься через:

- удосконалення законодавства (принцип однакової оплати за працю рівної цінності);

- проведення інформаційних кампаній («Звісно, зможеш») для підвищення впевненості жінок у професійній самореалізації;

- запровадження гендерних аудитів на підприємствах та обмін кращими практиками [49].

Інклюзивний ринок праці дозволить не лише компенсувати нестачу робочої сили, а й підвищити рівень життя українців, що є одним із ключових індикаторів успіху Стратегії.

На тлі стрімкої цифровізації дослідження 2024-2025 років дедалі частіше звертають увагу на ризики виключення вразливих груп населення. Звіт ООН та національні стратегії (наприклад, UK Digital Inclusion Action Plan 2025) визначають «цифрову бідність» як багатогранну проблему, що включає відсутність пристроїв, навичок та фінансову неспроможність оплачувати трафік [50].

Британський уряд у 2025 році запустив комплексну програму підтримки, яка базується на чотирьох стовпах цифрової інклюзивності:

1. Навички: розробка освітніх програм для старшого покоління та людей з інвалідністю, що реалізуються через мережу публічних бібліотек.

2. Доступність: впровадження соціальних тарифів на широкошумовий інтернет та створення «банків даних» для безкоштовного мобільного трафіку.

3. Технічні донати: державні органи передають вживану комп'ютерну техніку (після належного очищення даних) малозабезпеченим сім'ям через партнерства з неурядовими організаціями (наприклад, Digital Poverty Alliance).

4. Інклюзивний доступ до користування державними сайтами: встановлення жорстких вимог до доступності урядових сайтів, що забезпечує їх коректну роботу з цифровими технологіями [51].

Дослідження в Катарі 2025 року з використанням Індексу цифрової інклюзії (Digital Inclusion Index) також демонструє важливість таргетованих інтервенцій для трудових мігрантів та домашнього персоналу, забезпечуючи їм доступ до державних послуг через спеціалізовані мобільні застосунки їхніми рідними мовами [52].

Важливим стратегічним п'ятим напрямом є – адаптація до демографічного старіння та активне довголіття. Україна є однією з країн з найвищими темпами старіння населення. Частка людей віком 65 років і старше зросла з 12% у 1991 році до значно вищих показників на сучасному етапі [41]. Стратегія 2040 пропонує змінити сприйняття літніх людей з «соціального навантаження» на «ресурс суспільства» [35]. Напрямок активного довголіття включає:

1. Підтримка здоров'я: профілактичні заходи для продовження періоду активного життя, розвиток гериатричної допомоги [36].

2. Навчання впродовж життя: створення умов для освоєння літніми людьми нових навичок, зокрема цифрових, що дозволяє їм залишатися соціально та економічно активними [30].

3. Соціальна інклюзія: залучення літніх людей до волонтерської діяльності, наставництва та громадського життя [40].

Створення безбар'єрного середовища є критично важливим не лише для людей з інвалідністю, а й для літніх громадян, що дозволяє їм вільно пересуватися та користуватися громадською інфраструктурою [30]. Це сприяє підвищенню якості життя та зниженню потреби у постійному сторонньому догляді.

Розбудова інфраструктури для якості життя та безпечне середовище громадян – є шостим напрямом державного управління у сфері людського розвитку. Цей стратегічний напрям фокусується на створенні «країни, в якій хочеться жити». Це наскрізна умова, яка впливає на всі інші демографічні процеси – від народжуваності до повернення мігрантів [40].

Для забезпечення високої якості життя Стратегія передбачає:

1. Доступне житло: розробка механізмів довгострокового пільгового кредитування та оренди житла, особливо для молодих сімей та ВПО.

2. Якісна громадська інфраструктура: відбудова зруйнованих об'єктів соціальної сфери (шкіл, лікарень, садочків) на засадах безбар'єрності та енергоефективності.

3. Безпека та верховенство права: гарантування фізичної безпеки громадян, захист прав і свобод, що є основою довіри до держави та мотивацією залишатися в Україні.

4. Соціальна згуртованість: зміцнення національної ідентичності та солідарності суспільства, що допомагає долати виклики воєнного часу [35].

Можна окреслити основні публічні механізми на державному та регіональному рівнях, які потребує країна за цим напрямом: розробити комплексну політику та законодавчу базу для полегшення доступу до доступного та відповідного житла (забезпечення безпечного, рівного та доступного доступу до житла стане ключовим елементом відновлення України, включаючи стимулювання безпечного повернення біженців та ВПО); окремо розглянути політику розширення доступу до житла для людей з обмеженими можливостями; продовження реалізації соціальних

реформ; модернізація для збільшення виробництва; інвестування в освітні та професійні ініціативи для зміцнення людського (трудоного) капіталу України та підвищення продуктивності праці; швидка та стабільна реінтеграція молодих ветеранів і молоді, постраждалої від війни, через програми професійної підготовки та університетські гранти; створення економічних умов, які стимулюватимуть населення працездатного віку залишатися в Україні та повертатися в Україну; створення сприятливого середовища для переміщених осіб, щоб вони могли працювати поза домом, залучатися до домашнього заробітку та брати участь у заходах, що проводяться організаціями, які займаються розвитком і гуманітарними організаціями [16].

Стратегія є «живим» документом, який передбачає регулярний перегляд та адаптацію до нових демографічних реалій. Успіх «сценарію змін» залежить від синергії дій уряду, бізнесу та громадянського суспільства у створенні умов для розвитку кожної людини в Україні [42]. Контроль за виконанням покладено на Міністерство соціальної політики України, яке щороку до 1 травня має подавати Кабінету Міністрів України звіт про стан реалізації документа [30]. Фінансування здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також міжнародної технічної допомоги, що робить прозорість використання коштів ключовим індикатором успіху [39].

Таким чином, Стратегія демографічного розвитку до 2040 року є всеосяжним планом розвитку української нації, де людський капітал визнано вищою цінністю та головним ресурсом держави. Систематизація напрямів людського розвитку показує, що лише комплексний підхід – від економічної підтримки родин до створення глобально конкурентного середовища для життя – дозволить Україні подолати демографічну кризу та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Проблеми людського розвитку та обмежена можливість розвитку людського потенціалу обумовлено в Україні також кризою економічною, фінансовою та науково-технічною.

Економічне середовище в Україні створює додаткові виклики для людського потенціалу через високий рівень інфляції та недостатнє фінансування інтелектуальної сфери.

Якість людського потенціалу нерозривно пов'язана з якістю харчування та рівнем життя. У 2024 році Україна зіткнулася зі значним подорожчанням базових продуктів. Коли витрати на базове виживання зростають, населення змушене скорочувати інвестиції у власний розвиток, освіту дітей та профілактику здоров'я. Крім того, неякісне харчування безпосередньо впливає на фізичну витривалість та когнітивні спроможності працівників, що в довгостроковій перспективі знижує віддачу від людського капіталу.

Наука є двигуном розвитку людського потенціалу в його інноваційному вимірі. Проте, в Україні спостерігається тривала тенденція недофінансування наукових розробок. Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи складають лише 0,37% ВВП, що є вкрай низьким показником на фоні розвинених країн (наприклад, у Швейцарії – 3,4%, в Ізраїлі – 4,3%). Державне фінансування сфери досліджень у 2024 році впало до 0,15% ВВП. Це призводить до деградації інтелектуального потенціалу, відтоку молодих вчених за кордон та втрати здатності економіки до створення продуктів із високою доданою вартістю. Без відновлення наукового сектору людський потенціал України ризикує залишитися на рівні виконавчої робочої сили, а не творців інновацій.

Адаптаційні механізми українського суспільства до цифровізації та інновацій навпаки дають певні позитивні результати. Незважаючи на складні умови, Україна демонструє високу динаміку в секторі цифровізації, що стає фактором підтримки та розвитку людського потенціалу в умовах кризи. Розвиток ІТ-галузі та впровадження державних цифрових інструментів (таких як екосистема «Дія») допомагають нівелювати частину негативних впливів [53].

В умовах втрати роботи мільйонами людей та необхідності рескілінгу (перекваліфікації), платформа «Дія.Освіта» стала стратегічним інструментом збереження людського потенціалу

(табл.1.4). Вона пропонує формат едьютейнменту, що полегшує засвоєння нових навичок у дорослому віці [54].

Таблиця 1.4

Результати впровадження «Дія.Освіта» в 2024-2025 рр. [54-55]

Результати впровадження Дія.Освіта	Кількісний/Якісний показник
Кількість виданих сертифікатів	Понад 5 000 000
Користувачі програм цифрової грамотності	6 000 000
Покращення цифрової грамотності населення	+12,6%
Мережа офлайн-хабів цифрової освіти	Понад 5 000 локацій

Концепція навчання впродовж життя (Lifelong Learning) в Україні перестала бути суто теоретичною і перейшла у площину практичного виживання на ринку праці. Завдяки цифровій інфраструктурі ВПО та люди, що опинилися без засобів до існування, отримують можливість безплатно опанувати нову професію (від ІТ до будівельних спеціальностей), що критично важливо для збереження їхньої соціальної суб'єктності [55].

Процес відновлення людського потенціалу в Україні неможливий без участі міжнародних партнерів та імплементації європейських стандартів. Програма Ukraine Facility від ЄС з бюджетом у 50 млрд. євро, відіграє вирішальну роль у цьому процесі [56]. Ця програма фокусується на відновленні макрофінансової стабільності та підтримці структурних реформ (ДОДАТОК А, табл.А.2). Міністерство охорони здоров'я України вже подало пропозиції до плану заходів у межах Ukraine Facility, акцентуючи увагу на реабілітації ветеранів, реформуванні системи Медико-соціальної експертній комісії та запровадженні нових галузевих стандартів, які дозволять повернути людей із травмами до активного соціального та трудового життя [56].

Запровадження комплексного та системного підходу при прийнятті стратегічних документів людського розвитку та публічне обговорення національних проектів розвитку людського потенціалу дозволить зменшити негативні наслідки системної кризи в Україні та наблизитися до європейських соціальних стандартів життя.

Література за розділом 1

1. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз (колективна монографія) / За ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 367 с.
2. Новікова О. Ф., Антонюк В. П. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2008. 468 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. Київ: Знання, 2009. 390 с.
4. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. «*Journal of Political Economy*». 1962.
5. Чорний Р., Данильченко М. Людський капітал – запорука економічного зростання держави. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць*. 2005. Вип.10. С. 140-142.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання КОО. 2001. 254 с.
7. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 308с.
8. Червінська Л., Червінська Т. Використання людського капіталу в контексті інноваційного розвитку. *Україна: Аспекти праці*. 2011. № 2. С. 41-44.
9. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України*. 2009. №7(572). С.4-12.
10. Стефанішин О. В. Людський потенціал в економіці України: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. 315 с.
11. Семів Л.К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. -...- д-ра екон. наук.: 08.04.01 / Л.К. Семів; НАН України, Ін-т регіональних досліджень. Львів., 2004. 37с.
12. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. Т.2. С. 218.

13. Amartya Sen. *Development as Freedom*. Oxford University Press, 1999. URL: https://kuangaliablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/amartya_kumar_sen_development_as_freedombookfi.pdf

14. Колот А. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень. *Україна: Аспекти праці*. 2011. №5. С. 3-8.

15. UNDR. *Human Development Report*. New York: Oxford University, 1990. p. 10.

16. Орлова Н. С., Ахмедова О. О. Трансформація економічних, соціальних і трудових відносин в умовах вимушеної міграції населення України. *Наукові перспективи*. 2024. №9(51). С.284-296. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-284-296](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-284-296)

17. Брич Л. В. Провідний досвід державного управління інвестування в розвиток людського капіталу: практики цивілізованого світу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №5. С.14-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-2>.

18. Березянюк Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>.

19. Орлова Н. С., Драган І. О., Веретельник С. М. Механізми державного управління процесами міграції: ризики та наслідки для громадянського суспільства в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. №3(42). С. 40-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.6>.

20. Кудріна О. Ю., Раєвський С. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент реалізації принципів сталого розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-17>.

21. Лібанова Е. М., Власенко Н. С., Власюк О. С. Людський розвиток регіонів України: методика оцінки та сучасний стан: монографія. Київ: РВПС НАН України, 2002. 110 с.

22. Лондар С. Л., Лондар Л. П., Гайдук І. С. Educational factors in the formation of innovative human capital in Ukraine. *Освітня аналітика України*. 2025. №5(37). С.15-27. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-5-15-27>.

23. Обушна Н. І., Петринська В. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. *Наукові перспективи*. 2021. №4(10). С.148-162. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-148-162](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-148-162).

24. Пархоменко-Куцевіл О. І., Науменко П. В. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С.103-109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.103>.

25. Терещенко Д. А. Формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №4. С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.103>.

26. Шульга О.А. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129>.

27. Сапа Н. В. Інноваційний механізм як фактор досягнення сталого розвитку сучасного українського суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип.39. С.174-183.

28. Орлова Н. С. Соціальні аспекти економічного розвитку України: монографія / Н. С. Орлова, Н. Ю. Сабіна, І. М. Верьовіна. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 201 с.

29. Цілі Розвитку тисячоліття: Україна 2015. URL: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/2015-MDGs-Ukraine-infographics-ukr.pdf>.

30. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. ПРООН. в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>

31. Орлова Н. С., Верьовіна І. М. Державне управління людським розвитком в контексті європейських соціальних стандартів. *Інвестиції практика та досвід*. 2013. №9. С. 134-139.

32. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

33. Як війна впливає на ментальне здоров'я українців. Слово і Діло: аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/09/17/infografika/suspilstvo/yak-vijna-vplyvaye-mentalne-zdorovya-ukrayincziv>.

34. Demographic Development Strategy of Ukraine for the period until 2040. Ageing Policies Database. URL: <https://ageing-policies.unecese.org/browse-policy/3189>.

35. Демографічна політика Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/demohrafichna-polityka>.

36. Уряд затвердив план заходів з реалізації Стратегії демографічного розвитку України. Чернівецька обласна військова адміністрація. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-realizatsii-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy>

37. Libanova E. Ukraine's Plans for Demographic Recovery. *KENNAN CABLE*. 2024. №88. URL: https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/uploads/documents/KennanCable_88.pdf

38. Demographic Crisis in Ukraine. Institute of Central Europe – Instytut Europy Środkowej. URL: <https://ies.lublin.pl/en/comments/demographic-crisis-in-ukraine/>

39. План заходів з реалізації у 2024-2027 роках Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

40. Демографічна стратегія: чи є надія? Ціна держави. URL: <https://cost.ua/demohrafichna-strategiya-chy-ye-nadiya/>

41. Кабмін схвалив стратегію демографічного розвитку: прогнози щодо чисельності населення та народжуваності. Слово і

Діло.

URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2024/10/02/novyna/suspilstvo/kabmin-sxvalyv-stratehiyu-demohrafichnoho-rozvytku-prohnozy-shhodo-chyselnosti-naselennya-ta-narodzhuvanosti>

42. Міністерство соціальної політики напрацьовує практичні кроки до демографічної стійкості України. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/ministerstvo-sotsialnoyi-polityky-napratsovuye-praktychni-kroky-do-demohrafichnoyi-stiykosti-ukrayiny>

43. Ukraine Diaspora Engagement and Returnees' Policy. London: The London School Economics and Political Science, 2025. 100 p.

44. Мінсоцполітики: Розроблено проект Стратегії демографічного розвитку до 2040 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-velykoi-brytanii-pidtrymav-realizatsiiu-proektu-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy>

45. Tokariuk O. Ukraine's fight for its people: Strategies for refugee and diaspora engagement. London: Chatham House, 2025. 29 p.

46. Орлова Н. С., Мірко Н. В. Нормативно-правове регулювання трудових та економічних відносин внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 240-245. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.240>.

47. Орлова Н. С., Козирева О. В. Економічна та соціальна безпека внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №9. С. 123-133. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-123-133>

48. Уряд планує до 2030 року скоротити гендерний розрив в оплаті праці з 18,6% до 13,6%. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-planuie-do-2030-roku-skorotyty-hendernyi-rozryv-v-oplati-pratsi-z-186-do-136>

49. Уряд схвалив Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці в Україні на період до 2030

року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-natsionalnu-stratehiu-podolannia-hendernoho-rozryvu-v-oplati-pratsi-v-ukraini-na-period-do-2030-roku>

50. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

51. Digital Inclusion Action Plan: First Steps. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-inclusion-action-plan-first-steps/digital-inclusion-action-plan-first-steps>

52. Qatar Digital Inclusion Index: Report 2024. URL: https://www.mcit.gov.qa/wp-content/uploads/sites/4/2025/01/MCIT-Qatar_DII-Report_VF-EN-1.pdf?csrt=5818954097072277596

53. Дія.Освіта. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/education/osvita>

54. Найкраща платформа для навчання дорослих – Дія.Освіта отримала світове визнання. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/naykrashcha-platforma-dlia-navchannia-doroslykh-diiaosvita-otrymala-svitove-vyznannia>

55. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi>

56. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.

57. План для реалізації програми Ukraine Facility. URL: <https://uadairy.com/plan-dlya-realizacziyi-programy-ukraine-facility/>

РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛЬНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ

2.1. Особливості державного управління людським розвитком в контексті європейських соціальних стандартів

Реалізація стратегічного завдання розвитку українського суспільства щодо інтеграції в європейський простір передбачає наближення до кращих світових стандартів рівня та якості життя, підвищення соціального захисту населення та повноцінний розвиток людського потенціалу.

Таким чином, є необхідність дослідити механізми державного управління людським розвитком зважаючи на процес євроінтеграції, визначити проблеми, які обумовлені кризовими явищами в Україні в соціальній сфері та соціальному захисті населення.

Концептуальне визначення Європейських соціальних стандартів (ЄСС) охоплює комплекс нормативно-правових актів, рекомендацій та кількісних показників, що формують основу соціальної ринкової економіки ЄС. Ці стандарти спрямовані на забезпечення гідного рівня життя, соціального захисту та справедливих умов праці для всіх громадян. У 2025 році ЄС перебуває на критичному етапі оцінки прогресу імплементації своєї стратегічної програми, ключовим елементом якої є Європейський Стовп Соціальних Прав (ЄССП). ЄССП слугує центральною рамкою для оцінки рівня життя до 2030 року, систематизуючи 20 ключових принципів у розділах, що стосуються справедливих умов праці та соціального захисту та інклюзії (ДОДАТОК Б, рис.Б.1.) [1].

Необхідним для розуміння європейських тенденцій розвитку людського капіталу та потенціалу є провести систематизацію та детальний аналіз ЄСС рівня життя, зосереджуючись на ключових нормативних актах, термінах їх імплементації та кількісних метриках, наданих Eurostat за 2024-2025 рр.

Особлива увага в Європі приділяється соціальному виміру двох великих трансформаційних процесів: Зеленого та Цифрового переходів. Звіт Європейської Соціальної Хартії (ЄСХ) використовує комбінований аналіз нормативної відповідності, оцінку виконання імплементаційних термінів та виявлення розбіжностей між законодавчими цілями та фактичною реалізацією.

Фундаментальними нормативними основами для управління соціальними стандартами є базова двовекторна система стандартів (ЄСХ та ЄСПП). ЄСС функціонують у рамках двовекторної системи, що поєднує юридично обов'язкові міжнародні зобов'язання з політично орієнтованою програмою ЄС. Перший вектор – це ЄСХ. Вона є юридично обов'язковим мінімальним стандартом Ради Європи, що слугує зовнішнім орієнтиром для соціальної політики ЄС. Відповідно до рішень 1444-го засідання від 27 вересня 2022 року, держави-учасниці, включно з Україною, зобов'язані регулярно надавати національні доповіді щодо однієї з двох груп положень ЄСХ, а також, за запитом, подавати спеціальні доповіді [2].

Аналіз комплаєнсу України за ЄСХ показує значні виклики. Наприклад, за Рекомендаціями 2016 року, 20 положень Хартії не відповідали українському законодавству або практиці, і лише 2 були оцінені позитивно. За Рекомендаціями 2019 року 11 положень також були визнані такими, що не відповідають вимогам, тоді як 7 отримали позитивну оцінку [3]. Ця значна невідповідність положенням ЄСХ, яка, до слова, часто спостерігається і серед країн-членів ЄС, підкреслює, що фактична імплементація мінімальних юридичних соціальних прав відстає від проголошених політичних амбіцій.

Другий вектор – це ЄСПП, який є політичним та економічним компасом ЄС. Він систематизує 20 ключових принципів, розподілених на три розділи: рівні можливості та доступ до ринку праці, справедливі умови праці, а також соціальний захист та інклюзія [1].

20 принципів ЄСПП є маяком, який веде до сильної соціальної Європи. Деякі принципи підтверджують права, які вже

містяться в законодавстві ЄС; інші встановлюють чіткі цілі на майбутнє, оскільки вирішують проблеми, що виникають внаслідок суспільного, технологічного та економічного розвитку. Ефективне впровадження ЄСПП зараз важливіше, ніж будь-коли, і значною мірою залежить від рішучості та дій держав-членів, які несуть головну відповідальність за зайнятість, навички та соціальну політику. Дії на рівні ЄС можуть доповнювати національні дії, і цей План дій є внеском Європейської Комісії у впровадження ЄСС.

Соціальний діалог, який включає співпрацю між профспілками та організаціями роботодавців, є наріжним каменем європейської соціальної моделі та невід'ємною частиною демократії ЄС [4]. Його вплив проявляється в підвищенні стандартів праці, поліпшенні умов зайнятості та підтримці зусиль, спрямованих на створення ЄС як найкращого місця для життя, роботи та ведення бізнесу. Соціальний діалог набуває особливого значення у 2025 році в контексті імплементації нових стандартів. Наприклад, Європейська декларація про соціальний діалог стала важливим кроком на шляху до посилення співпраці між соціальними партнерами. Для країн-кандидатів, таких як Україна, координація дій соціальних партнерів, включно зі створенням Офісу підтримки адаптації законодавства та ухваленням Закону «Про колективні угоди та договори», є ключовою необхідністю для відповідності європейським стандартам [4].

У 2025 році ключовим орієнтиром для стандартів оплати праці є впровадження Директиви 2022/2041 Європейського Парламенту та Ради про адекватну мінімальну заробітну плату в ЄС. Ця Директива, ухвалена 19 жовтня 2022 року, встановлює рамки для визначення адекватності мінімальної заробітної плати, прагнучи забезпечити гідні умови життя та праці та сприяти колективним переговорам. Вона застосовується до працівників, які мають трудовий договір або трудові відносини, як це визначено законодавством чи колективними договорами в кожній державі-члені [5].

Положення Директиви мали бути транспоновані в національні законодавства країн ЄС до 15 листопада 2024 року [5].

Таким чином, 2025 рік є першим роком моніторингу її повноцінного застосування. Директива вводить так званий «поріг подвійної гідності» для оцінки адекватності: мінімальна заробітна плата повинна становити 60% медіанної заробітної плати та 50% середньої заробітної плати. Введення цього стандарту вже позитивно вплинуло на встановлення мінімальної заробітної плати в багатьох державах-членах, що потенційно може призвести до підвищення заробітної плати для понад 20 мільйонів людей [6].

Проте, аналіз Європейської конфедерації профспілок свідчить, що більшість країн ЄС не встигли до крайнього терміну транспозиції [6]. Це свідчить про фундаментальний конфлікт між національним суверенітетом у сфері заробітної плати та наднаціональним соціальним стандартом функціональної адекватності. Наприклад, у Нідерландах уряд не дотримався терміну імплементації, а запропоноване законодавство, на думку профспілок, не відповідає вимогам Директиви. Франція заявляє, що її законодавство вже відповідає цим вимогам, демонструючи відсутність політичної волі до амбітної транспозиції. У Польщі спостерігаються затримки, зокрема, з прийняттям Закону про колективні договори [6]. Успіх Директиви у 2025 році, і відповідно рівень життя мільйонів працівників, залежатиме від того, чи буде Європейська Комісія використовувати механізми примусу для забезпечення того, щоб 60% медіани функціонували як юридична вимога, а не лише як орієнтовний показник.

Стандарт ЄССП (Принцип 6) вимагає, щоб працівники мали право на справедливу заробітну плату, яка забезпечує гідний рівень життя та запобігає бідності працюючих [1]. Незважаючи на законодавчі ініціативи, проблема бідності серед працюючих залишається гострою. У 2024 році 8,2% працевлаштованих осіб у ЄС (тих, хто працює або займається самозайнятістю) мали дохід нижче за поріг бідності [7]. Це є свідченням того, що робота сама по собі не завжди гарантує гідний рівень життя, як зазначила Президент Європейської Комісії Урсула фон дер Ляєн [5]. Поріг ризику бідності (60% медіанного еквівалентного доходу) у середньому по ЄС у 2024 році становив 1079 євро на місяць [7]. Цей показник демонструє величезну нерівність: поріг коливається

від 391 євро у Болгарії до 2540 у Люксембурзі [7]. Таким чином, аналіз соціальних стандартів має перейти від оцінки номінальної мінімальної зарплати до оцінки її функціональної адекватності в контексті вартості життя в конкретній державі-члені.

Тому, пенсійні стандарти (Принцип 15 ЄСПП) спрямовані на забезпечення адекватного доходу для підтримки гідного рівня життя після виходу на пенсію. У 2025 році Європейська Комісія прийняла пакет заходів, спрямований на посилення та розширення додаткових пенсійних систем (професійних та особистих пенсійних схем) [8].

Ці розроблені пакети заходів відповідають Стратегії заощаджень та інвестицій (Savings and Investments Union) і є відповіддю на демографічні зміни та динаміку ринку праці, які роблять публічні пенсії недостатніми для підтримки адекватного рівня життя, особливо серед вразливих груп населення та жінок [8]. Наразі гендерний пенсійний розрив між чоловіками та жінками становить 24,5% [8]. Фокус на додаткових пенсіях у 2025 році відображає визнання недостатності лише державних систем і частково змищує тягар відповідальності та ризику заощаджень на індивідуальні домогосподарства. Це вимагає підвищення фінансової грамотності громадян, щоб уникнути створення нових форм фінансової незахищеності для тих, хто не може ефективно заощаджувати чи інвестувати [9].

ЄСП рівня життя систематично оцінюються через кількісні показники Eurostat, що поєднують об'єктивні економічні дані з суб'єктивними відчуттями населення.

У 2024 році Європейське статистичне агентство Eurostat зафіксувало, що 93,3 млн. людей, або 21% населення ЄС, перебували під загрозою бідності чи соціального відчуження (AROP/SE). Ці особи стикалися з низьким доходом, серйозною матеріальною та соціальною депривацією, або проживали у домогосподарстві з дуже низькою інтенсивністю роботи [7]. Це число, хоча і демонструє невелике зниження порівняно з попереднім роком, але все ще свідчить про значне відставання від цілей ЄСПП до 2030 року щодо скорочення бідності.

Ключові групи ризику залишаються незмінними. Особливо гостро стоїть проблема для дітей: 24,2% дітей віком до 18 років у ЄС перебували під загрозою бідності чи соціального відчуження [7]. Географічна нерівність усередині ЄС є значною: найбільша частка населення під ризиком зафіксована у Болгарії (30,3%), Румунії (27,9%) та Греції (26,9%). Найкращі показники демонструють Чехія (11,3%), Словенія (14,4%) та Нідерланди (15,4%) [7].

Аналіз соціальних стандартів рівня життя обов'язково включає суб'єктивні показники. У 2024 році середній рівень загальної задоволеності життям у ЄС становив 7,2 з 10. Найвищі показники зафіксовані у Фінляндії (7,8), Румунії та Словенії (по 7,7), а найнижчий – у Болгарії (6,2). Суб'єктивні показники свідчать про те, що рівень задоволеності може суттєво відрізнятись залежно від соціально-економічних характеристик. Наприклад, молоді люди (16-29 років) у ЄС в середньому оцінювали свою задоволеність життям найвище [10]. Крім того, ті, хто живе у домогосподарствах з дітьми, оцінили свою задоволеність вище, ніж ті, хто живе без дітей [10].

Частка людей, які вважають себе суб'єктивно бідними, значно вища серед безробітних (42,0%) порівняно з працевлаштованими (13,5%) [11]. За віком, суб'єктивна бідність у середньому найвища серед осіб до 18 років (20,6%), хоча у 10 країнах ЄС, включаючи Болгарію, Грецію, Словаччину та Польщу, цей показник найвищий серед старшого населення (65+) [11]. Слід звернути увагу на розрив між об'єктивною та суб'єктивною бідністю. Хоча Болгарія має найвищий об'єктивний ризик бідності (30,3%), найвищий показник суб'єктивної бідності зафіксований у Греції (66,8%), а Болгарія – друга (37,4%) [7]. Це може відображати різний рівень соціальної стійкості та довіри до соціальних інститутів, а також наслідки тривалих економічних криз. Висока суб'єктивна бідність у Греції вказує на те, що навіть після стабілізації доходів населення не відчуває фінансової безпеки, що вимагає уваги до посилення соціальних мереж.

У 2025 році був опублікований Звіт про Мінімальний Дохід 2025 року (The 2025 Minimum Income Report), який оцінює

імплементацию Рекомендації Ради 2023 року про адекватний мінімальний дохід, що забезпечує активну інклюзію [12]. Соціальний стандарт, що просувається цією Рекомендацією, виходить за рамки простих грошових виплат. Звіт оцінює не лише фінансову адекватність, але й доступ до супутніх послуг, необхідних для активної інклюзії. Наприклад, аналіз показує, що бенефіціари мінімального доходу на Мальті автоматично отримують енергетичну допомогу, а також підтримку для дітей (шкільна форма, харчування, комп'ютери для студентів). Це демонструє, що ефективний стандарт мінімального доходу вимагає комплексної, індивідуалізованої підтримки та доступу до охорони здоров'я та житла [12].

Спільна оцінка кількісних та суб'єктивних показників підтверджує, що ЄСС у 2025 році повинні зміщувати фокус від абсолютної бідності до боротьби з нерівністю можливостей та забезпечення якості життя, вимагаючи детальних індивідуальних планів інклюзії (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Соціальні показники рівня життя в ЄС у 2024 р.

Показник (Eurostat)	Одиниця виміру	Рівень ЄС (Фактичний)	Цільовий Орієнтир ЄССП 2030
Ризик Бідності та Соціального Відчуження (AROP/SE)	% населення	21% (93,3 млн. осіб)	Скорочення на 15 млн. осіб
Поріг Ризику Бідності (Медіанний еквівалентний дохід)	Євро/місяць	1079 євро (60% від медіани)	Зростання відповідно до адекватності заробітної плати
Бідність Працюючих (In-work poverty)	% працевлаштованих осіб	8,2%	Значне скорочення
Задоволеність Життям	Середній бал (0-10)	7,2	Загальне покращення якості життя

Соціальні стандарти 2025 року нерозривно пов'язані з Європейським Зеленим Курсом, який має на меті досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. ЄС визнав, що кліматична політика може мати регресивні соціальні наслідки, і

тому ввів Соціальний Кліматичний Фонд (Social Climate Fund – SCF), заснований Регламентом (ЄС) 2023/955. Мета SCF – сприяти соціально справедливому переходу, не залишаючи нікого позаду [13]. SCF був створений для подолання соціальних наслідків включення викидів від будівель і дорожнього транспорту у розширену Схему торгівлі викидами (ETS2). Він надасть фінансову підтримку (близько 65 млрд. євро на 2026-2032 рр.) державам-членам для допомоги вразливим домогосподарствам та мікропідприємствам, які постраждали від зростання цін на викопне паливо та транспортні витрати [13]. Цей перехід, хоча і спрямований на довгострокову вигоду (чиста енергетика, сталє сільське господарство), несе негайні соціальні ризики, зокрема, підвищення вартості енергії та транспорту для вразливих домогосподарств [14-15]. Додатково, механізм справедливого переходу мобілізує близько 55 млрд. євро на 2021-2027 рр. для найбільш постраждалих регіонів, таких як вугільні, для забезпечення зайнятості у нових секторах, перекваліфікації та покращення енергоефективності житла [14].

Житлові стандарти тісно пов'язані з енергетичною бідністю. Зростання вартості житла та енергетично неефективні будівлі збільшують фінансовий тягар, непропорційно впливаючи на домогосподарства з низькими доходами, які часто витрачають понад 40% свого доходу на житло. У 2023 році 18,5% домогосподарств ЄС не мали адекватної ізоляції чи систем опалення для комфортного обігріву [16].

У відповідь на цю подвійну проблему Європейська Комісія запланувала публікацію першого Європейського Плану Доступного Житла у грудні 2025 року [17]. План має на меті підтримати місцеві органи влади у забезпеченні доступного та сталого житла, зокрема через інвестиції в енергоефективність. Впровадження інвестицій у теплову ізоляцію може знизити рахунки домогосподарств на 15-60%, а це означає, що новий стандарт рівня життя у 2025 році розширюється, включаючи вимогу достатньої теплової ізоляції та доступності енергії як невід'ємну частину мінімальних житлових стандартів [17].

У 2025 році було впроваджено та одночасна адаптація до вимог трьох великих блоків стандартів (мінімальні доходи, зелений та цифровий переходи), створено значний адміністративний та фінансовий тиск. Це навантаження посилюється нерівністю між державами-членами, де країни з вищим ризиком бідності (наприклад, Болгарія, Греція) мають менше ресурсів для інвестицій у перекваліфікацію та енергоефективність, необхідних для справедливого переходу [7].

Механізми державного управління соціальними стандартами у ЄС стосовно подальшого впровадження мають бути скоординовані для максимального ефекту. Інвестиції в рамках механізму Справедливого Переходу (Just Transition Mechanism) та SCF для створення робочих місць у «зелених» секторах повинні бути прямо пов'язані з розвитком цифрових навичок, щоб гарантувати, що працівники з постраждалих регіонів можуть перекваліфікуватися. Це є необхідною умовою для досягнення цілі 78% зайнятості населення ЄС до 2030 року [14, 18-19].

Також, фінансова адекватність мінімального доходу безпосередньо залежить від вартості житла та енергії. Майбутній План Доступного Житла має бути інтегрований з фінансуванням SCF, щоб інвестиції в енергоефективність зменшили постійні витрати домогосподарств, забезпечуючи справжню адекватність соціальних виплат, а не просто збільшення номінальних сум (табл. 2.2) [12, 17].

Найбільшим викликом є розрив між проголошеними політичними цілями та фактичною імплементацією на національному рівні, що демонструється провалом терміну транспозиції Директиви про мінімальну заробітну плату [6]. Також, критично важливим є подолання значного відставання у сфері цифрових навичок [20].

На основі систематизованого аналізу, подальший фокус політики комплаєнсу у 2026 році в країнах ЄС має бути зосереджений на наступних аспектах:

1. Посилення примусу щодо впровадження мінімальної заробітної плати. Європейська Комісія повинна негайно відреагувати на невиконання терміну транспозиції Директиви

2022/2041, використовуючи механізми примусу, щоб забезпечити, що поріг 60% медіанної заробітної плати використовується як функціональний стандарт адекватності, а не просто як орієнтовний показник [6].

Таблиця 2.2

Статус імплементації ключових соціальних директив ЄС у 2024-2025 рр.

Ключовий акт	Соціальний стандарт	Ключовий термін (2024-2025)	Статус імплементації у 2025 р.
Директива 2022/2041	Адекватна оплата праці (60% медіани)	15 листопада 2024 р. (Транспозиція)	Значне відставання у більшості країн ЄС, «брак політичної волі» [6]
Регламент 2023/955 (SCF)	Право на справедливий перехід	30 червня 2025 р. (Подача SCPs)	Визначальний етап: оцінка якості національних планів щодо підтримки вразливих груп [13]
Council Recommendation (2023) (MI)	Адекватний Мінімальний Дохід	2025 р. (Публікація звіту про MI)	Моніторинг адекватності виплат та інтеграції активної інклюзії [12]
Digital Decade Policy Programme	Цифрова інклюзія (80% базових навичок)	Червень 2025 р. (Звіт про стан Digital Decade)	Значне відставання від цілей 2030 (56% досягнуто у 2023 році) [20]

2. Моніторинг Соціальних Кліматичних Планів (Special Containment Procedures – SCPs). Аналіз цих планів має оцінити, чи достатньою є передбачена підтримка для вразливих груп населення та чи вона забезпечує інтеграцію з планами з енергоефективності житла [13].

3. Пріоритезація цифрової інклюзії. Інвестиції в рамках «Цифрової Європи» та національних дорожніх карт мають бути переспрямовані з інфраструктури на цільові програми навчання цифровим навичкам для вразливих груп (особи з низькою освітою, літні люди), щоб запобігти посиленню соціального відчуження внаслідок цифровізації державних послуг [20].

Відповідно до «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» встановлено конкретні

цільові показники, які мають відображати успішність трансформації країни щодо людського розвитку. Основними стратегічними показниками розвитку інновацій на 2030 р. є:

1. Витрати на наукові дослідження і розробки (Research and Development): заплановано зростання їхньої частки у ВВП до 1,2% (для порівняння, у 2023 р. цей показник становив лише 0,33%), при цьому в довгостроковій перспективі Україна прагне наблизитися до показника ЄС у 3%;

2. Якість середньої освіти (за показниками Programme for International Student Assessment): цільовий рівень встановлено в межах 470-510 балів;

3. Глобальний індекс людського капіталу: Україна має піднятися на 55 місце (з 79 місця у 2023 р.);

4. Глобальний індекс інновацій: встановлено ціль посісти 45 місце (у 2023 р. – 57 місце);

5. Глобальний патентний індекс: очікується досягнення 35 місця (з 46 місця у 2023 р.);

6. Продуктивність праці через інновації: заплановано підвищення до 35% потенціалу (у 2023 р. цей показник оцінювався у 25%) [21].

Окремим пунктом людського розвитку треба додати навчання дорослих. Відповідно до цілей ЄС, Україна враховує орієнтир, згідно з яким щонайменше 60% усіх дорослих мають щороку брати участь у навчанні до 2030 р.

Цифрова трансформація є ще одним важливим чинником, що формує соціальні стандарти рівня життя країни. Перехід до цифрового суспільства вимагає, щоб громадяни мали необхідні навички для доступу до роботи, освіти та державних послуг. Євроінтеграційні зобов'язання України перед ЄС враховують соціальні стандарти людського розвитку, особливо зважаючи на цифровий розвиток суспільства та діджиталізацію окремих сфер діяльності.

У червні 2025 р. Європейська Комісія опублікувала «Звіт про стан цифрового десятиліття 2025» (State of the Digital Decade 2025 Report), який є першою гармонізованою оцінкою прогресу держав-членів до цілей 2030 р. [20].

Ключовий соціальний стандарт за цим документом – цифрова компетентність. Мета країн членів ЄС на 2030 р. полягає в тому, щоб 80% населення ЄС віком 16-74 років володіли принаймні базовими цифровими навичками. Однак, оцінка 2025 р., що базується на даних 2023 р., показує значне відставання: лише 56% цієї групи досягли цього порогу, що залишає розрив у 24 процентні пункти до цілі 2030 р. Найкращі показники демонструють Нідерланди (83%) та Фінляндія (82%). Відставання також спостерігається у сфері зайнятості: ціль до 2030 р. – 20 млн. фахівців в сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), але у 2024 р. було лише 10,3 млн. Це свідчить про необхідність подальших публічних та приватних інвестицій для розвитку технологічного потенціалу та цифрових навичок людей [20, 22-23]. Аналіз Євростату показує, що якщо 44% громадян ЄС не мають базових цифрових навичок, а державні послуги (включно із соціальним забезпеченням) майже повністю цифровізовані (92,9% ключових послуг для громадян доступні онлайн у 2023 р.), то цифрова неграмотність перетворюється на серйозний структурний бар'єр для доступу до соціальних прав [24].

Соціальний стандарт 2025 р. включає право на цифрову інклюзію. Відставання від цілей, виявлене у Звіті 2025 р., вимагає від держав-членів ЄС, щоб фінансування в рамках національних дорожніх карт Цифрового десятиліття (288,6 млрд. євро) було спрямоване не лише на інфраструктуру, а й на програми навчання для вразливих груп [20, 22].

Оновлена програма «Цифрова Європа» на 2025-2027 рр. має на меті фінансування розробки штучного інтелекту (ШІ) та кібербезпеки, але також і розвиток цифрових навичок для адаптації робочої сили [25]. Прогрес у досягненні соціальних цілей країн-членів ЄС наведений в табл.2.3 (на основі [25-26]).

Сьогодні громадяни країн дедалі більше покладаються на Інтернет також для багатьох державних адміністративних процедур, це дозволяє їм отримувати інформацію від державних органів у будь-який момент. Відповідно до цілей цифрового десятиліття ЄС, усі ключові державні послуги для бізнесу та громадян мають бути повністю онлайн до 2030 р. У 2024 р. 47%

громадян ЄС використовували онлайн державні послуги для отримання інформації, наприклад, про послуги, пільги, права, закони та години роботи.

Таблиця 2.3

**Прогрес у досягненні соціальних цілей країн-членів ЄС
(оцінка 2025 р.)**

Цільовий показник 2030 р.	Соціальний вимір	Фактичний рівень 2023 р. (Eurostat)	Прогрес до 2030 р. (розрив)
Базові цифрові навички	% населення (16-74 р.)	56%	24 п.п. (значне відставання)
Фахівці ІКТ (кількісна мета)	Кількість осіб	Близько 9,76 млн. (2023 р.)	Близько 10,24 млн. (значне відставання від цілі 20 млн.)
Жінки-ІКТ фахівці	% серед фахівців	19,5% (2023 р.)	Слабкий прогрес, ризик гендерного розриву

Ця частка значно варіюється в різних країнах ЄС. У 15 країнах ЄС понад 50% люди використовували такі веб-сайти для отримання інформації, причому Данія (79%), Фінляндія та Кіпр (по 75%) посідають перше місце в групі. У країнах ЄС ця частка була найвищою серед людей віком від 25 до 64 років (50%), далі йдуть віком 16-24 роки (40%) та 65-74 роки (38%). ЄС в подальшому просуватиме свою цифрову програму, орієнтовану на людину, на світовій арені та сприятиме узгодженню або зближенню з нормами та стандартами ЄС.

2.2. Оцінка людського розвитку України та світу

Період 2020-2025 рр. увійшов в історію України як час екстремальних випробувань та безпрецедентної трансформації системи публічного управління. Розпочавшись із глобальної пандемії COVID-19, цей етап переріс у фазу відкритої збройної агресії Російської Федерації, що докорінно змінила вектори

людського розвитку. З позиції публічного управління, ключовим завданням держави стало не лише фізичне виживання нації, а й підтримка стійкості людського капіталу в умовах глибокої соціально-економічної кризи, масової міграції та руйнування інфраструктури. Одночасно з цим, Україна здійснила історичний ривок у бік європейської інтеграції, отримавши статус кандидата в члени ЄС та розпочавши переговорний процес, що вимагає імплементації жорстких соціальних та економічних стандартів [27].

Серед індексів, які допомагають урядам та міжнародним організаціям оцінювати ефективність управління людським потенціалом, визначати пріоритети соціальної політики можна виділити Глобальний індекс людського капіталу (Global Human Capital Index – GHCI), Індекс людського капіталу (Human Capital Index – HCI), Індекс людського розвитку (Human Development Index – HDI), Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index – GIИ), Індекс гендерного розвитку, Індекс гендерної рівності.

GHCI досліджує, як працівники, менеджери організації у 93 країнах світу долають найбільші виклики, що виникають у робочому середовищі. Зокрема, як організації можуть переосмислити людський розвиток, виходячи за рамки традиційних шляхів набуття досвіду, переосмислити роль менеджерів і використовувати ШІ для створення цінності для організацій та їхніх працівників.

Майже три чверті (74% у світі та 78% в Україні) опитаних працівників, менеджерів та керівників вважають, що надання пріоритету розвитку людських якостей є дуже важливим або критично важливим. 73% керівників і 72% працівників погоджуються, що організаціям слід надавати своїм працівникам більше можливостей для набуття необхідного досвіду.

Значення GHCI в Україні демонструє змішані результати. Високий рівень освіти населення (human capital stock) нівелюється еміграцією та невідповідністю ринку праці. Публічне управління намагається виправити це через «цифрову державу» та підтримку mil-tech сектору, який став драйвером інновацій у 2024-2025 рр. [28].

НСІ це – глобальна ініціатива Світового банку, покликана допомогти прискоренню здійснення більш масштабних та ефективних інвестицій в людський капітал заради зміцнення соціальної справедливості та росту економіки. Він вимірює майбутній обсяг людського ресурсу (тобто навичок, знань, здоров'я, які має працівник), що їх діти матимуть на момент досягнення 18-річного віку.

Попри складнощі, Україна зберігає відносно непогані показники в освітньому сегменті, але індекс враховує вплив війни на розвиток дітей та працездатного населення (рис.2.1.) (на основі [28]). Станом на початок 2025 року для України НСІ становить 0,63. Це означає, що дитина, народжена сьогодні в Україні, досягне лише 63% своєї потенційної продуктивності у майбутньому, що є показником на рівні таких країн, як Албанія чи Чорногорія.

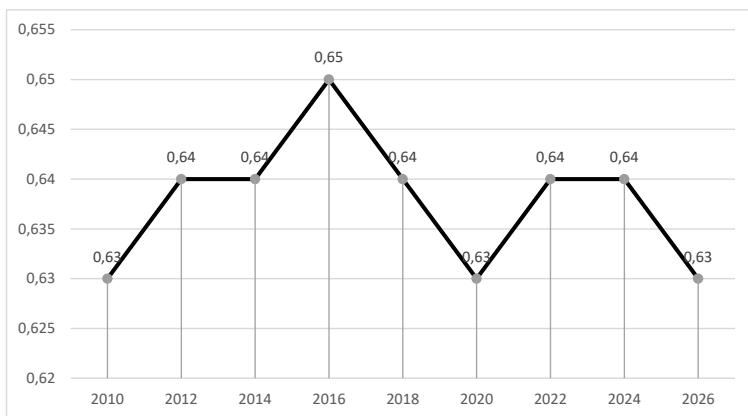


Рис. 2.1. Значення НСІ для України в 2010-2025 рр.

HDI – це показник, який визначає ООН, для оцінки досягнень країни у трьох вимірах людського розвитку: довголіття (очікувана тривалість життя), доступ до знань (рівень грамотності та охоплення освітою) і гідний рівень життя (ВВП на душу населення). В 2025 році лідерами рейтингу HDI є Ісландія (0,972),

Швейцарія (0,970), Норвегія (0,070) (табл.2.4) (на основі [29]). Загалом, у першій десятці дев'ять європейських країн. Позиції країн вказують на наявність чітко вираженого взаємозв'язку рівня людського розвитку й економічного процвітання країни.

Таблиця 2.4

Топ-10 країн за рейтингом HDI в 2022-2025 рр.

Країна	HDI 2022	HDI 2023	HDI 2024	HDI 2025
Ісландія	0,955	0,957	0,959	0,972
Швейцарія	0,957	0,965	0,967	0,970
Норвегія	0,963	0,964	0,966	0,970
Данія	0,946	0,947	0,952	0,962
Німеччина	0,948	0,948	0,950	0,959
Швеція	0,944	0,949	0,952	0,959
Австралія	0,948	0,949	0,946	0,958
Нідерланди	0,938	0,941	0,946	0,955
Гонконг	0,955	0,959	0,956	0,955
Бельгія	0,930	0,938	0,942	0,951
...
Україна	0,762	0,755	0,734	0,779

Дані рейтингів HDI в 2022-2025 рр. свідчать, що Україна знаходиться близько до середнього світового рівня та попри повномасштабну війну залишається державою з високим рівнем людського розвитку, посідаючи 100-те місце в рейтингу 2024 року (0,734) та 87-ме місце в 2025 році (0,779).

Україна має одні з найнижчих у Європі показники тривалості життя, показник не демонструє тенденції до зростання [30]. Середня тривалість життя в Україні становить близько 71 року – це значення дещо знизилося після повномасштабного вторгнення РФ. В ООН відзначають сильну освітню базу в країні, досить високий рівень грамотності та порівняно високі показники в освіті – очікуваний термін навчання дітей у державі становить близько 14,7 року – незважаючи на середній рівень доходу. Україна показує стійкість, проте виклики, пов'язані з безпекою, демографією та економікою, залишаються значними.

Продуктивність праці через інновації є фундаментом для відновлення. ГПІ ранжує світові економіки за їхнім інноваційним

потенціалом за близько 80 індикаторами, серед яких, зокрема: інституції; людський капітал (освіта, Research and Development); інфраструктура; розвиненість ринку; складність бізнесу; знання та технологічні результати; творчі результати та ін. Лідерами світового рейтингу є Швейцарія, Швеція і США. До першої десятки також увійшли Сінгапур, Фінляндія, Нідерланди, Данія.

В 2024 році Україна посіла у рейтингу 60-те місце, опустившись на п'ять позицій (у 2023 році – 55-те). У 2025 році Україна посіла 66-те місце у рейтингу ГП, що демонструє тенденцію до зниження порівняно з 2020 роком (45-те місце) (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Місце України в рейтингу ГП в 2020-2025 рр. [31]

Рік	Позиція в ГП	Інноваційні входи (рейтинг)	Інноваційні виходи (рейтинг)
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	78	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54
2025	66	80	54

Попри виклики війни, країна зберігає стабільні позиції в сфері людського капіталу та результатах інновацій (4-те місце серед країн із доходом нижче середнього) та демонструє високі результати у сферах «Людський капітал та дослідження» (освіта, Research and Development), «Креативні результати» та «Знання та технології» [32].

Аналіз свідчить, що Україна є «інноваційним передовиком» відносно свого рівня ВВП, виробляючи більше інноваційних виходів, ніж дозволяють вкладені ресурси [31]. Найсильнішими сторонами є знання та технологічні результати (47-ме місце), тоді як найслабшими – інституційне середовище (108-ме місце) та інфраструктура [31]. Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи залишаються символічними – від 0,33% ВВП у 2023 році до 0,5% ВВП у 2025 році, що зумовлює низьку

продуктивність праці через недостатнє фінансування науки та унеможлиблює повноцінну конкуренцію з країнами ЄС, де цей показник становить 2-3% [33]. Саме тому розвиток інновацій, інвестування у розвиток людського капіталу має стати пріоритетами державної політики. Ключовими драйверами найближчих років повинні бути ШІ, зелена енергетика та біотехнології, які визначатимуть конкурентоспроможність економік та дозволять уникнути ризику втрати глобальної інноваційної динаміки [34].

Індекс гендерного розвитку вимірює гендерні розриви в досягненнях за трьома основними вимірами людського розвитку: здоров'я (вимірюється очікуваною тривалістю життя жінок і чоловіків при народженні), знання (вимірюються очікуваною тривалістю навчання дітей у школі для жінок і чоловіків та середньою тривалістю навчання для дорослих віком 25 років і старше) та рівень життя. Україна демонструє показники індексу гендерного розриву вищі за середньосвітовий рівень. У 2022 Україна була на 81-му місці в рейтингу зі 146 країн, у 2023 – на 66-му, у 2024 році Україна посіла 63 місце. Значення Індeksu гендерного розвитку для жінок у 2025 році для України становить 0,792 на відміну від 0,763 для чоловіків. Загальний Індекс гендерного розвитку, складає 1,038 (рис.2.2.). За даними 2025 року, країна закрила гендерний розрив на 73% (62-ге місце серед 148 країн), випереджаючи середній світовий показник (75,1%). У цілому гендерний розрив в Україні щороку зменшується.

Ще однією проблемою людського розвитку в Україні є наявність гендерної нерівності. Індекс гендерної рівності – це інструмент Європейського інституту гендерної рівності, що оцінює стан рівності між жінками та чоловіками. У 2025 році Україна вперше запровадила комплексний Індекс гендерної рівності за європейською методологією. Загальний бал 61,4 зі 100 дозволив Україні посісти 20-те місце серед 28 країн (порівнюючи з 27 членами ЄС), випередивши 8 держав ЄС [36].

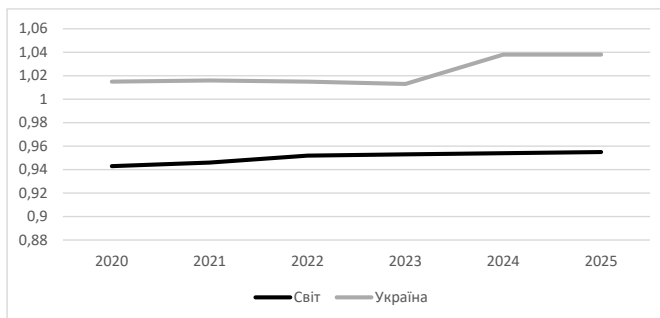


Рис. 2.2. Динаміка Індексу гендерного розвитку в 2020-2025 рр. [35]

Україна відстає від середнього показника ЄС (70,2 бала) на 8,8 бала (табл.2.6) (на основі [37]). Порівняльна оцінка України та кран ЄС за доменами рівності показують прогрес у євроінтеграції та ефективність у сфері здоров'я та доходів, попри виклики війни, хоча й виявляє потребу у покращенні представництва жінок у владі.

Таблиця 2.6

Оцінка України та кран ЄС за доменами рівності в 2025 році

Домен	Україна (Score)	Порівняння з ЄС	Основний виклик
Час (Time)	Вище середнього	Найвищий бал через волонтерство	Баланс між доглядом та роботою
Гроші (Money)	Близько до середнього	Порівняно з Болгарією/Грецією	Висока нерівність доходів
Знання (Knowledge)	55,0	На 8,6 нижче за середній в ЄС	Гендерна сегрегація в освіті
Влада (Power)	38,7	На 20,4 нижче за середній в ЄС	Чоловіча домінація в керівництві
Здоров'я (Health)	Близько до середнього	Мінімальні дисбаланси	Доступ до послуг у війну

Незважаючи на прогрес, у домені «Влада» зберігається критичний розрив: чоловіки займають 81,7% керівних посад у політиці та економіці [37]. Соціально-економічна нерівність

поглиблюється через війну, оскільки найбідніші 20% населення лише у 35% випадків мають дохід від праці, тоді як у найбагатшій квінтилі цей показник перевищує 90% [38].

Аналіз ключових соціальних показників рівня життя в Україні дозволяє простежити глибоку структурну деформацію економіки та соціальної сфери (ДОДАТОК Б, табл.Б.1) (на основі [39]).

Методологія оцінки HDI базується на трьох основних вимірах: довге та здорове життя, доступ до знань та гідний рівень життя. Показник «Довге та здорове життя» відображає кумулятивний ефект від якості системи охорони здоров'я, екологічного стану територій, рівня громадської безпеки та способу життя населення. Доступ до знань дозволяє публічним управлінням оцінювати як поточний стан освітнього капіталу, так і перспективний потенціал майбутніх поколінь. Важливою деталлю при аналізі гідного рівня життя є використання логарифма доходу для відображення принципу спадної корисності: для країн із низьким рівнем розвитку кожна додаткова одиниця доходу має критичне значення для виживання, тоді як для багатих країн її вплив на розвиток людини є менш відчутним. Для кожного з них встановлені специфічні індикатори та граничні значення, які дозволяють нормалізувати дані та зробити їх порівнюваними в міжнародному масштабі (табл.2.7) (на основі [40]).

Таблиця 2.7

Цільові показники для розрахунку HDI

Вимір людського розвитку	Ключові показники (індикатори)	Мінімальне значення	Максимальне значення
Довге та здорове життя	Очікувана тривалість життя при народженні (років)	20	85
Доступ до знань	Очікувана тривалість навчання (років)	0	18
Гідний рівень життя	Валовий національний дохід на особу (дол. США)	100	75000

Кожен із цих вимірів оцінюється через специфічні індикатори, які нормалізуються для приведення до єдиної шкали від 0 до 1. Процедура розрахунку є багаторівневою. На першому етапі показники поділяються на стимулятори та дестимулятори. Далі проводиться нормування за допомогою стандартних значень. На завершальному етапі блоки агрегуються за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом аналізу ієрархій [41].

HDI визначається як геометричне середнє трьох нормалізованих індексів:

$$HDI = (I_{Health} \times I_{Education} \times I_{Income})^{1/3}, \quad (2.1)$$

де Індекс здоров'я (I_{Health}) – базується на очікуваній тривалості життя при народженні;

Індекс освіти ($I_{Education}$) – складається з двох субіндексів – середньої тривалості навчання для дорослих (віком 25 років і старше) та очікуваної тривалості навчання для дітей, які вступають до школи. Комбінований індекс освіти є середнім арифметичним цих двох показників;

Індекс доходу (I_{Income}) – вимірюється через валовий національний дохід на душу населення за паритетом купівельної спроможності у постійних цінах. Для розрахунку використовується логарифмічна шкала, що відображає принцип спадної корисності доходу [40].

Використання середнього геометричного замість середнього арифметичного є стратегічним рішенням у публічному управлінні: це означає, що високі досягнення в одній сфері не можуть повністю компенсувати низькі результати в іншій. Такий підхід дозволяє органам публічної влади проводити точкову діагностику проблемних зон у кожному вимірі людського розвитку та стимулює уряди до збалансованого розвитку всіх секторів суспільного життя [41].

За результатами розрахунку HDI країни класифікуються за чотирма групами: дуже високий рівень розвитку (HDI більше

0,800), високий рівень (0,700-0,799), середній рівень (0,550-0,699) та низький рівень (менше 0,550) [41].

Європа залишається світовим лідером за показниками людського розвитку, що обумовлено не лише високими доходами, а й досконалою системою публічного адміністрування соціальних благ. За даними 2025 року європейські країни займають майже весь топ-10 світового рейтингу. Ісландія, Швейцарія, Норвегія, Данія представляють еталон публічного управління, де високі доходи поєднуються з інклюзивною освітою та найвищою тривалістю життя [40].

Аналіз позицій України в глобальному рейтингу демонструє що публічне управління в 2020-2025 рр. перейшло від режиму планового розвитку до кризового менеджменту та забезпечення стійкості (рис.2.3.) (на основі [42]).

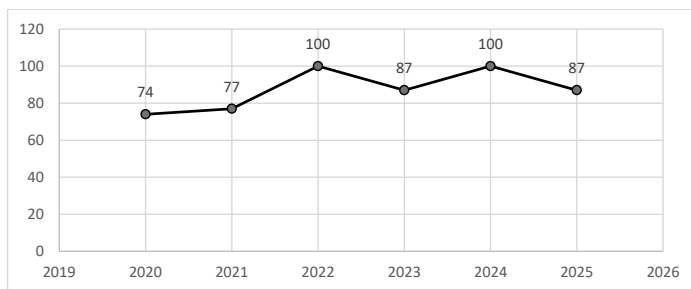


Рис. 2.3. Місце України в рейтингу HDI в 2020-2025 рр.

В 2020 році Україна посіла 74-те місце серед 189 країн (HDI=0,779), розділивши його з Мексикою та Гренадою. Це був найвищий показник за тривалий час, що відображав успішність економічних реформ та стабільність соціальних індикаторів до початку пандемії COVID-19.

Проте, в 2021 році країна зайняла 77-му позицію, що стало прямим наслідком скорочення тривалості життя та економічної стагнації через локдауни.

Після повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, яке завдало катастрофічного удару по всіх компонентах людського

розвитку, Україна опустилася на 100-те місце зі 193 країн (HDI=0,734). Це найнижчий показник для країни з 2004 року. Основною причиною стало падіння валового національного доходу на 32,1%, а також значні втрати у сфері охорони здоров'я та руйнування освітньої інфраструктури. Завдяки цифровізації та реформі банківського сектору соціальні виплати продовжували надходити навіть на прифронтові території, що запобігло ще більшому падінню [42-43].

Попри затяжний конфлікт, значення HDI України в 2023 році продемонструвало статистичне зростання (до 0,779 у 2023 році, 87-ме місце в рейтингу), що є результатом ефективної роботи механізмів публічного управління, зокрема фінансової стабілізації, цифровізації послуг та неймовірної адаптивності приватного сектору.

В 2024 році Україна знову опустилася в рейтингу HDI, зайняв 100-те місце. В 2025 році Україна піднялася на 87-ме місце (HDI=0,779). Це зростання на 13 позицій за один рік є результатом стабілізації макроекономічних показників (зростання ВВП на 5,3%) та адаптації освітньої системи до умов воєнного часу [43].

Для України найбільш релевантним є порівняння з країнами Центральної та Східної Європи, які пройшли або проходять шлях трансформації (рис.2.4.).

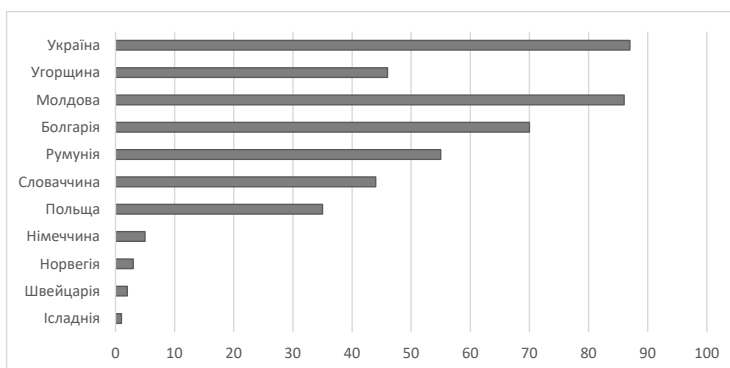


Рис. 2.4. Місце в рейтингу HDI України та країн Центральної та Східної Європи

Україна залишається єдиною країною у порівняльному ряді (окрім Молдови), яка не перейшла до категорії дуже високого розвитку, причиною чого стало накопичення структурного відставання.

У період 2020-2023 рр. спостерігався значний розрив між Україною та її західними сусідами, які входять до ЄС (табл.2.8) (на основі [43]). З точки зору євроінтеграції та конкуренції за трудові ресурси, основний ризик для публічного управління полягає в тому, що країни-реципієнти українських мігрантів (Польща, Словаччина, Німеччина) мають значно вищі позиції в рейтингу HDI, що створює потужні інституційні та економічні стимули для неповернення біженців та вимагає розробки асиметричних стратегій утримання людського капіталу в Україні.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз розриву позицій України та країн Центральної та Східної Європи в рейтингу HDI в 2025 році

Країна	Місце в рейтингу	Розрив позицій з Україною	Управлінський контекст
Польща	35	+52	Членство в ЄС, успішна децентралізація
Словаччина	44	+43	Стабільний розвиток промисловості та інновацій
Угорщина	46	+41	Високий рівень життя попри політичні коливання
Румунія	55	+32	Стрімке економічне зростання останнього десятиліття
Молдова	86	+1	Схожі євроінтеграційні виклики та економічні труднощі
Україна	87	-	Вплив війни, висока адаптивність інституцій

Україна наразі посідає останнє місце серед країн Східної Європи, що межують з ЄС (крім Молдови, з якою позиції майже ідентичні). Розрив у 30-50 позицій з такими країнами, як Польща та Румунія, є головним викликом для публічного управління, що

свідчить про необхідність відновлення зруйнованого, глибокої модернізації економіки до стандартів ЄС [44].

В Україні функціонує розгалужена система моніторингу людського розвитку, яка є значно детальнішою за глобальну методичку ПРООН. Україна перша країна в Співдружності незалежних держав і Європі, де побудована власна вітчизняна методика розрахунку індексу людського розвитку. Національна методика була розроблена фахівцями Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України під керівництвом Е.М. Лібанової.

Публічне управління в Україні оперує Індексом людського розвитку (ІЛР), який базується на 33 показниках, розподілених за 6 стратегічними блоками:

1. Відтворення населення: оцінює демографічну стійкість. Ключовими є сумарний коефіцієнт народжуваності, дитяча смертність та очікувана тривалість життя, тривалість життя.

2. Соціальне становище: відображає безпекове середовище. Включає коефіцієнти злочинності, захворюваність на туберкульоз, наркоманію та рівень соціального сирітства.

3. Комфортне життя: оцінює якість інфраструктури. Аналізується забезпеченість житлом, рівень благоустрою сільських територій та екологічний стан довкілля.

4. Добробут: аналізує реальні доходи населення та рівень бідності.

5. Гідна праця: фокусується на рівні зайнятості, безпеці робочих місць та рівні оплати праці.

6. Освіта: оцінює охоплення населення всіма рівнями освіти та якість навчання [45].

Процес формування ІЛР базується на дворівневій структурі. На першому рівні відбувається розрахунок часткових індексів за шістьма основними блоками, на другому рівні ці блоки синтезуються в єдиний інтегральний показник. Ключовим етапом розрахунку є нормування та калібрація показників. Для кожного індикатора встановлюються мінімальні та максимальні значення, які дозволяють перевести різномірні дані (роки, гривні, відсотки) у безрозмірні індекси від 0 до 1 за формулою:

$$I = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2.2)$$

де X – фактичне значення показника.

У випадках, коли показник має негативний характер (наприклад, рівень смертності), застосовується формула для дестимуляторів:

$$I = \frac{X_{max} - X}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2.3)$$

Важливою особливістю української методики є врахування структури представлення кожного показника в блоці. Це досягається через процедуру калібрації, яка передбачає розрахунок середнього значення показника структури, що мінімізує вплив статистичних викидів та забезпечує об'єктивність порівняння [45].

Розуміння методологічних нюансів між глобальним підходом ООН та національною методикою оцінки ІЛР є критичним для формування стратегій відновлення, де людина залишається в центрі уваги публічного адміністрування [49].

Порівняння методик виявляє фундаментальні відмінності в ідеології та інструментарії публічного адміністрування (табл.2.9) (на основі [40-41, 45-46]).

Українська методика значно складніша та розгалуженіша. Якщо методика ООН оперує 4 показниками, то українська включає 33 індикатори, об'єднані у 6 концептуальних блоків. Методика є адаптованою версією глобального індексу ПРООН, але з набагато ширшим набором індикаторів, що дозволяє проводити детальний аналіз на рівні кожної окремої області.

Методика ООН використовує розширені інструменти оцінки людського розвитку, акцентуючи уваги на соціальній інклюзії. Україна інтегрує ці підходи, але стикається з викликами збору даних в умовах війни [47].

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика методики вимірювання ІЛР

Характеристика	Методика ООН	Методика України
Кількість показників	4 індикатори	33 індикатори
Кількість вимірів	3 виміри	6 блоків
Рівень аналізу	Національний (міждержавний)	Регіональний (внутрішньодержавний)
Математичний метод	Середнє геометричне	Багаторівнева калібрація та нормування
Мета управління	Глобальний рейтинг, визначення міжнародного статусу країни	Оцінка регіонального розвитку, розподіл ресурсів Державного фонду регіонального розвитку
Ключовий вектор	Нерівність людського розвитку, гендерний розрив, екологічний тиск	Базовий рівень людського розвитку, адаптація до внутрішнього переміщення
Вплив на політику	Макроекономічне стратегування, залучення зовнішні інвестицій та допомоги	Мікро- та мезоменеджмент, корегування політики децентралізації, цільові локальні програми

Управлінська цінність методики ООН полягає в її універсальності. Вона дозволяє Україні звітувати про прогрес у рамках Цілей сталого розвитку 2030 та порівнювати свою ефективність із європейськими сусідами. Проте, для безпосереднього управління територіями HDI є занадто агрегованим. Національна методика значно більшу увагу приділяє локальним екологічним факторам та специфіці регіональних ринків праці, тоді як методика ООН максимально фокусується на базових макроекономічних показниках та загальній тривалості життя (рис. 2.5.).

На відміну від глобальної методики ООН, орієнтованої на міждержавні зіставлення, українська методика спрямована на детальну діагностику внутрішніх процесів у регіонах. Вона є інструментом операційного управління, що дозволяє центральним

та місцевим органам влади коригувати соціально-економічну політику на рівні областей.

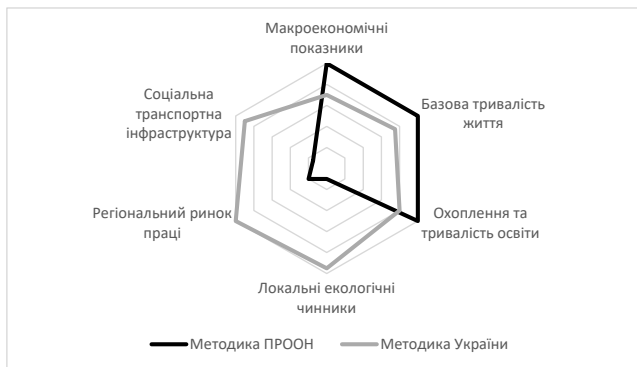


Рис. 2.5. Управлінські акценти методик оцінки ІЛР за методикою ООН та методикою України

До 2020 року лідерство у людському розвитку в Україні належало регіонам з потужним промисловим та науковим потенціалом – м. Києву, Харківській, Одеській та Дніпропетровській областям.

Аналіз ІЛР в 2020-2026 рр. свідчить, що тиллові області України після повномасштабного вторгнення 2022 року абсорбували людський та фінансовий капітал, утримуючи показники від стрімкого падіння, тоді як східні та південні регіони зазнали катастрофічних втрат.

За результатами оцінки Індексу цифрової трансформації та інституційної спроможності регіонів, які стали ключовими факторами людського розвитку в умовах війни, в 2024 році серед лідерів людського розвитку виділено Львівську область, перевагою якої було інституційна спроможність, цифровізація послуг, Дніпропетровську (перевага – економічна база, ефективність надання соціальної допомоги), Одеську області (перевага – стійкість бізнес-середовища, попри безпекові ризики).

За підсумками 2025 року серед лідерів за ІЛР України можна виділити м.Київ, Харківську, Львівську та Дніпропетровську

області (табл.2.10) (на основі [48-49]). Ці регіони формують основу людського потенціалу країни, зосереджуючи освітні, наукові та фінансові ресурси.

Таблиця 2.10

Регіони-лідери за ІЛР України в 2020-2025 рр.

Місце	Регіон (2020 рік)	Домінуючий фактор	Регіон (2025 рік)	Новий вектор розвитку
1	м. Київ	Концентрація капіталу та послуг	м. Київ	Цифровізація та стійкість управління
2	Харківська	Науково-освітній кластер	Львівська	Релокація бізнесу та безпека
3	Львівська	Логістика та транскордонна співпраця	Київська	Інвестиції у відбудову
4	Одеська	Морська торгівля та туризм	Закарпатська	ІТ-сектор та нова індустріалізація
5	Дніпропетровська	Важка промисловість	Вінницька	Агротехнології та харчова безпека

Місто Київ має найвищий рівень доходів, найкращу медичну інфраструктуру та найбільшу кількість вищих навчальних закладів, що обумовлює першу позицію в рейтингу ІЛР України (рис.2.6.).

Львівська область стала взірцем успішної трансформації. Завдяки релокації понад 800 підприємств та притоку кваліфікованих ВПО, область змогла не лише втримати показники ринку праці, а й стати новим освітнім та гуманітарним хабом. Публічне управління тут зосередилося на створенні Львівської агломерації, яка на початок 2022 року зосереджувала понад 1 млн. осіб, забезпечуючи високу концентрацію людського потенціалу [48].

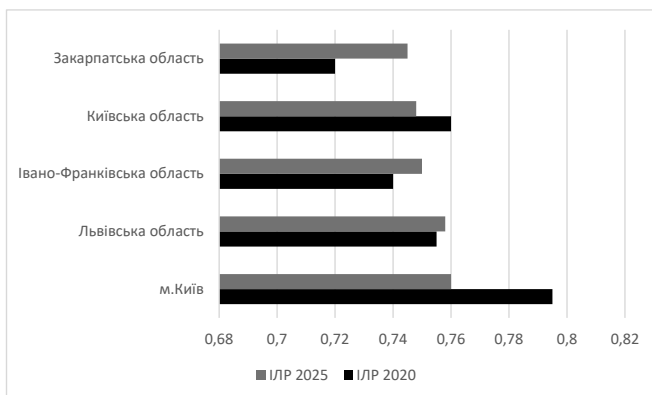


Рис. 2.6. Топ-5 регіонів-лідерів за ІЛР України в 2025 році

Київська область продемонструвала унікальну траєкторію відновлення. Після звільнення північних районів у 2022 році, область стала майданчиком для відпрацювання нових стандартів відбудови. Станом на 2025 рік рівень відновлення соціальної інфраструктури тут сягнув 80%, а область посіла третє місце за обсягом прямих іноземних інвестицій, що безпосередньо вплинуло на індекс матеріального добробуту [49].

Закарпатська та Івано-Франківська області значно покращили свої позиції в рейтингу ІЛР завдяки фактору відносної безпеки. Ці регіони прийняли найбільшу кількість релокованих бізнесів у сфері ІТ та послуг, що призвело до зростання реальних доходів населення та покращення показників зайнятості. Водночас, це створило додаткове навантаження на систему охорони здоров'я та освіти, що вимагало від місцевої влади оперативного розширення мережі закладів [50].

Дніпропетровська область є репрезентативним прикладом індустріально розвиненого регіону, де рівень людського розвитку тісно корелює з промисловими успіхами. Економічну базу регіону складають: металургія, видобувна промисловість (28,8% від загальноукраїнського обсягу), транспорт та логістика (обсяг продажів 992,9 млн. дол. США). Дніпропетровська область є ключовим індустріальним хабом, який забезпечує 11,6% ВВП

країни та має найбільший бюджет серед областей [51]. Ринок праці області є одним із найбільших в Україні: тут зосереджено 1,5 млн. осіб економічно активного населення (8,6% від загальної кількості по країні). Однак, висока індустріалізація створює ризики для здоров'я населення та якості довкілля, що потребує модернізації інфраструктури, зокрема в межах проєктів «зеленого» переходу та енергоефективності [52-53].

Харківська область попри близькість до кризових зон, зберігає високий ІЛР завдяки статусу освітньої столиці України та потужному ІТ-кластеру, де 95% компаній є малими та середніми підприємствами. Публічне управління в регіоні переорієнтувалося на підтримку дистанційної вищої освіти та збереження наукових кадрів. Хоча індекс матеріального добробуту тут знизився через руйнування промисловості, індекс освіти залишається одним із найвищих в країні, що є запорукою швидкого відновлення у майбутньому [54-55].

Регіони з найнижчими показниками ІЛР зазвичай характеризуються високою часткою сільського населення, низькою диверсифікацією економіки та гіршим станом інфраструктури комфортного життя. В 2025 році до регіонів, в яких зафіксовано найбільше падіння в рейтингу, можна віднести Херсонську, Донецьку, Луганську, Запорізьку області. Головною причиною низького рейтингу ІЛР є активні бойові дії на території області [54].

Розвиток економічних кластерів (агропереробка, логістика, фармацевтика, ІТ) у ключових регіонах (Вінниця, Одеса, Київ, Харків) створює передумови для якісного стрибка у людському розвитку в 2026 році [56].

Дослідження ІЛР в регіонах України в 2020-2025 рр. виявило глибоку кризу глобальних механізмів соціального прогресу, яка найбільш гостро проявилася в Україні через фактор військової агресії. Аналіз динаміки ІЛР в регіонах України в 2020-2025 рр. свідчить, що лідерство перейшло від регіонів з традиційною індустріальною базою до областей, які змогли стимулювати молодіжне підприємництво, зміцнити соціальну згуртованість, забезпечити глибоку трансформацію всієї системи публічного

управління на регіональному рівні, запропонувати безпеку, гнучкий ринок праці та якісні цифрові послуги.

Методологічна база оцінки розвитку в Україні є достатньо зрілою для фіксації складних регіональних процесів. Національна методика доповнює глобальний індекс людського розвитку, дозволяючи ідентифікувати специфічні потреби регіонів у різних сферах суспільного життя та гідної праці. Регіональний розподіл підтверджує домінування промислових та наукових центрів, проте, також вказує на зростаючу нерівність між макрорегіонами, що може стати бар'єром для загальнонаціональної інклюзивності.

Крім комплексних індексів, різні сторони людського розвитку характеризують наступні показники: мінімальна заробітна плата, справедлива заробітна плата, яка забезпечує гідний рівень життя та запобігає бідності працюючих, кількість працевлаштованих осіб, рівень безробіття, гендерна нерівність, цифрові навички, цифровізація, пенсійні стандарти, поріг ризику бідності, енергетична бідність, енергоефективність житла, ефективність імплементації ключових соціальних директив ЄС. Значне місце посідають показники моніторингу прогресу в досягненні Цілей Розвитку Тисячоліття, національних індикаторів Цілей сталого розвитку (в 2023-2025 рр. уряд фокусується на Цілі 1 «Подолання бідності», Цілі 8 «Гідна праця», та Цілі 16 «Мир та справедливість»).

Публічне управління у сфері трудових відносин протягом 2020-2025 рр. пройшло шлях від стимулювання споживчого попиту через зростання доходів до жорсткого бюджетного контролю. Станом на 2025 рік мінімальна заробітна плата в Україні зафіксована на рівні 8000 грн. (приблизно 164 євро), інфляційні процеси залишаються вагомими фактором [57]. Це рішення про замороження соціального стандарту на рівні попереднього року було продиктоване пріоритетністю оборонних витратів та необхідністю збереження макрофінансової стабільності, узгодженої з міжнародними партнерами [57]. Порівняльний аналіз свідчить про значне відставання України за даним показником навіть від найменш заможних країн ЄС (табл.2.11) (на основі [57]).

Таблиця 2.11

Мінімальна заробітна плата в Україні та країнах ЄС в 2025 році

Країна	Мінімальна заробітна плата (євро)	Коментар щодо механізму встановлення
Україна	164	Державне регулювання (заморожено через війну)
Молдова	285	Державне регулювання, вище ніж в Україні
Болгарія	551	Найнижча в ЄС, але в 3,3 раза вища за українську
Польща	1100	Стрімке зростання, основний реципієнт української сили
Німеччина	2161	Високий рівень купівельної спроможності
Люксембург	2638	Найвищий рівень у ЄС

Інфляційні процеси залишаються вагомим фактором: середня заробітна плата у 2024 році становила 21473 грн. (494 євро), а у 2025 році вона зросла до 549 євро, хоча, що все одно залишається майже в 7 разів меншим за середній показник по ЄС (39,8 тис. євро на рік) (рис.2.7.) [57]. Враховуючи девальвацію гривні, яка знижує реальну купівельну спроможність, зростання середньої заробітної плати в Україні в 2020-2025 рр. є номінальним.

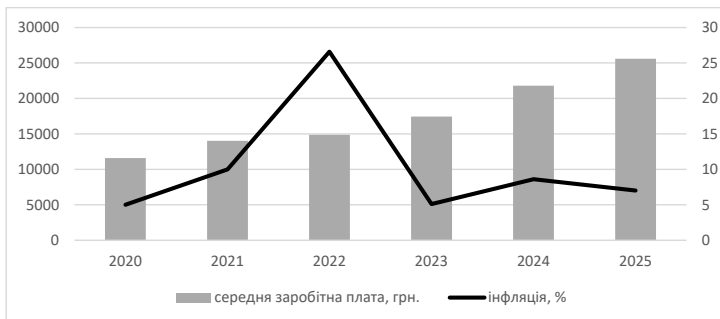


Рис. 2.7. Середня заробітна плата та рівень інфляції в Україні в 2020-2025 рр. [57]

Поняття «справедливої зарплати» в Україні наразі перебуває у стані трансформації. З одного боку, уряд намагається впровадити нову систему оплати праці державних службовців на основі грейдингу (Ukraine Plan), щоб мінімізувати корупційні ризики та залучити професіоналів [58]. З іншого боку, реальні доходи населення в приватному секторі демонструють значну поляризацію (рис.2.8.). Попри номінальне зростання, інфляційні процеси стримують реальну купівельну спроможність порівняно зі стандартами ЄС.

Зайнятість в Україні у 2020-2025 рр. зазнала кардинальних змін. Якщо у 2020-2021 рр. ринок адаптувався до дистанційної роботи через COVID-19, то з 2022 року головними факторами стали мобілізація, міграція та руйнування робочих місць. Поки в промислових секторах зайнятість впала на 37%, сектор публічного управління та оборони зріс на 27%, акумулюючи 2,6 млн. працівників. Використання дистанційних платформ та AI-інструментів для прогнозування потреб ринку праці стає стандартом у державній службі зайнятості.

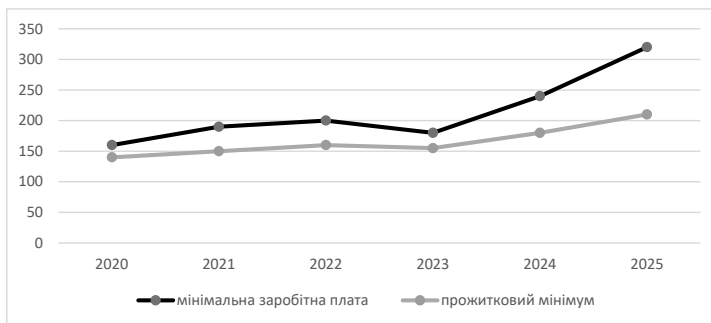


Рис. 2.8. Зростання номінальної мінімальної заробітної плати України в 2020-2025 рр., екв. євро

Публічне управління стикається з викликом нерівномірного зростання заробітних плат. Найбільш високооплачуваними секторами у 2025 році стали ІТ та телекомунікації (67222 грн.) та фінансова діяльність [59]. Водночас критично важливі для

людського розвитку сфери – освіта та охорона здоров'я – демонструють стагнацію доходів, що веде до відтоку кадрів. Продуктивність праці, хоча й підтримується цифровими інноваціями, обмежується фізичним руйнуванням промислових активів [60].

Глобальний індекс гендерного розриву в оплаті праці (Global Gender Gap Index – GGGI) – це індикатор, який показує співвідношення середнього заробітку жінок до заробітку чоловіків. Він не показує абсолютну різницю у зарплаті в грошах, а лише відносну пропорцію). Показник у 1,00 або 100% показує повну рівність, коли жінки заробляють стільки ж, як і чоловіки. Водночас показник у 0,50 або 50% свідчить про дуже великий розрив, коли жінки заробляють лише половину від чоловіків.

Рівень гендерного розриву в оплаті праці відрізняється у державах ЄС. За даними Євростату в 2023 році валова погодинна заробітна плата жінок була в середньому на 12% нижчою, ніж у чоловіків, а також на 12,3% в єврозоні. У країнах ЄС гендерний розрив в оплаті праці коливався на 20,0 в.п. У 2023 році він був найвищим у таких країнах: Латвія (19%), Австрія (18,3%), Чехія (18,0%), Угорщина (17,8%) та Німеччина (17,6%). Люксембург подолав гендерний розрив в оплаті праці (-0,9%). В рейтингу GGGI Україна посідає 26 місце в Європі та 62 місце у світі має показник лише (0,730 або 73%) [36-37]. Аналіз наведених даних та даних ЄС свідчить, що Україна демонструє прогрес у подоланні гендерного розриву в оплаті праці (рис.2.9.).

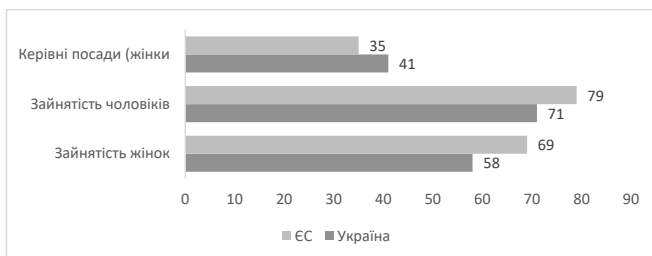


Рис. 2.9. Гендерний профіль ринку праці України та країн ЄС в 2025 році, %

Рівень безробіття в Україні у 2025 році за оцінками Світового банку зріс до 13,1%, що є результатом дисбалансу між попитом і пропозицією (в 2023 – 18,2%, в 2024 – 14,2%). Незважаючи на зменшення безробіття, 63% українських підприємств у 2024 році заявляли про гострий дефіцит кадрів переважно через еміграцію, мобілізацію, мілітаризацію економіки (частка працівників у сфері державного управління та оборони зросла до 23,8% у 2024 році порівняно з 14,4% у 2021 році) [61].

Пенсійна система України залишається одним із найслабших елементів соціального захисту. У порівнянні з ЄС, коефіцієнт заміщення пенсійних стандартів в Україні залишається низьким (близько 28% проти 65% в ЄС). У 2025 році в Україні забезпечено індексацію пенсій на 11,5%, що підвищило середню виплату до 6,345 грн., незважаючи на критичне співвідношення працюючих до пенсіонерів (1:1). Станом на жовтень 2025 року середня пенсія становить 6437 грн. (близько 133 євро). Хоча в національній валюті виплати зростають, їх реальна купівельна спроможність та доларовий еквівалент (153 долари) залишаються вкрай низькими [62]. Так, у Польщі середня пенсія становить 538 євро, а в найбідніших країнах Європи, таких як Албанія чи Болгарія, вона коливається від 131 до 226 євро [60]. Таким чином, український стандарт перебуває на нижній межі європейського континенту.

Одним із найбільш тривожних показників людського розвитку є стрімке зростання рівня бідності.

Ситуація з бідністю в Україні відрізняється від методології At Risk of Poverty or Social Exclusion, що використовується в ЄС. В Україні бідність часто зумовлена фізичною втратою активів (у 50% домогосподарств у зоні бойових дій пошкоджено майно) та обмеженим доступом до базових послуг [38]. Державна політика за таких умов змушена переходити від універсальних соціальних виплат до таргетованої підтримки, що фінансується за рахунок міжнародних донорів (у 2025 році 72% вразливих домогосподарств отримували державну допомогу).

Енергетична бідність у 2022-2025 рр. набула в Україні унікальних рис. Якщо в ЄС цей термін переважно стосується нездатності оплатити рахунки, то в Україні він доповнився

фізичною відсутністю послуг через атаки на інфраструктуру. У 2025 році 17,6% домогосподарств повідомляли про регулярні перебої з водою та світлом [38]. Структура населення за порогом ризику бідності наведена на рис. 2.10. Загальний поріг бідності в Україні (29%) значно перевищує показник країн ЄС (16%).

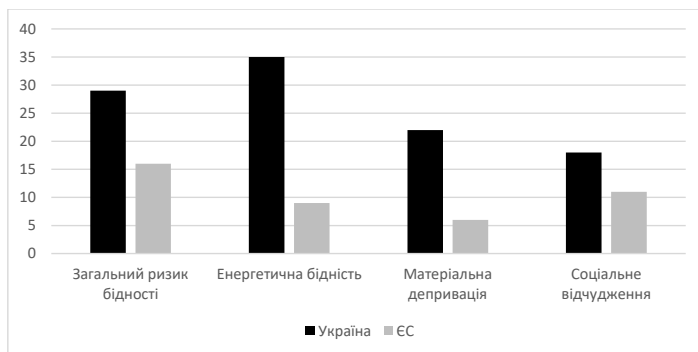


Рис. 2.10. Структура населення за порогом ризику бідності, %

Державна політика орієнтована на термомодернізацію будівель, що має потенціал зниження споживання енергії на понад 40%. В енергобалансі 2020 року житловий сектор споживав 28,5% ресурсу, що свідчить про низьку ефективність застарілого житлового фонду. У рамках Національного плану з енергетики та клімату Україна ставить за мету досягти 30% частки відновлюваних джерел енергії до 2025 року. Проте, реалізація цих цілей гальмується браком інвестицій та фінансовою неспроможністю домогосподарств: у прифронтових регіонах понад 20% сімей не мають коштів на оплату комунальних послуг [63-65].

Надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році стало каталізатором реформ у соціальній сфері. Європейська Комісія у звіті 2025 року надала Україні найвищу оцінку за останні три роки щодо реформи публічного управління. Рівень виконання зобов'язань у соціальній сфері в межах Угоди про асоціацію сягнув 81% (загальний) та 70% за окремий 2024 рік.

Україна активно впроваджує європейські норми. Найбільший прогрес досягнуто у сфері трудового права та цифровізації послуг, тоді як питання гендерної оплати праці та інклюзивності потребують подальших зусиль. Ефективність імплементації ключових соціальних директив ЄС в Україні визначена в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності імплементації ключових соціальних директив ЄС в Україні в 2025 році

Директива / Стандарт	Ключовий показник прогресу	Оцінка ефективності	Бар'єри
Директива 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату	50% середньої заробітної плати	В процесі розробки	Неефективний механізм визначення
Директива 2019/1158 про баланс між роботою та особистим життям	Наявність 14 днів відпустки для батька	Висока (нормативна)	Мобілізаційні обмеження
Директива 2023/970 про зміцнення принципу рівної оплати за рівну працю (прозорість оплати)	Скорочення розриву до 13,6%	Середня (стратегічна)	Секторальна сегрегація ринку
Директива 2019/1152 про прозорі умови праці	Підвищення прозорості та передбачуваності умов праці	Середня (стратегічна)	Заборона сумісництва
Директива 89/391/ЕЕС про заходи з покращення безпеки та здоров'я працівників	Ступінь гармонізації норм	Висока (інституційна)	Постійні загрози обстрілів
Соціальна хартія	Звітність перед Радою Європи	Подано 15-й звіт у березні 2025 р.	-

Зафіксовано значний прогрес у цифровізації соціального захисту та прозорості виплат. Рівень відповідності стандартам ЄС

у сфері публічних закупівель та вільного переміщення працівників суттєво зріс. Модернізація Державної служби зайнятості та впровадження інклюзивних стандартів для ветеранів стали маркерами покращення якості сервісу. В рамках імплементації ключових соціальних директив ЄС в Україні уряд затвердив Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року, метою якої є скоротити розрив з 18,6% до 13,6%.

Оцінка 2025 року свідчить про найкращий прогрес за останні три роки, проте імплементація стикається з викликами воєнного стану, що змушує державу поєднувати лібералізацію трудових відносин із соціальним захистом.

Таким чином, людський капітал є єдиним ресурсом, здатним побудувати сучасну, цифрову та інклюзивну державу за стандартами ЄС. З позиції публічного управління, людський розвиток перестав бути просто статистичним показником і став питанням національної безпеки, тому збереження має стати абсолютним пріоритетом публічного управління на наступне десятиліття.

Україна досягла видатних успіхів у цифровій трансформації, що дозволило зберегти керованість державою та забезпечити доступ до послуг для мільйонів ВПО. Це є головним інструментом підтримки людського капіталу сьогодні. Соціальна сфера перебуває у стані глибокої кризи. Ринок праці потребує радикальної реформи. Дефіцит кадрів при високому безробітті свідчить про глибокий розрив між системою освіти та потребами економіки. Гендерна рівність в Україні демонструє позитивну динаміку в соціальному аспекті (волонтерство, час), але залишається слабкою у сфері прийняття рішень (влада).

Радарний аналіз глобальних індексів щодо людського розвитку свідчить про сильні позиції України в цифровізації, але значне відставання у фінансуванні Research and Development та тривалості життя від європейського рівня (рис.2.11.).

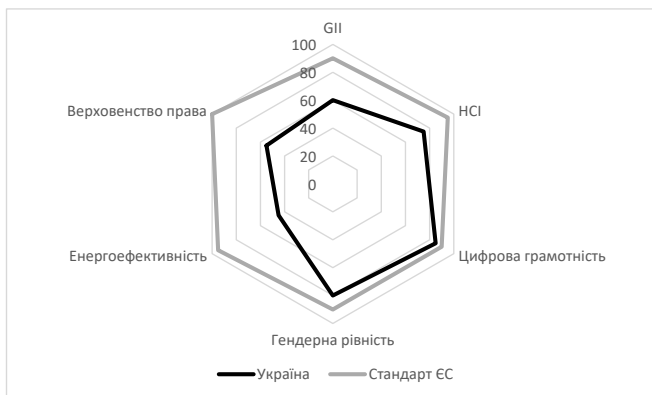


Рис. 2.11. Аналіз глобальних індексів людського розвитку

Аналіз глобальних індексів людського розвитку та комплексних індикаторів, що характеризують різні сторони людського розвитку, дозволив виділити з позиції публічного управління наступні недоліки управління людським розвитком в Україні:

1. Критична бідність: кожен третій громадянин перебуває за межею бідності, зростаюча нерівність.
2. Демографічне виснаження: масова еміграція та скорочення працездатного населення.
3. Хронічне недофінансування інновацій: витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у 0,33% ВВП консервують сировинний характер економіки.
4. Низькі пенсійні стандарти: пенсія на рівні 133 євро створює умови для соціального відчуження літніх людей.
5. Затяжна війна: подальше руйнування людського капіталу та інфраструктури.
6. Skills Mismatch: ризик того, що після війни навички населення не відповідатимуть потребам нової економіки.
7. Енергетичний колапс: постійні атаки можуть зробити цілі регіони непридатними для життя.
8. Тінізація ринку праці: уникнення офіційної зайнятості через ризики мобілізації [38, 61, 66].

Враховуючи ефективність реформи публічного управління, впровадження європейських норм в сферу управління людським капіталом, імплементації ключових соціальних директив ЄС в Україні виділимо можливості людського розвитку в Україні в умовах євроінтеграції: Ukraine Facility (50 млрд. євро прогнозованої підтримки до 2027 року, прив'язаної до структурних реформ), зелене відновлення (модернізація інфраструктури за стандартами ЄС, що знизить енергетичну бідність), євроінтеграційний якір (вимоги ЄС як стимул для боротьби з корупцією та реформи правосуддя), ветеранський капітал (повернення мільйонів людей з унікальними навичками лідерства та стресостійкості) [38, 64, 67].

Україна станом на 2025 рік формує міцний фундамент для нової соціальної моделі, яка є більш цифровізованою та інтегрованою в європейський простір, ніж багато країн-членів ЄС на момент їх вступу. Головними напрямками державного управління людським розвитком в контексті ЄС є:

перехід до таргетованої соціальної підтримки – замість розпилення обмежених коштів на універсальні виплати, необхідно впровадити систему допомоги, засновану на оцінці реальних потреб (needs-based assessment);

стимулювання повернення людського капіталу – розробка програм реінтеграції для біженців, включаючи житлові сертифікати та гранти на розвиток малого бізнесу;

інвестиції в «Енергоефективну відбудову» – використання коштів Ukraine Facility для масової термомодернізації, що дозволить знизити рівень енергетичної бідності;

реформа професійної освіти – синхронізація навчальних планів із потребами секторів відбудови (будівництво, енергетика, IT);

забезпечення інклюзивності – впровадження стратегії безбар'єрності як стандарту для всіх проєктів відновлення, що є критичним для ветеранів та осіб з інвалідністю.

В подальшій перспективі людський розвиток в Україні буде визначатися можливістю створення умов для інноваційного бізнесу, успіхом регіональної децентралізації, цифрової

трансформації та здатністю залучити ІІІ як інструмент посилення людських спроможностей. Таким чином, механізми державного управління еволюціонують від загальних соціальних виплат до державної підтримки та створення цифрового інклюзивного середовища, здатного забезпечити стійкість людського капіталу навіть в умовах екстремальних викликів, що дозволить адаптуватися до європейського середовища.

Література за розділом 2

1. The European Pillar of Social Rights in 20 principles. European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en

2. Смуш-Кулеша М. Посібник з підготовки національних доповідей про прийняті положення відповідно до процедури звітності за Європейською соціальною хартією. Київ: Рада Європи, 2024. 40 с.

3. Федорова А. Європейські стандарти захисту соціальних прав внутрішньо переміщених осіб. Основні проблеми застосування переглянутої Європейської соціальної хартії судами України. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Fedorova_prezent.pdf

4. Слободянюк Д. Проблемні аспекти цифровізації ринку об'єктів інтелектуальної власності в умовах інтеграційних процесів України з ЄС. *Public Administration and Regional Development*. 2025. №28. С. 471-488. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.08>

5. Директива ЄС про адекватну мінімальну заробітну плату – це ключове рішення у боротьбі з кризою вартості життя. Профспілка металургів і гірників України. URL: <http://pmguinfo.dp.ua/profsoyuznye-novosti/7536-direktiva-es-pro-adekvatnu-minimalnu-zarobitnu-platu-tse-klyuchove-rishennya-u-borotbi-z-krizoyu-vartosti-zhittya>

6. Держави-члени ЄС не виконують директиву про мінімальну заробітну плату. Профспілка металургів і гірників України. URL: <http://pmguinfo.dp.ua/mir/8409-derzhavi-chleni-es-ne-vikonuyut-direktivu-pro-minimalnu-zarobitnu-platu>

7. Озтурк О. Кожен 12-й працівник у ЄС під загрозою бідності – шокуючі дані Eurostat. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/kozhen-12-j-pratsivnik-u-jes-pid-zahrozoju-bidnosti-shokujuchi-dani-eurostat-1089873.html>

8. Commission proposes to boost supplementary pensions to help ensure adequate retirement income. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_2738

9. Ensuring adequate retirement income for EU citizens. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/ensuring-adequate-retirement-income-eu-citizens-2025-11-20_en

10. Quality of life indicators – overall experience of life. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life

11. Living conditions in Europe – subjective poverty statistics. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Living_conditions_in_Europe_-_subjective_poverty_statistics

12. The 2025 Minimum Income Report. European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/2025-minimum-income-report_en

13. Commission Notice Guidance on the Implementation of the Social Climate Fund Contents. European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/7f23666f-5556-455a-b0f5-4c150994ce10_en?filename=C_2025_6732_1_EN_ACT_part1_v6.pdf

14. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

15. Суть Європейського зеленого курсу EU Green Deal та його вплив на бізнес. Ліга.Закон. URL:

https://biz.ligazakon.net/analytics/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eu-green-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes

16. Addressing Housing Affordability and Energy Poverty: A Dual Challenge for the EU. European Commission. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC140895>

17. The solution to Europe's housing affordability crisis must include building decarbonization. BRUEGEL. URL: <https://www.bruegel.org/analysis/solution-europes-housing-affordability-crisis-must-include-building-decarbonisation>

18. Європейська комісія представила оновлену програму «Цифрова Європа» 2025-2027. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/yevropeiska-komisija-predstavyla-onovlenu-prohramu-tsyfrova-yevropa-2025%E2%80%932027>

19. Principle 12: Social protection - European Pillar of Social Rights Flashcard Tool. URL: <https://epsr-flashcards.eurohealthnet.eu/principle-12/>

20. State of the Digital Decade 2025 report. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report>.

21. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. №1351-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

22. Europe's Digital Decade: Mid-Term Insights on the 2021-2030 Transformation Strategy. Connecting Women in Tech Consortium. URL: <https://widigital.eu/europes-digital-decade-mid-term-insights-on-the-2021-2030-transformation-strategy/>.

23. Towards Digital Decade targets for Europe. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe.

24. Digitalisation in Europe – 2025 edition. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>.

25. Work Programme 2025-2027 of the Digital Europe Programme (DIGITAL). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/work-programme-2025-2027-digital-europe-programme-digital>.

26. Європейське цифрове десятиліття: встановлення курсу на Європу з цифровими можливостями до 2030 року. EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/uk/europes-digital-decade-setting-the-course-towards-a-digitally-empowered-europe-by-2030/>.

27. Ukraine. Membership status: candidate country. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine_en

28. Human Capital Index (HCI). World Bank. URL: https://humancapital.worldbank.org/en/indicator/WB_HCP_HCI?geos=UKR

29. Human Development Index (HDI) by Country 2026. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/hdi-by-country>

30. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: колективна монографія / За ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 367 с.

31. Ukraine Ranking in the Global Innovation Index 2024. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>

32. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>

33. Ukraine Innovation index. GlobalEconomy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/GII_Index/

34. Інновації як драйвер цифрової економіки: результати України у ГІІ 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/innovatsiyi-yak-drajver-tsifrovoyi-ekonomiki-rezultati-ukrayini-u-gii-2025/>

35. Ukraine. United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/UKR>

36. Gender Equality Index in Ukraine, 2025. EU NEIGHBOURS east. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/gender-equality-index-in-ukraine-2025/>

37. Gender equality index for Ukraine. Kyiv: European Union, 2025. 67 p.
38. Опитування «Дослухаючись до громадян України». World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey>
39. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>
40. Human Development Index groups. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/human-development-index-groups>
41. Human Development Index (HDI). United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index>
42. Ukraine Country Report 2024. BTI Transformation Index. URL: <https://bti-project.org/en/reports/country-report/UKR>
43. Ukraine still a country with high Human Development Index. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-still-country-high-human-development-index-new-undp-report-says>
44. Filipishyna L., Pardaeva O., Belopolsky M., Legeza D., Sarkisian L. Sustainable economic development: Comparative analysis of Ukraine and European countries. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2024/88/e3sconf_iscmee2024_01018.pdf
45. Методика вимірювання регіонального людського розвитку. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи, 2012. 50 с.
46. Human Development Reports 2023/2024. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf>
47. MPI 2024 FAQs. United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/mpi-2024-faqs>
48. Агломерація – це коли немає кордонів для людей і для послуг. Інтерв'ю з виконавчим директором асоціації ОМС «Львівська агломерація». Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/18260>

49. ТОП-100 найвпливовіших людей Київщини 2025 року. Моя Київщина. URL: <https://mykyivregion.com.ua/analytics/top-100-naivplivovisix-lyudei-kiyivshhini-2025-roku>
50. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
51. Dnipropetrovsk region. Dnipropetrovsk investment agency. URL: https://dia.dp.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Dnipropetrovsk_region_2024-ENG.pdf
52. Fisunen P., Ziuzia A. Efficiency of intellectual potential as a factor of increasing the competitiveness of the national economy. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2021. №2(2). pp. 60-67. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-9>
p.<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/download/1164/1204/>
53. Дніпровська міська територіальна громада. ReBuild Ukraine. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/en/dniprovaska-community-2025>
54. Kuzyshyn A. Geospatial Study of Human Development Index of Ukraine in the Light of Regional Indicators. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*. 2014. №26. pp.197-206. DOI: <https://doi.org/10.24917/20801653.26.13>
55. Unlocking the Potential of Youth in Ukraine. Kyiv: UNDP, 2024. 40 p.
56. UNDP study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine's recovery. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery>
57. Зарплати в Україні та країнах ЄС. Асоціація «Виробників Нерудних Будівельних Матеріалів України». URL: <https://avnbmu.com.ua/novyny/zarplaty-v-ukrayini-ta-krayinah-yes/>
58. Ukraine Facility Plan: Objectives and Content. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/ukraine-plan_presentation-.pdf

59. Хто заробляє найбільше в Україні у 2025 році: оновлений рейтинг зарплат. URL: <https://prykhystok.gov.ua/blog/hto-zaroblyaye-najbilshe-v-ukrayini-u-2025-roczni-onovlenij-rejting-zarplat>

60. Середня пенсія в Україні та в країнах Європи: скільки отримують пенсіонери за кордоном. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/kakaya-srednyaya-pensiya-v-ukraine-v-2025-godu-sravnienie-s-drugimi-stranami-12947322.html>

61. Ukraine Human Capital Chartbook 2025. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

62. В Україні зросла середня пенсія - оновлені дані. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4047437-v-ukraini-zrosla-seredna-pensia-onovleni-dani.html>

63. Monitoring Living Conditions in Ukraine. The World Bank. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf>

64. Покроковий план енергоефективної відбудови в Україні. DiXi Group. URL: <https://dixigroup.org/analytic/pokrokovyj-plan-energoefektyvnoyi-vidbudovy-v-ukrayini/>

65. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року: проєкт. Energy Community. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr:83f06ffd-ec1b-4433-889c-1e3fb7caa741/UA%20A1_draft_NECP_2024_04_22_for_submission.pdf

66. Human Capital and Ukraine's Reconstruction. The Institute for State Effectiveness. URL: <https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ISE-Ukraine-Human-Capital-1.pdf>

67. Yasenovska M. 2025 EU Enlargement Reports: Progress, Challenges, and Disability Rights in Ukraine, Moldova, and Georgia. European Disability Forum. URL: <https://www.edf-feph.org/2025-eu-enlargement-reports-progress-challenges-and-disability-rights-in-ukraine-moldova-and-georgia/>

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Євроінтеграційний вектор трансформацій управління людськими ресурсами в органах державної влади

Реформа державного управління передбачає зміни в управлінні людськими ресурсами. Таким ключовим документом є Стратегія реформування державного управління в Україні на 2022-2025 рр., наразі готується нова стратегія. План Ukraine Facility є не лише інструментом фінансової підтримки, а й дорожньою картою для побудови сучасної, стійкої та європейської держави. Програма фінансової підтримки від ЄС на 2024-2027 рр. передбачає реалізацію 69 реформ, серед яких пріоритетними є впровадження прозорої процедури відбору на державну службу та цифровізація управління людськими ресурсами [1-2].

Період з 2022 по 2025 роки став для системи державного управління України етапом радикальної трансформації, де управління людськими ресурсами перетворилося з допоміжної адміністративної функції на фундамент національної стійкості органів державного управління. Науковий дискурс цього періоду, представлений у працях провідних дослідників, фокусується на переході від жорсткої ієрархічної моделі до гнучких, людиноцентрованих та технологічно насичених підходів. Такий зсув диктується одночасно вимогами воєнного стану та стратегічними амбіціями щодо членства в ЄС. Професіоналізм державних службовців у цей час розглядається не лише як сукупність компетенцій, а як критичний елемент демократичного врядування, що виступає посередником між політичними цілями, адміністративною ефективністю та очікуваннями суспільства щодо доброчесності та підзвітності держави [3]

Аналіз наукових джерел свідчить, що державна кадрова політика України протягом багатьох років залишалася

фрагментованою, нормативно неузгодженою та вразливою до політичних флуктуацій. Проте виклики 2022-2025 рр. – повномасштабна війна, масова міграція, економічна нестабільність та необхідність прискореної діджиталізації – змусили дослідників, таких як А. Дакаль та О. Бураков, наголосити на необхідності нової парадигми. Ця парадигма ставить у центр професіоналізм, підзвітність, етичні стандарти та інституційну стійкість як основні стовпи сталого публічного управління [3].

Особливе значення у наукових працях приділяється концепції «Індустрії 5.0», яка в контексті Human Resource Management (HRM) передбачає людиноцентрованість. Цей підхід, що ставить працівника на п'єдестал при реалізації бізнес-процесів в органах влади, визнає людський капітал домінуючим над іншими видами ресурсів [3]. У наукових колах стверджується, що ефективність держави безпосередньо залежить від рівня професіоналізму службовців на всіх рівнях ієрархії, що стає особливо гострим питанням у період повоєнного відновлення [3].

Дослідження управління людськими ресурсами в органах державного управління представлено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Дослідження управління людськими ресурсами в органах державного управління [3-5]

Період	Домінуюча концепція HRM	Ключовий фокус управління	Основний виклик
2021 р. і раніше	Процедурна модель	Адміністрування кадрів, стаж, ранги	Бюрократизація, низька мотивація
2022-2023 рр.	Кризова адаптація	Мобілізація ресурсів, безпека персоналу	Війна, масова міграція, руйнування інфраструктури
2024-2025 рр.	Стратегічна модернізація	Цифровізація Інформаційної системи управління людськими ресурсами та заробітної плати (Human Resource Management Information System – HRMIS), реформа оплати праці	Професіоналізація, евроінтеграція, стійкість

Трансформація управління людськими ресурсами в Україні протягом 2022-2025 рр. спиралася на розгалужену систему законодавчих ініціатив та стратегічних планів. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки визначила чіткі індикатори успіху, серед яких особливе місце посідає впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад та цифровізації HR-процесів [6]. Науковці, зокрема Н.Гончарук та О. Прудіус, підкреслюють, що діджиталізація HRM через впровадження цифрових технологій є необхідним інструментом підвищення якості державної служби та її результативності [7].

Важливим аспектом реформи є перехід від вертикальних командних структур до мережових та гнучких моделей управління. Дослідження Г. Михальченко та співавторів вказують на те, що хоча українське публічне управління продемонструвало часткову адаптивність, воно залишається вразливим до внутрішнього та зовнішнього тиску. Це вимагає усунення функціонального дублювання та впровадження проєктного бюджетування [4]. Законодавча база, включаючи зміни до Закону України «Про державну службу», Конституцію України та спеціальні акти щодо електронного документообігу, створює умови для розвитку людського потенціалу в умовах цифрової економіки [8].

Ефективне врядування в умовах воєнного стану вимагає сильного та мотивованого персоналу. Згідно з висновками аудиту Рахункової палати, незважаючи на збільшення видатків на оплату праці, очікувані результати реформи державної служби не завжди досягалися через недоліки в бюджетному плануванні та запізніле затвердження схем окладів [9].

Одним із найбільш обговорюваних аспектів управління персоналом у 2024-2025 рр. стала радикальна зміна системи оплати праці. Метою реформи було створення конкурентоспроможної моделі, де посадовий оклад стає стабільним і основним елементом винагороди, зменшуючи частку варіативних премій, які часто використовувалися як інструмент політичного тиску або фаворитизму [5]. Дані 2024 року свідчать

про досягнення співвідношення 81,7% сталої частини до 18,3% варіативної, що є значним прогресом порівняно з попередніми роками [9].

Проте, науковий аналіз та соціологічні опитування Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) виявляють глибокий розрив у сприйнятті цих змін між різними рівнями державних органів. Більшість державних службовців (56,9 %) станом на 2021-2022 рр. зазначали, що рівень заробітної плати не мотивує їх до якісної роботи, і ця тенденція посилювалася зі зниженням рівня державного органу (від центрального до місцевого) [10]. Навіть після підвищення середньомісячної зарплати на 43% у 2024 році, задоволеність персоналу залишається низькою, особливо на регіональному рівні [9].

Дослідження показують, що лише 6,9% службовців були цілком задоволені рівнем оплати на початку реформаторського шляху [10]. Впровадження Каталогу типових посад та Методики класифікації стало кроком до прозорості, проте 54% опитаних відчули зростання доходу, тоді як 31% заявили про його зниження, що свідчить про неоднозначний вплив реформи на різні категорії персоналу [11]. Це створює ризики для утримання професійних кадрів у стратегічно важливих секторах.

Цифровізація управління людськими ресурсами у державному секторі України в період 2022-2025 рр. перейшла від точкових ініціатив до системного впровадження HRMIS.

Науковці вказують, що майбутнє цифровізації управління людськими ресурсами лежить у площині використання великих даних (Big Data), ШІ, Virtual Reality-технологій та HR-аналітики. Це дозволить перейти від реактивного до проактивного управління та впроваджувати SMART-рекрутинг. Проте, реалізація цих можливостей критично залежить від цифрової компетентності HR-менеджерів, навчання яких активно проводить НАДС та Вища школа публічного управління (ВШПУ) [7, 12].

Процес вступу України до ЄС став головним зовнішнім драйвером реформ у сфері управління людськими ресурсами. Рекомендації Європейської Комісії охоплюють широкий спектр

питань: від реформи оплати праці до розвитку цифрових послуг та впровадження закону про адміністративну процедуру [13]. Науковці зазначають, що адаптація українського врядування до стандартів ЄС вимагає не лише технічних змін, а й глибокої трансформації організаційної культури [5].

Основними вимогами в контексті євроінтеграції є:

створення професійної та політично нейтральної державної служби;

впровадження прозорих процедур рекрутингу на основі заслуг (merit-based system);

забезпечення інституційної стійкості через розвиток лідерських якостей керівників [4].

Дослідження 2025 року підкреслюють, що інтеграція європейських управлінських стандартів та стандартів Організації Північноатлантичного договору (для сектору безпеки) є необхідною умовою для підвищення прозорості та ефективності української моделі державного управління [4]. Це передбачає посилення ролі НАДС як центрального органу, відповідального за стратегічне управління персоналом у масштабах всієї країни.

Стратегічна важливість реформування елементів управління державного управління полягає у створенні міцного фундаменту для всіх подальших перетворень в країні. Метою є побудова професійної, прозорої, підзвітної та ефективної державної служби, яка функціонує на основі принципів належного врядування, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD/Support for Improvement in Governance and Management – SIGMA). Саме така державна служба здатна забезпечити якісну реалізацію реформ у сферах економіки, правосуддя та соціальної політики, а також ефективно управляти процесами повоєнного відновлення та європейської інтеграції (табл.3.2).

Ефективність реформованої державної служби напряму залежить від наявності стабільних та прозорих державних фінансів, що робить модернізацію у цій сфері наступним логічним кроком.

Таблиця 3.2

**Аналіз ключових напрямів реформи державного управління
щодо змін в управлінні людськими ресурсами [2, 14]**

Напря́м	Сутність реформування
Реформа оплати праці державних службовців	<p>Запровадження нової, більш прозорої та справедливої системи оплати праці.</p> <p>Впровадження класифікації посад: оплата праці прив'язана до функціонального спрямування та складності роботи, а не лише до посади та вислуги років.</p> <p>Чітке розділення заробітної плати: встановлюється нова структура зарплати, де фіксована (гарантована) частина становитиме не менше 70%, а варіативна (премії, бонуси) – не більше 30%.</p> <p>Зниження надбавки за вислугу років: максимальний розмір надбавки за вислугу років буде зменшено з 50% до 30%, що дозволить спрямувати ресурси на підвищення посадових окладів на основі класифікації посад.</p>
Удосконалення процедури відбору на державну службу	<p>Повне відновлення конкурсного відбору на державну службу, що базуватиметься на оцінці професійних компетентностей кандидатів. Цей процес відбуватиметься поетапно:</p> <ul style="list-style-type: none"> відновлення конкурсів на посади категорії «А» (вищий корпус державної служби); відновлення конкурсів на посади категорії «Б» (керівники структурних підрозділів); відновлення конкурсів на посади категорії «В» (спеціалісти). <p>Кінцевий термін для повного відновлення конкурсного відбору на всіх рівнях 3 квартал 2026 р.</p>
Цифровізація управління людськими ресурсами	<p>Єдиний портал вакансій (career.gov.ua). Цей портал буде повністю модернізовано для забезпечення централізованого доступу до всіх вакансій на державній службі та генерування достовірної статистики щодо вакансій та призначень.</p> <p>Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). Ця система повноцінно запущена та використовуватиметься в усіх міністерствах та центральних органах виконавчої влади, що дозволить автоматизувати та уніфікувати процеси кадрового менеджменту.</p>

За даними 2024 р. частка сталої заробітної плати у різних категоріях державних службовців коливається в межах 83-87%. Станом на кінець вересня 2025 р. фактична кількість працюючих державних службовців становить 155422 особи, що значно менше за кількість посад за штатним розписом (191509). Серед них понад 4500 осіб перебувають у лавах Збройних Сил України або територіальної оборони.

Важливим кроком в управлінні людськими ресурсами є підтримка ветеранів та безбар'єрність. Створено Електронну карту вакансій спеціально для ветеранів та ветеранок. НАДС розробило посібники з формування організаційної культури та створення безбар'єрних робочих місць. Діє онлайн-курс «Мова сьогодення» для ефективної комунікації з ветеранами.

Реформа професійного навчання державних службовців базується на філософії «навчання протягом життя». У 2025 р. підвищення кваліфікації у ВШПУ пройшли 26300 осіб. Проект Eng4PublicService залучив близько 26900 користувачів до вивчення англійської мови, що є критично важливим для євроінтеграції [15].

Важливим викликом для державних службовців стала психологічна стабільність та стресостійкість. Наукові доробки експертів також підкреслюють важливість та розглядають психологічну стійкість (резильєнтність) як здатність позитивно адаптуватися до екстремальних умов, зберігаючи працездатність та емоційну стабільність. Виявлено, що українські державні службовці використовують специфічні копінг-стратегії, засновані на поєднанні механізмів подолання загроз та розвитку професійних навичок. Дослідження підтверджують, що державні службовці не схильні до уникнення емоцій, а натомість використовують стратегію зниження суб'єктивної значущості проблем. Вони активно аналізують ситуації, обирають варіанти рішень та уникають невиправданих ризиків, фокусуючись на безпеці, самореалізації та розвитку професійних компетентностей [16]. Важливим висновком є те, що ефективна командна взаємодія, заснована на довірі, стимулює колективну стійкість та підвищує

загальну ефективність виконання завдань в умовах дефіциту ресурсів [16-17] (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Стратегії забезпечення психологічної стійкості в державних органах управління [16, 18-19]

Напрямок підтримки	Зміст заходів	Очікуваний результат
Кризова інтервенція	Впровадження методик швидкої психологічної допомоги	Збереження боєздатності управлінських команд
Когнітивна адаптація	Навчання сприйняттю змін як природного процесу	Зниження рівня стресу від невизначеності
Соціальна інтеграція	Створення ефективних внутрішніх зв'язків	Формування підтримуючого організаційного середовища
Професійний розвиток	Фокус на реалістичних цілях та саморозвитку	Підвищення впевненості у власній професійній ролі

Психологічна резильєнтність відіграє роль ключового медіатора між емоційним інтелектом та якістю державного управління. Це зумовлює необхідність системного оновлення механізмів морально-психологічного забезпечення в управлінні людськими ресурсами, включаючи впровадження передових методик реабілітації та підтримки ментального здоров'я.

Управління персоналом в органах публічної влади стало невід'ємною частиною антикорупційної стратегії України. Науковий дискурс акцентує увагу на впровадженні функцій комплаєнсу в корпоративну структуру державних органів, що передбачає моніторинг дотримання етичних норм та запобігання конфлікту інтересів [6]. Антикорупційні програми, розроблені різними органами державної влади чітко визначають сферу управління персоналом як зону високого корупційного ризику [20].

Протягом останніх десятиліть концепція державного управління зазнала фундаментальних змін, еволюціонувавши від жорстких бюрократичних структур до гнучких, сервісно-орієнтованих систем. Сучасні уряди функціонують у середовищі,

яке характеризується високим рівнем волатильності, невизначеності та складності. У такому контексті державна служба перестає бути лише механізмом виконання законів і перетворюється на активного агента змін, здатного вирішувати проблеми в реальному часі та відповідати на зростаючі очікування громадян.

Аналіз розвитку професійних компетентностей державних службовців у Європі та Україні свідчить про глибоку конвергенцію стратегічних підходів, де інновації, цифрова грамотність та адаптивне лідерство стають основою професійної компетентності.

Інновації в уряді більше не сприймаються як факультативна діяльність або випадковий успіх окремих департаментів. Це системна вимога, що дозволяє підвищувати ефективність, покращувати якість послуг і забезпечувати стійкість державних інституцій перед глобальними кризами. Дослідження Global Government Innovation підкреслює, що державні службовці за своєю суттю є «вирішувачами проблем», проте їхня здатність до інновацій критично залежить від створених умов [21].

Для створення умов, у яких інновації стають частиною щоденної роботи, необхідно збалансувати технологічні можливості з культурними трансформаціями. Аналіз опитування понад 300 делегатів конференції Global Government Forum's Innovation 2025 року демонструє ієрархію факторів, які сприяють інноваціям у державному секторі (табл.3.4) [21].

Лідерство має проявлятися у виділенні часу на експерименти, усуненні бюрократичних бар'єрів та визнанні успішних ініціатив.

Створення інноваційної культури неможливе без психологічної безпеки. Працівники мають відчувати, що вони можуть пропонувати нові ідеї, кидати виклик статусу-кво та повідомляти про помилки без страху перед негативними наслідками. Це особливо важливо для нижчих рівнів ієрархії, де простір для ризику традиційно обмежений. Міністерство праці та пенсій Великої Британії (Department for Work and Pensions) впроваджують моделі лідерства, засновані на підтримці та

створенні каналів зворотного зв'язку, щоб кожен член команди відчував свою причетність до трансформацій [22].

Таблиця 3.4

Фактори успіху розвитку людських ресурсів в органах публічної влади

Фактор успіху	Важливість (за оцінкою респондентів)	Сутність та механізм впливу
1. Підтримка лідерства	75%	Створення стратегічного бачення, виділення ресурсів та підтримка інноваційних ідей
2. Культура відкритості до помилок	58%	Формування психологічної безпеки, де провали розглядаються як ітерації процесу навчання, а не підстави для санкцій
3. Доступ до технологій та інструментів	47%	Наявність сучасної цифрової інфраструктури, хмарних сервісів та аналітичних платформ для обробки даних
4. Інвестиції у навчання та розвиток	44%	Постійне оновлення навичок у сферах ШІ, аналізу даних та гнучких методологій управління

Створення інноваційної культури неможливе без психологічної безпеки. Працівники мають відчувати, що вони можуть пропонувати нові ідеї, кидати виклик статусу-кво та повідомляти про помилки без страху перед негативними наслідками. Це особливо важливо для нижчих рівнів ієрархії, де простір для ризику традиційно обмежений. Міністерство праці та пенсій Великої Британії (Department for Work and Pensions) впроваджують моделі лідерства, засновані на підтримці та створенні каналів зворотного зв'язку, щоб кожен член команди відчував свою причетність до трансформацій [22].

ЄС та ОЕСР встановлюють глобальні стандарти управління публічною службою, фокусуючись на цінностях, спроможності та результативності. Рекомендації ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби (2024) визначають 14 принципів, структурованих за трьома основними напрямками: культура,

орієнтована на цінності, кваліфікована та ефективна робоча сила, а також адаптивні системи зайнятості. Стрижнем ефективності уряду є Senior Level Public Servants – вищі державні службовці. Вони мають бути не лише експертами в адміністративних процесах, а й лідерами, здатними мотивувати персонал та бути довіреними партнерами для громадян і політиків. Сучасні виклики вимагають від них здатності надавати безсторонні поради, засновані на доказах, навіть якщо ці поради не збігаються з політичними уподобаннями поточної влади.

Для забезпечення якості вищої ланки управління країни-члени ОЕСР все частіше використовують складні інструменти оцінки компетенцій, включаючи асесмент-центри та симуляції. Це дозволяє виявляти лідерський потенціал ще на етапі рекрутингу та формувати індивідуальні плани розвитку [23-24].

Програма SIGMA (спільна ініціатива ЄС та ОЕСР) у 2023 році оновила Принципи публічного управління, акцентуючи увагу на цифровізації, екологічній стійкості та багаторівневому врядуванні (табл.3.5) [24]. Ці принципи є дороговказом для країн-кандидатів, включаючи Україну, у процесі адаптації їхніх адміністративних систем до стандартів ЄС.

Особлива увага приділяється принципу субсидіарності, згідно з яким компетенції мають розподілятися між рівнями влади таким чином, щоб послуги надавалися на рівні, максимально наближеному до громадянина. Це вимагає від місцевих службовців високого рівня автономії та фінансової грамотності.

Попри значні успіхи у роботі публічного сектору, існують системні проблеми, які гальмують розвиток державних службовців як у Європі, так і в Україні.

У Європі спостерігається криза залучення талантів. Старіння суспільства та негативний імідж державної служби (як «повільної та обтяжливої») призводять до того, що лише 14% громадян вважають таку роботу привабливою [28]. В Україні війна поглибила кадровий дефіцит через мобілізацію та міграцію фахівців публічного управління. Це вимагає від адміністрацій переосмислення рекрутингу.

Фокус оновлених принципів публічного управління [2, 24-27]

Тематична сфера	Ключовий акцент оновлених принципів 2023 року	Механізм реалізації
Стратегія та вдосконалення	Постійне поліпшення на основі аналізу результатів	Використання інструментів управління якістю (наприклад, загальна схема оцінювання Common Assessment Framework) для оцінки інституційної спроможності
Державна служба та управління персоналом	Меритократія, прозорість та інклюзивність рекрутингу	Проведення відкритих конкурсів на основі точних профілів компетенцій
Надання послуг та цифровізація	Людиноцентричний дизайн, цифрова доступність за замовчуванням	Впровадження електронних послуг, що зменшують адміністративний тягар для бізнесу та громадян
Відповідальність та нагляд	Прозорість процесів та підзвітність перед парламентом	Ефективні механізми судового перегляду адміністративних рішень та зовнішній аудит

Інновації часто блокуються вартістю змін навіть у дрібних деталях. У Великій Британії 75% службовців вважають підтримку лідерства ключовою, проте багато хто скаржиться, що ідеї відхиляються через брак часу або фінансування. Часто уряди фокусуються на створенні нових «блискучих» сервісів, ігноруючи необхідність модернізації застарілих ІТ-систем, які є дорогими та ризикованими в обслуговуванні [29].

Багато адміністрацій не досягають мети ЄС щодо участі 60% дорослих у щорічному навчанні [28]. Проблема полягає не лише у відсутності курсів, а й у браку культури безперервного розвитку. Словенія, наприклад, вирішила це через партнерство з університетами та впровадження обов'язкових «розмов про розвиток» замість формальних оцінок [26]. Це зміщує фокус з контролю на підтримку професійного зростання.

Тож, варто проаналізувати можливості подальшого розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні в умовах євроінтеграційних викликів та реалізації стратегічних завдань реформування системи управління людськими ресурсами.

3.2. Розвиток професійних компетентностей державних службовців в умовах євроінтеграції

Україна здійснює реформування системи державного управління в умовах екстремальних викликів повномасштабної війни. Головна мета реформування державного управління – побудова сучасної спроможної сервісної та цифрової держави, що забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів.

НАДС щорічно визначає пріоритетні теми для підвищення кваліфікації державних службовців, які б допомогли у розвитку необхідних професійних компетентностей. У 2025 році акцент зміщений був на сфери, критичні для післявоєнного відновлення та європейської інтеграції [30-31] (табл.3.6).

Для вищого корпусу державної служби (категорія «А») у 2024 році найбільш актуальними є лідерство, комунікація та взаємодія, а також управління персоналом. Цікаво, що 49,8% потреб у навчанні цієї категорії задовольняються через короткострокові програми, а 38,8% – через самоосвіту, що свідчить про запит на гнучкі та компактні формати отримання знань [33].

В умовах воєнного стану система професійного навчання стала більш мобільною. Більшість програм переведено в онлайн-формат (наприклад, через платформу Zoom). Важливим нововведенням є можливість збільшення частки самоосвіти до 0,5 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) у 2025 році, що дозволяє службовцям самостійно обирати актуальні курси на платформах на кшталт Prometheus або Дія.Освіта.

Таблиця 3.6

Пріоритетні теми навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в 2024-2025 рр. [31-32]

Категорія компетенцій	Пріоритетні теми навчання	Цільова спрямованість
Стратегічні та аналітичні	Обробка великих даних (Big Data), стратегічне планування, внутрішній аудит	Прийняття рішень на основі даних та ефективне управління ресурсами
Європейська інтеграція	Законодавство ЄС, процедури наближення права, англійська мова	Забезпечення готовності адміністративної системи до членства в ЄС
Соціальна стійкість	Взаємодія з ветеранами та ветеранками, безбар'єрність, гендерна політика	Створення інклюзивного середовища та підтримка соціально вразливих груп
Цифрова грамотність	Використання хмарних інструментів, кібербезпека, електронна демократія	Забезпечення безперервності роботи уряду та захист інформаційних активів

НАДС в 2020-2025 рр. послідовно впроваджувало принцип безперервного навчання (lifelong learning), розглядаючи інвестиції в людський капітал як фундаментальну передумову стійкості державних інституцій [15]. Стратегічне планування базувалося на поступовому збільшенні охоплення публічних службовців навчальними заходами (рис.3.1.).

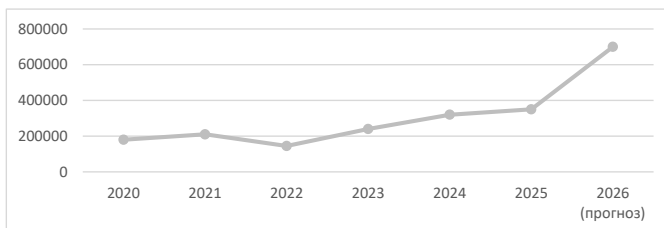


Рис. 3.1. Динаміка охоплення навчальними заходами публічних службовців в 2020-2026 рр.

Згідно з моніторинговими планами, частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, мала демонструвати сталу висхідну динаміку: від 55% у 2022 році до 70% у 2025 році (табл.3.7) (на основі [34-36]).

Таблиця 3.7

Зміна частки державних службовців, які підвищили кваліфікацію в 2022-2025 рр.

Рік	Заплановане значення показника охоплення навчанням (%)	Фактичне виконання за даними моніторингу (державні службовці категорій «А», «Б», «В»)
2022	55%	33% (недосягнення через військову агресію)
2023	60%	46% (поступове відновлення)
2024	65%	43% (за уточненими даними моніторингу)
2025	70%	Прогнозний показник на рівні 140 тис. осіб

Ці цифри вказують на суттєвий розрив між стратегічними амбіціями та реальними можливостями системи навчання в умовах воєнного стану. Проте глибший аналіз свідчить, що кількісні показники за формальними програмами підвищення кваліфікації не в повній мірі відображають реальну інтенсивність професійного розвитку, оскільки значна частина навчання змістилася у площину самоосвіти та короткострокових інтенсивів, які не завжди фіксуються традиційною статистикою.

У 2021 році, згідно з дослідженнями НАДС, проведеними на основі аналізу 70% фактичної чисельності державних службовців, професійне навчання пройшли 64891 особа [37]. Це становило приблизно 52% від проаналізованої вибірки, що свідчило про стабілізацію системи після першої хвилі пандемії. У 2022 році загальна кількість службовців, що пройшли навчання, за офіційними звітами склала 56737 осіб [34]. 2023 рік став періодом адаптації та активного відновлення освітніх процесів: кількість службовців, що пройшли навчання, зросла до 74417 осіб, що становило 46% від фактично працюючих [34]. У 2024 році загальна кількість учасників навчання склала 179617 осіб, з них 135731

державних службовців та 43780 посадових осіб місцевого самоврядування, 106 голів місцевих державних адміністрацій. Навчання відбувалось за 1394 програмами підвищення кваліфікації, в тому числі за 496 новими програмами, які впроваджено у 2024 році. До освітнього процесу залучено 66 суб'єктів освітніх послуг.

Розбіжність між даними моніторингу стратегії та загальною кількістю учасників пояснюється зміною методології обліку: розширені дані включають не лише загальні програми за державним замовленням, а й спеціальні короткострокові курси, тренінги від міжнародних партнерів та участь у заходах регіональних центрів, що свідчить про високу інтенсивність неформальної освіти [34].

Аналіз структури надавачів освітніх послуг в 2020-2025 рр. (рис.3.2.) (на основі [36-40]) свідчить, що переважна частка (більше 70%) публічних службовців проходять навчання в Регіональних центрах підвищення кваліфікації (РЦПК), близько 15% – у ВШПУ, 10% отримують освітні послуги в інших провайдерів, до яких віднесено вищі навчальні заклади, проекти, тощо.

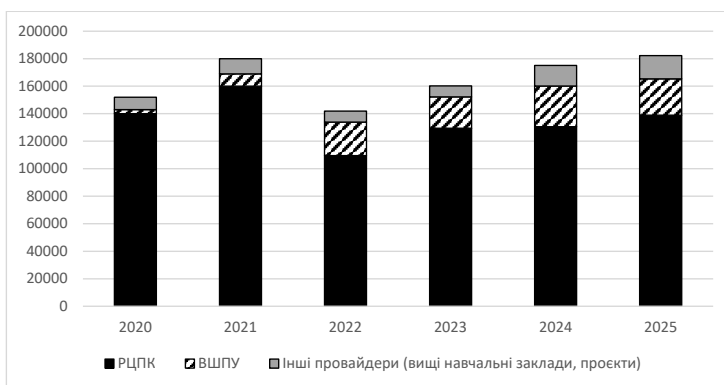


Рис. 3.2. Структура надавачів освітніх послуг в Україні в 2020-2025 рр.

РЦПК у 2025-2026 роках залишаються ключовими провайдерами навчання для публічних службовців, забезпечуючи професійний розвиток та підвищення компетенцій. Вони функціонують по всій Україні (18 центрів), активно впроваджуючи короткострокові та сертифікатні програми, пропонуючи навчання з антикорупції, адміністративних процедур та цифровізації. Функціонування РЦПК спрямоване на посилення інституційної спроможності місцевих органів влади та підвищення професіоналізму управлінців (ДОДАТОК В, табл.В.1).

До п'ятірки РЦПК, які щороку забезпечують навчання найбільшої кількості публічних службовців, входять Вінницький РЦПК (15406 осіб), Чернігівський (14568 осіб), Волинський (14325 осіб) (рис.3.3.) (на основі 41-43]). Найменша – 1404 особи (1,1%) – у Херсонському РЦПК, на діяльність якого найбільшою мірою вплинули наслідки російської агресії.

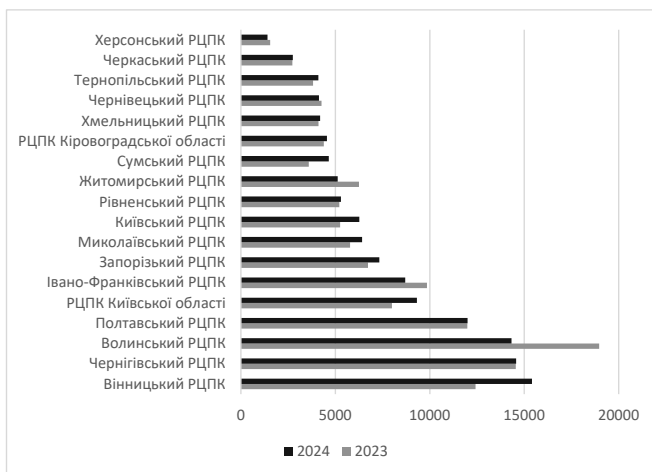


Рис. 3.3. Кількісний розподіл учасників навчання за РЦПК в 2023-2024 рр., осіб

Загалом щороку в середньому 69 тис. державних службовців підвищують рівень професійної компетентності у регіональних центрах. Також, спостерігається тенденція щодо збільшення

кількості посадових осіб місцевого самоврядування, які реалізують своє право на професійне навчання. В 2024 році учасниками навчання за програмами підвищення кваліфікації у РЦПК були 68475 державних службовців (53,75%) (в 2023 році – 72404 особи) та 57948 посадових осіб місцевого самоврядування (45,49%) (в 2023 році – 52753 особи), 945 депутатів місцевих рад (0,74%) (в 2023 році – 1279 осіб) та 24 представника місцевих державних адміністрацій (0,02%) (в 2023 році – 107 осіб) (рис.3.4.) (на основі [41-43]).

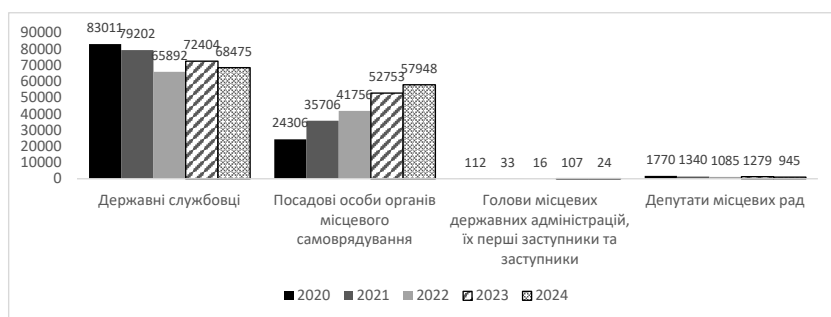


Рис. 3.4. Структура учасників навчання за програмами підвищення кваліфікації у РЦПК в 2022-2024 рр.

Регіональний рівень системи професійного навчання демонструє динаміку, що тісно корелює з процесами децентралізації та воєнними викликами. У 2024 році діяльність 18 функціонуючих РЦПК була спрямована на охоплення місцевих громад та територіальних підрозділів центральних органів влади.

РЦПК у 2024 році оперували мережею з 1406 чинних програм, з яких було впроваджено 1071. Найбільший попит мали загальні короткострокові програми (91766 слухачів), що підтверджує запит на лаконічні, практично орієнтовані модулі знань. Важливою тенденцією стало залучення науково-педагогічних працівників (717 осіб у 2024 році) до викладання в регіонах, що сприяє поєднанню академічних стандартів з управлінською практикою [43].

Найбільшим попитом у 2024 році в РЦПК користувалось навчання за напрямками: комунікація та взаємодія; антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки); удосконалення рівня володіння державною мовою; цифрова грамотність, розв'язання конфліктів, зміни у законодавстві з питань державної служби, стратегічні комунікації [43].

У 2025 році навчання в РЦПК зосереджено на адаптації до умов воєнного стану, цифровій трансформації, євроінтеграції та психологічній стійкості службовців, кібербезпеці, роботі з ветеранами, ділову українську мову, проєктний менеджмент та запобігання корупції. Основні компетентності публічних службовців під час навчання в РЦПК на 2025 рік:

1. Цифрова грамотність та безпека: застосування ШІ в органах влади, використання сервісів Google, захист персональних даних, інформаційна гігієна.

2. Публічне управління та право: загальна адміністративна процедура, правові засади роботи в умовах воєнного стану, моніторинг проєктів.

3. Комунікація та особистісна ефективність: стратегічні комунікації, розвиток емоційного інтелекту, протидія професійному вигоранню, ділові переговори.

4. Європейська інтеграція: стратегії євроатлантичної інтеграції, вивчення вимог законодавства ЄС.

5. Соціальна та кадрова політика: робота з ветеранами та ветеранками на службі, управління персоналом, навчання з питань безбар'єрності [44].

ВШПУ в 2024-2025 рр. перетворилася на центральний хаб інновацій у сфері професійного розвитку. У 2025 році школа забезпечила підвищення кваліфікації для майже 30 тис. публічних службовців [15]. Аналіз структури учасників навчання у ВШПУ в 2022-2025 рр. свідчить, що переважну частину слухачів складають державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування (рис.3.5.) (на основі [45-48]).

В 2025 році навчання відбувалося за 48 напрямками та за 200 навчальними програмами (31 професійна та 169

короткострокових) у різних форматах, з переважанням дистанційного навчання, що дозволило поєднати навчання з виконанням службових обов’язків навіть у найскладніших умовах. До освітнього процесу було залучено 372 тренера та експерта, серед яких 110 державних службовців, які ділилися власним досвідом і рішеннями з реальної практики [49].

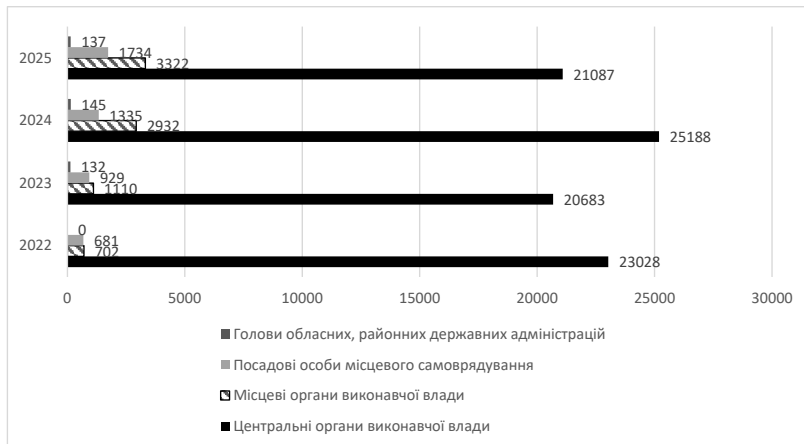


Рис. 3.5. Структура учасників навчання у ВШПУ в 2022-2025 рр.

Особливе місце у 2025 році посіли інноваційні освітні платформи. Платформа Moodle залучила понад 60 тис. користувачів. Портал «StudyЯ» запропонував 44 безкоштовні онлайн-курси, що використовують ШІ та гейміфікацію для підвищення ефективності навчання [50]. Дистанційний формат став домінуючим (понад 85 % програм), що дозволило зберегти єдиний освітній простір навіть для публічних службовців із прифронтових територій [51].

За даними НАДС до найбільш пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників відносять

цифрова грамотність (13,8%); удосконалення рівня володіння державною мовою (13,4%); антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки) (11,1%); кібербезпека (8,2%); підвищення рівня володіння іноземними мовами (6,6%) (ДОДАТОК В, табл.В.2-В.4) [36, 49].

Дослідження динаміки, структури, напрямів, особливостей навчання публічних службовців в 2020-2025 рр. дозволили простежити трансформацію ключових компетентностей публічних службовців.

Ключові компетентності публічних службовців станом на 2021 рік, орієнтовані на ефективність та цифровізацію, включають: прийняття ефективних рішень, комунікацію та взаємодію, впровадження змін, цифрову грамотність, а також управління організацією роботи та персоналом (для керівників). Основою професійної компетенції в 2022 році були цифрова грамотність, інформаційна безпека, управління змінами, командна робота та етична поведінка, що забезпечують безперервність функціонування державних органів.

У 2023 році ключові компетентності публічних службовців в Україні фокусувалися на цифровій грамотності, командній роботі, якісному виконанню завдань, сприйнятті змін, професійних знаннях законодавства та стресостійкості.

У 2024 році ключові компетентності публічних службовців в Україні фокусуються на євроінтеграції, цифровізації, стресостійкості та адаптивності до змін. Основний наголос робиться на знанні права ЄС (acquis ЄС), кібербезпеці, безбар'єрності, професійній комунікації, ефективному прийнятті рішень та запобіганні професійному вигоранню.

Зміна пріоритетів у виборі компетентностей протягом 2020-2024 рр. відображає перехід України від стабілізаційних реформ до підготовки до членства в ЄС та післявоєнного відновлення. Якщо у 2020 році акцент робився на процесах децентралізації та базовій цифровій грамотності, то у 2025 році структура запитів стала значно складнішою.

У 2025 році ключові компетентності публічних службовців в Україні орієнтовані на євроінтеграцію, цифровізацію, управління змінами та стійкості. Пріоритетними є професійні знання (в т.ч. законодавства ЄС), комунікація, лідерство, кібербезпека та здатність працювати в умовах невизначеності. Розвиток цих навичок переважно здійснюється через самоосвіту та спеціальні короткострокові програми.

Аналіз ключових компетенцій публічних службовців в 2020-2025 рр. демонструє фундаментальний зсув (рис.3.6.). Якщо у 2020 році домінували загальні правові питання, то у 2025 році акцент змістився на резильєнтність, цифрові інструменти та інтеграцію в європейський простір.



Рис. 3.6. Зміна пріоритетів у виборі ключових компетентностей публічних службовців в 2020-2025 рр.

В умовах активного розвитку цифровізації та євроінтеграційних процесів в Україні в 2026 році НАДС погодило низку програм підвищення кваліфікації для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема за напрямками аналіз публічної політики; цифрова грамотність і використання інструментів Google; потенціал ШІ на державній службі; управління персоналом, конфлікт-менеджмент і організаційна культура; європейська та євроатлантична інтеграція; психологічна

підтримка і профілактика професійного вигорання; державна мова в публічному управлінні; англійська мова для публічних службовців та ін.

Військовий контекст вимагає від державних службовців навичок роботи в умовах кризи та забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Пріоритетними стали теми цивільного захисту, міжнародного гуманітарного права та протидії дезінформації. Крім того, розвивається напрям взаємодії з ветеранами, що включає не лише надання послуг, а й сприяння їхній професійній реінтеграції у державний сектор [31, 52].

Світ праці у державному секторі швидко змінюється під впливом автоматизації та ШІ. Це вимагає перегляду традиційних моделей компетенцій. ОЕСР виділяє шість інноваційних навичок, які наразі інтегруються в управлінські компетенції в усьому світі [53]. Ці компетентності є базовими для трансформації публічного сектору та адаптації до змін. ОЕСР оновила цей перелік, додавши управлінські аспекти для лідерів середньої та вищої ланки (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Шість ключових інноваційних навичок в умовах змін за ОЕСР

Компетентність	Сутність та професійне значення
Ітерація (Iteration)	Здатність розробляти рішення поетапно, через експерименти та тестування, навчаючись на помилках
Дата-грамотність (Data literacy)	Вміння збирати, аналізувати та використовувати дані як основу для прийняття об'єктивних управлінських рішень
Людиноцентричність (User centricity)	Фокус на потребах громадян при проектуванні послуг, залучення користувачів до співдизайну рішень
Допитливість (Curiosity)	Постійний пошук нових ідей, відкритість до нестандартних підходів та критичне мислення щодо «статус-кво»
Сторітелінг (Storytelling)	Навичка переконливо комунікувати складні зміни, будувати довіру та залучати підтримку стейкхолдерів
Інсургентність (Insurgency)	Здатність ставити під сумнів застарілі правила та бюрократичні бар'єри заради досягнення суспільного блага

У Великій Британії ці навички доповнюються адаптивністю до змін (найважливіша навичка за опитуваннями) та емоційним інтелектом. Важливо, що цифрові навички більше не розглядаються як окрема дисципліна – вони стають «ключовою навичкою» поряд із мовною грамотністю. Велика Британія розробила детальну рамку компетенцій для фахівців у сфері Digital, Data and Technology (DDaT). Ця модель стандартизує ролі та вимоги до знань у всьому уряді, що полегшує мобільність кадрів та планування кар’єри (табл.3.9) [54].

Таблиця 3.9

Навички фахівців в публічному секторі за DDaT

Навичка	Сфери застосування та вимоги
Етика даних та приватність	Застосування принципів General Data Protection Regulation та етичного використання ІІІ в урядових системах
Адвокація інтересів користувачів	Не просто проведення досліджень, а активне відстоювання прав та потреб громадян перед політичним керівництвом
Управління стейкхолдерами	Побудова складних партнерств між різними рівнями влади та громадськістю
Гнучкі методи управління (Agile)	Використання Scrum/Kanban для швидкої доставки результатів у проєктах цифрової трансформації

Оновлення ролі User Researcher у 2025 році демонструє важливий тренд: технічних навичок недостатньо для просування до керівних посад. Старшим спеціалістам необхідно розвивати лідерські якості та навички управління складними відносинами зі стейкхолдерами [55].

На основі європейських стандартів (ОЕСР, Європейської Комісії та досвіду провідних країн ЄС), ключові компетентності та навички для розвитку державних службовців можна структурувати за кількома стратегічними напрямками. Так, до пріоритетних навичок людського розвитку згідно з ініціативою Європейської Комісії ComPAct (2025), особливий акцент робиться на здатності працювати в умовах подвійного переходу (цифрового та «зеленого») (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Пріоритетні навички людського розвитку за європейськими стандартами

Категорія навичок	Ключові професійні вміння
Адаптивність та гнучкість	Здатність швидко змінювати методи роботи відповідно до нових викликів (вважається найважливішою навичкою за опитуваннями – 60%)
Емоційний інтелект	Вміння розуміти емоції колег та громадян, розв'язувати конфлікти та підтримувати психологічну безпеку в команді
Співпраця та нетворкінг	Робота в мультидисциплінарних командах, подолання «відомчих бар'єрів» та взаємодія з приватним сектором
«Зелені» навички» (Green skills)	Розуміння принципів екологічної стійкості та врахування кліматичних наслідків у державній політиці
Стратегічне передбачення	Використання методів форсайту для аналізу майбутніх ризиків та можливостей

Загалом, європейська модель розвитку зміщується від вузькопрофесійних знань до розвитку лідерських якостей, здатності до навчання протягом життя та емпатії у взаємодії з суспільством.

Україна впровадила власну систему оцінки цифрових навичок – Цифрограм, заснований на європейській рамці DigComp 2.1 [56]. Бета-версія тесту включає 90 запитань, що охоплюють п'ять сфер: інформаційна грамотність, комунікація, створення контенту, безпека та вирішення проблем [56]. Цей інструмент дозволяє службовцям отримати сертифікат (0,2 кредиту ЄКТС) та ідентифікувати прогалини для подальшого навчання на платформі Дія.Освіта [57].

Інновації у державному секторі часто реалізуються через спеціалізовані підрозділи або лабораторії. В Україні такою платформою став GovTech Lab Ukraine, запущений у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України, Світовим економічним форумом та урядом Швейцарії. Це перший в Україні акселератор для стартапів, що розробляє рішення для державних

установ [58]. Метою GovTech Lab є швидке тестування та впровадження рішень, що мають значний соціальний та економічний вплив. У 2025 році було відібрано три пріоритетні виклики:

1. Автоматизація правничої допомоги: система безоплатної правничої допомоги стикається з колосальним навантаженням (понад 742 тис. запитів за 1,5 роки війни). Розробка ШІ-асистента на базі платформи SURE дозволяє автоматизувати до 60% типових консультацій, скорочуючи час відповіді у 5 разів. Це вивільняє юристів для роботи над складними випадками вторинної допомоги.

2. Прозорість у містобудуванні: використання ШІ для автоматичної перевірки проєктної документації на відповідність будівельним нормам. Це зменшує корупційні ризики та прискорює видачу дозволів на будівництво, що є критичним для відновлення зруйнованої інфраструктури.

3. Цифрове управління туризмом: платформа Revisor інтегрує відгуки громадян, дані про податки та аналітику для громад. Впровадження системи дозволяє скоротити адміністративне навантаження на бізнес на 80% та потенційно потроїти доходи громад від туристичного збору протягом декількох років [59].

Цікавим аспектом українського досвіду є використання методології OKR (Objectives and Key Results) не як модного тренду, а як інструменту виживання в умовах бомбардувань. Міністерство цифрової трансформації України та Національне агентство з питань запобігання корупції впровадили OKR для дисциплінування процесів та швидкого коригування цілей на основі реальних даних. Це дозволяє підтримувати високий темп реформ навіть за обмежених ресурсів [60].

Україна побудувала унікальну мережу CDTO (Chief Digital Transformation Officers) – заступників керівників на рівні міністерств та обласних військових адміністрацій. У 2024 році ефективність їхньої роботи оцінюється за оновленим Індексом цифрової трансформації регіонів. Лідерами 2024 року стали Львівська (0,85), Дніпропетровська (0,84), Одеська області (0,80).

За 2024 рік мережею CDTO було впроваджено 125 індивідуальних проєктів, включаючи створення навчальних центрів для операторів безпілотних літальних апаратів, екологічні ініціативи та системи кіберзахисту [61]. Проте, аналіз показує, що середній показник по країні становить 0,497, що вказує на нерівномірність цифрового розвитку територіальних громад. Для вирівнювання цього розриву запущено CDTO Campus, який готує лідерів, здатних мислити стратегічно та впроваджувати системні зміни на місцях [28, 62].

У сучасному державному управлінні інновації дедалі рідше сприймаються як окремі проєкти. Для багатьох урядів це показник реальної спроможності системи, її здатності працювати під тиском криз, оновлювати публічні послуги без втрати якості та ухвалювати рішення в умовах постійної невизначеності. Водночас, дедалі очевиднішим стає простий факт: ключовим ресурсом інновацій є не технології, а люди всередині державної системи. Держави ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних державних службовців, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян. Численні дослідження підтвердили, що ефективне лідерство у державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їх здатність пропонувати інноваційні рішення. Тож, українська державна служба сфокусувала свою увагу на головних характеристиках лідерства:

1. Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації.

2. Відкрита інклюзія. Робота топ-державних службовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами – політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення

різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень та послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак, лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, але й бути ефективним в управлінні конфліктами.

3. Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагороди, санкції, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння – які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дозволяє створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де у них достатньо автономії для їх втілення.

4. Мережева співпраця. Розробка та втілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору. Розробка політик та їх впровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає у вмінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, та взаємодіяти з ними [63].

Комплексний аналіз розвитку компетентностей державних службовців свідчить про те, що державна служба вступила в епоху «адаптивного врядування». Основні компетентності майбутнього в публічному управлінні поєднують глибоку цифрову грамотність із «м'якими» навичками – креативним вирішенням проблем, емоційним інтелектом та здатністю до співпраці в ієрархічно-мережевих структурах. Ключем до успіху є лідерство, яке не боїться ризику, підтримує своїх працівників у їхніх експериментах

та розуміє, що інновації – це не подія, а постійний процес вдосконалення заради суспільного блага.

Література за розділом 3

1. Програма підтримки економіки. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/35/PARS_2022-2025_ukr.pdf.
3. Dakal A., Burakov O. Human Resource Management in Public Administration: content, current trends and challenges in the context of Ukraine. *Journal of Geography, Politics and Society*. 2025. №15(4). С.23-33.
4. Mykhalchenko H., Cherniaieva O., Bashtannyk O., Shumliaieva I., Pitel N. Public Administration in the Context of Global Challenges. *Management (Montevideo)*. 2025. №3. DOI: <https://doi.org/10.62486/agma2025209>
5. Public Administration Reform. National Agency of Ukraine on Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
6. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо опису проблем, вирішення яких мають забезпечити заходи, передбачені проектом Програми. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/3.1.-Dod_do_Poyasnyvalnoyi_zapysky-10.12.22.docx
7. Гончарук Н., Олексій Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Public administration aspects*. 2022. №10(5). С.16-24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>
8. Poljašević B. Z., Gričnik A. M., Žižek S. Š. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative*

Sciences. 2025. URL: <https://discovery.researcher.life/article/human-resource-management-in-public-administration-the-ongoing-tension-between-reform-requirements-and-resistance-to-change/f25e16072a8b379ebb0971815c81cbcd>

9. Попри збільшення видатків на оплату праці державних службовців, результату реформи держслужби не досягнуто: висновки аудиту. Рахункова палатаю URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2825>

10. Результати опитування «Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок». Київ: НАДС, 2021. 29 с.

11. Реформа системи оплати праці державних службовців. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali_brief_remuneration-of-a-civil-servant.pdf

12. НАДС продовжує навчання з використання HRMIS у державних органах. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-prodovzhuie-navchannia-z-vykorystannia-hrmis-u-derzhavnykh-orhanakh>

13. Роль реформи державного управління в процесі євроінтеграції. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes/rol-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-v-protse-i-ievrointehratsii>

14. Дорожня карта з питань реформи державного управління. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/50/UA_Dorozhny_a_karta_z_pytan_reformy_derzhavnoho_upravlinnya.pdf

15. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ: НАДС, 2024. 55 с.

16. Життєві орієнтації та стратегії подолання стресу у державних службовців в умовах війни. Українська Євангельська Теологічна Семінарія. URL: <https://uets.edu.ua/news/zhyttyevi-orientaciyi-ta-strategiyi-podolannya-stresu-u-derzhavnyh-sluzhbovciv-v-umovah-vijny/>

17. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №3. С.213-220. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.213>

18. Алещенко В. І., Кокур О. М. Психологічний супровід військовослужбовців у бойових умовах: виклики сучасності. *Psychological journal*. 2025. №11(92). С.18-33.

19. Федорчук В. М., Комарніцька Л. М., Сторожук Н. Р. Резильєнтність особистості в умовах військового стану. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/351/9636/20073-1>

20. Антикорупційна програма Державної служби України з питань праці на 2023-2025 рр.. Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2016/08/antykorupcijna-prohrama-derzhpraci-2023-2025.docx>

21. Global Governance Innovation Report 2025: Advancing the Pact for the Future and Environmental Governance. Washington: The Stimson Center, 2025. 110 p.

22. Report on the implementation of the OECD recommendation on public service leadership and capability. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: [https://one.oecd.org/document/C\(2025\)132/en](https://one.oecd.org/document/C(2025)132/en)

23. Public employment and management. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html>

24. The Principles of Public Administration. SIGMA. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html

25. Principles of Public Administration. URL: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/ppp_pa_principles_gvirant.pdf

26. SIGMA principles of public administration: multi-level governance. URL:

<https://kmp.respaweb.eu/download/doc/Principles%20of%20Public%20Administration%20Multi%20Level%20Governance.pdf/38829ab04b452e5fce9da4e7feal1e054.pdf>

27. Загальні відомості про реформу. EU4PAR2. URL: <https://eu4par.eu/reforma-derzhavnogo-upravlinnya/zagalni-vidomosti-pro-reformu/>

28. Transforming for a digital future: 2022 to 2025 roadmap for digital and data - updated September 2023. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/roadmap-for-digital-and-data-2022-to-2025/transforming-for-a-digital-future-2022-to-2025-roadmap-for-digital-and-data>

29. OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD, 2022. URL: <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=4865>

30. Складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця на 2025 рік. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ind-progr-na-2025-r.pdf>

31. Перелік пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/dlia-sluzhb-upravlinnia-personalom/perelik-priorytetnykh-napriamiv-tem-dlia-pidvyshchennia-kvalifikatsii>

32. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/pidvyshchennia-rivnia-profesiinoi-kompetentnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-6e1046dc-a8b0-4424-834b-d54aa8191ce9>

33. Цифрова грамотність державних службовців. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist-derzhavnykh-sluzhbovtziv-34>

34. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovtziv/>

35. Упродовж 2025 року майже 140 тисяч державних службовців планують пройти навчання за програмами підвищення

кваліфікації. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/uprodovzh-2025-roku-maizhe-140-tysiach-derzhavnykh-sluzhbovtiv-planuiut-proity-navchannia-za-prohramamy-pidvyshchennia-kvalifikatsii>

36. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. Київ: НАДС, 2024. 41 с.

37. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2021 році. Київ: НАДС, 2022. 20с.

38. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. Київ: НАДС, 2023. 17с.

39. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році. Київ: НАДС, 2024. 17с.

40. Організація професійного навчання державних службовців у 2024 році: аналітичний звіт. Київ: НАДС, 2025. 22 с.

41. Алюшина Н. Регіональні центри підвищення кваліфікації в системі професійного навчання. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/prezentaciia-do-vistupu-na-koordinacii-nii-radi.pdf>

42. Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році. Київ: НАДС, 2024. 16 с.

43. Аналітичний звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2024 році. Київ: НАДС, 2025. 21с.

44. Упродовж 2022-2024 років у регіональних центрах підвищення кваліфікації підвищили рівень професійної компетентності майже 370 тисяч публічних службовців. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-2022-2024-rokiv-u-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pidvyshchyly-riven-profesiinoi-kompetentnosti-maizhe-370-tysiach-publichnykh-sluzhbovtiv#:~:text=%D0%97%D0%...D1%85>

45. Звіт про результати діяльності Вищої школи публічного управління за 2022 рік. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/richnyj-zvit-2022/>

46. Звіт про результати діяльності Вищої школи публічного управління за 2023 рік. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/richnyj-zvit-2023/>

47. Звіт про результати діяльності Вищої школи публічного управління за 2024 рік. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/zvit-za-pershe-pivrichchya-2024/>

48. Звіт про результати діяльності Вищої школи публічного управління за 2025 рік. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/richnyj-zvit-2025/>

49. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2026-2028 роки. Київ: НАДС, 2025. 35 с.

50. 2025 рік Вищої школи в цифрах. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/2025-rik-vishhoji-shkoli-v-czifrah/>

51. Аналітичний звіт щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, розроблених суб'єктами надання освітніх послуг та погоджених НАДС у 2024 році. Київ: НАДС, 2025. 21 с.

52. «Цифрові держслужбовці» - новий освітній серіал на Дія.Цифрова освіта. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrovi-derzhsluzhbovci-novij-osvitnij-serial-na-diyacifrova-osvita>

53. Toward a new approach to innovation skills and applied capabilities. Observatory of Public Sector Innovation. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/toward-a-new-approach-to-innovation-skills-and-applied-capabilities/>

54. Updating the User Researcher role in the Capability Framework. GOV.UK. URL:

<https://userresearch.blog.gov.uk/2025/01/09/updating-the-user-researcher-role-in-the-capability-framework/>

55. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram>

56. Shaping Public Services through Innovation: Three Challenges Selected within GovTech Lab Ukraine. Kyiv Global Government Technology Centre. URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/gt-challenges>

57. Формування професійних компетентностей державних службовців. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/formuvannia-profesiinykh-kompetentnostei-derzhavnykh-sluzhbovtziv-29>

58. Ukraine seeks innovators for GovTech Lab. Cities Today. URL: <https://cities-today.com/ukraine-seeks-innovators-for-govtech-lab/>

59. Як трансформувалися регіони у 2024 році – результати дослідження Мінцифри! Чорноморська міська територіальна громада. URL: <https://od.cmr.gov.ua/news/199820-iak-transformovalisia-regioni-u-2024-roci-rezultati-doslidzennia-mincifri>

60. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>

61. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsifrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik>

62. 2025 Flagship Technical Support Project: Technical Support Instrument. European Commission. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/our-projects/flagship-technical-support-projects/tsi-2025-flagship-compact-pillar-i-skills-public-administration-systems_en

63. Якого лідерства потребує державна служба? Офіс реформ. URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>

ВИСНОВКИ

В рамках дослідження авторкою було визначено, проаналізовано та систематизовано детермінанти людського розвитку України з фокусом на механізми державного управління в цій сфері та процес євроінтеграції, а саме:

нормативно-правовий механізм державного управління людським розвитком (проведено аналіз правового забезпечення та результатів імплементації законодавства України до стандартів та директив ЄС, систематизовано стратегічні нормативно-правові акти, які регулюють людський розвиток, та концептуальні засади державної соціальної політики);

соціально-економічний механізм державного управління (проаналізовано економічні чинники впливу на людський розвиток та визначено шляхи подальшого відтворення економічного потенціалу країни через розвиток людського потенціалу, інновацій та екологічного ставлення, проведено оцінку індексу людського розвитку та основних показників соціального розвитку країни);

цифровий механізм державного управління (систематизовано досягнення України у цифровізації суспільства та органів державного управління та місцевого самоврядування та запропоновано подальші вектори розвитку України на цифровому ринку Європи);

механізм управління людськими ресурсами на державній службі (проаналізовано стандарти ЄС та ОЕСР щодо управління публічною службою, фокусуєчись на цінностях, спроможності та результативності, проведено аналіз європейських рекомендацій щодо розвитку професійних компетентностей для державних службовців різного рівня).

Аналіз факторів впливу на людський розвиток України дозволяє зробити висновок про те, що ця категорія наразі перебуває під одночасною дією деструктивних (війна, інфляція, економічна та кадрова кризи) та адаптивних (цифровізація, міжнародна допомога, незламність соціальних зв'язків) чинників.

Людський потенціал України демонструє дивовижну гнучкість, але його ресурси не є безмежними.

Основними векторами державного управління у сфері людського розвитку на майбутнє мають стати:

1. Радикальне підвищення якості медичних послуг та впровадження масових програм психологічної підтримки для нівелювання наслідків воєнного стресу.

2. Стимулювання народжуваності та створення умов для повернення вимушених мігрантів, без чого економічне відновлення буде неможливим через дефіцит кадрів.

3. Подальша інституціоналізація концепції Lifelong Learning через державні цифрові платформи для швидкої адаптації населення до потреб поствоєнної економіки.

4. Поступове збільшення інвестицій у науку та освіту до рівнів, що відповідають показникам країн ОЕСР, для забезпечення інноваційної трансформації країни.

Для досягнення цих цілей необхідно розглядати розвиток людини як найефективнішу інвестицію, що здатна забезпечити національну стійкість та процвітання в довгостроковій перспективі. Людський капітал є тим фундаментом, на якому відбудовуватиметься фізична інфраструктура та державні інститути нової України.

У 2025 році Європейські соціальні стандарти рівня життя систематизовано як набір амбітних нормативних цілей, які проходять перевірку на міцність під час імплементації. Ці стандарти, посилені новими директивами, спрямовані на подолання ключових соціальних викликів, зокрема: подолання бідності працюючих, забезпечення справедливої компенсації за вплив кліматичного переходу та скорочення цифрового розриву, який перетворюється на структурний бар'єр для соціальної інклюзії. Для країн, які прагнуть до європейської інтеграції, систематизація ЄССП 2025 року підкреслює необхідність негайної адаптації законодавства про соціальний діалог та колективні угоди, а також розробки інтегрованих стратегій (Зелений та Цифровий переходи), які фокусуються на справедливості та перекваліфікації працівників.

Людиноцентричний підхід зафіксований у всіх стратегічних нормативних документах державного управління, що сприяє процесу євроінтеграції державної служби та реалізації завдань реформи державного управління. В межах підготовки до вступу в ЄС ключова увага приділяється масштабній реформі оплати праці для державних службовців. Нормативно-правові документи деталізують плани щодо відновлення прозорих конкурсів, посилення цифровізації через систему HRMIS та впровадження нових стандартів професійного навчання. Загалом, всі ініціативи спрямовані на створення професійного та ефективного людського ресурсу в органах публічної влади, здатного виконувати вимоги євроінтеграційного процесу, набули свого прогресу, незважаючи на відтік кадрів та соціальну кризу у суспільстві.

Також, варто зазначити, що для подальших розробок за темою розвитку людського потенціалу та людських ресурсів в Україні доцільно впроваджувати соціальні принципи ЄС, сфокусувати свою увагу на процесі цифровізації органів державної влади, набуття нових цифрових навичок та навчанні протягом життя. Для України критично важливим є продовження синхронізації з європейськими стандартами (SIGMA, ОЕСР) при одночасному збереженні тієї гнучкості та інноваційності, яку було вироблено під час війни. Впровадження GovTech-рішень, реформа системи навчання на основі кредитів ЄКТС створюють надійний фундамент для побудови держави, здатної стати лідером у сфері цифрового демократичного врядування. Ці стратегічні державні напрями дозволять пришвидшити процес євроінтеграції України до ЄС та вирішити поточні державні завдання реформування системи управління людськими ресурсами.

Набуті у монографії висновки та наукові рекомендації вирішують основну ціль дослідження щодо визначення основних напрямів державного управління людським розвитком, шляхів збереження людського потенціалу України для реалізації стратегічних завдань реформи державного управління та інших реформ у різних секторах економіки в умовах викликів сучасності: євроінтеграції та цифровізації.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Таблиця А.1

План заходів з реалізації Стратегії демографічного розвитку України на період у 2024-2027 роках

Стратегічна ціль	Завдання
Створення умов для міграційного населення та зняття рівня відтоку українців за кордон	<p>Створення умов для добровільного повернення українців із-за кордону та зменшення відтоку населення з України.</p> <p>Поглиблення співпраці із представниками закордонних українців.</p> <p>Залучення мігрантів із числа іноземних громадян для задоволення потреб ринку праці, які неможливо задовольнити за рахунок внутрішніх ресурсів.</p> <p>Сприяння зняженню рівня відтоку молоді за кордон.</p>
Створення умов для підвищення народжуваності, підтримка сім'ї	<p>Подолання негативних наративів/стереотипів серед громадян щодо материнства та батьківства.</p> <p>Покращення репродуктивного здоров'я нації.</p> <p>Формування середовища, дружнього до сімей з дітьми.</p> <p>Підвищення економічної самодостатності сімей, створення сприятливих умов для поєднання батьківства із навчанням/ професійною зайнятістю.</p> <p>Забезпечення комплексної державної підтримки сімей з дітьми (до досягнення дітьми повноліття).</p> <p>Створення умов для виховання всіх народжених дітей у біологічних сім'ях, а в разі неможливості – в інших сімейних формах виховання.</p>
Зниження рівня передчасної смертності	<p>Популяризація здорового способу життя і відповідальності за власне здоров'я.</p> <p>Раннє виявлення та попередження хвороб, що найчастіше призводять до передчасної смертності або втрати здоров'я.</p> <p>Зменшення факторів ризику травмування чи смертності в повсякденному житті.</p> <p>Підвищення рівня доступності медичної допомоги та її якості.</p>

Продовження табл.А.1

Стратегічна ціль	Завдання
	Збереження людської гідності та високого рівня якості життя в період хвороби та лікування. Розвиток інфраструктури для здорового дозвілля.
Активізація на ринку праці максимальної кількості громадян, які можуть працювати	Регулярний аналіз поточного стану та прогноз попиту і пропозиції на ринку праці, адаптація освітніх програм до потреб ринку праці. Сприяння поверненню на ринок праці окремих категорій громадян (особи з інвалідністю, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи, ветерани). Підвищення рівня працевлаштування молоді після завершення навчання.
Адаптація соціуму до демографічного старіння та формування умов для активного довголіття	Забезпечення підтримки здоров'я та благополуччя осіб похилого віку. Створення умов для реалізації та активної життєдіяльності осіб похилого віку.
Розвиток можливостей для якісного життя. Україна – держава, в якій хочеться жити	Формування безпечного довкілля. Забезпечення безбар'єрності на всіх об'єктах житлової та соціальної інфраструктури. Розвиток механізмів забезпечення житлом громадян відповідно до їх потреб і можливостей. Доступність і якість інфраструктури, дружність середовища до людини. Соціальна згуртованість українського суспільства.

Структура реформи Ukraine Facility [57]

<p>Складова I План підтримки України 38,27 млрд.євро</p>	<p>Складова II Інвестиційний фонд 6,97 млрд. євро</p>	<p>Складова III Технічна та адмін підтримка 4,76 млрд.євро</p>
<p>Підтримка бюджету через позики (33 млрд. євро) та гранти (5,27 млрд. євро) Підтримка у вирішенні нагальних фінансових потреб держави для збереження макрофінансової стабільності Підтримка реформ, необхідних для вступу в ЄС та для відновлення економіки Підтримка надаватиметься шоквартально за виконання індикаторів Плану для Ukraine Facility Фінансування не може використовуватися для покриття витрат на оборону 20% грантових коштів (1,05 млрд. євро) мають бути направлені на потреби регіонів</p>	<p>Механізм зниження ризиків, доступний для інвесторів, залучення інвестицій у пріоритетні сектори Фінансування отримують українські компанії через Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк та інші міжнародні фінансові інституції Підтримка доступна для українських приватних та державних компаній</p>	<p>Технічна допомога Уряду (синхронізація законодавства з ЄС, структурні реформи) Розбудова спроможності органів влади на національному, регіональному та місцевому рівнях Підтримка громадянського суспільства Покриття субсидій на відшкодування відсоткових ставок за кредитами, в тому числі тими, що були отримані раніше</p>

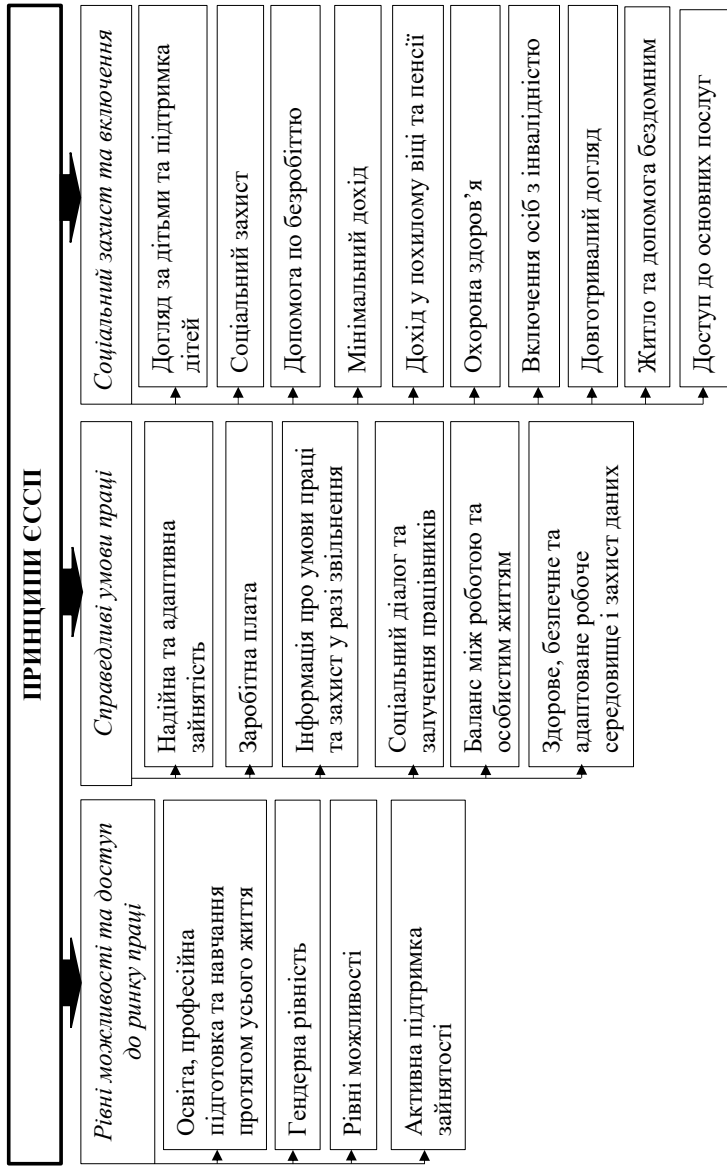


Рис. Б.1. Принципи ЄССП [1]

Таблиця Б.1

Зведена таблиця соціально-економічних індикаторів рівня життя України в 2020-2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Реальне зростання ВВП (%)	-4,0	+3,4	-29,1	+5,3	+3,5	+2,7
Рівень інфляції (грудень до грудня (%))	5,0	10,0	26,6	5,1	9,0	9,5
Рівень безробіття (за методологією МОП (%))	9,5	9,8	25,0+	18,0	15,0	17,7
Середня місячна зарплата (грн.)	11,591	14,014	14,847	17,442	20,500	24,400
Реальна зміна зарплати (%)	+10,1	+10,5	-11,0	+3,9	+14,0	+5,0-7,0
Мінімальна зарплата (грн., на кінець року)	5,000	6,500	6,700	6,700	8,000	8,000
Очікувана тривалість життя (чоловіки, років)	66,4	66,3	60,5	57,3	н/д	н/д
Очікувана тривалість життя (жінки, років)	76,2	76,2	72,0	70,9	н/д	н/д
Частка населення з доходами нижче прожиткового мінімуму (%)	23,2	21,0	32,0	29,0	27,5	26,0
Кількість зареєстрованих ВПО (млн. осіб)	1,45	1,47	4,8	4,9	4,6	4,6
Охоплення інтернетом (% населення)	71,0	75,0	78,0	80,0	81,5	82,4

ДОДАТОК В
Таблиця В.1

Загальні показники діяльності РЦПК у 2024 році [43]

Заг. коеф.	РЦПК	Реалізація нормативно-правових актів у 2024 році (загальна кількість нормативно-правових актів – 33)		Загальна кількість учасників навчання у 2024 році, осіб		Обсяг фінансування РЦПК за рахунок засновника у 2024 році, грн.		Інші надходження, не заборонені законодавством, в тому числі за власний рахунок		Кількість потовджених НАДС у 2021-2024 рр. загальних програм		Кількість реалізованих у 2024 році загальних програм, типових програм/розроблених на основі типових програм	
		коеф.	показн.	коеф.	показн.	коеф.	показн.	коеф.	показн.	коеф.	показн.	коеф.	показн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
4,34	Вінницький	1,00	33	1,00	15406	1,00	5530758,00	0,44	592751,00	0,47	55	0,42	48
5,12	Волинський	0,76	25	0,93	14325	0,82	4541331,51	1,00	1341195,00	0,83	96	0,79	89
3,87	Житомирський	0,79	26	0,33	5122	0,40	2202282,10	0,89	1195149,00	0,95	110	0,51	58
3,97	Запорізький	0,88	29	0,48	7329	0,78	4301253,00	0,10	128203,00	1,00	116	0,74	84
3,60	Івано-Франківський	0,82	27	0,56	8698	0,64	3561000,00	0,29	392084,00	0,59	68	0,69	78
3,08	Київський	0,67	22	0,41	6268	1,00	5530747,00	0,06	75683,00	0,62	72	0,33	37
3,31	Миколаївський	0,76	25	0,42	6418	0,78	4300681,00	0,33	444094,00	0,51	59	0,52	59
4,63	Полтавський	0,91	30	0,78	11996	0,96	5326775,00	0,04	57934,00	0,94	109	1,00	113
3,27	Рівненський	0,91	30	0,34	5296	0,72	3963404,29	0,19	259760,00	0,46	53	0,65	73

Продовження табл.В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2,90	Київської області	0,67	22	0,60	9312	0,78	4293488,06	0,58	781581,60	0,15	17	0,12	14
2,64	Кіровоградської області	0,67	22	0,30	4559	0,75	4142785,00	0,06	78684,00	0,32	37	0,55	62
2,88	Сумський	0,97	32	0,30	4653	0,50	2775076,97	0,08	112754,50	0,52	60	0,50	57
2,77	Тернопільський	0,88	29	0,27	4101	0,69	3833400,00	0,05	64156,00	0,46	53	0,42	48
1,26	Херсонський	0,61	20	0,09	1404	0,33	1801399,00	0,07	100368,78	0,07	8	0,10	11
2,70	Хмельницький	0,73	24	0,27	4192	0,51	2828750,29	0,34	455373,02	0,48	56	0,37	42
2,81	Черкаський	0,85	28	0,18	2750	0,84	4627265,29	0,01	16908,63	0,50	58	0,43	49
3,00	Чернівецький	0,85	28	0,27	4129	0,60	3329339,69	0,10	137352,12	0,59	69	0,58	66
4,04	Чернігівський	0,97	32	0,95	14568	0,75	4164283,00	0,13	172786,00	0,51	59	0,73	83

Таблиця В.2

Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», за загальними професійними (сертифікатними) програмами [36]

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
євроатлантична інтеграція і європейська інтеграція функціонування національної системи стійкості кібербезпека та кіберзахист стратегічне управління та планування удосконалення рівня володіння іноземною мовою (англійська мова) управління ефективністю та розвиток людських ресурсів управління змінами та прийняття ефективних рішень

Таблиця В.3

Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «Б» за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації [36]

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
аналіз політики антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки) впровадження змін та прийняття ефективних рішень діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією державне управління в умовах кризових ситуацій дотримання прав людини та протидія дискримінації електронне урядування та електронна демократія, зокрема використання інструментів едемократії європейська та євроатлантична інтеграція засади державної політики у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю загальна адміністративна процедура / нові засади здійснення адміністративної процедури кібербезпека

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>організація роботи щодо забезпечення права на доступ до публічної інформації</p> <p>права людини</p> <p>проектний менеджмент / проєктний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проєктів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО)</p> <p>подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій</p> <p>подолання та профілактика стресів у професійній діяльності / попередження професійного вигорання</p> <p>публічне управління в контексті децентралізації</p> <p>стратегічне управління та планування</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>управління публічними фінансами уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції за ключовими функціями професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності» / з питань управління корупційними ризиками</p> <p>цілі сталого розвитку для публічних службовців</p>
аналіз політики
<p>знання механізму формування політики</p> <p>формування бюджетної політики, державне бюджетне планування</p> <p>аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей</p>
розвиток лідерського потенціалу
<p>ефективне лідерство в державному управлінні</p> <p>лідерство в управлінській діяльності</p> <p>розвиток персональної ефективності у публічному управлінні</p> <p>удосконалення знань щодо здатності реалізувати лідерський потенціал в управлінській діяльності</p>
інформаційна безпека
<p>інформаційна безпека (включення модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом)</p> <p>основи інформаційної безпеки та цифрової грамотності</p>
удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи
<p>міжнародна професійна комунікація</p> <p>ділова англійська мова</p> <p>англійська мова для публічних службовців</p> <p>удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи (французька мова)</p>
цифрова грамотність
<p>штучний інтелект для управління персоналом</p> <p>державна політика у сфері цифрового розвитку</p>

Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «В» за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації [36]

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>взаємодія органів державної влади з громадськістю вдосконалення рівня знань у сфері законодавства про звернення громадян та доступу до публічної інформації гендерна політика (забезпечення рівних прав та можливостей жінок, чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них) дотримання прав людини та протидія дискримінації електронна демократія (зокрема використання інструментів е-демократії) етичні засади державної служби забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю/вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю/ питання універсального дизайну і доступності тощо загальні питання державного управління / зміни у законодавстві з питань державної служби забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії загальна адміністративна процедура / нові засади здійснення адміністративної процедури знання основ нормопроекування міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців проектний менеджмент / проектний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проектів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій подолання та профілактика стресів у професійній діяльності / попередження професійного вигорання управління організацією роботи та персоналом/ для працівників служб управління персоналом розвиток персональної ефективності у публічному управлінні сприйняття змін стратегічне управління та планування/стратегічне управління та планування в системі державного управління удосконалення рівня володіння державною мовою управління публічними фінансами</p>

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
цілі сталого розвитку для публічних службовців
аналіз політики (для державних службовців міністерств та інших центральних органів виконавчої влади)
пріоритети зовнішньої політики України, міжнародні переговори знання механізму формування політики формування бюджетної політики, державне бюджетне планування
антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки)
антикорупційне законодавство України / зміни в декларуванні запобігання проявам корупції на державній службі правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності стандарти доброчесної та етичної поведінки
європейська та євроатлантична інтеграція
адаптація законодавства України до права Європейського Союзу євроатлантична інтеграція Європейський Союз. Відносини Україна – ЄС
кібербезпека
впровадження стандартів захисту персональних даних для фахівців у сфері кібербезпеки кібербезпека та кіберзахист, інформаційна гігієна інформаційна безпека (включення модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом)
комунікація та взаємодія
діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів ефективна комунікація та командна робота знання інструментів та технологій комунікації кризова комунікація медіаграмотність навички медіації та діалогу для потреб публічної служби стратегічні аспекти комунікативної діяльності органів публічного управління в умовах діджиталізації
цифрова грамотність
цифрова грамотність та комунікативна компетентність посадовця цифрова грамотність та інформаційна безпека публічних службовців державна політика цифрового розвитку цифровізація державного сектору мережеві технології та безпека знання принципів державної політики цифрового розвитку основи інформаційної безпеки та цифрової грамотності

Наукове видання

Українською мовою

Монографія

**Детермінанти людського розвитку України в умовах
свроінтеграції: державно-управлінський вимір**

*Автор — доктор наук з державного управління, професор
Наталія Сергіївна Орлова*

Оригінал-макет підготовлено Ю. Л. Сіденко

Підписано до друку 20.03.2026.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman
Друк різнографічний. Автор. арк. 5,9.
Ум. друк. арк. 8,37
Наклад 300 прим.

ФОП Самченко Анастасія Михайлівна
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №7906 від 03.08.2023 р.
Тел. (093) 860-62-21.



Наталія Сергіївна ОРЛОВА

доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри права та
публічного управління Сумського
державного педагогічного університету
ім. А.С. Макаренка,
Академік академії економічних наук України,
сертифікований тренер НАДС України,
професійний командний коуч (ICU)
Авторка підготувала більше 230 наукових,
навчальних та науково-методичних видань
з публічного управління та економіки,
професійних програм для державних
службовців різних категорій

Трансформації соціально-економічної сфери країни та становлення демократичної держави в умовах євроінтеграції вимагають підготовки нового покоління державних службовців, аналітиків, економістів, консультантів, експертів, викладачів, менеджерів, працівників системи публічного управління України.

У монографії проаналізовано концептуальні основи та сучасні трансформації людського розвитку в Україні в умовах євроінтеграції. Фокус дослідження авторки направлений на аналіз та перспективи розвитку державних механізмів збереження людського капіталу в сучасних умовах реформування державного управління та у період післявоєнного відновлення економіки України на шляху до євроінтеграції.