

УДК 304:330.3:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>**Смельяненко Л. М.**доктор економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6611-5228>**Larysa Yemelianenko**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Пантасенко В. В.аспірант,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0042-2481>**Volodymyr Pantasenko**

“KROK” University

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE SYSTEM OF POST-WAR STRATEGIZING FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Анотація. У статті представлені результати дослідження ролі людського капіталу в повоєнній трансформації України у контексті економічного стратегування відновлення та післявоєнного розвитку. Представлено підґрунтя формування теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу в процесі стратегування післявоєнної відбудови України. Авторами здійснено аналіз сучасних підходів та ідентифіковано індикативний інструментарій до оцінювання стану та трендів розвитку людського капіталу. Узагальнено наслідки повномасштабного вторгнення у вигляді завданої шкоди та потреб у відновленні та відбудові. Запропоновано системний підхід до стратегування післявоєнної відбудови України. Обґрунтовано концепт економічного стратегування повоєнного відновлення з урахуванням демографічних втрат, потреб вимушено переміщених осіб та біженців, зміни структури ринку праці та необхідності репатріації. Поєднано кількісні оцінки економічних і соціальних втрат з аналізом якісних характеристик людського капіталу та можливостей адаптації інструментів стратегічного управління розвитком людського капіталу до українських реалій. Узагальнено демографічні й трудові процеси, що формують нові виклики для системи освіти, охорони здоров'я та професійного навчання. У дослідженні наводиться детальна класифікація факторів, що визначають ефективність стратегічних ініціатив відновлення людського капіталу. Надано рекомендації щодо модернізації національної системи освіти й охорони здоров'я, розвитку механізмів дистанційного навчання, поліпшення соціальної інфраструктури для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, а також щодо формування державних і міжурядових програм репатріації, інформаційно-консультативної підтримки та стимулів до повернення громадян, які були вимушені покинути країну. Окремо обґрунтована роль міжнародних ініціатив (Skills Alliance, Ukraine Facility, проєкти ПРООН), направлених на розбудову системи професійної підготовки та перекваліфікації. Авторами розроблена структурована модель системи стратегування післявоєнної відбудови України з акцентом на людський розвиток. Впровадження результатів дослідження у дорожню карту відбудови та національну політику розвитку людського капіталу сприятиме прискоренню соціально-економічного відновлення країни, зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню рівня добробуту населення в умовах післявоєнної трансформації.

Ключові слова: людський капітал, післявоєнна відбудова, система стратегування, сталий суспільний розвиток, національна стратегія.

Abstract. The article presents the results of a study of the role of human capital in the post-war transformation of Ukraine in the context of post-war economic strategizing for recovery and development. The foundation for the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the development of human capital as a key strategic resource in the process of post-war strategizing for the reconstruction of Ukraine is presented. The authors have analyzed modern approaches and identified indicative tools for assessing the state and development trends of human capital. The consequences of the full-scale invasion have been summarized in terms of the damage caused and the need for recovery and reconstruction. A systematic approach to strategizing for Ukraine's post-war reconstruction has been proposed. The concept of economic strategizing for post-war recovery, considering demographic losses, the needs of internally displaced persons and refugees, changes in the labor market structure, and the need for repatriation is justified. Quantitative estimates of economic and social losses are combined with an analysis of the qualitative characteristics of human capital and the possibilities of adapting the tools of strategic management of human capital development to Ukrainian realities. The demographic and labor processes that create new challenges for the education, healthcare, and vocational training systems are summarized. The study provides a detailed classification of the factors that determine the effectiveness of strategic initiatives for human capital recovery. Recommendations are made to modernize the national education and health care systems, develop accessible learning mechanisms, improve social infrastructure for internally displaced persons and veterans, and create state and intergovernmental repatriation programs, information, and advisory support, and incentives for the return of people who were forced to leave the country. Additionally, the role of international initiatives (Skills Alliance, Ukraine Facility, UNDP projects) aimed at developing a system of vocational

training and retraining is explored. The authors have developed a structured model of the strategizing system for Ukraine's post-war reconstruction, with an emphasis on human development. The implementation of the research findings into the roadmap for reconstruction and the national human capital development policy will facilitate the acceleration of the country's socio-economic recovery, strengthen social cohesion, and enhance the population's well-being during the post-war transformation.

Keywords: human capital, post-war reconstruction, strategizing system, sustainable social development, national strategy.

Постановка проблеми. В реаліях сьогодення нові виклики створюють військові конфлікти, кіберзагрози, ядерний шантаж, нещодавня присутність повсюдної пандемії, наразі широкомасштабне та довготривале розгортання військових дій проти України, що спричинює нищівні наслідки для сталого суспільного розвитку по всьому світу. В контексті післявоєнної відбудови України питання відтворення та розвитку людського капіталу набувають виняткового значення як для стратегії національного відродження, так і для стабілізації, забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку. Масштабні руйнування інфраструктури, значні демографічно-міграційні втрати, гострі соціально-економічні виклики в Україні зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінювання стратегічного потенціалу людського капіталу та оновлення інструментів стратегічного управління, здатних вчасно реагувати на виклики сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Все більше науковців усвідомлюють та обґрунтовують значення формування і використання людського капіталу як основного фактора економічного зростання та стабілізації суспільного прогресу будь-якої країни. У світі вже давно склався консенсус [4; 6; 7], що людський капітал як найцінніший ресурс країни, стає основою для сталого розвитку країни [11], сталого відновлення економіки, соціальної сфери та майже усієї інфраструктури [9].

Проблематика розвитку людського капіталу України в сучасних умовах невизначеності, під впливом військового конфлікту на соціально-економічний поступ країни, питання післявоєнного відновлення висвітлюються в наукових працях багатьох українських науковців. Ануфрієва О. [12] розглядає людський потенціал як ключовий інноваційний і інтелектуальний чинник довгострокової економічної стійкості та глобальної конкурентоспроможності держави. Банар О. та Петренко Н. [13] досліджують систему стратегування в контексті управління соціально-економічним розвитком України. Новікова О., Залознова Ю. та Азьмук Н. [18] систематизують здобутки й втрати людського капіталу України, окреслюють потенційні можливості та загрози його відновлення, а також формують концептуальні засади післявоєнного стратегування з урахуванням переваг цифровізації. Круглов В. та Терещенко Д. [17] розглядають аспекти державної політики відновлення людського капіталу в післявоєнній Україні, визначають підходи до її формування та реалізації. Ісаєва Н. [15] досліджує структуру та функції виконавчих органів у сфері стратегічного управління, включаючи питання впровадження стратегування на національному рівні. Проте існуючі науково-практичні підходи переважно зосереджені окремо на демографічних трендах або на економічному вимірі людського капіталу, натомість меншою мірою враховується специфіка післявоєнного середовища, що викликає потребу у розробці комплексної системи стратегування післявоєнної від-

будови, в центровим ядром якої слід визнати національні пріоритети збереження та розвитку людського капіталу.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо визначення національних пріоритетів розвитку людського капіталу як стратегічно важливого потенціалу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. З цією метою здійснюється огляд сучасних наукових підходів та практик державного управління, виявлення ключових чинників та стратегічних напрямів відтворення людського капіталу в контексті забезпечення сталого розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу. Людський капітал є стратегічним базисом для розвитку процесів соціально-економічних трансформацій, суспільних перетворень і забезпечення динамічної конкурентоспроможності будь-якої держави в глобалізаційному вимірі розподілу праці. Сучасні країни світу досить сильно різняться за розміром людського потенціалу, так і за розміром людського капіталу, темпами та ефектами його розвитку. Так, за оцінками світового банку (World Bank) на частку людського капіталу припадає в середньому 67 % світового багатства; у країнах із низьким рівнем доходу частка людського капіталу у національному багатстві становить в середньому 38 % національного багатства, темп росту людського капіталу – 1,86 % на рік; у країнах із рівнем доходу нижче за середній та країнах із рівнем доходу вище за середній – 48 %, темп росту – 3,26 % на рік; країнах із високим рівнем доходу (країни ОЕСР) – 72,4 %, темп росту – 1,05 [5].

Комплексно рівень розвитку людського капіталу в країнах та регіонах світу характеризує Індекс людського капіталу (Human Capital Index, HCI), який визначається групою Світового банку (World Bank Group) та використовується у рамках Проекту про розвиток людського капіталу (Human Capital Project) [2]. Згідно з методологією вимірювання HCI передбачає оцінювання виживання, очікуваної тривалості навчання в школі, скоригованої на результати навчання, та стану здоров'я. За оцінками Світового банку Україну віднесено до групи країн, де цей показник коливається в межах від 0,6 до 0,7 [2].

Проте для індикативного оцінювання ключових чинників розвитку людського капіталу, до яких відносяться стан здоров'я і тривалість життя, рівень освіти та рівень достатку населення, прийнято використовувати індекс людського розвитку (ІЛР), що розроблений Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) та використовується для порівняння загального рівня добробуту і якості життя населення в різних країнах. ІЛР створений для того, щоб змістити акцент від суто економічних показників, (валовий внутрішній продукт, ВВП), до поширення спектрального підходу до оцінювання розвитку людського капіталу, що дозволяє отримати всебічне розуміння процесів розвитку, в порівнянні з використанням традиційних економічних індикаторів [3].

З 1990 до 2023 року Індекс людського розвитку України був вище за світовий середній показник (рис. 1), що відображає відносно високий його рівень порівняно зі світовими показниками. Проте динаміка його зростання значно відрізнялася від світового тренду, особливо в періоди військового конфлікту. Після стабільного піднесення з 2000 по 2010 роки темпи зростання ІЛР України сповільнилися в період з 2010 до 2023 років (середньорічна зміна приблизно $-0,03\%$), тоді як світовий середній показник продовжував зростати на $+0,66\%$ щорічно.

Період збройного конфлікту на Сході України (2014–2021) характеризувався зниженням рівня ІЛР з $0,789$ у 2013 році до $0,772$ у 2021 ($-2,15\%$). Повномасштабне вторгнення 2022 року суттєво порушило соціальну та економічну рівновагу. У 2023 році ІЛР України зріс до $0,779$ ($+0,91\%$), демонструючи певне відновлення у сферах охорони здоров'я та освіти, всупереч продовженню військових дій. Натомість світовий ІЛР зріс до $0,756$ у 2023 році ($+0,53\%$), що відображає стійке відновлення та розвиток у глобальному масштабі. Це підтверджує факт того, що для повернення до довоєнних рівнів ІЛР критично важливими є припинення бойових дій, відновлення інфраструктури та стійкі інвестиції в людський капітал [3].

Спільно з Групою Світового банку, Урядом України, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй за підтримки інших партнерів проведено четверте експертне оцінювання та опубліковано звіт під назвою «Швидка оцінка збитків та потреб у відновленні в Україні» RDNA4 [1], в якому наведено підсумки трьох років триваючого військового вторгнення, з оцінюванням збитків та втрат, а також потреби у відновленні та реконструкції. За даними звіту RDNA4 прямі збитки від повномасштабного вторгнення за період з лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року сягнули майже 176 млрд. дол. США, загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 млрд. дол. США впродовж наступного десятиліття [1, с. 36].

У звіті RDNA4 експерти оцінили вплив повномасштабних бойових дій в Україні на освітню, медичну, соціальну та економічну складові людського капіталу (рис. 2). Зокрема, втрати в економічному секторі оцінюються в 22% (або рівень ВВП складав 78% від рівня 2022 р.), а також визначено суттєві збитки за різними

складовими людського капіталу, (зруйновано майно, пошкоджено інфраструктуру) та здійснено оцінювання потреб для їх відновлення. Зокрема, за соціальною складовою потреби оцінюються у $185,4$ млрд. дол. США, за освітньою складовою – $32,9$ млрд. дол. США, у сфері охорони здоров'я – $19,4$ млрд. дол. США. Війна негативно вплинула на всі складові людського капіталу як в короткостроковому, так і в довгостроковому горизонті на найближчі десять років [1].

Економічний розвиток будь-якої країни корелює з показниками людського капіталу. Однак, дуже важливо, щоб кожна країна мала «інструменти конвертації» високого показника індексу розвитку людського капіталу у показники економічного зростання. За оцінками експертів некомерційного аналітичного центру EasyBusiness (української організації, яка займається питаннями економічних реформ), поліпшенням бізнес-клімату та розвитком підприємництва в Україні без ефективної державної політики у сфері повернення мігрантів та внаслідок негативного впливу війни на людський капітал (рис. 3), а саме на такі його компоненти, як освіта й здоров'я, за 10 років Україна може втратити до 272 млрд. доларів США у ВВП (або 255 млрд. дол. США валової доданої вартості) [21].

Одним з головних викликів, що впливатиме на перспективи подальшого соціально-економічного розвитку України є зменшення людського капіталу, зокрема скорочення трудових ресурсів потенціалу, який є необхідним для повного відновлення країни. Наслідки для розвитку людського потенціалу залишаються глибокими та всеосяжними.

З лютого 2022 року до кінця грудня 2024 року загинули більше 12 тисяч цивільних осіб, ще 28 тисяч отримали поранення. Відтоді $13,5$ мільйонів людей, що становило близько третини населення України, були примусово переміщені. Станом на грудень 2024 року $4,64$ мільйона осіб були офіційно зареєстровані як вимушено переміщені особи (ВПО) [18]. За результатами дослідження Центру економічної стратегії, станом на листопад 2024 року за кордоном залишалось приблизно $5,2$ мільйона українських біженців. Прогнозується, що після завершення війни за кордоном можуть залишитися від $1,7$ до $2,7$ мільйона українців, зокрема, від 290 до 532 тисяч чоловіків, які переважно возз'єднаються зі своїми сім'ями, які вже перебувають за кордоном [22].

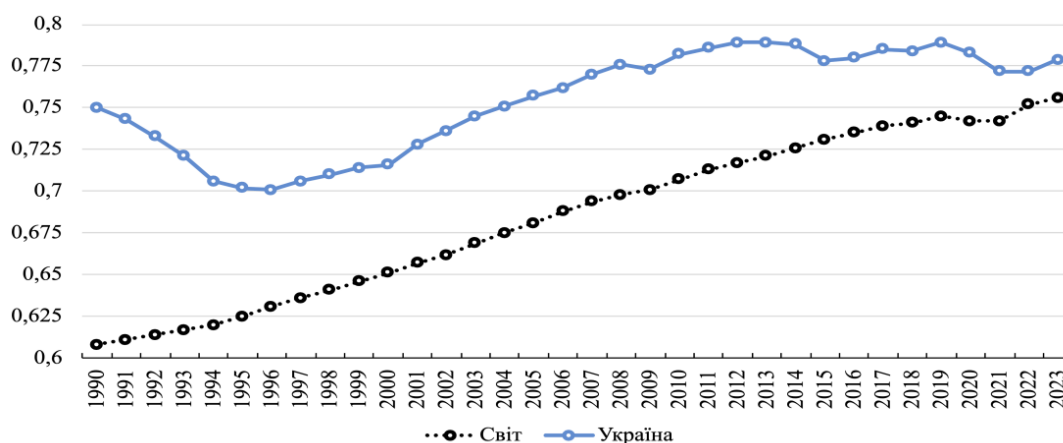


Рисунок 1 – Зміна динаміки індексу людського розвитку в період з 1990 по 2023 роки в Україні та світі

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

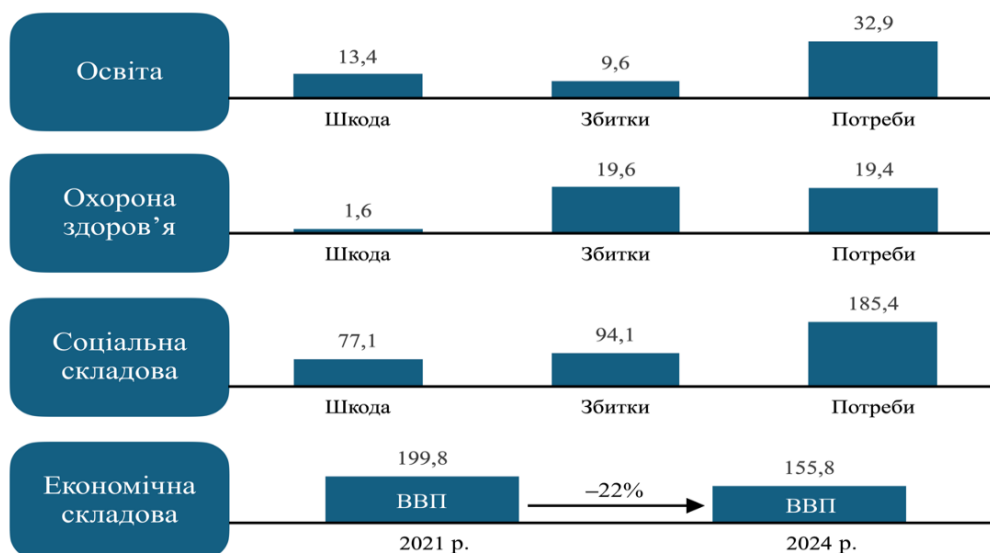


Рисунок 2 – Оцінка впливу військового конфлікту на людський капітал України (млрд дол. США)

Джерело: складено авторами на основі [1]



Рисунок 3 – Оцінювання втрат валової доданої вартості через негативний вплив війни на людський капітал України

Джерело: представлено авторами за даними [21]

Основні втрати людського капіталу охоплюють: загибель, поранення та інвалідність військових і цивільних осіб; зовнішню міграцію та депортацію; погіршення стану здоров'я населення; руйнування освітньої, медичної, наукової, виробничої, житлової та енергетичної інфраструктури; погіршення екологічної безпеки. Загрози полягають у неперенні частини мігрантів; поширенні посттравматичних розладів; демографічному спаду; зниженні освітнього, наукового й інноваційного потенціалу; зростанні дисбалансів на ринку праці. Систематизація цих аспектів є ключовим інструментом для розробки стратегічних напрямів відновлення людського капіталу [18, с. 415].

Проблема розвитку людського капіталу є стратегічно важливою для України, що підтверджується ухваленням Стратегії людського розвитку, затверджені

ної Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. Документ передбачає п'ять ключових напрямів: поліпшення медико-демографічної ситуації; формування інклюзивного, освіченого та інноваційного суспільства; розвиток особистості, культури та спорту; підвищення рівня життя і соціальної підтримки; забезпечення гендерної рівності відповідно до європейських стандартів [22]. Однак повномасштабна війна зумовила необхідність суттєвого перегляду стратегічних орієнтирів, з огляду на значні демографічні втрати через вимушену міграцію. У цьому контексті виникає потреба доповнення чинної Стратегії новою стратегічною ціллю – забезпечення повернення українських громадян з-за кордону.

Досягнення цілей з забезпечення повернення українських громадян з-за кордону вимагає реалізації комп-

лексу оперативних заходів у соціально-гуманітарній площині: налагодження співпраці з урядами країн-реципієнтів для розробки планів репатріації, з акцентом на соціально-економічні переваги повернення біженців для повоєнної відбудови України; інформаційно-консультаційна підтримка процесу повернення, яка передбачає надання доступної та якісної інформації з питань безпеки, зайнятості, освіти, підприємництва й забезпечення житлом; підтримання зв'язків з українськими мігрантами через формальні й неформальні комунікаційні канали, зокрема дистанційне навчання та інформування, для збереження соціально-трудової та освітньої інтеграції; адаптація освітнього процесу в українських школах і вишах до потреб людей що повертаються, включно з розвитком дистанційних програм для дітей, які перебувають за кордоном, з метою підтримання національної культурної й мовної ідентичності; формування сприятливого психологічного клімату для поверненців, з подоланням упереджень і запобіганням соціальній напрузі між тими, хто залишався в країні, та тими, хто був змушений емігрувати.

Успішна реалізація оновленої Стратегії потребує консолідації зусиль держави, бізнесу, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Реінтеграційна політика має охоплювати економічні, соціальні та психологічні аспекти повернення громадян, що сприятиме сталому відновленню людського капіталу в умовах повоєнної трансформації [16].

В умовах повномасштабної війни Україна стикається з гострим дефіцитом трудових ресурсів, що призводить до критичного обмеження економічного зростання та відновлення. За оцінками Міністерства економіки України у період 2021–2024 рр. чисельність працездатного населення зменшилася майже на 40%, із прогнозованим подальшим спадом до 11,7 млн. осіб до 2032 року, для забезпечення потреб відновлення економіки протягом наступного десятиліття необхідно залучити щонайменше 4,5 млн. нових працівників [19, с. 3–6].

Стан ринку праці України в умовах війни характеризується парадоксом одночасної наявності високого рівня безробіття та дефіциту кадрів у ключових секторах економіки. Це явище зумовлене низкою чинників: масовою міграцією населення, фізичними втратами працездатного контингенту, призовом до лав ЗСУ значної частки чоловіків і жінок призовного віку, професійно-кваліфікаційною невідповідністю, слабкою мобільністю робочої сили та регіональними дисбалансами. На цьому тлі загострюється проблема структурного безробіття, що ускладнює процес економічного відновлення.

Разом з тим, в Україні існує суттєвий внутрішній резерв трудових ресурсів, який включає безробітних та осіб, що знаходяться поза межами економічно активного населення. Для його ефективного залучення необхідним є комплексний підхід, який передбачає створення інклюзивних можливостей працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, молоді, осіб з інвалідністю та людей старшого віку. Особливої ваги набуває перехід від екстенсивної моделі управління трудовими ресурсами до концепції людського капіталу як суб'єкта сталого розвитку [19, с. 6].

Суттєвим напрямом подолання кадрового дефіциту є розвиток системи професійного навчання та пере-

навчання, включно з державними ініціативами щодо надання ваучерів на освіту від Державної служби зайнятості, а також партнерськими програмами на кшталт «ReSkill UA», яка надає можливість безоплатної перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Проте низький відсоток охоплення безробітних такими програмами, зокрема серед ВПО, жінок та молоді, вказує на потребу в активізації державної політики зайнятості. Особливої актуальності набуває розвиток безбар'єрного середовища та підвищення мотиваційних стимулів для залучення до праці.

Ключовими умовами формування стійкого людського капіталу є модернізація системи освіти, посилення взаємодії між ринком праці та інституціями професійної підготовки, а також впровадження механізмів, що сприяють адаптивності, мобільності й гнучкості робочої сили. У сукупності ці заходи формують основу для ефективного стратегування у сфері відбудови країни та відновлення її економічного потенціалу [23].

Таким чином, зростає актуальність комплексної стратегії з відновлення та розвитку людського капіталу, яка має включати заходи щодо стимулювання репатріації, підтримки професійної підготовки, адаптації демографічної політики та інституційної трансформації. Ефективне вирішення зазначених проблем потребує багаторівневої міжвідомчої координації та консолідації зусиль держави, громадянського суспільства і бізнесу.

У грудні 2022 р. Комітет міністрів Ради Європи затвердив План дій «Стійкість, відновлення та реконструкція» для України на 2023–2026 роки, який передбачає посилення здатності органів управління освітою на національному, регіональному й інституційному рівнях задля забезпечення інклюзивності. Наголошується на необхідності відновлення пошкоджень, формування нового бачення системи освіти, трансформації мережі закладів освіти, підвищення якості навчання й наукових досліджень та активізації співпраці зі стейкхолдерами [17, с. 26].

У червні 2024 року у Берліні відбулася третя Міжнародна конференція з питань відновлення України – Ukraine Recovery Conference 2024 (URC2024). У перший день конференції було оголошено про створення ініціативи Skills Alliance, що об'єднує близько 50 інституцій із метою організації програм професійного навчання та перекваліфікації громадян України для забезпечення щонайменше 190 тис. українців новими професійними навичками упродовж трьох років. На реалізацію цієї ініціативи у найближчі три роки планується виділити приблизно 700 млн євро [3].

Конференція з відновлення України 2025 року (URC2025), яка запланована на 10–11 липня в Римі, й надалі зосереджуватиметься на проблемах соціального відновлення та людському капіталі, адже сталий процес відновлення України вимагає стратегічної уваги до розвитку та ефективної мобілізації людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та впровадження інклюзивних політик, спрямованих на розкриття повного потенціалу всіх верств населення, з особливим акцентом на жінках і молоді. Ключовим викликом у цьому контексті є успішна реінтеграція внутрішньо переміщених осіб, біженців і ветеранів у мирне життя [10].

План України, розроблений в контексті проекту Ukraine Facility, спрямований на створення безпечного

та інклюзивного освітнього середовища й модернізацію професійної освіти, удосконалення реабілітаційної системи для осіб з інвалідністю та забезпечення гендерної рівності. Водночас передбачено реформу охорони здоров'я, соціального захисту й пенсійної системи, впровадження житлових програм (зокрема доступної іпотеки «Оселя») та розбудову сталого механізму переходу від військової служби до цивільного життя. До ключових заходів належать розробка демографічної й міграційної стратегій, покращення соціальної інфраструктури та деінституціоналізація догляду за дітьми, людьми з інвалідністю й старшими особами [12, с. 160].

Проект під назвою «Реалізація Цілей сталого розвитку в Україні в контексті відновлення від наслідків війни та на шляху до європейської інтеграції» запущений Програмою розвитку ООН у червні 2024 року спрямований на підтримку Уряду України у розробці та впровадженні національної системи завдань та показників Цілей сталого розвитку (ЦСР) [20]. Ключове – локалізація ЦСР для узгодженості політик на національному та місцевому рівнях з оновленими глобальними та національними показниками ЦСР [20].

Післявоєнна стратегія розвитку людського капіталу має спиратися на інтенсивне покращення його якісних характеристик. Серед пріоритетів – модернізація житлової, інфраструктурної, промислової та освітньої інфраструктури; стимулювання підприємництва; впровадження цифрових технологій в освіті; збільшення фінансування наукової діяльності та поглиблення взаємодії між бізнесом та наукою; підготовка фахівців зі «смарт-навичками»; цифровізація державного управління та бізнесу для покращення доступу до послуг і підвищення якості життя. Реалізація цих ініціатив

потребує ефективного управління людськими ресурсами, активної цифровізації та створення інноваційного середовища [17, с. 27–28].

Стратегування післявоєнної відбудови України доцільно розглядати як комплексну багаторівневу систему планування, реалізації та моніторингу процесів, спрямованих на відновлення країни після руйнівних наслідків війни. Вона має включати політичний, економічний, соціальний, інфраструктурний, екологічний та безпековий виміри.

На наше глибоке переконання, структурована модель системи стратегування післявоєнної відбудови України повинна фокусуватися з акцентом на розвиток людського капіталу та базуватися на інвестуванні в знання, здоров'я, безпеку, мобільність, соціальну згуртованість і потенціал кожного громадянина як рушія відновлення (табл.1).

Економічне стратегування є процесом довгострокового управління економічним розвитком через системний аналіз ресурсів, можливостей, ризиків і цілей з метою забезпечення економічного зростання, стабільності та конкурентоспроможності на національному, регіональному, галузевому й корпоративному рівнях. Його ефективність забезпечується виокремленням та адаптивним застосуванням драйверів економічного розвитку відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Так, концепт економічного стратегування відновлення України полягає в інтегрованому підході до відновлення людського капіталу з урахуванням національних пріоритетів та наявних викликів.

Активізація діалогу між владою й суспільством передбачає: підвищення інформованості громадян про стан і тенденції розвитку; залучення їх до визначення стратегічних цілей і моніторингу їх виконання;

Таблиця 1 – Структурована модель системи стратегування післявоєнної відбудови України з акцентом на людський розвиток

Компоненти моделі	Змістовна характеристика компоненти
1. Концептуальні засади	Людина – фокус відбудови (людиноцентризм). Відновлення гідності та потенціалу громадян. Сталість, інклюзія, інвестування в людину.
2. Інституційна модель	Національна рада з розвитку людського капіталу (НРЛК) як координаційний орган при Кабінеті міністрів України. Громадські експертні ради в регіонах (на місцях). Інтеграція з платформами: Дія, Dream, eHealth, Є-Освіта.
3. Стратегічні пріоритети	3.1. Освіта та навички: модернізація освіти, STEAM, навички майбутнього, доступність. 3.2. Охорона здоров'я: психосоціальна підтримка, реабілітація, телемедицина, профілактика. 3.3. Зайнятість та мобільність – перекваліфікація, мікрогранти, інтеграція та підтримка ВПО/ветеранів, менторство. 3.4. Соціальна згуртованість – міжрегіональні ініціативи, інклюзія, нова громадянська ідентичність. 3.5. Демографічна стратегія – підтримка молоді та родин, повернення емігрантів, діаспорна участь.
4. Фінансова модель	Національний інвестиційний фонд людського розвитку. Міжнародні гранти/кредити. Аудит ефективності коштів за KPI (Key Performance Indicators) та соціальним впливом.
5. Цифрова трансформація	Людиноцентричні сервіси. Big Data для прогнозування. Цифрові паспорти компетентностей.
6. Моніторинг і адаптація	Індикативний інструментарій (Human Capital Index, Skills Index, Well-being Index). Соціологічні опитування, публічні звіти. Зворотний зв'язок із громадянами.
7. Принципи реалізації	Прозорість. Рівність доступу. Гуманітарна чутливість. Орієнтація на майбутнє покоління

Джерело: складено авторами

створення й розширення мереж партнерства для інституційного забезпечення стратегування; узгодження соціальних, екологічних, політичних, культурних та економічних стратегій.

Висновки. Глобальний контекст суспільного розвитку змушує національний уряд країн світу вирішувати рівняння з кількома невідомими: досягати високої конкурентоспроможності та економічного зростання, одночасно забезпечуючи соціальну стабільність. Людський капітал постає важливим елементом стратегічного потенціалу розвитку усіх сфер економіки та суспільства загалом.

Розгортання повномасштабного військового конфлікту внаслідок російської збройної агресії проти України призвело до серйозних втрат у людському капіталі. Держава зазнає втрат у людських ресурсах через масову міграцію, депортацію населення, а також внаслідок загибелі та поранення військових та цивільних осіб. Людський капітал виступає не лише об'єктом втрат, але й основним драйвером стійкого розвитку суспільства. Людський капітал – це потужний ресурс воєнного протистояння та післявоєнної відбудови країни через економічне та інноваційне зростання, яке спирається на цифровізацію бізнесу та виробничих процесів, а також на розвиток культурних, моральних, демократичних цінностей у суспільстві. Це зумовлює нагальну потребу в розробці стратегії розвитку та відновлення людського капіталу в післявоєнний період.

Поєднання кількісних показників Індексу людського розвитку із результатами оцінки потреб у відновленні інфраструктури (за методикою RDNA4) дозволило авторам отримати збалансоване уявлення про стан людського капіталу та пріоритети відбудови. Запропонована методологія стратегування дозволить державним і регіональним органам влади оперативніше коригувати політику відповідно до зміни соціально-економічного середовища, аналізу наявних можливостей та ризиків. Обґрунтовано авторами практичні рекомендації, які включають модернізацію системи освіти шляхом впровадження дистанційних і змішаних форм навчання та розширення партнерств із закордонними закладами освіти; реформування системи охорони здоров'я з фокусом на профілактичні програми, психологічну реабілітацію постраждалих і розвиток телемедицини; розбудову соціальної інфраструктури для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів; реалізацію програм репатріації та надання стимулів для повернення економічно активного населення (податкові пільги, гранти, пільгові кредити).

Запропонована концепція стратегічного управління людським капіталом і надані практичні рекомендації можуть стати основою для формування національної політики післявоєнного відновлення України. Реалізація цих положень сприятиме підвищенню рівня життя населення, прискоренню економічного відновлення та зміцненню соціальної згуртованості в умовах повоєнної трансформації.

Бібліографічний список:

1. Himmelfarb A. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. 195 p.
2. Human Capital Project. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Human Development Index (HDI). *United Nations Development Programme*. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Mensah J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Peszko G. The Changing Wealth of Nations 2021 Capturing Climate Risks. *World Bank Group*. URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.33/2020/mtg3/S4_1440_GrzegorzPeszko_World_Bank_CWON_forupload.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
6. Sen A. Equality of What?. In: *Tanner Lectures on Human Values*. Cambridge University Press, 2011. 270 p.
7. Swain R., Yang-Wallentin. Achieving sustainable development goals: predicaments and strategies. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2019. № 27. P. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1692316> (дата звернення: 18.05.2025).
8. The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. *World Bank*. URL: <http://hdl.handle.net/10986/34432> (дата звернення: 18.05.2025).
9. The institutional framework in the field of human capital development policy. UNDP. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/institutional-framework-field-human-capital-development-policy> (дата звернення: 18.05.2025).
10. Ukraine Recovery Conference 2025. URL: <https://ua.urc-international.com/> (дата звернення: 18.05.2025).
11. Zhu M. The role of human capital and environmental protection on the sustainable development goals: new evidences from Chinese economy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2022. № 36. P. 650–667. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2113334> (дата звернення: 18.05.2025).
12. Ануфрієва О. Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. № 28. С. 154–173. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173) (дата звернення: 18.05.2025).
13. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2> (дата звернення: 18.05.2025).
14. Бикова Л. Результат конференції URC2024 в Берліні: угоди на 16 млрд євро. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3874911-rezultat-konferencii-urc2024-v-berlini-ugodi-na-16-mlrd-evro.html> (дата звернення: 18.05.2025).
15. Ісаєва Н. І. Інституційне забезпечення стратегування в економічній системі держави. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-21-27> (дата звернення: 18.05.2025).
16. Коваль О. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (дата звернення: 18.05.2025).

17. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2. С. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33> (дата звернення: 18.05.2025).
18. Новикова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, № 4. С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619> (дата звернення: 18.05.2025).
19. Пищуліна О. Людський капітал – виклики для відновлення України. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf> (дата звернення: 18.05.2025).
20. ПРООН запустила новий проєкт для підтримки відновлення України та сталого розвитку. *Програма розвитку ООН*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/proon-zapustyla-novyy-proyekt-dlya-pidtrymky-vidnovlennya-ukrayiny-ta-staloho-rozvytku> (дата звернення: 18.05.2025).
21. Симоненко К. Ринок праці в Україні: прогнози та перспективи від директора аналітичного центру EasyBusiness. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://tau.ua/povuni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/> (дата звернення: 18.05.2025).
22. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. *Центр економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (дата звернення: 18.05.2025).
23. Яценко Л. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho> (дата звернення: 18.05.2025).

References:

1. Himmelfarb A. (2025) *Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*. World Bank Group.
2. World Bank Group. Human Capital Project. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (accessed May 18, 2025).
3. United Nations Development Programme. Human Development Index. Available at: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index> (accessed May 18, 2025).
4. Mensah J. (2019) Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: *Literature review*. *Cogent Social Sciences*, vol. (5). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531> (accessed May 18, 2025).
5. Peszko G. The Changing Wealth of Nations 2021 Capturing Climate Risks. World Bank Group. Available at: https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.33/2020/mtg3/S4_1440_GrzegorzPeszko_World_Bank_CWON_forupload.pdf (accessed May 18, 2025).
6. Sen A. (2011) Equality of What?. In: *Tanner Lectures on Human Values*. Cambridge University Press, 270 p.
7. Swain R., Yang-Wallentin. (2019) Achieving sustainable development goals: predicaments and strategies. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, vol. (27), pp. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1692316> (accessed May 18, 2025).
8. World Bank. The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/34432> (accessed May 18, 2025).
9. UNDP. The institutional framework in the field of human capital development policy. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/institutional-framework-field-human-capital-development-policy> (accessed May 18, 2025).
10. Ukraine Recovery Conference. The URC2025 will take place in Rome on 10 and 11 July 2025. Available at: <https://ua.unc-international.com/> (accessed May 18, 2025).
11. Zhu M. (2022) The role of human capital and environmental protection on the sustainable development goals: new evidences from Chinese economy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol (36), pp. 650–667. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2113334> (accessed May 18, 2025).
12. Anufriieva O. L. (2024) Trendy zberezhennia i rozvytku liudskoho kapitalu v suchasnykh umovakh [Trends in the preservation and development of human capital under modern conditions]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity – Bulletin of Postgraduate education*, vol. (28), pp. 154–173. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173) (accessed May 18, 2025).
13. Banar O. V., Petrenko N. O. (2021) Kontseptsiiia stratehuvannia v konteksti stratehichnoho ta administratyvnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom derzhavy [The concept of strategism in the context of strategic and administrative management of socio-economic development of the state]. *Efektivna ekonomika*, vol. (8). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2> (accessed May 18, 2025).
14. Bykova L. Rezultat konferentsii URC2024 v Berlini: uhody na 16 mlrd yevro [Results of the URC2024 conference in Berlin: deals worth 16 billion euros]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3874911-rezultat-konferentsii-urc2024-v-berlini-ugodi-na-16-mlrd-evro.html> (accessed May 18, 2025).
15. Isaieva N. I. (2021) Instytutsiine zabezpechennia stratehuvannia v ekonomichnii systemi derzhavy [Institutional support for strategizing in the economic system of a state]. *Problemy ekonomiky – The problems of economy*, vol. (1), pp. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-21-27> (accessed May 18, 2025).
16. Koval O. Onovlennia stratehii liudskoho rozvytku: aspekt repatriatsii bizhentsiv viiny [Updating the human development strategy: the aspect of repatriation of war refugees]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehii-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (accessed May 18, 2025).
17. Kruhlov V. V., Tereshchenko D. A. (2023) Derzhavna polityka vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy v pislavoiennyi period [State policy for the human capital recovery in Ukraine in the post-war period]. *Osvitnia analitika Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*, vol. (2), pp. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33> (accessed May 18, 2025).
18. Novikova O., Zaloznova Y., Azmuk N. (2022) Vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy u pislavoiennyi period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsii [Human capital recovery in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European economy*, vol. 21 (4), pp. 407–427. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619> (accessed May 18, 2025).
19. Pyshchulina O. Liudskiy kapital – vyklyky dlia vidnovlennia Ukrainy [Human capital – challenges for Ukraine’s recovery]. *Tsentr Razumkova*. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf> (accessed May 18, 2025).
20. Prohrama rozvytku OON. PROON zapustyla novyi proyekt dlia pidtrymky vidnovlennia Ukrainy ta staloho rozvytku [UNDP launches new project to bolster Ukraine’s recovery and sustainable development efforts]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/proon-zapustyla-novyy-proyekt-dlya-pidtrymky-vidnovlennya-ukrayiny-ta-staloho-rozvytku> (accessed May 18, 2025).

21. Symonenko K. Rynok pratsi v Ukraini: prohnozy ta perspektyvy vid dyrektora analitychnoho tsentru EasyBusiness [The labor market in Ukraine: forecasts and prospects from the director of the EasyBusiness analytical center]. Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy. Available at: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/> (accessed May 18, 2025).

22. Tsentri ekonomichnoi stratehii. Ukrainski bizhentsi pislia trokh rokiv za kordonom. Chetverta khvylya doslidzhennia [Ukrainian Refugees After Three Years Abroad. Fourth Wave of Research]. Available at: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (accessed May 18, 2025).

23. Yatsenko L. Defitsyt robochoi syly v Ukraini ta vnutrishni rezervy yoho skorochennia [Labor Shortage in Ukraine and Internal Reserves for its Reduction]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho> (accessed May 18, 2025).

Стаття надіслана до редакції 30.05.2025