

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-139>

УДК 331.5.330.34

**ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ:
УПРАВЛІНСЬКА ТРАНСФОРМАЦІЯ
В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОЇ ПЕРЕБУДОВИ**

**INSTITUTIONAL AND ECONOMIC PROVISION
OF HUMAN DEVELOPMENT:
MANAGERIAL TRANSFORMATION
IN THE CONDITIONS OF POST-CRISIS RESTRUCTURING**

Поспєлова Тетяна Вадимівна

доктор наук з державного управління, доцент,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8927-3026>

Руденко Валентина Сергіївна

доктор філософії з економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>

Олещенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Pospelova Tatiana, Rudenko Valentina, Oleshchenko Veronika
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

У статті досліджуються інституційно-економічні засади державного регулювання людського розвитку в умовах посткризової перебудови українського суспільства. Обґрунтовано, що традиційні моделі публічного управління, зорієнтовані переважно на соціальний захист і патерналістські механізми, вичерпали свій потенціал та не забезпечують сталого розвитку людського капіталу в умовах тривалих викликів – воєнного конфлікту, демографічного скорочення, цифрової нерівності, економічної нестабільності. Акцентовано на необхідності парадигмального зрушення – від компенсаційної логіки соціальної політики до розвитку потенціалу особистості. Запропоновано концептуальну модель інституційно-економічного забезпечення людського розвитку, що інтегрує принципи ефективного врядування, стратегічного ресурсного менеджменту, цифрової трансформації та соціального інвестування.

Ключові слова: людський розвиток, державне регулювання, інституційне забезпечення, економіка розвитку, управлінська трансформація, соціальна політика, інституційна спроможність, сталий розвиток, міжвідомча інтеграція, економіка людського капіталу.

The article examines the institutional and economic principles of state regulation of human development in the context of post-crisis restructuring of Ukrainian society. It is substantiated that traditional models of public administration, focused mainly on social protection and paternalistic mechanisms, have exhausted their potential and do not ensure sustainable development of human capital in the context of long-term challenges – military conflict, demographic decline, digital inequality, economic instability. The emphasis is on the need for a paradigm shift – from the compensatory logic of social policy to the development of individual potential and the need to transition to a conceptually new model of institutional and economic support for human development, which involves multi-level coordination between the state, institutions and citizens; the introduction of result-oriented financing mechanisms; the development of digital decision-support platforms; modernization of the system of policy evaluation based on life competencies and social impact. The paper analyzes institutional barriers to the modernization of the human development system, including the fragmentation of the regulatory framework, the lack of cross-sectoral integration,

and the weak institutional capacity of government bodies for adaptive management. Economic factors that affect the effectiveness of state policy in this area are identified, including inefficiency in social protection spending, underinvestment in education, healthcare, and digital competencies, as well as the weak correlation between spending and real indicators of the quality of life of the population. It is emphasized that managerial transformation requires the formation of new institutional mechanisms: competency models, performance management, social forecasting, and impact assessment tools. As a scientific novelty, a conceptual model of institutional and economic support for human development is proposed, which integrates the principles of effective governance, strategic resource management, digital transformation, and social investment. It is proven that it is the human-centric approach to state regulation that allows ensuring long-term socio-economic stability and institutional adaptation to global changes.

Keywords: human development, state regulation, institutional provision, development economics, managerial transformation, social policy, institutional capacity, sustainable development, interagency integration, human capital economics.

Постановка проблеми. У сучасних умовах людський розвиток розглядається як ключовий чинник економічної стратегії та соціальної стійкості держави. Проте війна, пандемія та трудові трансформації оголили неефективність традиційних механізмів державного управління. Українська система публічного управління не встигає адаптуватися до динаміки змін. У той час як міжнародні практики демонструють ефективність моделей, заснованих на стратегічному управлінні, цифровій відкритості та міжсекторальній взаємодії. В Україні ж бракує єдиного методологічного підходу до реалізації політики людського розвитку. Поточні інструменти зосереджені на короткострокових трансферах, тоді як відсутність інституцій розвитку поглиблює соціальну нерівність. Отже, необхідне переосмислення методології управління людським розвитком із урахуванням сучасних викликів і пріоритетів відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика людського розвитку як міждисциплінарної категорії досліджується в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Один з ключових підходів – концепція «sustainability approach» А. Сена та М. Нуссбаум, яка акцентує на здатності особи реалізовувати потенціал у соціальному середовищі [7]. В Україні теоретико-методологічні основи закладені в працях О. Грішнєвої, І. Куценко, В. Геєця, А. Колота, які досліджують зв'язок між людським капіталом, ринком праці, освітньою політикою та трансформацією економіки [8–11]. Вони підкреслюють стагнацію розвитку через демографічну кризу, деформацію зайнятості та слабку інституційну підтримку. Особливо увага приділяється державному управлінню: В. Тертичка, Ю. Куц, Н. Нижник, П. Надолішній розглядають модернізацію регулювання, міжсекторальну координацію, стратегічне управління та інституційну відповідальність [12; 13]. Дослідники вважають,

що без цілісного бачення людини як об'єкта політики реформи залишаються фрагментарними. UNDP, Світовий банк, OECD акцентують увагу на людському розвитку як чиннику макроекономічної стабільності, цифрової інклюзії та прозорості фінансування (UNDP, World Bank, 2021, OECD). Ці організації пропонують нові підходи до вимірювання ефективності політик у соціальній сфері. Водночас недостатньо розроблений системний науковий підхід до інституційно-економічного забезпечення розвитку в умовах трансформацій. Це відкриває простір для нової управлінської парадигми, що поєднує соціальну справедливість та економічну доцільність.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування концептуальної моделі інституційно-економічного забезпечення людського розвитку в системі державного управління України, з урахуванням викликів посткризової трансформації, обмежених ресурсів і необхідності підвищення стратегічної результативності соціальної політики. Особлива увага приділяється ідентифікації ключових інституційних бар'єрів та економічних чинників, що впливають на ефективність державного регулювання людського розвитку, а також визначенню управлінських механізмів, здатних забезпечити баланс між соціальною справедливістю та економічною доцільністю в умовах нестабільності та реформ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття людського розвитку зазнало суттєвих змін у межах глобального наукового дискурсу, трансформуючись від базового уявлення про задоволення матеріальних потреб до комплексного підходу, що інтегрує економічні, соціальні, культурні та управлінські аспекти. Починаючи з 1990-х років, Програма розвитку ООН формалізувала Індекс людського розвитку (ІЛР), який базується не лише на доході, а й на тривалості життя та рівні

освіти, підкреслюючи ідею: «справжнє багатство нації – це її люди» [1].

Сучасна концепція людського розвитку все більше тяжіє до уявлення про людину як суб'єкта соціально-економічних перетворень, а не пасивного реципієнта послуг чи державної допомоги. У звітах UNDP та Всесвітнього банку людський розвиток трактується як стратегічний чинник економічної мобільності, інвестиційної привабливості, стійкості держави до кризових впливів [3]. У національному контексті поняття «людський розвиток» значною мірою залишалось складовою гуманітарного або демографічного дискурсу. Однак із середини 2010-х років спостерігається поступове переорієнтування на економічно-управлінське осмислення цього явища, де акцент зміщується на зв'язок між розвитком людського капіталу та ефективністю державної економічної політики [12]. Порівняння класичних і сучасних підходів до трактування людського розвитку дозволяє систематизувати основні етапи еволюції цього поняття, що наведено в таблиці 1, яка яскраво показує трансформацію парадигми людського розвитку, яка вимагає від державної політики відмови від виключно витратної логіки на користь підходу, що розглядає людину як стратегічний актив, інституційно підтриманий, економічно обґрунтований і управлінськи спроектований.

Система інституційного забезпечення людського розвитку в Україні формувалася як реактивна й не була орієнтована на превентивне управління ризиками. Це призвело до дублювання функцій між міністерствами, слабкої міжвідомчої координації та відсутності сталої оцінки результатів політики [14]. Державні органи – Мінсоцполітики, МОЗ, МОН, Мінекономіки та місцеві адміністрації – реалізують розрізнені програми без єдиної методології чи спільних індикаторів. Як наслідок, втрачається системність: бюджетне плану-

вання є фрагментарним, програми – неузгодженими, а моніторинг ефектів – відсутній. Просторова нерівність також є проблемою: менше половини громад мають актуалізовані стратегії розвитку людського капіталу. Посилює проблему і кадровий дефіцит – нестача фахівців із комплексним баченням управління. За даними Світового банку [15], саме низька інституційна спроможність залишається головним бар'єром для модернізації політики у сфері людського розвитку.

Незважаючи на загальнодержавні декларації щодо пріоритетності людського розвитку, фактична інституційна архітектура залишається розгалуженою, неструктурованою, без єдиної «точки відповідальності» чи інтегрованого інформаційного контуру. Саме тому управлінська трансформація вимагає не лише зміни стратегій, а й системної перебудови інституційного дизайну – з переходом від фрагментарної логіки до скоординованої інституційної платформи розвитку людини.

Людський розвиток як економічна категорія охоплює не лише задоволення базових потреб, а й формування людського капіталу як ресурсу довгострокового зростання. Звіти Світового банку [3] та ПРООН [1] наголошують, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я та соціальну інфраструктуру забезпечують мультиплікативний ефект. Водночас в Україні зберігається дисбаланс між обсягами соціальних витрат і їх результатами: за даними OECD, понад 18% ВВП витрачається на соціальний захист, але Індекс людського розвитку залишається низьким [2]. Аналітики оцінюють втрати людського капіталу через війну у понад \$400 млрд, що перевищує половину довоєнного ВВП [15]. Це вимагає оновлення управлінських механізмів, цифрового моніторингу, регіонального таргетування програм і розвитку компетентнісної моделі зайнятості [5]. У звіті UNDP [18] пропонується перехід

Таблиця 1

Етапи еволюції концепції людського розвитку

Підхід	Період	Основні характеристики	Роль держави
Соціально-компенсаційний	до 1990-х	Людина як об'єкт соціального захисту; розвиток – як забезпечення мінімуму	Захист від ризиків
Гуманітарно-демографічний	1990–2010	Людина як демографічна одиниця; фокус на освіті, здоров'ї, тривалості життя	Гарант базових умов
Інституційно-економічний	після 2010	Людина як суб'єкт трансформації; акцент на спроможностях, компетенціях, мобільності	Каталізатор розвитку

Джерело: сформовано авторами на основі [19]

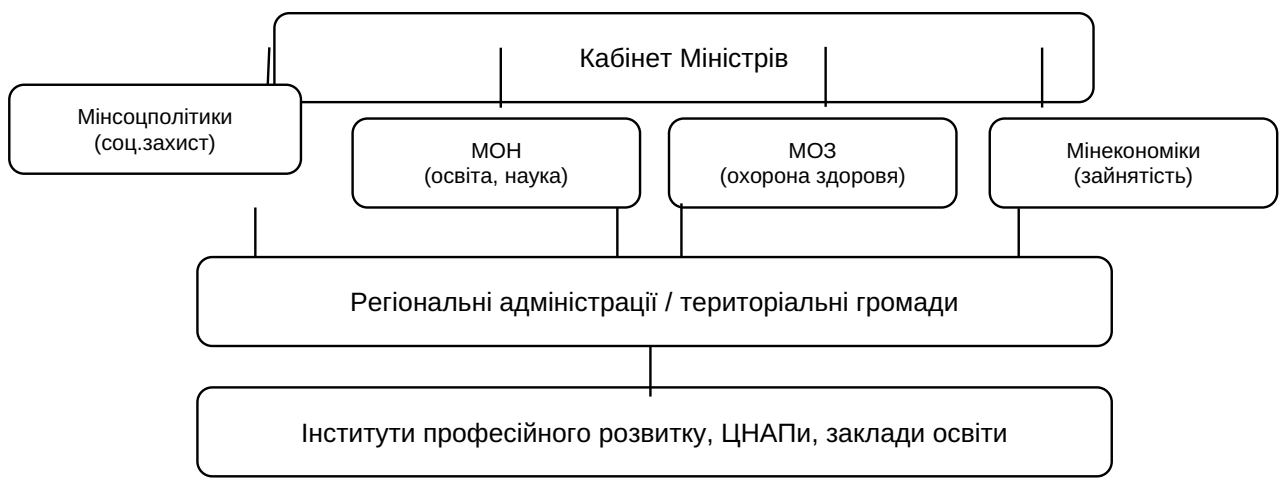


Рис. 1. Схема інституційного поля людського розвитку в Україні
Джерело: сформовано авторами на основі власного узагальнення

до довгострокового фінансового планування з акцентом на «профілактичні» інвестиції: дитячі послуги, освіту, ментальне здоров'я, перекваліфікацію. Структура бюджету має бути змінена: наразі понад 70% коштів ідуть на трансферти, які не створюють нової економічної цінності [4]. Інститут державного управління КНУ вказує на необхідність переходу до соціального інвестування, що враховує спроможності, а не лише потреби [17].

Ключовим викликом для України є перехід від витратної моделі соціального управління до стратегічного управління людським потенціалом, заснованого на результативності та інтеграції процесів. Як зазначає UNDP [1], у відбудові важлива не лише сума ресурсів, а й їх ефективне використання для зміцнення людських можливостей. Центральним елементом має стати результатоорієнтоване управління, де головним критерієм є не

витрати, а досягнуті результати – зайнятість, цифрові навички, соціальна мобільність. OECD підкреслює, що такі індикатори дедалі частіше включаються до бюджетів країн ЄС і слугують маркером прозорості [2]. Управлінська парадигма має зміщуватись у бік персоналізованих траєкторій розвитку людини. Перспективним напрямом є компетентнісний підхід, що враховує спроможності особи [14]. Важливою умовою трансформації є міжвідомча координація та цифрова інтеграція даних з різних сфер: освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зайнятості. Як зазначає Світовий банк, інвестиції в аналітичні системи моніторингу підвищують ефективність політик і знижують соціальну поляризацію [3].

Сучасні тенденції реформування державного управління все виразніше демонструють необхідність формування системної, концептуально узгодженої моделі інституційно-

Таблиця 2

Порівняння управлінських моделей соціального розвитку

Параметр	Витратна модель	Стратегічна модель
Орієнтація	Розподіл ресурсів	Розвиток людського капіталу
Критерій ефективності	Кількість охоплених осіб	Досягнуті зміни в якості життя
Принцип управління	Реактивність, компенсація	Превентивність, інвестиційність
Структура фінансування	Переважно трансферти	Баланс трансфертів і розвиткових програм
Інструменти	Пільги, субсидії	Освіта, профільна підтримка, цифрові сервіси
Дані для управління	Фрагментарні, ручне введення	Єдині реєстри, аналітичні платформи

Джерело: сформовано авторами на основі [19; 20]

економічного забезпечення людського розвитку. Йдеться не лише про набір політичних ініціатив або програм, а про інтеграцію економічних, соціальних, цифрових і управлінських механізмів у цілісну платформу, орієнтовану на створення спроможностей для особистісного та суспільного зростання. Така модель має бути стратегічною за логікою, структурованою за рівнями, інклюзивною за цільовими групами та інноваційною за інструментарієм впровадження [1; 2; 3].

На макрорівні модель має передбачати стратегічно орієнтовану державну політику, засновану на довгострокових візіях, прогнозуванні та аналітичному моніторингу. Законодавство, стратегії та бюджетне фінансування повинні бути узгоджені з логікою соціального інвестування – від поточних витрат до розвитку людського капіталу. Особливо важливими є цифрові реєстри, якісна статистика й система індикаторів результативності [2; 4].

На мезорівні потрібна скоординована взаємодія органів влади, громад, установ освіти, медицини та соцзахисту. В Україні основним викликом залишається подолання міжвідомчих бар'єрів і формування спільного управлінського бачення. Ефективність залежить від здатності місцевої влади адаптувати підтримку до потреб громад, що зміцнює довіру та сприяє соціальній мобільності [5].

Мікрорівень зосереджений на людині як суб'єкті розвитку: йдеться про персоналізовану підтримку, цифрову грамотність, доступ до послуг і можливості самореалізації. Це вимагає переходу від логіки потреби до логіки спроможності (capability approach А. Сена та М. Нуссбаум). В Україні це означає підтримку внутрішньо переміщених осіб, молоді, людей з інвалідністю та ветеранів – з урахуванням їхнього потенціалу [1; 5].

Концептуальна модель має включати механізм зворотного зв'язку для адаптації управлінських рішень до змін середовища. Ефективність політики залежить від здатності системи оперативно реагувати на ризики, переглядати пріоритети та процедури. Для цього важливе впровадження аналітичних платформ, цифрових індикаторних панелей і громадського моніторингу, що посилює підзвітність і довіру до інституцій. Така модель людського розвитку – не окрема програма, а рамка державного управління у посткризовий період. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів і трансформує людину з отримувача допомоги на активного учасника розвитку, зміцнюючи економічну стійкість і соціальну згуртованість.

Висновки. Дослідження показує, що людський розвиток в Україні потребує не компенсаційної підтримки, а системної управлінської трансформації, яка поєднує інституційну спроможність, ефективність і соціальну справедливість. Чинна модель державного регулювання залишається витратною та реактивною, що стримує стійкий розвиток. Необхідно перейти до нової інституційно-економічної моделі, заснованої на багаторівневій координації, результатоорієнтованому фінансуванні, цифрових рішеннях і оцінці політик за впливом на життєві компетентності. У такій моделі людина виступає активним агентом трансформації, а не просто отримувачем допомоги. Лише за цих умов можливе зростання довіри, зменшення поляризації, підвищення продуктивності й зміцнення людського капіталу. Подальші дослідження варто спрямувати на створення індикативної системи моніторингу, адаптацію підходів до різних груп населення, а також оцінку впливу цифрової трансформації на доступність соціальних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Програма розвитку ООН (UNDP). (2023). Звіт про людський розвиток 2023/2024. URL: <https://hdr.undp.org> (дата звернення: 15.03.2025)
2. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2023). База даних соціальних витрат (SOCX). URL: <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm> (дата звернення: 15.03.2025)
3. World Bank. (2023). Ukraine: Building Resilience for Recovery and Reconstruction. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (дата звернення: 15.03.2025)
4. Міністерство соціальної політики України. (2023). Звіт про реалізацію державної соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Socialni-zviti-.html> (дата звернення: 17.03.2025)
5. Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського». (2025). Наш людський капітал: втрати й перспективи. URL: <https://svit.kpi.ua/2025/03/08/наш-людський-капітал-втрати-й-перспек> (дата звернення: 17.03.2025)

6. UNDP в Україні. (2023). Програма ПРООН із підвищення стійкості та відновлення. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya> (дата звернення: 17.03.2025)
7. International Science Council. (2023). There is no human development without love. URL: <https://uk.council.science/blog/there-is-no-human-development-without-love/> (дата звернення: 17.03.2025)
8. Грішнова О. А. (2014). Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 1, 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5 (дата звернення: 17.03.2025)
9. Куценко В. І. (2014). Соціальний вектор розвитку українського села: стан, проблеми та шляхи їх подолання. *Економіка України*, 3, 83–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_3_8 (дата звернення: 17.03.2025)
10. Геєць В. М. (2020). Соціалізація та соціальна якість життя як інструменти державної політики соціально-економічного розвитку. *Економіка України*, 10, 3–18.
11. Колот А. М., Герасименко О. О. (2019). Соціально-трудовий розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 1, 97–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9 (дата звернення: 17.03.2025)
12. Тертичка В. В. (2015). Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : «К.І.С.», 171 с. С. 65. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053386.PDF> (дата звернення: 17.03.2025)
13. Ясінська Т. В. (2022). Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. *“Освітня аналітика України”*. 2022. № 2 (18). С. 88–98.
14. А. Рачинський. (2023) Державна політика у сфері освіти і науки у забезпеченні розвитку людського капіталу в Україні: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с. С. 144–146.
15. В. Короленко. (2023). Prospects of the modernization of the civil service as a basic development of human potential: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с. С. 144–146. С. 70–72.
16. Непрямі фінансові втрати економіки України перевищують \$1,164 трлн втраченого виторгу – оцінка KSE станом на липень 2024 року. Kyiv School of Economics, 30 вересня 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/nepriami-finansovi-vtrati-ekonomiki-ukrayini-perevishhuyut-1-164-trln-vtrachenogo-vitorgu-otsinka-kse-stanom-na-lipen-2024-roku/?sfnsn=mo> (дата звернення: 17.03.2025)
17. Пархоменко, Ю. М. (2014). Пріоритети та особливості закордонних моделей соціального інвестування. С. 457–461. С. 459. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/4ceb4808-8881-4dfc-a309-18695f76e013/content> (дата звернення: 17.03.2025)
18. UNDP Ukraine. (2023). Financial Costing of the Human Capital Losses in Ukraine. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-financial_costing_of_the_human_capital_losses_in_ukraine.pdf (дата звернення: 17.03.2025)
19. Л.П. Радченко. (2011). Людський розвиток: еволюція концепції та пріоритетні напрями реалізації в національній економіці України. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого* № 5/2011. С. 67–76.
20. О. О. Бутник. (2018). Аналіз моделей соціальної політики в країнах з розвинутими ринковими відносинами: досвід для України. Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf (дата звернення: 17.03.2025)

REFERENCES:

1. Prohrama rozvytku OON (UNDP). (2023). Zvit pro liudskyi rozvytok [Human Development Report] 2023/2024. Available at: <https://hdr.undp.org> (accessed March, 15 2025).
2. Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OECD) [Organization for Economic Cooperation and Development]. (2023). Baza danykh sotsialnykh vytrat (SOCX) – Social Spending Database. Available at: <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm> (accessed March, 15 2025).
3. World Bank. (2023). Ukraine: Building Resilience for Recovery and Reconstruction. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (accessed March, 15 2025).
4. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2023). [the Ministry of Social Policy of Ukraine]. Zvit pro realizatsiiu derzhavnoi sotsialnoi polityky – Report on the implementation of state social policy. Available at: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Socialni-zviti-.html> (accessed March, 17 2025).

5. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «KPI im. Ihoria Sikorskoho». (2025). [National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"]. Nash liudskyi kapital: vtraty y perspektyvy – Our Human Capital: Losses and Prospects. Available at: <https://svit.kpi.ua/2025/03/08/nash-liudskyi-kapital-vtraty-y-perspek> (accessed March, 17 2025).
6. UNDP v Ukraini. (2023). [UNDP in Ukraine]. Prohrama PROON iz pidvyshchennia stiikosti ta vidnovlennia - UNDP Resilience and Recovery Programme. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennia-stiikosti-ta-vidnovlennia> (accessed March, 17 2025).
7. International Science Council. (2023). There is no human development without love. Available at: <https://uk.council.science/blog/there-is-no-human-development-without-love/> (accessed March, 17 2025).
8. Hrishnova O. A. (2014). Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interconnection, evaluation, directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labour relations: Theory and Practice*, 1, 34. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2014_1_5 (accessed March, 17 2025).
9. Kutsenko V. I. (2014). Sotsialnyi vektor rozvytku ukrainskoho sela: stan, problemy ta shliakhy yikh podolannia [The social vector of development of the Ukrainian village: the state, problems and ways to overcome them]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine's economy*, vol. 3, pp. 83–93.
10. Heiets V. M. (2020). Sotsializatsiia ta sotsialna yakist zhyttia yak instrumenty derzhavnoi polityky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Socialization and social quality of life as instruments of state policy of socio-economic development]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine's economy*, vol. 10, pp. 3–18.
11. Kolot A. M., Herasymenko O. O. (2019). Sotsialno-trudovi rozvytok v XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv [Social and labor development in the 21st century: to the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, vol. 1, pp. 97–125. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1_9 (accessed March, 17 2025).
12. Tertychka V. V. (2015). Stratehichne upravlinnia: navch. posib./ V.V. Tertychka [Strategic Management: Textbook]. K.: «K.I.S.», p. 65. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053386.PDF> (accessed March, 17 2025).
13. Iasinska T. V (2022). Rozvytok liudskoho kapitalu yak osnova sotsialno-ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy [Development of human capital as the basis of socio-economic recovery of Ukraine]. *“Osvitnia analityka Ukrainy” – Educational Analytics of Ukraine*, vol. 2 (18), pp. 88–98.
14. A. Rachynskyi. (2023) Derzhavna polityka u sferi osvity i nauky u zabezpechenni rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini [State policy in the field of education and science in ensuring the development of human capital in Ukraine]: materialy Mizhnar. kruhloho stolu do Dnia derzhavnoi sluzhby (Kyiv, June, 20 2023 r.) / za zah. red. L. H. Komakhy, N. M. Korchak, N. B. Larinoi. Kyiv : NNI PUDS KNU, pp. 144–146.
15. V. Korolenko. (2023). Prospects of the modernization of the civil service as a basic development of human potential: materialy Mizhnar. kruhloho stolu do Dnia derzhavnoi sluzhby (Kyiv, June, 20 2023 r.) / za zah. red. L. H. Komakhy, N. M. Korchak, N. B. Larinoi. Kyiv : NNI PUDS KNU. P 144–146. P. 70–72.
16. Nepriami finansovi vtraty ekonomiky Ukrainy perevyschuiut \$1,164 trln vtrachenoho vytorhu – otsinka KSE stanom na lypen 2024 roku [Indirect financial losses of the Ukrainian economy exceed \$1.164 trillion of lost revenue – KSE estimate as of July 2024]. Kyiv School of Economics, September, 30 2024. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/nepriami-finansovi-vtrati-ekonomiki-ukrayini-perevishhuyut-1-164-trln-vtrachenogo-vitorgu-otsinka-kse-standom-na-lipen-2024-roku/?sfnsn=mo> (accessed March, 17 2025).
17. Parkhomenko, Yu. M. (2014). Priorytety ta osoblyvosti zakordonnykh modelei sotsialnoho investuvannia [Priorities and features of foreign models of social investment], pp. 457–461. Available at: <https://dSPACE.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/4ceb4808-8881-4dfc-a309-18695f76e013/content> (accessed March, 17 2025).
18. UNDP Ukraine. (2023). Financial Costing of the Human Capital Losses in Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-financial_costing_of_the_human_capital_losses_in_ukraine.pdf (accessed March, 17 2025).
19. L. P. Radchenko. (2011). Liudskyi rozvytok: evoliutsiia kontseptsii ta priorytetni napriamy realizatsii v natsionalnii ekonomitsi Ukrainy [Human development: evolution of the concept and priority directions of implementation in the national economy of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho-Bulletin of Yaroslav the Wise National Law Academy of Ukraine*, vol. 5/2011. pp. 67–76.
20. O. O. Butnyk. (2018). Analiz modelei sotsialnoi polityky v krainakh z rozvynutymy rynkovymy vidnosynamy: dosvid dlia Ukrainy [Analysis of social policy models in countries with developed market relations: experience for Ukraine]. Elektronne fakhove vydannia «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok». – Electronic professional publication "Public Administration: Improvement and Development." Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf (accessed March, 17 2025).