УДК 351
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/08

Драган І. В.
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
https://orcid.org/0000-0002-6906-5000

Ляхович Г. І.
https://orchid.org/0000-0002-0077-9128
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету

Верительник С. М.
Маріупольський державний університет
https://orcid.org/0000-0002-6960-3737

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних і прикладних засад формування державної політики розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації та обґрунтуванню ролі лідерства як ключового чинника забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України. Визначено сутність людського капіталу як сукупності знань, компетентностей, цифрових навичок, професійного досвіду та інноваційного потенціалу населення, що формуються під впливом соціально-економічних, інституційних і технологічних факторів. Доведено, що цифровізація змінює механізми формування та використання людського капіталу, стимулює територіальну мобільність трудових ресурсів, розвиток нових форм зайнятості та підвищує вимоги до якості публічного управління соціально-економічним розвитком.

Обґрунтовано, що ефективна державна політика соціально-економічного розвитку має базуватися на розбудові цифрової інфраструктури, підтримці інноваційної діяльності, інвестуванні в освіту, безперервне професійне навчання та створенні умов для самореалізації людського потенціалу. Встановлено, що визначальну роль у реалізації цих завдань відіграє лідерство, яке забезпечує стратегічне бачення розвитку територій, консолідацію ресурсів органів влади, бізнесу, освітніх установ і громадянського суспільства, сприяє впровадженню цифрових інновацій та підвищенню інституційної спроможності територій.

Доведено, що формування лідерського потенціалу на територіальному рівні є необхідною умовою ефективного розвитку людського капіталу, подолання міжрегіональних диспропорцій, зміцнення конкурентоспроможності територій та забезпечення їх стійкості в умовах цифровізації, воєнних викликів і повоєнного відновлення України. Прогресивність розвитку людського капіталу є найбільш ефективною стратегією забезпечення стрімкого зростання цифрової економіки та повоєнного відновлення України.

Ключові слова: *державна політика, лідерство, людський капітал, потенціал, сталий соціально-економічний розвиток, цифровізація.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими повномасштабною збройною агресією рф, необхідністю повоєнного відновлення, реалізацією реформи децентралізації, цифровою трансформацією економіки та інтеграцією до європейського простору. За цих умов особливого значення набуває формування ефективної регіональної політики, здатної забезпечити стійкий розвиток територій, підвищення їх конкурентоспроможності та зміцнення соціально-економічної стійкості.

Передача значної частини управлінських і фінансових повноважень органам місцевого

© Драган І. В., Ляхович Г. І., Верительник С. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

самоврядування суттєво посилила відповідальність регіональних і місцевих органів влади за розвиток людського потенціалу, підтримку економічної активності, функціонування соціальної інфраструктури та відновлення територій, що постраждали внаслідок війни. Водночас істотна диференціація регіонів за рівнем економічного розвитку, інвестиційної привабливості, демографічної ситуації, цифрової зрілості та ресурсного забезпечення потребує впровадження диференційованих підходів до формування регіональної політики.

Ключовим ресурсом забезпечення сталого розвитку регіонів у сучасних умовах є людський капітал, який визначає інноваційний потенціал, продуктивність праці, здатність до цифрової адаптації та економічного відновлення. Водночас ефективний розвиток людського капіталу неможливий без формування сучасної системи лідерства на всіх рівнях. Саме лідерство виступає каталізатором управлінських змін, сприяє консолідації громад, розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством, забезпечує ефективне впровадження цифрових технологій, інновацій та реалізацію стратегій повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку людського капіталу в системі державної політики останніми роками набула особливої актуальності у зв'язку з процесами цифрової трансформації, децентралізації публічного управління, європейської інтеграції та необхідністю повоєнного відновлення України. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється пошуку ефективних механізмів забезпечення збалансованого територіального розвитку, підвищення їх конкурентоспроможності, зміцнення інституційної спроможності та формування людського капіталу як стратегічного ресурсу економічного зростання.

Вагомий внесок у дослідження людського капіталу, його ролі у забезпеченні економічного розвитку, підвищенні продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності зробили Антонюк В. [2], Лібанова Е. [7], Грішнова О. [4], Колот А. [3], Бандур С. [5], Новікова О. [6] та інші вітчизняні науковці. В їх працях людський капітал розглядається як визначальний фактор соціально-економічного розвитку, що потребує системної державної підтримки та інвестицій у розвиток освіти, науки, професійних компетентностей і безперервного навчання.

Питання цифрової трансформації економіки, цифровізації публічного управління, розвитку цифрових компетентностей населення та формування цифрового суспільства досліджуються у працях Куйбіди В. [9], Карпенка О. [8], Денисюк Ж. [8], Наместнік В. [8], Федулової Л. [9], які обґрунтовують вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці, економічних систем і людського капіталу.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції механізмів державної політики, розвитку людського капіталу, цифровізації та лідерства в єдину систему управління територіальним розвитком. Це зумовлює потребу у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на обґрунтування сучасних підходів до формування державної політики розвитку людського капіталу на засадах цифрової трансформації та ефективного лідерства.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні механізмів формування державної політики розвитку людського капіталу на засадах лідерства в умовах цифровізації та повоєнного відновлення України. Результати таких досліджень можуть стати підґрунтям для удосконалення системи публічного управління, підвищення ефективності територіального розвитку та формування конкурентоспроможних і стійких територій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток лідерського людського капіталу, як сукупності професійних компетентностей, управлінських здібностей, цифрових навичок, стратегічного мислення та здатності до прийняття відповідальних рішень в умовах невизначеності. Саме наявність ефективних лідерів у системі публічного управління, територіальних громадах, освітніх і бізнесових структурах значною мірою визначає успішність реалізації державної політики та досягнення цілей сталого розвитку. Професор Грішнова О. зазначає, що в умовах цифрової економіки саме людський капітал є її основним ресурсом, і нині потрібні нові підходи до його управління та розвитку, враховуючи цифрові тренди в соціально-економічних відносинах [4].

Щоб обумовити регіональні особливості, які відрізняють розвиток людського капіталу регіону в умовах цифрової трансформації, визначимося також із поняттям трансформації. У науковому дискурсі академіка Лібанової Е. трансформація пов'язується з формуванням основ та подальшим розвитком інформаційного суспільства і цифровізацією соціально-демографічних процесів [7]. Професор Акімов О. у співавторстві з Ортиною Г. та ін. представляє цифрову трансформацію, так

би мовити, як константу систематичних й цілеспрямованих змін публічного та корпоративного управління шляхом застосування цифрових технологій [1].

Дослідник Тютюнник С. зазначає, що цифрова трансформація, яка іменується також цифровізацією або диджиталізацією, може розглядатися як перетворення форми ведення діяльності на основі даних, отриманих у сучасних умовах цифровізації соціально-економічних процесів [10]. У свою чергу, Струтинська І. цифрову трансформацію розглядає як впровадження інноваційних бізнес-процесів та алгоритмів е-урядування (електронного урядування), а також організаційну діяльність, спрямовану на вироблення положень та регламентів, установлення відповідальності за представлені дані, впровадження певних видозмінених рольових моделей [12].

Також у наукових та аналітичних матеріалах зазначається, що трансформаційні видозміни в суспільних зв'язках мають широкий вплив на соціум. Відповідно, у межах виробничих процесів регіону цифровізація дає можливість для здійснення автоматизації операцій, тим самим істотно зменшуючи трансакційні та операційні витрати і позитивно впливаючи на продуктивність праці [11; 13]. Спектр застосування цифрової трансформації в Україні є надзвичайно широким (зокрема через систему «Дія») і дає змогу підвищити якість послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, спростити та прискорити процес отримання адміністративних послуг, а також кардинально спрощує взаємодію громадян з органами публічної влади.

Щодо визначення місця людського капіталу в структурі формування економічного потенціалу в умовах цифровізації. Так, основні наукові положення щодо розробки та обґрунтування логічного розуміння базуються на визначенні синергетичного ефекту від взаємодії фізичного, природно-ресурсного та людського капіталів в умовах трансформаційних змін. Наукові положення, які деталізовано в межах цієї статті розкривають механізм впливу глобальних трендів на локальний розвиток, де людський капітал виступає інтеграційним ядром територіальної системи.

Об'єктивним є визнати, що ефективність функціонування цієї моделі прямо залежить від стабільності та збалансованості всіх її компонентів, проте в українських реаліях ця взаємодія зазнає суттєвих деформацій. Оскільки, на даний час, економіка України функціонує в умовах воєнного стану, безпрецедентних безпекових ризиків та руйнування критичної інфраструктури, традиційні зв'язки між базовими видами капіталу є розірваними або критично послабленими.

При цьому, особливого значення набуває блок цифрового середовища, яке в Україні продемонструвало високу адаптивність. Завдяки розгалуженій цифровій інфраструктурі (екосистема «Дія», розвинені банківські та комерційні платформи) вдається підтримувати життєздатність бізнесу та забезпечувати високий рівень самозайнятості населення навіть за умов втрати фізичних робочих місць.

Проте, кризові демографічні тенденції, а саме: масова зовнішня та внутрішня міграція, відтік кваліфікованих кадрів, старіння населення та критичне зростання демографічного навантаження на працездатних громадян, суттєво обмежують продуктивність цієї моделі. Ці деструктивні чинники призводять до вимивання людського капіталу та поглиблення міжрегіональної асиметрії, коли одні регіони перенасичені внутрішньо переміщеними особами, а інші – страждають від гострого дефіциту робочої сили.

Звідси, можна констатувати, що формування загального економічного потенціалу території сьогодні є нелінійним процесом, де класичне інвестування коштів у фізичний чи природно-ресурсний капітал не дасть очікуваного ефекту без першочергового збереження та відновлення людського потенціалу. Саме людський капітал у поєднанні з цифровізацією стає головним драйвером подолання соціально-економічних диспропорцій.

Релевантність сформованої моделі підтверджується тим, що вона чітко фіксує точки вразливості та вектори розвитку, які повністю відповідають поточним стратегічним цілям держави щодо повоєнного відновлення та євроінтеграції. Їх деталізовано і адаптовано до сучасних умов функціонування української економіки через призму гнучкості ринку праці, релокації підприємств та цифровізації публічних і бізнесових послуг.

Достовірність отриманих та викладених результатів аналізу ґрунтується на верифікованих статистичних даних щодо міграційних процесів, динаміки розвитку ринку праці та темпів цифровізації вітчизняної економіки, що дозволяє використовувати дану модель як надійне підґрунтя для розробки стратегій розвитку.

На сучасному етапі фахівець володіє сукупністю навичок і базових особистісних компетенцій у сфері мережевої взаємодії з певними структурами, що представляють сферу його професійних інтересів: з електронними державними органами та системами (електронне урядування), електронними бізнес-структурами (інноваційні стартапи, офшорне програмування, електронний бізнес) та

соціальними мережами. Новим цільовим функціоналом для інтелектуально-мережевого капіталу відповідних фахівців у глобальній інформаційній економіці є системно-мережеве мислення, мережева безперервна освіта та самоосвіта.

В умовах цифрової трансформації для кожної складової форми людського капіталу розширюється зона відповідальності. Усе це в сукупності призводить до того, що під впливом цифровізації трансформації зазнає саме головне ядро досліджуваної системи – людський капітал, що безпосередньо відображається на детермінації та структурі компетенцій працездатного населення.

Аналіз напрацювань багатьох дослідників, які формували переліки навичок для ефективної роботи в новому цифровому контексті, дозволяє структурувати компетенції сучасного працівника за трьома базовими блоками:

Когнітивні навички, які забезпечують ментальну гнучкість та інтелектуальну спроможність індивіда включає: саморозвиток (безперервну навчальність та конструктивне сприйняття критики); організованість (здатність до ефективного управління обмеженими ресурсами); управлінські навички (лідерські якості, навички формування команд та мотивування інших); орієнтацію на досягнення результатів (готовність до прийняття обґрунтованого ризику та прояв ініціативності); вирішення нестандартних завдань (розвинену креативність і критичне мислення); адаптивність (високу здатність до продуктивної роботи в умовах невизначеності).

Соціально-поведінкові навички, що визначають якість взаємодії в соціумі та професійному середовищі. До них належать: комунікація (презентаційні, письмові та переговорні навички); міжособистісні навички (ефективна робота в команді, управління стресом та емпатія); міжкультурна взаємодія (соціальна відповідальність, готовність до кросфункціональної та кросдисциплінарної взаємодії, а також володіння іноземними мовами).

Цифрові навички, які виступають технологічним базисом сучасного працівника в умовах хайтеграції та софтизації. Вони поділяються на: створення систем (програмування, розробка додатків та глибоке знання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій); управління інформацією (здатність до збору, швидкої обробки та критичного аналізу великих масивів даних).

Висновки. Людський капітал (в умовах цифровізації) становить сукупність ключових якісних і кількісних параметрів здібностей населення, що реалізуються у формі набуття та практичного застосування нових трудових компетенцій, які розвиваються в умовах цифровізації суспільства, становлення яких відбувається в заданих умовах конкретних територій. Асиметричність та полярність розвитку територіальних структур чинить безпосередній вплив на диференціацію характеристик людського капіталу, нерівномірний його розвиток та використання, залежно від рівня соціально-економічного розвитку відповідної території, а також від ступеня ефективності державних інститутів та інституцій громадянського суспільства.

Доведено наявність певної асиметрії у формуванні та розвитку людського капіталу. При цьому така асиметрія може мати й позитивний ефект через вплив на ефективність територіальних соціально-економічних систем. Як наслідок, трансформується просторово-обумовлене розміщення сфер реалізації праці та забезпечується локалізація зон спеціалізації трудової діяльності.

Зазначено, що цифрові трансформації стимулюють територіальну реаллокацію, знижуючи вплив зазначених чинників на розвиток людського капіталу в межах певної території, що, однак, на сучасному етапі стримується слабким рівнем розвитку цифрової інфраструктури та цифрового забезпечення на місцях. Інвестування в розвиток людського капіталу в умовах цифровізації є основоположним чинником його економічного зростання та забезпечує високу віддачу від інвестицій для індивіда в майбутньому. Для суспільства такі вкладення гарантують тривалий та інтегральний соціально-економічний ефект. Інвестиційна політика в державі має обов'язково враховувати аспекти цифрового розвитку, пов'язані з інвестуванням у цифрові компанії, цифрові інфраструктурні проекти та процеси переходу до цифрових технологій.

Заначено, що прогресивність розвитку людського капіталу є найбільш ефективною стратегією забезпечення стрімкого зростання цифрової економіки та повоєнного відновлення України. Це, своєю чергою, створить реальні передумови для піднесення промислового й сільськогосподарського виробництва, розвитку страхових, банківських та інших фінансових послуг. Для досягнення цієї мети на місцях мають бути створені (забезпечені): критична маса попиту на знання завдяки розвитку малого та середнього підприємництва, ринку венчурного капіталу та інновацій; ефективна система освіти для підготовки кадрів в економіці знань на основі розбудови єдиної системи безперервного навчання; сприятливе середовище для самореалізації особистості, що орієнтує молодь на здобуття статусу висококваліфікованого фахівця в економічній, соціальній та науковій сферах.

Список літератури:

1. Ortina G., Zayats D., Akimov O. Economic Efficiency of Public Administration in the Field of Digital Development. *Economic Affairs, (New Delhi),* 2023. Vol. 68. № 4. PP. 1543–1553. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.21.

2. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 135–141. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141

3. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8

4. Грішнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. № 1(226). С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5

5. Бандур С.І., Богуш Л.Г., Заяць Т.А. Соціальний капітал України: теоретико-методологічні основи формування : монографія / за ред. С.І. Бандура. Київ : РВПС України НАН України, 2010. 210 с.

6. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. №4(83). С. 407–427. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/3eeb039d-9faf-42dc-b105-c14baa6713e8/content

7. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 316 с.

8. Карпенко О.В., Денисюк Ж.З., Наместнік В.В. Цифрове врядування: монографія; за ред. О.В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

9. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 1. С. 118–133. DOI: 10.36030/2664-3618-2019-1-118-133.

10. Тютюнник С. В., Гринь В. І. Сучасні можливості діджиталізації управлінського обліку. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.71

11. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритетні напрямки державної підтримки розвитку нових моделей організації виробничої та інноваційної діяльності у промисловості України. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoi-pidtrimki-rozvitku-novikh-modeley

12. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91–96. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.48-47

13. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – «світове господарство і міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2019. 279 с.

Dragan I. V., Liakhovych H. I., Verytelnyk S. M. STATE POLICY ON HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT BASED ON LEADERSHIP PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND POST-WAR RECOVERY

The article is devoted to the study of the theoretical and practical foundations of regional policy for human capital development under the conditions of digital transformation and substantiates the role of leadership as a key factor in ensuring the sustainable socio-economic development of Ukraine. The essence of human capital is defined as a set of knowledge, competencies, digital skills, professional experience, and innovative potential of the population, which are formed under the influence of socio-economic, institutional, and technological factors. It is proved that digitalization transforms the mechanisms of human capital formation and utilization, stimulates the territorial mobility of labor resources, promotes the emergence of new forms of employment, and increases the requirements for the quality of development management.

The study substantiates that an effective state policy should be based on the development of digital infrastructure, support for innovation activities, investment in education and lifelong learning, and the creation of favorable conditions for the self-realization of human potential. It is established that leadership plays a decisive role in implementing these tasks by providing a strategic vision for socio-economic development, consolidating the resources of public authorities, business, educational institutions, and civil society, facilitating the implementation of digital innovations, and strengthening the institutional capacity of Ukraine.

The research demonstrates that the development of leadership capacity at the regional level is a prerequisite for effective human capital development, reducing interregional disparities, enhancing territorial competitiveness, and ensuring territorial resilience in the context of digital transformation, wartime challenges, and Ukraine's post-war recovery. The practical significance of the study lies in identifying priority directions for improving regional policy aimed at developing human capital and leadership as interrelated drivers of sustainable territorial development.

It is noted that digital transformations stimulate territorial reallocation, thereby mitigating the impact of specific factors on human capital development within a given territory; however, at the current stage, this process is constrained by the underdeveloped state of local digital infrastructure and digital support systems. Investing in human capital amidst digitalization is a fundamental driver of economic growth and ensures high future returns on investment for the individual. For society, such investments guarantee a lasting and comprehensive socio-economic impact. National investment policy must incorporate aspects of digital development related to investments in digital companies, digital infrastructure projects, and the transition to digital technologies.

It is noted that the progressive development of human capital represents the most effective strategy for ensuring the rapid growth of the digital economy and Ukraine's post-war recovery. This, in turn, will create the necessary conditions for boosting industrial and agricultural production and for developing insurance, banking, and other financial services. To achieve this goal, the following must be established (or secured) at the local level: a critical mass of demand for knowledge, driven by the growth of small and medium-sized enterprises, the venture capital market, and innovation; and an effective education system to train the workforce for the knowledge economy, based on the creation of a unified system of lifelong learning. a favorable environment for personal self-realization that encourages young people to attain the status of highly qualified professionals in the economic, social, and scientific spheres.

Keywords: *leadership, human capital, potential, state policy, sustainable socio-economic development, digital transformation.*

Дата першого надходження статті до видання: 12.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026