

Nataliia Holovach

*Candidate of Pedagogical Sciences, Docent,
Head of the Department of Human Capital and Leadership
Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>*

Головач Н.В.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри людського капіталу та лідерства
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-703-1-9>

**HUMAN CAPITAL AND LEADERSHIP
IN THE SYSTEM OF MODERN ECONOMIC EDUCATION:
EUROPEAN EXPERIENCE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

**ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ЛІДЕРСТВО
У СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Актуальність проблематики зумовлена переходом сучасної економічної освіти від моделі передавання знань до моделі формування людського капіталу, здатного створювати економічну цінність в умовах цифровізації, нестабільності ринку праці, євроінтеграції та оновлення управлінських практик. Людський капітал доцільно розглядати не лише як сукупність знань, умінь і навичок, а як інтегрований ресурс інтелектуальної, цифрової, комунікативної, інноваційної та лідерської спроможності особистості.

Для фахівців з економіки й управління це має особливе значення, оскільки вони залучені до ухвалення рішень, аналізу ризиків, організації командної роботи, формування стратегій розвитку. У працях українських дослідників 2024-2025 рр. людський капітал трактується як чинник конкурентоспроможності економіки, а якість людського потенціалу пов'язується з економічним зростанням, інституційною модернізацією [1; 2]. Тому економічна освіта має забезпечувати розвиток відповідальності, критичного мислення, лідерства й навчання впродовж життя.

Європейський досвід підтверджує зазначену логіку. У документі European Commission «The Union of Skills» наголошено на розвитку навичок, подоланні дефіциту талантів, розширенні участі дорослого населення у навчанні, а також підтримці upskilling і reskilling [4].

OECD Skills Outlook 2025 акцентує, що грамотність, числова компетентність, адаптивне розв’язання проблем, соціально-емоційні та цифрові вміння визначають участь людини в економічному житті, тоді як нерівний доступ до навчання обмежує продуктивність [5]. Для України ці положення важливі, оскільки економічна освіта має відповідати європейським орієнтирам і потребам відновлення економіки.

Метою тези є обґрунтування взаємозв’язку людського капіталу, лідерства та інноваційних освітніх технологій у сучасній економічній освіті. Методичну основу становлять порівняльний аналіз наукових праць і документів європейських інституцій, структурно-логічне узагальнення, контент-аналіз підходів до розвитку навичок та інтерпретація показників Eurostat.

У 2022 р., за даними Eurostat, 46,6% дорослих осіб віком 25–64 роки у ЄС брали участь у формальній або неформальній освіті та навчанні [6]. Водночас у Education and Training Monitor 2025 для моніторингу цільового орієнтира ЄС використано методично уточнений показник AES без guided on-the-job training, за яким участь дорослого населення у навчанні становила 39,5% у 2022 р., тоді як стратегічна ціль ЄС передбачає досягнення 60% до 2030 р. [8]. У цифровому вимірі людського капіталу також зберігається розрив: у 2023 р. лише 56% осіб віком 16–74 роки в ЄС мали базові або вищі цифрові навички за цільового показника Digital Decade 80% до 2030 р. [7]. Наведені дані підтверджують невідповідність між стратегічними цілями ЄС і фактичним рівнем розвитку окремих складових людського капіталу (рис. 1).

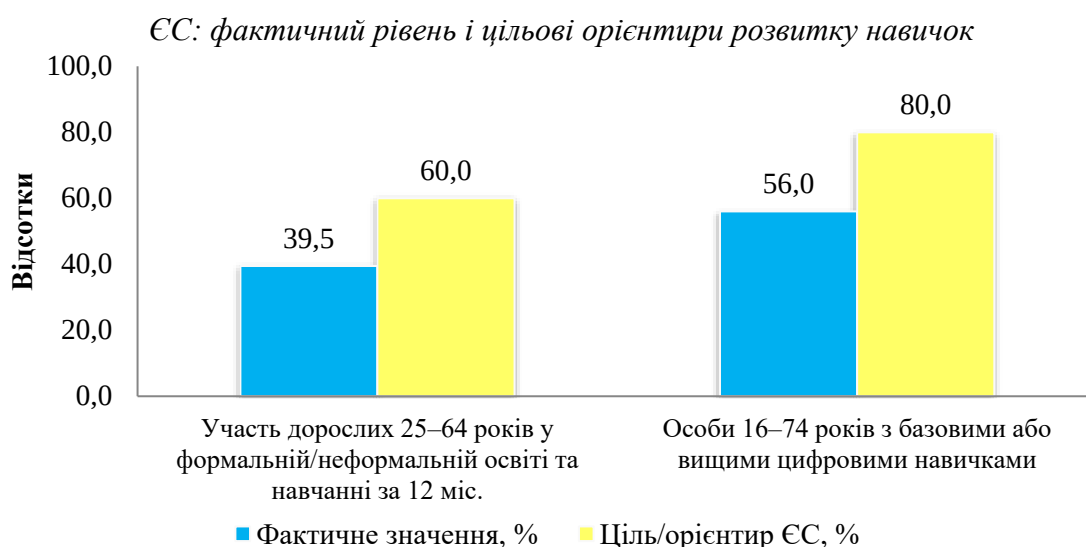


Рис. 1. Європейські орієнтири розвитку навичок як емпірична основа модернізації економічної освіти

Джерело: побудовано автором за даними Eurostat та European Commission [6–8]

Європейські інноваційні підходи до підготовки економістів і управлінців доцільно інтерпретувати як систему рішень, що перетворюють здобувача освіти на активного суб'єкта професійного розвитку. До них належать компетентнісне, проблемно орієнтоване і проєктне навчання, case-study, бізнес-симуляції, цифрові платформи, менторство, змішане навчання та використання штучного інтелекту. Їхня цінність полягає у формуванні поведінкових, управлінських та інтелектуальних характеристик майбутнього фахівця (табл. 1).

Таблиця 1

**Європейські інноваційні підходи до розвитку
людського капіталу та лідерства у системі економічної освіти**

Європейський інноваційний підхід	Внесок у розвиток людського капіталу	Лідерський компонент	Можливість впровадження в економічній освіті України
Компетентнісне навчання	Перехід від засвоєння знань до вимірюваних результатів навчання, професійних умінь і здатності застосовувати знання	Відповідальність за результат, самооцінювання, готовність до професійного розвитку	Оновлення результатів навчання в освітніх програмах, посилення практичних завдань і критеріїв оцінювання компетентностей
Проектне навчання	Формування здатності працювати з реальними економічними проблемами, даними, ресурсами й часовими обмеженнями	Командна координація, розподіл ролей, управління процесом і презентація результатів	Виконання студентських проєктів для підприємств, громад, університетських бізнес-лабораторій
Case-study та бізнес-симуляції	Розвиток аналітичного мислення, фінансової аргументації, оцінювання ризиків і наслідків управлінських рішень	Прийняття рішень в умовах невизначеності, стратегічне мислення, етична відповідальність	Використання кейсів європейських компаній, антикризових сценаріїв, симуляторів ринку та управлінських ігор
Цифрові платформи, мікронавчання, інструменти ІІІ	Підвищення гнучкості навчання, розвиток цифрової грамотності, персоналізація освітньої траєкторії	Самоорганізація, швидка адаптація, управління інформацією, комунікація в цифровому середовищі	Інтеграція LMS, відкритих онлайн-курсів, цифрових сертифікатів, аналітичних інструментів і завдань із використанням ІІІ
Партнерство університетів, бізнесу та європейських освітніх мереж	Наближення змісту освіти до потреб ринку праці, професійна соціалізація студентів, доступ до реальних практик	Нетворкінг, підприємливість, ініціативність, здатність працювати з різними стейкхолдерами	Спільні освітні модулі з роботодавцями, гостьові лекції, стажування, дуальні елементи навчання, міжнародні проєкти

Джерело: узагальнено автором на основі [3-5]

Таким чином, інноваційні освітні технології виконують подвійну функцію. З одного боку, вони підвищують якість засвоєння професійних

знань, оскільки наближають навчальні завдання до реальних економічних і управлінських ситуацій. З іншого боку, вони створюють умови для розвитку лідерського потенціалу: здобувач освіти навчається аргументувати рішення, брати відповідальність за результат, працювати з даними, координувати дії групи, комунікувати в ситуаціях невизначеності, оцінювати наслідки управлінського вибору.

Інноваційні освітні технології доцільно розглядати як інтеграційний механізм між розвитком людського капіталу, формуванням лідерських компетентностей і підвищенням економічної результативності професійної підготовки. На відміну від підходів, де цифровізація освіти зводиться до технічного оновлення навчального процесу, запропоноване бачення трактує її як інструмент якісної зміни освітнього результату. Йдеться про підготовку не лише виконавця професійних функцій, а фахівця, здатного діяти як аналітик, комунікатор, організатор, інноватор і лідер змін.

Зазначене узагальнення може бути подане як *чотириконтурна модель*. *Знанняво-аналітичний контур* охоплює економічну теорію, фінансову грамотність, аналіз даних і розуміння ринкових процесів. *Цифрово-технологічний контур* передбачає використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, штучного інтелекту, баз даних і засобів візуалізації. *Лідерсько-комунікативний контур* спрямований на командну взаємодію, управління конфліктами, етичний вплив, публічну аргументацію та відповідальність. *Інноваційно-практичний контур* орієнтований на розв'язання реальних економічних проблем, співпрацю з бізнесом, аналіз кейсів і прикладні управлінські пропозиції.

Практична значущість підходу полягає в його використанні під час оновлення освітніх програм економічного профілю. До навчальних планів доцільно інтегрувати модулі з лідерства, цифрової аналітики, управління змінами та підприємливості; розширювати частку командних проєктів; застосовувати кейси європейських компаній і публічних інституцій; залучати роботодавців до формування результатів навчання; упроваджувати короткі практикоорієнтовані курси. Для викладача це означає перехід від трансляції знань до фасилітації, менторства й організації професійного досвіду здобувача освіти.

Лідерство в економічній освіті доцільно трактувати як наскрізну компетентність. Воно має проявлятися через уміння працювати з інформацією, ухвалювати обґрунтовані рішення, пояснювати їх команді, враховувати етичні й соціальні наслідки управлінських дій, координувати ресурси та досягати результату в умовах обмежень. Тому проблемно орієнтоване навчання, проєктна робота й case-study є релевантними для української освіти: вони моделюють ситуації, у яких майбутній фахівець не лише відтворює знання, а й демонструє здатність діяти.

Упровадження європейського досвіду в Україні не повинно зводитися до механічного копіювання інструментів. Необхідна адаптація до ринку

праці, повоєнних потреб економіки, кадрових втрат, цифрової нерівності, фінансових обмежень закладів освіти та запитів бізнесу. Оптимальною є поетапна модель: оновлення результатів навчання, добір інноваційних методів, розроблення завдань і критеріїв оцінювання, моніторинг ефекту через працевлаштування, участь студентів у проєктах, рівень цифрових і лідерських компетентностей.

Отже, людський капітал визначає потенціал професійної результативності особистості, а лідерство забезпечує здатність реалізувати його у командній, організаційній та суспільно значущій діяльності. Для України такий підхід є умовою відновлення економіки й формування управлінських команд, здатних працювати в умовах змін.

Література:

1. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Людиноцентрична економіка: роль якості людського потенціалу в економічному зростанні та занепаді України і світу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-2>.
2. Дуга С. Ю. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>.
3. Лугова В. М., Сотнікова Ю. В. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. С. 12–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-84>.
4. European Commission. The Union of Skills : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 2025. COM(2025) 90 final. URL: https://commission.europa.eu/document/download/f0beb292-fe6a-47e8-8570-ce5569f1be5c_en (дата звернення: 27.04.2026).
5. OECD. OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>.
6. Eurostat. Adult learning – participants. Statistics Explained. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_-_participants (дата звернення: 27.04.2026).
7. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2025 edition. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025> (дата звернення: 27.04.2026).
8. European Commission. Education and Training Monitor 2025. Adult learning and skills. 2025. URL: <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor/en/comparative-report/chapter-7.html> (дата звернення: 27.04.2026).