Мосійчук Ірина, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, м. Житомир, Україна, ORCID (https://orcid.org/0000-0001-7664-7853)

Mosiichuk Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management, Marketing, and Hotel and Restaurant Management, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine, ORCID (https://orcid.org/0000-0001-7664-7853)

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

DIGITAL LEADERSHIP AND HUMAN CAPITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT

Анотація

У статті досліджено концептуальні засади цифрового лідерства та механізми трансформації людського капіталу в умовах прискореного впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в соціально-економічні системи. Обґрунтовано, що стрімка цифровізація бізнес-процесів вимагає докорінного перегляду класичних парадигм управління та формування нової моделі лідерства, здатної ефективно гармонізувати взаємодію між людським потенціалом та інтелектуальними алгоритмами. Визначено ключові компетенції цифрового лідера в епоху штучного інтелекту, серед яких чільне місце посідають стратегічне бачення цифрових трансформацій, адаптивність, етична відповідальність за застосування ШІ, розширене емоційне лідерство, а також здатність до стимулювання безперервного навчання (lifelong learning). Проаналізовано структурні зміни у складі та характеристиках

людського капіталу під впливом автоматизації та інтелектуалізації праці. Встановлено, що ключовими векторами розвитку людських ресурсів стають не лише традиційні hard skills, а насамперед високорівневі soft skills, включаючи критичне мислення, креативність, комплексну вирішуваність проблем і цифрову грамотність. Запропоновано концептуальну модель системної трансформації людського капіталу enterprise-рівня, яка охоплює три взаємопов'язані рівні: стратегічно-управлінський, технологічно-операційний та культурно-ціннісний. Доведено, що ефективність цифрової трансформації організацій безпосередньо залежить від синергетичного ефекту, який виникає внаслідок інтеграції засобів генеративного ШІ в щоденну практичну діяльність працівників за умови збереження людиноцентричного підходу. Розроблено практичні рекомендації для керівників підприємств та органів державного управління щодо формування гнучких екосистем розвитку людського капіталу, подолання цифрового ба'єру та оптимізації процесів перекваліфікації (reskilling) й підвищення кваліфікації (upskilling) персоналу в умовах невизначеності.

Ключові слова: цифрове лідерство, штучний інтелект, людський капітал, цифрова трансформація, reskilling, upskilling, людиноцентричний підхід, генеративний ШІ, компетенції майбутнього.

Abstract

The article examines the conceptual foundations of digital leadership and the mechanisms of human capital transformation in the context of accelerated implementation of artificial intelligence (AI) technologies into socio-economic systems. It is substantiated that the rapid digitalization of business processes requires a radical revision of traditional management paradigms and the formation of a new leadership model capable of effectively harmonizing the interaction between human potential and intelligent algorithms. The key competencies of a

digital leader in the AI era are identified, among which strategic vision of digital transformations, adaptability, ethical responsibility for AI deployment, enhanced emotional leadership, and the ability to foster continuous learning (lifelong learning) occupy a central place. Structural changes in the composition and characteristics of human capital under the influence of automation and labor intellectualization are analyzed. It was established that the key vectors of human resource development are not only traditional hard skills, but primarily high-level soft skills, including critical thinking, creativity, complex problem solving, and digital literacy. A conceptual model for systemic enterprise-level human capital transformation is proposed, covering three interconnected levels: strategic-managerial, technological-operational, and cultural-value. It is proven that the effectiveness of organizational digital transformation directly depends on the synergistic effect arising from the integration of generative AI tools into the daily practical activities of employees while maintaining a human-centered approach. Practical recommendations have been developed for business executives and public administration bodies on forming flexible ecosystems for human capital development, overcoming the digital divide, and optimizing workforce reskilling and upskilling processes in conditions of high uncertainty.

Keywords: digital leadership, artificial intelligence, human capital, digital transformation, reskilling, upskilling, human-centric approach, generative AI, future competencies.

Problem statement (постановка проблеми). Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується фундаментальними зрушеннями, зумовленими розгортанням Четвертої промислової революції (Industry 4.0) та активним переходом до Індустрії 5.0. Ключовим каталізатором цих процесів виступає бурхливий розвиток та масове впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), включаючи машинне навчання, обробку природної мови,

комп'ютерний зір та генеративні моделі (Generative AI). Якщо на початкових етапах цифровізації автоматизація торкалася переважно рутинних фізичних та операційних процесів, то сучасний ШІ глибоко проникає в сфери інтелектуальної праці, прийняття стратегічних рішень, креативного виробництва та управління персоналом.

Така масштабна технологічна експансія висуває принципово нові вимоги до людського капіталу як головного рушія економічного зростання та конкурентоспроможності організацій. З одного боку, ШІ відкриває безпрецедентні можливості для підвищення продуктивності праці, оптимізації ресурсів та вивільнення людського потенціалу для вирішення складних творчих завдань. З іншого боку, постають виклики масового вивільнення персоналу, швидкого застарівання професійних навичок (skills obsolescence), зростання тривожності серед працівників через загрозу заміщення алгоритмами, а також етичні та безпекові ризики використання автономних систем.

Вимоги до цифрового лідерства у 2026 році визначаються не лише швидкістю впровадження інструментів ШІ, а й екологічністю інституційного середовища. Дослідження Індексу економіки здорового глузду (2026) свідчать про те, що лише 2% населення світу проживає в умовах високої економічної та громадянської свободи, а дефіцит "економічного IQ" (Brain Economy) стримує розвиток людського капіталу. Для України, де ВВП на душу населення (6500$) майже вдвічі поступається середньосвітовому показнику (13000$–14000$), інтелектуалізація праці та цифровізація є ключовими інструментами для забезпечення випереджального зростання [4].

У цьому контексті виникає гостра науково-практична проблема адаптації управлінських моделей до нових технологічних реалій. Традиційні підходи до лідерства, що базуються на жорсткій ієрархії, директивному контролі та статичному плануванні, виявляються неефективними у

[4], присвяченому аналізу урядової політики та рейтингуванню ефективності рішень через призму економіки здорового глузду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес науковців до системного осмислення процесів цифровізації, розвитку людського потенціалу та інституційного забезпечення стійкості економіки України в умовах сучасних викликів.

Purpose of the article (мета статті). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концепції цифрового лідерства та розробка практично орієнтованої моделі трансформації людського капіталу в умовах масового впровадження та розвитку технологій штучного інтелекту.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

– визначити сутність та ключові компетенції цифрового лідера в епоху штучного інтелекту;

– проаналізувати характер та напрями трансформації людського капіталу під впливом інтелектуалізації та автоматизації праці;

– розробити концептуальну модель системного розвитку людського капіталу на підприємстві у синергії з технологіями ШІ;

– обґрунтувати стратегічні пріоритети та практичні рекомендації щодо реалізації програм перекваліфікації (reskilling) та підвищення кваліфікації (upskilling) персоналу.

Presentation of the main material of the study (виклад основного матеріалу дослідження).

Цифрове лідерство у контексті розвитку штучного інтелекту слід розглядати як стратегічну спроможність керівників інтегрувати новітні цифрові технології в усі сфери діяльності організації при одночасному забезпеченні високої залученості, розвитку та емоційного благополуччя людського капіталу. На відміну від традиційного менеджменту, цифрове лідерство фокусується не на контролі ресурсів, а на створенні гнучких

екосистем, де людина та штучний інтелект доповнюють один одного (Augmented Intelligence).

На основі систематизації наукових підходів визначено ключовий профіль компетенцій цифрового лідера в умовах ШІ-трансформації, який включає чотири основні блоки (рис. 1).

Під впливом штучного інтелекту людський капітал зазнає глибинних якісних та структурних трансформацій. Використання генеративного ШІ (ChatGPT, Claude, Midjourney тощо) та спеціалізованих ML-систем перерозподіляє функції між людиною та машиною. Технології беруть на себе виконання формалізованих, аналітичних, обчислювальних та рутинних комунікаційних завдань, що призводить до зміщення цінності людської праці в бік мета-компетенцій.



Рис. 1. Структурно-функціональна модель компетенцій цифрового лідера в умовах штучного інтелекту

Джерело: розроблено автором

У таблиці 1 систематизовано порівняльний аналіз традиційної та нової (підсиленої ШІ) парадигм людського капіталу підприємства. Як видно з даних таблиці 1, трансформація людського капіталу вимагає від підприємств

системного переходу до принципів reskilling (перенавчання працівників для нових ролей) та upskilling (вдосконалення наявних навичок з урахуванням ШІ). Дослідження показують, що понад 40% базових навичок персоналу зазнають суттєвих змін уже в найближчі три роки.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз парадигм людського капіталу підприємства

Критерій порівняння	**Традиційна парадигма**	**Нова парадигма (Human + AI)**
Основне джерело цінності	Спеціалізовані вузькопрофесійні навички (Hard skills)	Мета-компетенції, системне мислення, креативність
Взаємодія з технологіями	Технології як інструмент виконання завдань	ШІ як когнітивний партнер (Augmented Intelligence)
Модель навчання	Періодичне підвищення кваліфікації (раз на кілька років)	Безперервне та адаптивне навчання у реальному часі (Lifelong Learning)
Оцінка продуктивності	Відпрацьований час та обсяг виконаної ручної роботи	Цінність створених рішень, швидкість адаптації, інноваційність

Джерело: розроблено автором

Водночас результативність програм reskilling та upskilling суттєво залежить від макроекономічного середовища та рівня економічної свободи, у якому функціонує підприємство. У таблиці 2 систематизовано ключові індикатори цього середовища та їх вплив на стратегію цифрового лідерства.

Україна в Індексі економіки здорового глузду 2026 року посідає 95-те місце зі 144 країн (581 бал, четверта група), спустившись вниз на 6 сходинок за рік [4] (рис. 2).

У вищезазначених умовах високої інституційної невизначеності цифровий лідер підприємства має формувати внутрішні корпоративні «острівці свободи» (мікросередовища з низьким рівнем бюрократії та високим рівнем довіри), щоб утримати та розкрити людський потенціал.

Таблиця 2

Індикатори середовища розвитку людського капіталу та економічного IQ

(за матеріалами досліджень 2025–2026 рр.)

Індикатор / Показник	**Значення (Світ / Україна)**	**Вплив на стратегію цифрового лідерства**
Частка населення у вільних країнах	< 2% у світі	Необхідність створення внутрішніх осередків свободи та ініціативи в компаніях.
ВВП на душу населення	Світ: $13500; Україна: $6500	Вимога до ШІ-трансформацій забезпечувати стрибок продуктивності праці на 30%+.
Позиція України в Індексі здорового глузду (2026)	95 місце зі 144 країн	Потреба у зниженні бюрократичного тиску та розвитку цифрової свободи для працівників.
Модель економічного розвитку	Перехід до Brain Economy	Фокус на розвитку мета-компетенцій, креативності та етичного використання ШІ.

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [4]

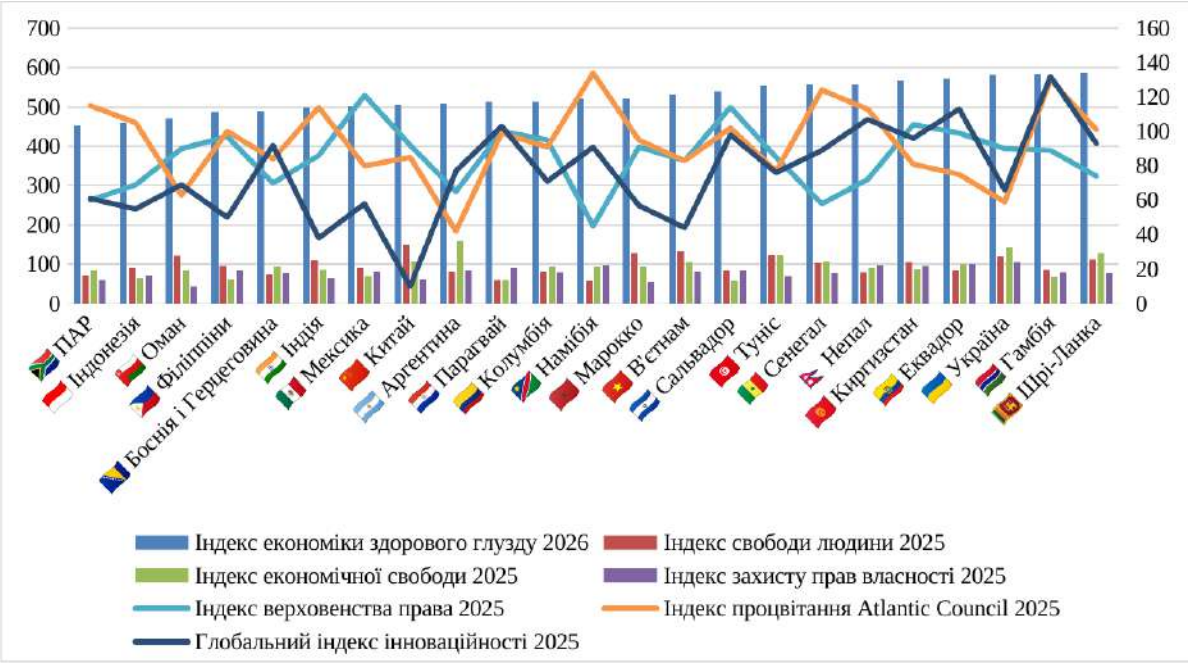


Рис. 2. Рейтинг країн за Індексом економіки здорового глузду 2026 та супутніми показниками

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Інтеграція штучного інтелекту та перехід до *Економіки мозку (Brain Economy)* є для України єдиним ефективним інструментом подолання розриву в продуктивності праці без очікування глобальних регуляторних реформ.

Для забезпечення ефективного розвитку людського капіталу розроблено трирівневу концептуальну модель, яка реалізується під керівництвом цифрового лідера:

1. *Стратегічний рівень:* формування візії цифрового розвитку, визначення потреб у майбутніх компетенціях (Skill Gap Analysis), розробка етичних кодексів використання ШІ та створення інвестиційних фондів розвитку персоналу.

2. *Операційно-технологічний рівень:* впровадження персоналізованих освітніх траєкторій на основі ШІ-платформ, інтеграція інтелектуальних асистентів у щоденні робочі процеси, автоматизація рутинного HRM-функціоналу (скринінг, онбординг, оцінка).

3. *Соціокультурний рівень:* трансляція цінностей людиноцентричності, культивація психологічної безпеки, стимулювання крос-функціональної співпраці та формування інноваційної сприйнятливості організації.

Conclusions (висновки).

1. У статті доведено, що стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту докорінно змінює вимоги до управління організаціями, роблячи концепцію цифрового лідерства ключовим фактором стійкості та зростання. Цифровий лідер нової генерації виступає інтегратором між технологічними можливостями ШІ та людським потенціалом, поєднуючи стратегічне бачення з високим рівнем емпатії та етичної відповідальності.

2. Встановлено, що трансформація людського капіталу в умовах ШІ полягає в зміщенні акцентів від вузькоспеціалізованих hard skills до високоадаптивних мета-компетенцій (критичне мислення, системний аналіз,

креативність, цифрова гігієна). Доведено необхідність розбудови систем безперервного навчання (lifelong learning) та гнучких програм reskilling/upskilling на підприємствах.

3. Запропоновано комплексну концептуальну модель розвитку людського капіталу, яка базується на синергії «Human + AI» та охоплює стратегічний, операційний і соціокультурний рівні. Обґрунтовано формулу цільової ефективності інтеграції ШІ, яка підкреслює вирішальну роль лідерства та мінімізації соціо-технічних ризиків.

4. Перспективами подальших наукових розвідок у даному напрямі є розробка кількісних метрик та індикаторів оцінки рівня цифрової зрілості лідерів підприємств, а також дослідження галузевої специфіки трансформації людських ресурсів під впливом галузевих рішень на базі генеративного ШІ.

Список використаних джерел

1. Вовк О., Ковальчук А. Цифрові технології розвитку людського капіталу при забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки економіки України. *Development Service Industry Management.* 2025. № 4. С. 252–259. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(34)

2. Заяць О. І., Синетар І. І., Кикина Є. Б. Штучний інтелект і цифрове лідерство як драйвери платформізації МСП у розвитку цифрової економіки України. *Підприємництво та інновації.* 2026. Вип. 41. С. 56–63. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/2026-41-9 (дата звернення: 13.09.2026).

3. Муха Т., Попова Н. Управління цифровою трансформацією логістичних процесів як інструмент підвищення стійкості ланцюгів постачання. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 6 (57). С. 380–387. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-50

4. Романчук Я., Стройко Т., Слюсар Н. Здоровий глузд в економіці: рейтинг урядів 2026. *Інститут Свободи*. 2026. URL: https://www.ilibertyinstitute.org/articles/zdorovij-gluzd-v-ekonomiczi-rejting-uryadiv-2026 (дата звернення: 13.09.2026).

5. Семикіна М., Сікорака В. Людський капітал у системі формування соціально-трудового потенціалу регіону: методологічні засади дослідження в умовах цифрових та воєнних викликів. *Економіка і організація управління*. Вінниця, 2026. № 2 (62). С. 222–233.3.

6. Чернявський І. Цифрове лідерство як платформа активізації розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 22. С. 234–242.

References

1. Vovk, O., & Kovalchuk, A. (2025). Digital technologies for human capital development while ensuring competitiveness and economic security of Ukraine. *Development Service Industry Management,* (4), 252–259. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(34)

2. Zaiats, O. I., Synetar, I. I., & Kykyna, Y. B. (2026). Artificial intelligence and digital leadership as drivers of SME platformization in the development of Ukraine's digital economy. *Entrepreneurship and Innovation,* (41), 56–63. https://doi.org/10.32782/2415-3583/2026-41-9

3. Mukha, T., & Popova, N. (2025). Managing the digital transformation of logistics processes as a tool for increasing supply chain resilience. Sustainable *Development of Economy,* (6), 380–387. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-50

4. Romanchuk, Y., Stroiko, T., & Slyusar, N. (2026). Common sense in economics: Government rating 2026. Liberty Institute.

https://www.ilibertyinstitute.org/articles/zdorovij-gluzd-v-ekonomiczi-rejting-uryadiv-2026

5. Semykina, M., & Sikoraka, V. (2026). Human capital in the system of forming the socio-labor potential of the region: Methodological foundations of research under digital and military challenges. *Economics and Organization of Management*, (2), 222–233.

6. Cherniavskyi, I. (2025). Digital leadership as a platform for activating the development of intellectual capital of agricultural enterprises. *Tavriytskyi Naukovyi Visnyk. Series: Economy*, (22), 234–242. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.22.28