

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-2>
УДК 331.101.3:338.2

Дмитренко Г.А.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Головач Н.В.

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-наукового Інституту управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Згалат-Лозинська Л.О.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу,
Навчально-наукового Інституту управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Dmytrenko Hennadii

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Business
Private Joint-Stock Company “Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Holovach Nataliia

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Business
Private Joint-Stock Company “Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Zgalat-Lozynska Liubov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Business Economics,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics, and Business
Private Joint-Stock Company “Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

**ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЕКОНОМІКА:
РОЛЬ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ
ЗРОСТАННІ ТА ЗАНЕПАДІ УКРАЇНИ І СВІТУ**

**HUMAN-CENTRIC ECONOMICS:
THE ROLE OF HUMAN POTENTIAL QUALITY IN THE ECONOMIC
GROWTH AND DECLINE OF UKRAINE AND THE WORLD**

У статті досліджується вплив якості людського потенціалу на економічне зростання та занепад країн, зокрема України, наголошуючи на первинності людської діяльності в усіх економічних і соціальних процесах. Аналіз досліджень відомих світових вчених – класиків економіки, доводить, що конкурентоспроможність національних економік визначається не географічними чи культурними факторами, а рівнем розвитку політичних та економічних інститутів – інклюзивних (прогресивних) або екстрактивних (регресивних). Особливу увагу приділено ролі еліт та управлінського потенціалу у формуванні умов для впровадження інновацій.

цій та модернізації економічних процесів. Запропоновано ключові напрями переходу від екстрактивних до інклюзивних інститутів, що сприятиме підйому економіки України, зниженню рівня корупції та підвищенню якості життя громадян. Обґрунтовано необхідність застосування новітніх підходів до відбору управлінської еліти, включаючи концепцію «білих фільтрів» та адаптацію методів стратегічного лідерства, зокрема досвіду Лі Куан Ю, до українських реалій.

Ключові слова: людиноцентрична економіка, людський потенціал, економічне зростання, конкурентоспроможність, інклюзивні інститути, екстрактивні інститути, політичні та економічні інститути, модернізація економіки, індекси якості життя та ін.

The article investigates the impact of human potential on the economic growth and decline of nations, with a particular focus on Ukraine. It explores the interplay between the quality of human capital, innovation activity, and the competitiveness of national economies. An analysis of studies by renowned global scholars—classics of economic thought—demonstrates that a country's economic success is not determined by natural resources or geography but by the nature of its political and economic institutions. Inclusive institutions foster development, citizen engagement in societal processes, and economic modernization. In contrast, extractive institutions, which concentrate power and resources in the hands of a narrow elite, lead to corruption, economic stagnation, and increasing social inequality. The authors emphasize the critical role of managerial elites in shaping an effective economic model. The quality of leadership, competence, and strategic vision are identified as decisive factors for sustainable development. Pathways are proposed for transforming extractive institutions into inclusive ones to ensure Ukraine's economic growth in the post-war period. Special attention is given to reforming the political system, combating corruption, and creating conditions conducive to innovation. Key directions for transitioning from extractive to inclusive institutions are outlined as a primary lever for economic recovery and prosperity in Ukraine, coupled with a significant reduction in corruption levels. This involves shifting from a culture of administrative pressure without feedback, prevalent in government bodies, to a culture of systemic management focused on tangible outcomes, such as indices of citizens' quality of life. The article also examines international experiences, notably the Singapore model, where a high-quality managerial elite served as the foundation for an economic breakthrough. Principles for selecting personnel for key positions are identified, including the use of "white filters" to form competent, ethical, and strategically minded management teams. The adaptation of this approach to Ukraine's context is proposed, taking into account the mental characteristics of its society. The study highlights the need to enhance education and professional training levels to cultivate competitive human capital. It substantiates the importance of introducing systemic management oriented toward measurable results and quality-of-life indices. The conclusions of the article offer valuable insights for researchers, policymakers, and economists engaged in reforming economies and advancing human potential development.

Keywords: human-centered economy, human potential, economic growth, competitiveness, inclusive institutions, extractive institutions, political and economic institutions, economic modernization, quality of life indices, etc.

Постановка проблеми. Післявоєнна Україна стоїть перед історичним викликом – необхідністю економічного прориву після тривалого періоду поступового занепаду, який тривав понад 30 років незалежності (1991–2021 рр.) і загострився внаслідок повномасштабної агресії росії. Незважаючи на значний природний, промисловий, науковий та трудовий потенціал, Україна стабільно займала останні позиції серед європейських держав за рівнем ВВП на душу населення, мала і має проблему масштабної корупції, погіршення якості життя громадян, масову трудову міграцію, в тому числі, значні втрати інтелектуального капіталу.

Напередодні незалежності, українські політики з оптимізмом заявляли, що Україна приречена на процвітання завдяки своїм природним ресурсам, промислового потенціалу і людському капіталу. Однак ці очікування не справилися. Чому? Відповідь на це питання лежить не лише в економічних чи політичних аспектах, а й у стратегічному нерозумінні ключових пріоритетів розвитку. Україна багато років рухалася шляхом спроб і помилок, не виокремивши головних рушійних сил економічного зростання.

Отже, щоб уникнути повторення помилок першого довоєнного періоду розвитку, коли

реалізація потенціалу України здійснювалася хаотично й неефективно, необхідний ретельний аналіз джерел і сутності економічного розвитку як основного напрямку модернізації державного устрою. Саме це може стати фундаментом наукового підходу до трансформації країни в контексті сучасних цивілізаційних процесів.

Особливу увагу слід приділити тому, що економіка, зрештою, є продуктом діяльності людей, а відтак її ефективність і динаміка розвитку залежать від їхніх особистих якостей, компетенцій і продуктивності праці. Для досягнення цієї мети необхідне систематичне накопичення наукових знань, термінології, понять і підходів, які дозволять розкрити людиноцентричну природу економічних процесів і сформувати цілісне бачення їхньої ролі в модернізації суспільства.

Отже, ключовим питанням сучасного економічного дискурсу є *людиноцентризм економіки, що передбачає визначення якості людського потенціалу як головного важелю економічного зростання*. Лише завдяки науково обґрунтованому підходу, який враховує взаємозв'язок між освітою, кваліфікацією, інноваційною активністю, мотивацією до

продуктивної праці та економічною ефективністю, можливо створити стійку та прогресивну економічну модель, що сприятиме не лише післявоєнному відновленню України, а й її глобальній конкурентоспроможності.

Аналіз попередніх досліджень. Питання ролі людського фактора в економічному розвитку має глибокі історичні корені та розглядалося класиками політичної економії. Зокрема, Вільям Петті, Адам Сміт і Давид Рікардо наголошували на тому, що багатство країни визначається поєднанням природних ресурсів (землі) та праці [1; 2; 3]. Проте в подальших дослідженнях було уточнено, що саме трудова діяльність має першорядне значення, оскільки природні ресурси без її застосування залишаються «мертвим» потенціалом, нездатним генерувати економічну цінність.

Визнання визначальної ролі людини в економічному розвитку простежується як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній думці. Ауреліо Печчеї, засновник Римського клубу, наголошував, що хоча соціальна організація суспільства й технологічний прогрес є важливими факторами, вирішальним елементом майбутнього людства є людські якості та їхній розвиток [4]. Пітер Друкер, один із провідних консультантів і теоретиків з менеджменту, зазначав, що економічні результати є не продуктом абстрактних ринкових сил, а наслідком діяльності конкретних людей [5]. Георгій Щокін, український науковець, передбачав, що у XXI столітті ключовим фактором соціально-економічного прогресу є не природний чи фінансовий капітал, а саме людський ресурс [6].

Ідею пріоритетності людського потенціалу поділяв і Лі Куан Ю, який трансформував Сінгапур із країни, що перебувала на межі виживання, у світового лідера за рівнем розвитку. Він наголошував: *«Якість людських ресурсів – єдиний і вирішальний фактор конкурентоспроможності держави. Люди є ключем до інновацій і технологій»* [7, с.112–113]. У цьому ж контексті американські економісти Кембелл Р. Макконнелл і Стенлі Л. Брю визначають «Економікс» як науку про поведінку людей у процесі виробництва, розподілу й споживання благ в умовах обмежених ресурсів [8].

Водночас людиноцентричний характер економіки проявляється не лише в її розвитку, а й у кризових явищах, що також є наслідком людської діяльності. Лі Куан Ю, аналізуючи причини глобальної фінансової кризи 2008 року, зазначав: *«Коли керівництво Федеральної резервної системи США відмовилося*

від регулювання деривативів і цінних паперів, це стало іскрою для вибуху. Змішування якісних і сумнівних активів із подальшим їхнім поширенням у Європі та світі запустило фінансову піраміду, приречену на крах. Люди у фінансовій сфері діють у межах існуючих правил, максимізуючи особисту вигоду. Звинувачувати їх марно – правила гри визначають поведінку» [7, с. 127].

Таким чином, економіка є не лише системою законів і теорій, а результатом діяльності конкретних людей, які встановлюють правила гри, приймають рішення та визначають ефективність економічних процесів.

Мета дослідження – розкрити людиноцентричну сутність економіки та визначити роль людського потенціалу як ключового чинника її розвитку або занепаду. Оскільки успішність економічних процесів залежить не лише від макроекономічних умов чи інституційних реформ, а й від професійних та особистісних якостей тих, хто їх реалізує, усвідомлення цього принципу дозволить сформуванню стратегічних орієнтирів для відновлення та модернізації економіки повоєнної України.

Виклад основного матеріалу. Процес становлення (або, радше, руйнування) економічного фундаменту незалежної України був зумовлений поступовим зниженням конкурентоспроможності радянської економіки, що розпочалося наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років XX століття. У цей період полиці магазинів дедалі більше спорожнювалися, а дефіцит споживчих товарів набув значних масштабів. Централізована планова економіка виявила свою неспроможність адаптуватися до нових умов і подолати кризу, що неминуче наближало перехід до умов ринкової економіки.

Останньою спробою врятувати ситуацію стало ухвалення Верховною Радою СРСР (а згодом України) Закону «Про кооперацію» у 1989 році, за два роки до здобуття незалежності. Метою цього закону було стимулювання ініціативи виробничих кооперативів для зменшення дефіциту товарів [9]. Проте замість очікуваного розвитку почалася ера «легких» грошей, що поступово набули полукримінального, а згодом і відверто кримінального характеру, супроводжуючись руйнуванням промислового потенціалу країни.

Чому ж задумане не реалізувалося? Сьогодні причини цього явища розкриті й пов'язані з діями трьох груп людей, чії помилки чи свідомі дії визначили подальший хід подій. Перша група – політики Верховної Ради, що не уточнили в законі, що він стосується виключно виробничих кооперативів, залишивши простір

для інших їх видів. Друга – банкіри, що надавали короткострокові кредити під високі відсотки (до 100%), ускладнюючи розвиток реального виробництва. Третя – активна частина населення з ментальними рисами, успадкованими від минулого, – скористалася цими прогалинами, масово створюючи кооперативи типу «купи-продай». Такі структури займалися спекуляцією готовою продукцією, яку ще виробляли діючі підприємства. Наприклад, цукор, перебуваючи на складах заводів, кілька разів перепродався, перш ніж дістатися до споживача за завищеними цінами. Таким чином, одні збагачувалися за рахунок інших.

У цьому контексті доречно згадати американського промисловця Генрі Форда, який наголошував, що справжній бізнес полягає у нарощуванні виробництва, а не в спекуляціях. Знижуючи ціни на свою продукцію (автомобілі і трактори), підвищуючи зарплати працівникам як інвестицію у виробництво, він став чесним мільйонером. Форд зазначав: «Спекуляція готовими товарами – це не бізнес, а більш-менш пристойна форма крадіжки» [10, с.11]. Натомість в Україні перехід до ринкових відносин набув кримінального забарвлення: ваучеризація, приватизація з силовим захопленням підприємств і виведення капіталу в офшори, на жаль, стали нормою. Збагачені особи не інвестували в національну економіку, а спрямовували кошти за кордон або на викривлення політичної системи, зокрема виборчих процесів.

Розглядаючи ширший контекст, звернемося до досліджень американських вчених Дарона Аджемоглу (Гарвардський університет) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго), які пояснили, чому одні країни процвітають, а інші занепадають. Після 15 років аналізу економік різних континентів вони дійшли висновку, що економічний успіх залежить не від культури, клімату чи географії, а від природи політичних та економічних інститутів. Інклюзивні інститути, що сприяють прогресу й залученню громадян до суспільних процесів, забезпечують процвітання. Натомість екстрактивні, орієнтовані на визискування ресурсів елітами, призводять до бідності та корупції. Цей висновок, сформульований у рамках інституційної теорії, спростовує географічні, культурні чи освітні пояснення економічного розвитку [11, с. 109–110].

Для України ці висновки мають важливе практичне значення. Задля запобігання повторенню помилок, допущених упродовж перших тридцяти років незалежності (1991–2021), що несуть загрозу втрати державності, необхідно створювати інклюзивні інституції, укомп-

лектовані висококваліфікованими кадрами, які вирізняються високими моральними якостями. Саме такі фахівці, поєднуючи професійну компетентність із добросесністю та відповідальністю, здатні забезпечити економічне відродження країни у післявоєнний період, спираючись на людиноцентричний підхід до розвитку, який ставить етичні засади та людський потенціал у центр економічної стратегії.

Витоки інклюзивних політичних та економічних інститутів: історичний досвід Англії

Світова історія свідчить, що початок формування інклюзивних політичних і економічних інститутів пов'язаний із подіями в Англії 1688 року, коли Славетна революція завершилася обмеженням влади короля Якова II Стюарта. Цей державний переворот поклав край абсолютизму, встановивши парламент як вищий орган влади. Парламент відобразив інтереси значної частини землевласників і підприємців, отримавши повноваження формувати економічні інститути. Таким чином, Славетна революція вирішила ключове політичне завдання – відкрила доступ до управління державою широким верствам населення, заклавши основи плюралістичного суспільства та першої інклюзивної політичної системи [11, с. 92–93].

Все це детально описано в книзі Дарона Аджемоглу та Джеймса Робінсона «Чому нації занепадають», яка стала бестселером за версією *New York Times* і *Wall Street Journal* [11]. Наслідком прогресивних політичних змін стало поступове набуття інклюзивного характеру економічними інститутами. На початку XVII століття в Англії не було ні рабства, ні кріпацтва, однак економічна діяльність громадян обмежувалася державними монополіями, свавільними податками та маніпуляціями законодавством, зокрема в сфері торгівлі землею, що стримувало розвиток як внутрішньої, так і міжнародної економіки, підвищуючи ризики для інвесторів.

Після Славетної революції ситуація докорінно змінилася. Уряд запровадив низку інклюзивних економічних інститутів, які стимулювали інвестиції, торгівлю та інновації. Зміцнення прав власності, зокрема права на інтелектуальну власність через патентування, стало вирішальним кроком. Як зазначають Аджемоглу та Робінсон, це дало потужний поштовх науково-технічному прогресу, що визначив особливості сучасної цивілізації [11, с. 93]. Скасування довільного оподаткування, обмеження монополій і застосування закону однаково до всіх громадян створили умови для розвитку інфраструктури – доріг,

каналів, а згодом залізниць, що стало передумовою Промислової революції. Інклюзивний ринок відкрив можливості для використання талантів і здібностей людей у підприємстві, а економічні вигоди від впровадження технологій посилили цей процес [11, с. 11].

Взаємодія політичних та економічних інститутів є складною і неоднозначною. Хоча економічна міць держави може впливати на її зовнішню політику, невдалі політичні рішення здатні підірвати конкурентоспроможність економіки, особливо на етапі її становлення. Аджемоглу та Робінсон доводять, що саме політичні інститути відіграють пріоритетну роль, формуючи основу для економічного розвитку. У випадку Англії інклюзивні політичні інститути спричинили трансформацію економічних структур, що зрештою призвело до Промислової революції у XVIII столітті.

Особливе значення мало патентування, яке стимулювало творчість та інновації. Винаходи, такі як колесо, двигун, паровоз, радіо, електрика, комп'ютер та інтернет, створені людьми з унікальним складом розуму, стали рушіями прогресу. Захист прав на ідеї забезпечив законність і соціальну справедливість у цій сфері, що відповідає об'єктивному закону економії часу й енергії, який діє незалежно від людської волі.

Промислова революція радикально посилила нерівність між країнами. Лише ті держави, які адаптували інклюзивні інститути, змогли скористатися технологічними досягненнями таких винахідників, як Джеймс Ватт (парова машина), Річард Тревітік (паровоз), Річард Аркрайт (прядильна машина) чи Ісамбард Кіндом Брюнель (пароплави). Реакція нації на ці інновації залежала від історичного розвитку їхніх інститутів, що визначало або економічне зростання, або занепад [11, с. 95].

Успіх Англії пояснюється двома чинниками. По-перше, наявністю централізованої держави з розвинутими політичними інститутами, які дозволили здійснити перехід до інклюзивності. По-друге, створенням широкої коаліції, яка після Славетної революції обмежила владу монарха й уряду, змусивши їх враховувати інтереси суспільства, що забезпечило становлення інклюзивних економічних інститутів, що відкрили шлях до технологічного й економічного лідерства Англії у XVIII–XIX століттях [11, с. 94]. Таким чином, інклюзивність стала основою для ефективного використання людського потенціалу, що визначило прогрес країни.

Роль екстрактивних інститутів у стагнації економічного розвитку країн

Екстрактивні інститути, як зазначають Аджемоглу та Робінсон, не лише консервують

бідність, а й унеможливають перехід до сталого економічного зростання через систематичне вилучення ресурсів на користь еліт [11, с. 347]. Їхня живучість пояснюється інерцією історичних традицій і браком політичної волі для змін. Для України, де екстрактивність інститутів підсилюється успадкованою застарілою управлінською культурою адміністративного тиску (КАТ), витіснення цієї моделі є дуже важливим завданням післявоєнної відбудови.

Першим кроком до трансформації має стати реформування політичних інститутів, оскільки саме вони визначають рамки функціонування економічних структур. Історичний досвід Англії після Славетної революції 1688 року демонструє, що створення інклюзивних політичних інститутів, підзвітних суспільству, відкриває шлях до прогресивних економічних змін [11, с. 94]. В українському контексті це передбачає перехід від вертикальної ієрархії до системи, де управлінські рішення оцінюються за їхніми результатами, а не за формальною відповідністю вказівкам зверху. Культура системного управління за кінцевими результатами (КСУКРД) має замінити КАТ, установивши чіткі критерії ефективності – наприклад, індекси якості життя, рівень зайнятості чи доступність базових послуг.

Другим напрямом є економічна інституційна реформа, орієнтована на стимулювання інновацій і розвиток обробної промисловості. Як підкреслює Ерік С. Райнерт, країни, що досягли економічного прориву, спиралися на сектори з високою доданою вартістю, уникаючи передчасного відкриття ринків для вільної торгівлі [12, с. 9]. Для України це означає підтримку вітчизняного виробництва через державні програми, субсидії та захист від зовнішньої конкуренції на початкових етапах, а також створення умов для інноваційної діяльності. Розвиток патентування в Україні, як історично довів приклад Англії, може стати потужним інструментом для заохочення винахідництва та технологічного прогресу [11, с. 93].

Третій аспект стосується кадрової політики. Екстрактивні інститути спираються на еліти, які не зацікавлені в суспільному добробуті. Натомість інклюзивні інститути потребують управлінців із високим рівнем компетентності, відповідальності і патріотизму. В Україні необхідно запровадити прозорі механізми підбору кадрів на ключові посади, усунувши корупційні практики, що блокують доступ до влади висококваліфікованим фахівцям з широким масштабом мислення, які вирізняються високими моральними якостями. Лише за таких умов управлінська еліта

зможє виконувати функцію драйвера економічного розвитку, а не гальма.

Нарешті, важливо врахувати глобальний контекст. Сучасна економіка функціонує в умовах взаємозалежності держав, де інновації та технології визначають конкурентоспроможність. Україна, маючи значний науковий і людський потенціал, може інтегруватися у світові ланцюги створення вартості, якщо позбудеться екстрактивних інститутів. Приклад країн, що успішно модернізувалися, таких як Південна Корея чи Сінгапур, свідчить, що ключ до успіху – це поєднання сильних інклюзивних інститутів із цілеспрямованою державною політикою.

Таким чином, подолання екстрактивних інститутів в Україні вимагає комплексного підходу: реформи політичної системи, економічної моделі, кадрової політики та орієнтації на інновації. Лише за таких умов країна зможє вийти з пастки бідності й забезпечити стає економічне зростання, реалізувавши свій потенціал у повоєнний період.

Якість людського потенціалу як основного фактору розвитку економіки

Значущість людського фактора в економіці підтверджує досвід Лі Куан Ю, архітектора соціально-економічного прориву Сінгапуру. За його правління ВВП на душу населення зріс із 400 доларів у 1967 році до 50 000 доларів у 2012 році [7, с. 6]. Як вже згадувалося вище, він наголошував: «Якість людських ресурсів – єдиний вирішальний фактор конкурентоспроможності країни, а люди є ключем до інновацій і технологій» [7, с. 112–113]. Логічно, якщо економіка є продуктом людської діяльності, то її стан – зростання чи занепад – залежить від професійних і особистісних якостей людей, а також від культури управління ними.

Людський потенціал будь-якої країни доцільно поділяти на дві категорії: «ведучу» – управлінську еліту, яка формує стратегію розвитку, і «керовану» – виконавців, що реалізують цей потенціал. Роль управлінської еліти є визначальною не лише для економіки, а й для державного устрою загалом. Історик Моріс Дрюон, аналізуючи занепад Франції на початку XIV століття, пояснює її крах посередністю правителів (королів). Тоді країна, яка була наймогутнішою в християнському світі, втратила провідні позиції через неспроможність еліти до стратегічного мислення, що призвело до розколу, знецінення грошей, паралічу виробництва, торгівлі та масової бідності [13, с. 292], що підкреслює первинність якості «ведучої» частини людського потенціалу в долі держави.

Щодо «веденої» частини, її внесок в економіку залежить від умов, створених елітою для реалізації трудового потенціалу. Ключовими тут є самопізнання власного «Я», пошук «сродної» праці (за Г. Сковородою) та оволодіння професійними знаннями на рефлексивному рівні. Додатковим стимулом слугує мотивація, що ґрунтується на аналітико-пізнавальній активності (АПА), яка формує внутрішню потребу в постійному оновленні знань. Такі якості забезпечують конкурентоспроможність людського потенціалу, що становить основу економічного зростання.

Освіта відіграє центральну роль у цьому процесі, потребує модернізації для формування двох базових компетентностей. Перша – здатність учитися, що передбачає не лише засвоєння знань, а й уміння аналізувати, виокремлювати суттєве з другорядного через розвиток АПА. Друга – уміння співіснувати в мультикультурному суспільстві, що вимагає прищеплення таких якостей, як повага, емпатія, толерантність і моральність, заснованих на загальнолюдській моралі (ЗЛМ). Ці компетентності підвищують ефективність трудових колективів, сприяючи синергії в процесі виробництва та доставки продукції до споживача. У розвинених країнах усвідомлення важливості людського фактора вже стало нормою для багатьох підприємств [14].

Таким чином, людиноцентризм економіки проявляється через взаємодію «ведучої» та «керованої» частин людського потенціалу. Вирішальне значення має якість управлінської еліти, від якої залежить не лише економічна продуктивність, а й політична стабільність країни. Тому формування компетентної, відповідальної та стратегічно мислячої еліти є пріоритетним завданням, особливо для України, де історичні виклики вимагають якісного оновлення управлінських кадрів для забезпечення сталого розвитку.

Формування інклюзивних управлінських еліт в політичних і економічних інститутах

Питання створення ефективних управлінських еліт доцільно розглянути на прикладі Сінгапуру, який за 30 років незалежності (з 1967 року) трансформувалася з країни третього світу у високорозвинену державу з високим рівнем життя громадян. Цей успіх став можливим завдяки інклюзивним управлінським елітам, які діяли в політичній та економічній сферах. Лі Куан Ю, архітектор сінгапурського «економічного дива», у 1974 році підкреслював критичну роль еліти: «Якби 300 ключових управлінців зібралися в одному літаку й він зазнав

катастрофи, Сінгапур не відбувся б» [15]. Ця теза, висловлена через дев'ять років після здобуття незалежності (1965 р.), ілюструє значення якісного кадрового складу.

В Україні усвідомлення необхідності формування управлінської еліти на засадах меритократії досі не сформувалося. Основною перешкодою є глибоко вкорінена корупція у владних структурах, що має історичні витoki в умовах тривалого бездержав'я. У цьому контексті досвід Лі Куан Ю є особливо цінним. Він описує відбір кадрів на високі посади за трьома ключовими якостями, названими «якостями гелікоптера»: здатність до аналізу, логічна оцінка фактів із фокусом на суттєвому, а також поєднання реалістичного бачення з увагою для прогнозування можливого [7, с. 175]. Такі критерії, або «білі фільтри», не суперечать принципам демократії та гуманізму, сприяючи самореалізації кандидатів і запобігаючи шкоді від некомпетентних управлінців.

З огляду на специфіку ментальності значної частини українського суспільства, зокрема активних груп, що претендують на владу, учені Інтелект-клубу пропонують адаптований варіант «білих фільтрів»:

- високий рівень аналітико-пізнавальної активності (АПА), що забезпечує оновлення знань і виокремлення головного;
- високий рівень загальнолюдської моралі (ЗЛМ);
- розвинене масштабне мислення, що базується на високому рівні уяви;
- потреба в трансцендентності як усвідомлення себе частиною глобального світу.

Отже, зазначені критерії, більш конкретно розкриті в працях Інтелект-клубу [16; 17; 18; 19], можуть бути оцінені індексно за допомогою кваліметричних методів із застосуванням нечіткої математики. Такий підхід дозволяє об'єктивно діагностувати якість кандидатів на управлінські посади.

Підвищення якості людського потенціалу – як «ведучої» (управлінської еліти), так і «керованої» (виконавців) – можливе за умови залучення системи освіти, починаючи з дошкільного рівня із участю батьків. Освіта має формувати конкурентоспроможних випускників через розвиток кращих людських якостей: аналітичного і масштабного мислення, моральності, здатності до співпраці на основі взаємоповаги і т.ін., що сприятиме створенню інклюзивних еліт, здатних забезпечити ефективність політичних і економічних інститутів. Саме це і стає передумовою сталого розвитку України. Детальніше ці аспекти висвітлено у згаданій науковій літературі.

Оскільки на цей час людський потенціал виступає рушійною силою автоматизації та технологічного прогресу, адже саме креативність, аналітичні здібності та стратегічне бачення визначають розробку й впровадження інноваційних систем, що впливають на економічне зростання України та інших країн світу. Водночас без якісного управління цими процесами, без ефективної взаємодії між науковим, економічним і політичним середовищем, жодні технічні чи соціальні новації не зможуть реалізувати свій повний потенціал. Саме тому формування компетентної управлінської еліти є ключовою умовою для створення інноваційної економіки, здатної забезпечити стійке зростання та глобальну конкурентоспроможність України.

Висновки. Отже, ефективний розвиток української держави в сучасних умовах визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки рівнем якості людського капіталу, який є ключовим чинником економічного зростання та інституційної стабільності. Світовий досвід засвідчує, що саме взаємодія людського потенціалу з ефективними управлінськими структурами забезпечує стійкий розвиток держави. Визначальну роль у цьому процесі відіграє управлінська еліта, здатна формувати стратегічні орієнтири розвитку та забезпечувати мобілізацію ресурсів суспільства. Важливою передумовою цього є трансформація управлінської культури, орієнтованої на служіння суспільним інтересам, а не на утримання особистої влади. У повоєнний період особливої уваги потребує розбудова інституцій, заснованих на принципах відкритості, підзвітності та справедливості. Запровадження прозорої моделі державного управління є головним чинником забезпечення довготривалої економічної стабільності. При цьому саме характер інституцій визначає вектор розвитку країни – прогресивний або регресивний. Формування високопрофесійного та відповідального управлінського корпусу є необхідною умовою для подолання системної корупції та переходу до ефективної моделі управління. Успішна модернізація держави значною мірою залежить від внутрішньої здатності суспільства мобілізувати національний потенціал задля досягнення загальносуспільних цілей.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом механізмів формування результативного управлінського середовища та інституцій, здатних забезпечити стійкий розвиток держави в умовах посткризової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Petty W. *The economic writings of Sir William Petty* : in 2 vols. / ed. C. H. Hull. Cambridge : Cambridge University Press, 1899.
2. Smith A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* : in 2 vols. London : W. Strahan & T. Cadell, 1776.
3. Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation*. London : John Murray, 1817.
4. Pecesì A. *The human quality*. Oxford : Pergamon Press, 1977.
5. Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York : Harper Business, 1999.
6. Щокін Г.В. Ранок тисячоліття ... Яким буде вечір? *Персонал*. 2001. № 10.
7. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / Г. Елісон, Р. Д. Блеквілл, Е. Вайн ; пер. з англ. О. Лобстова. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 224 с.
8. McConnell C. R., Brue S. L. *Economics: Principles, problems, and policies*. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 1999.
9. Закон України «Про кооперацію» від 1989 року / Верховна Рада України. Київ, 1989. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z888998> (дата звернення: 14.04.2025).
10. Ford H. *My life and work*. Garden City : Doubleday, Page & Company, 1922.
11. Анджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.
12. Райнерт Е. С. Як багаті країни збагатили ... і чому бідні країни лишаються бідними / пер. з англ. П. Тарашук. Київ : Темпора, 2015. 444 с.
13. Дрюон М. Лілія і лев. Коли король занепащає Францію. Романи із серії Прокляті королі / пер. з фр. Н. Жаркова. Симферополь : Ред. відділ Крим. комп. Печаті, 1992. Т. 3. 544 с.
14. Гемел Г., Закіні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе / пер. з англ. Д. Кожедуб. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
15. Лі Куан Ю. Із третього світу в перший. Історія Сінгапуру: 1965–2000 / пер. з англ. Е. Сагайдак. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 760 с.
16. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. та ін. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.
17. Дмитренко Г., Олійник В., Олійник В. 100 відповідей на 100 запитань. Шлях України і людства до гармонійної цивілізації: посібник. Київ : ДКС-Центр, 2024. 194 с.
18. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. та ін. Системна модернізація державного устрою повоєнної України за ключовими напрямками: навчальні засади / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. 2-ге вид., випр. Київ : ДКС-Центр, 2024. 244 с.
19. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. та ін. Новий людиноцентричний управлінський курс України в контексті цивілізаційного розвитку світу / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. 2-ге вид., випр. Київ : Вид-во Ліра-К, 2023. 222 с.
20. Черняк В. Ми живемо в епоху «Квазі». *Урядовий кур'єр*. 1997. 13 вересня. № 169–170.

References

1. Petty W. *The economic writings of Sir William Petty* : in 2 vols. / ed. C. H. Hull. Cambridge : Cambridge University Press, 1899.
2. Smith A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* : in 2 vols. London : W. Strahan & T. Cadell, 1776.
3. Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation*. London : John Murray, 1817.
4. Pecesì A. *The human quality*. Oxford : Pergamon Press, 1977.
5. Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York : Harper Business, 1999.
6. Shchokin H. V. *Ranok tysiacholittia ... Yakym bude vechir?* [Morning of the Millennium... What will the evening be?]. *Personal*, no. 10, 2001. (in Ukrainian)
7. Lee Kuan Yew. *Rozdumyi velykoho lidera pro maibutnie Kytaiu, SSHA ta svitu* [Reflections of a Great Leader on the Future of China, the USA, and the World]. Kyiv : KM-Books Publishing Group, 2018. 224 p. (in Ukrainian)
8. McConnell C. R., Brue S. L. *Economics: Principles, problems, and policies*. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 1999.
9. Verkhovna Rada Ukrainy. *Zakon Ukrainy "Pro kooperatsiiu"* [Law of Ukraine "On Cooperation"]. Verkhovna Rada of Ukraine, 1989. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/Z888998>.
10. Ford H. (1922) *My life and work*. Garden City : Doubleday, Page & Company.
11. Acemoglu D., Robinson J. (2016) *Chomu natsii zanepadaiut. Pokhodzhennia vlady, bahatstva ta bidnosti* [Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty]. Kyiv: Nash Format, 440 p. (in Ukrainian)
12. Reinert E. S. (2015) *Yak bahati krainy zbahatily ... i chomu bidni krainy lyshaiutsia bidnymy* [How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor]. Kyiv : Tempora, 444 p. (in Ukrainian)
13. Druon M. (1992) *Liliia i lev. Koly korol zanapashchaie Frantsiiu* [The Lily and the Lion. When the King Ruins France]. Simferopol: Crimean Printing Department, vol. 3, 544 p. (in Ukrainian)

14. Hamel G., Zanini M. (2021) *Liudynokratiia. Stvorennia kompanii, u yakiukh liudy – ponad use* [Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them]. Kyiv: Laboratory, 320 p. (in Ukrainian)
15. Lee Kuan Yew (2018) *Iz tretoho svitu v pershyi. Istoriia Sinhapuru: 1965–2000* [From Third World to First: The Singapore Story: 1965–2000]. Kyiv: KM-Books Publishing Group, 2018. 760 p. (in Ukrainian)
16. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., et al. (2024) *Innovatsiinyi rozvytok liudstva na zlami chasu: ukrainskyi systemnyi shliakh* [Innovative Development of Humanity at the Turning Point: The Ukrainian Systemic Path] In H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. Kyiv: DKS-Center, 242 p. (in Ukrainian)
17. Dmytrenko H., Oliinyk V., Oliinyk V. (2024) *100 vidpovidei na 100 zapytan. Shliakh Ukrainy i liudstva do harmonii* [100 Answers to 100 Questions: Ukraine's and Humanity's Path to Harmony]. Kyiv: DKS-Center, 194 p. (in Ukrainian)
18. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., et al. (2024) *Systemna modernizatsiia derzhavnogo ustroiu povoiiennoi Ukrainy za kliuchovymy napriamamy: navchalni zasady* [Systemic Modernization of the State Structure of Post-War Ukraine in Key Directions: Educational Principles] In H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. 2nd ed., revised. Kyiv : DKS-Center, 244 p. (in Ukrainian)
19. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Zhalat-Lozynska L. O., et al. (2023) *Novyi liudynotsentrychnyi upravlinskyi kurs Ukrainy v konteksti tsyvilizatsiinoho rozvytku svitu* [The New Human-Centered Management Course of Ukraine in the Context of Global Civilizational Development] In H. A. Dmytrenko, V. V. Oliinyk. 2nd ed., revised. Kyiv: Lira-K Publishing House, 222 p. (in Ukrainian)
20. Cherniak V. (1997) *My zhyvemo v epokhu “Kvazi”* [We Live in the Era of “Quasi”]. *Uriadovyi kurier*, 13 September, no. 169–170, 1997. (in Ukrainian)