ІНСТИТУТ ОСВІТНЬОЇ АНАЛІТИКИ
Державна наукова установа

ОСВІТНЯ АНАЛІТИКА УКРАЇНИ

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

Заснований у 2017 р.
Виходить 2–6 разів на рік

ВИПУСК № 2 (39)
2026

ISSN 2617-8532 Журнал зареєстровано 7 листопада 2018 року в **Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, м. Париж)**

Засновник і видавець **Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики»**
Ідентифікатор медіа R30-04027

Журнал «Освітня аналітика України» внесено до Переліку наукових фахових видань України (накази Міністерства освіти і науки України від 09.02.2021 № 157 та від 20.12.2023 № 1543), категорія «Б»; спеціальності: 011 – Освітні, педагогічні науки, 051 – Економіка, 281 – Публічне управління та адміністрування

ЗМІСТ

ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА

Лондар Л. П., Лондар С. Л., Погребняк Ю. В.
Інклюзивна освіта в Україні: вектори євроінтеграції в умовах воєнного часу (*англійською*) 5

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Круглов В. В.
Використання цифрових інструментів аналітики в управлінні вищою освітою як перспектива модернізації в післявоєнний період 24

ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА

Литвинова С. Г.
Синергія генеративного штучного інтелекту та мобільного навчання: динамічна модель концептуальної трансформації освітніх процесів 42

Титаренко Н. В.
Удосконалення переліку показників у загальній середній освіті в контексті основних напрямів освітньої реформи України 61

ВИЩА ОСВІТА

Тур О. М.
Трансформація науково-дослідницької підготовки магістрантів крізь призму академічної доброчесності в умовах євроінтеграції 77

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ

Олексюк В. П., Спірін О. М., Осадча К. П.
Модель стандартизації FAIR-даних для галузі освітніх наук 91

Тоцька О. Л.
Гранти Президента України докторам наук: аналіз трудових і фінансових ресурсів ... 104

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Городянська Л. В.
Фахівець «нової хвилі» в повоєнному відтворенні економічних ресурсів підприємства 116

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Лондар Сергій Леонідович, д-р екон. наук, проф. *(головний редактор)*; **Литвинчук Андрій Олександрович,** канд. екон. наук, ст. дослідник *(заступник головного редактора)*; **Терещенко Ганна Миколаївна,** канд. екон. наук, ст. наук. співробітник *(заступник головного редактора)*; **Буряченко Андрій Євгенович,** д-р екон. наук, проф.; **Версаль Наталія Іванівна,** д-р екон. наук, доц.; **Долінський Леонід Борисович,** д-р екон. наук, проф.; **Затонацький Дмитро Артемович,** д-р екон. наук; **Іванюк Ірина Володимирівна,** канд. пед. наук, ст. дослідник; **Козубцов Ігор Миколайович,** д-р пед. наук, канд. тех. наук, ст. наук. співробітник; **Круглов Віталій Вікторович,** д-р наук з держ. упр., проф.; **Куніна-Хабеніхт Ольга**, д-р психол. наук; **Мельник Сергій Вікторович,** канд. екон. наук, доц.; **Овчарук Оксана Василівна,** д-р пед. наук, проф.; **Олексюк Василь Петрович,** д-р пед. наук, проф.; **Орлова Наталія Сергіївна,** д-р наук з держ. упр., проф.; **Піч Маркус,** д-р пед. наук, проф.; **Раштіцова Мартіна,** д-р соц. психол., доц.; **Тутліс Відмантас,** Ph.D., доц.; **Шіп Радім,** Ph.D., доц.

Рекомендовано до друку
Вченою радою Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики».
Протокол № 5 від 14.05.2026 р.

Журнал включено в такі бази даних: «Наукова періодика України», ResearchBib, Ulrich's Periodicals Directory, Google Scholar, Crossref та Index Copernicus International Journals Master List.

Редакційна колегія не завжди поділяє позицію авторів.

Автори несуть повну відповідальність за зміст і достовірність матеріалів, що публікуються, дотримання загальноприйнятих принципів наукової етики, відсутність плагіату у своїх статтях.

Редакція залишає за собою право на скорочення та редагування авторських текстів.

Наукові статті, опубліковані в журналі «Освітня аналітика України», поширюються на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.uk).

© ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2026

INSTITUTE
OF EDUCATIONAL ANALYTICS
State Scientific Institution

EDUCATIONAL ANALYTICS OF UKRAINE

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL

Published since 2017
2–6 issues per year

ISSUE № 2 (39)
2026

ISSN 2617-8532 The journal is registered on 7 of November 2018 in **ISSN International Centre, Paris**

Founder and publisher **State Scientific Institution «Institute of Educational Analytics»**
Media identifier R30-04027

The journal «Educational Analytics of Ukraine» is included in the List of scientific professional publications of Ukraine (orders of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 09.02.2021 № 157 and from 20.12.2023 № 1543), category «B»; specialties: 011 - Educational, pedagogical sciences, 051 - Economics, 281 - Public administration and administration

CONTENTS

INCLUSIVE EDUCATION

Lidia Londar, Sergiy Londar, Yulia Pohrebniak
Inclusive education in Ukraine: vectors of European integration in wartime conditions ... 5

EDUCATION MANAGEMENT

Vitalii Kruhlov
Use of digital analytics tools in higher education governance as a prospect for modernization in the post-war period 24

GENERAL SECONDARY EDUCATION

Svitlana Lytvynova
Synergy of generative artificial intelligence and mobile learning: a dynamic model for the conceptual transformation of educational processes 42

Nataliia Tytarenko
Improvement of the system of indicators in general secondary education in the context of the key directions of Ukraine's educational reform 61

HIGHER EDUCATION

Oksana Tur
Transformation of master's students' research training through the prism of academic integrity in the context of European integration 77

CURRENT ISSUES OF SCIENCE AND INNOVATION DEVELOPMENT

Vasyl Oleksiuk, Oleh Spirin, Kateryna Osadcha
A standardisation model of FAIR data for educational sciences 91

Olesia Totska
Grants of the President of Ukraine to doctors of sciences: analysis of labor and financial resources 104

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Larysa Gorodianska
The "new-wave" specialist in the post-war recovery of an enterprise's economic resources 116

EDITORIAL BOARD

Prof. **Sergiy Londar** *(editor-in-chief)*; Dr. **Andrii Lytvynchuk** *(deputy editor-in-chief)*; Dr. **Hanna Tereshchenko** *(deputy editor-in-chief)*; Prof. **Andrii Buriachenko**; Dr. **Nataliia Versal**; Prof. **Leonid Dolinskyi**; Dr. **Dmytro Zatonatskiy**; Dr. **Iryna Ivaniuk**; Dr. **Ihor Kozubtsov**; Dr. **Vitalii Kruhlov**; Dr. **Olga Kunina-Habenicht**; Dr. **Sergii Melnyk**; Prof. **Oksana Ovcharuk**; Prof. **Vasyl Oleksiuk**; Prof. **Nataliia Orlova**; Prof. **Marcus Pietsch**; Dr. **Martina Rašticová**; Dr. **Vidmantas Tutlys**; Dr. **Radim Ship.**

Recommended for publication
by the Academic Council of the State Scientific Institution «Institute of Educational Analytics».
Protocol No. 5 of 14.05.2026

The journal is included in such databases: Scientific Periodicals of Ukraine, ResearchBib, Ulrich's Periodicals Directory, Google Scholar, Crossref and Index Copernicus International Journals Master List.

The editorial board does not always share the position of the authors.

Responsibility for the content and reliability of published materials, the compliance of general scientific ethics principles, the absence of plagiarism lies entirely with the authors.

The editorial staff reserves the right to shorten and edit the original texts.

Scientific articles published in the journal "Educational Analytics of Ukraine" are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

© SSI «Institute of Educational Analytics», 2026

УДК 330.341.1:330.313(045)

Городянська Л. В.
кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент АЕН України, доцент кафедри менеджменту, системного аналізу та міжнародних відносин Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, Київ, Україна, l.v.gorodianska@udu.edu.ua
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4482-1690

ФАХІВЕЦЬ «НОВОЇ ХВИЛІ» В ПОВОЄННОМУ ВІДТВОРЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *У статті теоретично обґрунтовано роль та функції фахівця «нової хвилі» як ключового драйвера повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства. Доведено, що в умовах масштабної деформації економічного ландшафту, спричиненої збройною агресією, традиційне відтворення за довоєнними моделями є неефективним. Методи дослідження охоплюють сферу системного управління, властиву європейським поглядам на розвиток підприємства, зокрема системний підхід для активізації потенціалу працівника, порівняльний аналіз, інформаційне моделювання й узагальнення (для формування профілю фахівця «нової хвилі»), а також метод логічного моделювання процесів відтворення економічних ресурсів. Автором розкрито сутність фахівця «нової хвилі» як адаптивного менеджера, чий професійний профіль базується на поєднанні життєстійкості, цифрової грамотності та екологічної свідомості. Особливу увагу приділено структуризації функцій фахівця, а саме: когнітивної, менеджерської й технологічної. Проведено порівняння характеристик традиційного спеціаліста та фахівця «нової хвилі», акцентовано на важливості крос-функціональності (T-shaped skills) і адаптивного інтелекту (AQ). Визначено три вектори відтворення ресурсів: матеріально-технічний, фінансово-інвестиційний та інформаційно-цифровий. Наукова новизна дослідження полягає в розробленні інтегрованої моделі 4D-розвитку (мікронавчання, VR-симуляції, крос-функціональний шеринг, еко-навчання), що відповідає концепції навчання впродовж усього життя. Запропоновано нову парадигму управління процесами активізації інноваційного й функціонального розвитку працівника, яка забезпечує мультиплікативний ефект для розвитку ресурсного потенціалу підприємства завдяки впровадженню AI-інструментів та автоматизації. Запропоновано систему KPI для оцінки професійного розвитку працівників, що базується на показниках соціального впливу та стратегічної відповідності стандартам ЄС і принципам ESG. Результати дослідження може бути використано під час розроблення стратегій модернізації вітчизняних підприємств та програм професійної перепідготовки кадрів у повоєнний період.*

Ключові слова: *повоєнне відновлення, економічні ресурси, фахівець «нової хвилі», T-shaped skills, адаптивний інтелект, принципи ESG, цифрова трансформація, 4D-розвиток.*

DOI: 10.32987/2617-8532-2026-2-116-127.

Вступ. Повномасштабна збройна агресія рф спричинила безпрецедентну деформацію економічного ландшафту України та, як наслідок, фізичне знищення ресурсів, масштабну релокацію й відтік людського капіталу. У 2024–2026 рр. питання повоєнного відновлення України

© Городянська Л. В., 2026

загалом та її економічних ресурсів зокрема трансформується з теоретичних концепцій у практичну площину [1]. Проте відтворення за довоєнними моделями є неефективним. Повоєнна економіка потребуватиме фахівця «нової хвилі» – суб'єкта, здатного оперувати в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації й інклюзивного відновлення [2–4; 5, с. 500–503].

Тема ролі людського капіталу як рушійної сили повоєнного відновлення є надзвичайно актуальною. Оскільки «повоєнне відновлення» – це відносно новий дискурс, активізований після 2022 р., більшість праць присвячено питанням економіки персоналу [2, с. 83–84; 3, с. 82–84; 4; 6], кризового менеджменту [1] та інноваційного розвитку [7]. Аналіз показав, що знання персоналу, на відміну від матеріальних об'єктів основних засобів, не зношуються під час використання [2, с. 83–84]. Навпаки, відбувається самовідтворення завдяки синергії власного досвіду особистості й корпоративної культури навчання. Пріоритетність якості людського капіталу над його кількістю підкреслюється в аналітичній доповіді Центру Разумкова [3, с. 16–21]. Підприємства потерпають саме від дефіциту якісного людського капіталу – коли є багато керівників, але бракує саме ефективних лідерів [4, с. 11–14]. Масова зовнішня міграція, травмування та загибель працездатного населення призводять до втрати країною кваліфікованого людського капіталу [6, с. 2–4]. Подолання кризи потребує комбінації тактичних і стратегічних заходів, що поєднують короткострокові стабілізаційні заходи й довгострокові трансформаційні стратегії, де ключову роль відіграють інституційна стійкість та інноваційна адаптація персоналу, яка потребує швидкої перекваліфікації залежно від гнучкості ринку праці [1, с. 6–11, 84–221, 314–328, 344–346, 370]. Огляд літератури дає підстави для висновку, що з метою повоєнного відновлення України надзвичайно важливо створити сприятливі умови для ефективного відтворення навичок людського капіталу шляхом поліпшення якості освіти відповідно до потреб стейкхолдерів і ринку праці.

Необхідним є пошук «засобів досягнення результатів на засадах аналізу світового і, зокрема, європейського досвіду подолання економічних криз» [7, с. 33]. Позитивним є досвід відновлення європейських країн після Другої світової війни [8].

Серед фундаментальних праць українських авторів, що розкривають роль фахівця як рушійної сили інноваційних процесів, – монографія «Трансформація та повоєнне економічне відновлення України» за редакцією Л. Кістерського й А. Задої [1, с. 36–41, 113–119]; аналітична доповідь, підготовлена рядом науковців, як-от В. Юрчишин, М. Судаков, Л. Ткаченко, О. Пищуліна та ін. [3]; наукові праці О. Лісовської [6], Е. Лібанової, І. Бистрякова [7]. Вказані праці мають демографічну спрямованість, і в них детально обґрунтовано, що саме фахівці є дефіцитним ресурсом, який визначає здатність підприємств до відновлення. Вчені розглядають фахівця не лише як «ресурс», а як суб'єкта, що трансформує бізнес-модель підприємства. У наукових статтях і публікаціях інших авторів, наприклад А. Турила, Г. Лашкун [2, с. 82–84], Л. Городянської [5, с. 501–503],

акцентується на інтелектуалізації кадрів як ключовій умові відтворення матеріальних і нематеріальних активів. Ідеться про фахівця як драйвера стійкості, досліджуються специфічні компетенції фахівців, завдяки яким відбувається прискорення технологічного оновлення виробництва [2, с. 83–87; 5, с. 501–504]. Наведений аналіз структурної ролі фахівця у відтворенні ресурсів дає змогу визначити його функції щодо впливу на ресурси, а саме: когнітивну (генерація ідей щодо модернізації застарілих об'єктів основних засобів), менеджерську (ефективна релокація та логістика ресурсів у кризових умовах) і технологічну (впровадження інновацій, що знижують ресурсоємність виробництва). У контексті сучасної України бракує фахівців, які володіють навичками стратегічного управління, кризового менеджменту, економічними знаннями, навичками цифрової трансформації, м'якими навичками й аналітичним мисленням та здатні системно управляти підприємствами в умовах кризи й у повоєнний період.

Питання відтворення ресурсного потенціалу й водночас ролі фахівця як специфічного драйвера саме повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, інформаційних) залишається недостатньо структурованим і дослідженим.

Сучасний стан відтворення ресурсного потенціалу характеризується «розривом компетенцій», сутність якого полягає в тому, що в традиційних підходах до управління ресурсами не передбачено можливість швидкої адаптації до стандартів ЄС та принципів ESG. Ці принципи об'єднують екологічність, соціальну відповідальність і належне корпоративне управління як елементи сталого розвитку [9, с. 31–32; 10; 11] та вимоги «зеленої» економіки [12].

Проблема полягає у відсутності цілісної моделі професійного розвитку фахівця «нової хвилі», який поєднуватиме вміння проводити технічну експертизу з навичками кризового менеджменту й інноваційного проєктування в контексті трансформації ринку праці, цифровізації та нових підходів до менеджменту освіти дорослих.

Метою дослідження є обґрунтування профілю та ролі фахівця «нової хвилі» в системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства.

Основними *завданнями* дослідження є: уточнення характеристики фахівця «нової хвилі» як ключового суб'єкта повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства; аналіз взаємозв'язку безперервного процесу оновлення компетентностей персоналу й ефективності відтворення ресурсів; визначення ключових напрямів оцінювання професійного розвитку фахівця в повоєнний період.

У дослідженні застосовано комплекс загальних і спеціальних методів пізнання, як-от: системно-структурний аналіз – для дослідження структури економічних ресурсів підприємства; метод наукової абстракції та дедукції – для теоретичного обґрунтування суб'єктності фахівця й виокремлення його ролі як ключового драйвера повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства; метод порівняльного аналізу – для зіставлення вимог до компетентно-

стей фахівців довоєнного та повоєнного періодів; метод інформаційного моделювання й узагальнення – для створення профілю фахівця «нової хвилі»; метод логічного моделювання процесів відтворення економічних ресурсів.

Результати дослідження. Повоєнний стан економіки характеризується високим рівнем амортизації фізичного капіталу, виснаженням природних ресурсів і гострим дефіцитом кадрів через фізичні втрати й міграцію [3, с. 107–110]. Подолання невідповідності професійної підготовки фахівців вимогам економіки потребує інвестицій в їх перекваліфікацію та відновлення якості людського капіталу [3, с. 100–104]. Повоєнне відтворення економічних ресурсів – це не лише ремонт будівель чи закупівля й заміна обладнання. Це перехід до ресурсного оновлення на вищому технологічному рівні. Повоєнне відтворення економічних ресурсів вимагатиме не просто повернення до довоєнного стану, а реновації, тобто якісного оновлення ресурсів [9, с. 31–35; 12], що розглядається в межах концепції сталого розвитку та економіки замкненого циклу. Скорочення кількості й невідповідність якості трудових ресурсів формує запит на фахівця «нової хвилі» як критично важливий ресурс для підвищення адаптивності та продуктивності праці підприємства.

Фахівець «нової хвилі» є головним інтегратором у процесі повоєнного відтворення, характеристики якого істотно відрізняються від характеристик традиційного фахівця (табл. 1).

У фахівця «нової хвилі» превалює Т-подібний профіль навичок, який поєднує глибоку експертизу в певній

Таблиця 1

Порівняння характеристик традиційного фахівця та фахівця «нової хвилі»

Традиційний фахівець	Фахівець «нової хвилі»
Володіє *вузькою спеціалізацією* та характеризується тим, що модель професійного розвитку фахівця орієнтована на максимальне поглиблення компетентностей у межах однієї сфери, що забезпечує високий рівень професіоналізму	Володіє *крос-функціональністю* (T-shaped skills). Характеризується тим, що модель компетенцій поєднує глибоку експертизу в основній професії (вертикаль «Т») із широкими знаннями та здатністю ефективно взаємодіяти із фахівцями інших сфер (горизонталь «Т») [13; 14, с. 731–732]
Характеризується тим, що *орієнтація на процес* є підходом до професійної діяльності, за якого пріоритет віддається дотриманню встановлених процедур і регламентів, що обмежує гнучкість у досягненні результату	Характеризується тим, що *орієнтація на результат та соціальний вплив* є інтегрованою управлінською й поведінковою особливістю: отримання бажаних економічних результатів, створення позитивного соціального ефекту та суспільної цінності [15, с. 89–90]
Характеризується *локальним мисленням* та орієнтацією на місцеві норми або внутрішні правила підприємства, яка забезпечує стабільність, але в умовах криз може гальмувати розвиток	Характеризується тим, що *глобальний контекст* є інтеграційною особливістю профілю фахівця, який формується під впливом норм і цінностей ЄС та визначає здатність до стратегічного управління, критичного мислення й застосування інструментів глобальної економіки [16]
Характеризується *реактивністю професійної поведінки*, за якої реагує на зовнішні вказівки, події або проблеми, але не проявляє власної ініціативи та випереджального мислення	Характеризується *проактивним і антикризовим менеджментом*, що формується відповідно до стратегії випередження. Фахівець заздалегідь здійснює оцінку ризиків та гнучко реагує на загрози з метою забезпечення стійкості підприємства [5, с. 503–504; 17, с. 1171–1185]

Складено автором за: [5; 13–17].

галузі (вертикальна перекладина літери Т) із широким розумінням різних дисциплін (горизонтальна) [13; 14]. У широкому значенні баланс між спеціалізованими та неспеціалізованими знаннями посилюється інтегрованим тимчасовим аспектом, що враховує інформування про соціальні ініціативи підприємства й допомагає залучати нових партнерів.

Важливим інструментом створення позитивного іміджу підприємства та зміцнення довіри серед зацікавлених сторін є комунікація соціального впливу [15, с. 91]. Зокрема, прозора комунікація соціальних ініціатив підприємства є чинником залучення нових партнерів, інвесторів і клієнтів, які орієнтовані на європейські цінності сталого розвитку.

Вважаємо, що фахівець «нової хвилі» – це адаптивний менеджер чи спеціаліст, чий професійний профіль базується на тріаді:

– життєстійкість – здатність ухвалювати рішення в умовах форс-мажору;

– цифрова грамотність – уміння впроваджувати технології Industry 4.0 для оптимізації втрачених ресурсів і реалізації стратегії посилення кібербезпеки з метою забезпечення стійкості бізнесу в епоху цифровізації [18, с. 263–267];

– екологічна свідомість – розуміння відтворення на принципах сталого розвитку [9, с. 31–35].

Загалом ключовими характеристиками фахівця «нової хвилі» слід вважати:

• Наявність адаптивного інтелекту (AQ) [19], про що свідчить здатність людини коригувати своє мислення, поведінку та стратегію використання ресурсів у відповідь на швидкі зміни безпекової або ринкової ситуації й невизначеність. На відміну від IQ (логіка) чи EQ (емоції), AQ фокусується на гнучкості та швидкості перенавчання дорослих.

• Технологічну конвергентність як уміння інтегрувати цифрові рішення (AI, Big Data) в традиційні виробничі процеси задля економії ресурсів. Це процес злиття раніше розрізнених технологій в єдину, інтегровану систему.

• Етичне лідерство як відповідність концепції управління, яка базується на демонстрації нормативно відповідальної поведінки через особисті дії й міжособистісні стосунки, а також на просуванні такої поведінки серед підлеглих [20, с. 193–196]. Етичне лідерство орієнтується на соціальну відповідальність та інклюзивність при відновленні підприємства.

Дослідження показало, що процес відтворення ресурсів крізь призму діяльності фахівця «нової хвилі» має відбуватися за трьома векторами (табл. 2).

Професійне становлення фахівця «нової хвилі» має ґрунтуватися на концепції «навчання впродовж життя» [21]. У межах повоєнного відновлення підприємствам доцільно змінити парадигму управління персоналом – перейти від моделі «працівник як витрата» до стратегічного підходу «працівник як актив». Такий підхід забезпечує мультиплікативний ефект для розвитку всіх інших видів ресурсів підприємства.

Діяльність фахівців «нової хвилі» в процесі відтворення ресурсного потенціалу повинна підпорядковуватися такій логічній послідовності:

– діагностика руйнувань, за якою оцінюються фізичні збитки та ана-

Таблиця 2

Роль фахівця «нової хвилі» в процесах відтворення ресурсів

Вектор відтворення	Роль фахівця «нової хвилі»	Очікуваний результат
Матеріально-технічний	Упровадження ресурсозберігаючих та «зелених» технологій [9, с. 35]	Зниження енергоємності виробництва [9, с. 38]
Фінансово-інвестиційний	Робота з міжнародними фондами, грантами [12, с. 10–12] і страхуванням воєнних ризиків	Залучення зовнішнього капіталу для модернізації [12, с. 13–14]
Інформаційно-цифровий	Створення «цифрових двійників» підприємства для оптимізації логістики [18, с. 271]	Прозорість та швидкість ухвалення управлінських рішень [18, с. 274–275]

Складено автором за: [9; 12; 18].

лізуються втрачені альтернативні можливості;

– інвестиційне забезпечення, що передбачає залучення капіталу через механізми фандрейзингу й інструменти державно-приватного партнерства;

– технологічна модернізація, тобто переоснащення виробництва шляхом заміни застарілих об'єктів основних засобів (фондів) на енергоефективні аналоги.

Під впливом зовнішніх факторів внутрішні компетенції фахівців «нової хвилі» доцільно формувати за трирівневою структурою (табл. 3).

Це дає змогу скласти структуру трансформації компетенцій фахівця «нової хвилі», які відповідають запитам стейкхолдерів та сучасному стану економіки (табл. 4).

Професійний розвиток фахівця «нової хвилі» в системі повоєнного відновлення має бути нелінійним. Традиційні курси підвищення кваліфікації поступаються місцем екосистемному навчанню. Запропоновано впровадження інтегрованої моделі 4D-розвитку, яка охоплює такі методи:

– навчання короткими модулями безпосередньо в процесі розв'язан-

Таблиця 3

Трирівнева структура компетенцій фахівця «нової хвилі»

Рівень компетенцій / контекст	Ключова характеристика	Здобуток фахівця
Фундаментальний / ресурсний	Адаптивність	Стійкість до невизначеності та змін
Стратегічний / ціннісний	Суб'єктність	Перехід від ролі виконавця до ролі творця
Інструментальний / інструментальний	Ефективність	Швидкість і якість реалізації завдань

Складено автором.

Таблиця 4

Трансформація компетенцій фахівця «нової хвилі»

Рівень трансформації	Характер	Мета трансформації
Верхній (дія)	Проактивність та антикризове управління	Від реактивності до лідерства
Середній (знання)	Крос-функціональність і стандарти ЄС	Від вузької спеціалізації до універсальності
Нижній (умови)	Стратегія вибору методів амортизації капіталу та усунення проблеми кадрового дефіциту	Від локального мислення до виживання в кризових умовах

Складено автором.

ня виробничих завдань (наприклад, швидке опанування специфікацій нових типів обладнання, отриманого за програмами міжнародної допомоги);

– використання віртуальної реальності для симуляції кризових ситуацій на підприємстві або для навчання роботі з дорогоцінними ресурсами без ризику їх пошкодження;

– обмін досвідом між фахівцями різних департаментів (технічного, фінансового, екологічного) для формування цілісного бачення ресурсного циклу;

– обов'язкове навчання методів декарбонізації та циклічної економіки, що є вимогою для інтеграції в ринок ЄС.

Ефективна взаємодія фахівця із засобами праці сприятиме зростанню ресурсного потенціалу підприємства в повоєнний період і генеруванню синергетичного ефекту. Фахівець «нової хвилі» виконує роль *адаптивного менеджера*, що перетворює статичні ресурси на динамічні активи. Особливістю повоєнного періоду є те, що людський ресурс стає «найбільш дефіцитним обмеженням». Тому професійний розвиток фахівця повинен фокусуватися на *мультиплікації ресурсів*, коли один менеджер завдяки автоматизації та впровадженню AI-інструментів має забезпечувати управління обсягом ресурсів і замінити цілий відділ.

Для об'єктивної перевірки готовності фахівця до викликів повоєнного відновлення пропонується система ключових показників ефективності (KPI). Ця система має три ієрархічних рівні:

1. Результативність та імпакт (вищий рівень) – оцінює здатність фахівця створювати цінність в умовах дефіциту ресурсів. Визначається коефіцієнтом соціального впливу (як частка проєктів, що мають прямий позитивний вплив на громаду чи екологію).

2. Стратегічна відповідність (середній рівень) – перевіряє ступінь інтеграції в глобальний контекст і мультизадачність. Визначається індексом T-shaped компетенцій (кількістю успішно виконаних завдань у суміжних функціональних зонах) [13].

3. Ресурсна стійкість (базовий рівень) – оцінює адаптивність підприємства до гострого дефіциту кадрів. Визначає здатність виконувати комплексні завдання без залучення дефіцитних вузькопрофільних спеціалістів.

Система ключових показників ефективності фахівця «нової хвилі» базується на переході від традиційного «процесного» підходу до моделі соціального впливу. Термін «соціальний вплив» у контексті повоєнного відновлення є ключовим критерієм, який істотно відрізняє фахівця «нової хвилі» від традиційного працівника. Якщо раніше успіх вимірювався процесом або локальними показниками, то тепер – ціннісним внеском кожного працівника підприємства у відновлення економіки України. Цей напрям може бути одним із перспективних у майбутніх дослідженнях на цю тему.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано роль фахівця «нової хвилі» як стратегічного суб'єкта та ключового драйвера процесу повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства. Зокрема:

1. Обґрунтовано, що традиційні моделі відтворення ресурсів є неефективними в умовах масштабних деформацій економіки, спричинених

збройною агресією. Спостерігається трансформація парадигми відтворення. Повоєнне відновлення потребує переходу від простого ремонту й заміни активів до якісної реновації на вищому технологічному рівні, що базується на принципах сталого розвитку, економіки замкненого циклу та стандартах ЄС.

2. Визначено, що фахівець «нової хвилі» є адаптивним менеджером, чий професійний профіль базується на тріаді: життєстійкість – цифрова грамотність – екологічна свідомість. Ключовими відмінними рисами є: поєднання глибокої експертизи із крос-функціональною універсальністю, здатність оперативно коригувати стратегію у відповідь на зміни безпекової та ринкової ситуації (адаптивний інтелект), перехід від реактивного виконання вказівок до стратегічного лідерства й антикризового менеджменту (проактивність).

3. Встановлено, що вплив фахівця на ресурсний потенціал реалізується за трьома векторами: матеріально-технічним (упровадження «зелених» технологій), фінансово-інвестиційним (робота з міжнародними фондами і страхування ризиків) та інформаційно-цифровим (створення «цифрових двійників» для оптимізації процесів). Це забезпечує перетворення статичних ресурсів на динамічні активи підприємства.

4. Обґрунтовано потребу в упровадженні інтегрованої моделі безперервного навчання, яка включає мікронавчання, VR-симуляції кризових ситуацій, крос-функціональний шеринг та еко-освіту. Для оцінки готовності фахівців запропоновано систему KPI, яка зміщує фокус із процесу на соціальний вплив, стратегічну відповідність принципам ESG і ресурсну стійкість в умовах кадрового дефіциту.

5. Доведено, що зміна підходу до управління персоналом (від «працівник як витрата» до «працівник як актив») дає можливість одному фахівцю завдяки використанню AI-інструментів та автоматизації замінювати цілі підрозділи, забезпечуючи ефективне управління дефіцитними ресурсами.

Перспектива подальшого дослідження полягає в деталізації механізмів вимірювання соціального впливу кожного працівника як критерію його внеску в загальнонаціональне відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine / L. Kistersky, A. Zadoia (Eds.). Cambridge Scholars Publishing, 2024. 451 p. URL: https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/.

2. *Турило А. А., Лашкун Г. А*. Розвиток категорії «цінність людини» та фінансово-економічні аспекти формування людського капіталу у підприємництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 82–86. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.82.

3. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання / за ред. Ю. Якименка. Центр Разумкова, 2024. 228 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf.

4. *Morgan J.* The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade. *Wiley*. 2020. 320 p. URL: https://www.wiley.com/en-us/The+Future+Leader%3A+9+Skills+and+Mindsets+to+Succeed+in+the+Next+Decade-p-9781119518389.

5. *Городянська Л. В.* Парадигма інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 499–505. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67.

6. *Лісовська О.* Демографічні наслідки військової агресії росії як загроза економічній безпеці України. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-106.

7. *Лібанова Е., Бистряков І.* Україна повоєнного періоду: інноваційна організація просторового розвитку. *Демографія та соціальна економіка.* 2025. № 2 (60). С. 32–51. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032.

8. For European recovery: The fiftieth anniversary of the Marshall Plan. *Library of Congress.* URL: https://www.loc.gov/exhibits/marshall/marsh-overview.html.

9. *Gorodianska L.* Innovative renewal of economic resources as an advanced technology for sustainable development. *European Dimensions of Sustainable Development* : Selected Papers of the VII International Conference, May 5–7, 2025. Kyiv : National University of Food Technologies, 2025. P. 31–40. DOI: https://doi.org/10.24263/EDSD-2025-7-5.

10. Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles / E. Escrig-Olmedo et al. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, Iss. 3, 915. DOI: https://doi.org/10.3390/su11030915.

11. *Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О.* ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103.

12. A renovation wave for Europe – greening our buildings, creating jobs, improving lives / European Commission. 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0662.

13. *Jan de Weerd H., Khadir Ya., Peters P.* Shaping the Knowledge Worker Through a T-Shaped Skills Profile Framework. *ECKM* : Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management. 2024. Vol. 25, No. 1. P. 182–189. DOI: https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2461.

14. T-Shaped Competencies in Academic and IT Service Synergies Authors / Z. Schwarzová et al. *CSEDU* : Conference Proceedings of the 17th International Conference on Computer Supported Education, April 1–3, 2025. Porto, 2025. Vol. 2. P. 729–736. DOI: https://doi.org/10.5220/0013288400003932.

15. *Другова О. С.* Соціальний імпакт бізнесу як фактор формування конкурентних переваг підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2025. № 1 (89). С. 86–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-12.

16. *Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В.* Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. : Економіка та управління.* 2023. Vol. 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-02-03.

17. *AlEssa H. S., Durugbo C. M.* Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review.* 2022. Vol. 72. P. 1171–1208. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x.

18. Strategies to strengthen cybersecurity for business resilience in the digital age / S. Sukachova et al. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences.* 2025. Vol. 13, No. 1. P. 263–280. DOI: https://doi.org/10.21533/pen.v13.i1.294.

19. *Giannini F., Ziffer G., Cossu A., Lomonaco V.* Streaming Continual Learning for Unified Adaptive Intelligence in Dynamic Environments. *IEEE Intelligent Systems.* 2024. Vol. 39, Iss. 6. P. 81–85. DOI: https://doi.org/10.1109/MIS.2024.3479469.

20. *Gorodianska L.* Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development.* 2025. Vol. 3, No. 18. P. 190–203. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15.

21. Lifelong learning / UNESCO Institute for Lifelong Learning. URL: https://www.uil.unesco.org/en/unesco-institute/mandate/lifelong-learning.

Матеріал надійшов до редакції 31.03.2026 р.

Larysa Gorodianska
Ph. D. (Economics), Associate Professor, Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, Ukraine, l.v.gorodianska@udu.edu.ua
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4482-1690

THE "NEW-WAVE" SPECIALIST IN THE POST-WAR RECOVERY OF AN ENTERPRISE'S ECONOMIC RESOURCES

Abstract. *The article provides a theoretical substantiation of the role and functions of a "new-wave" specialist as a key driver of the post-war renewal of an enterprise's economic resources. It is demonstrated that traditional renewal based on pre-war models is ineffective under conditions of large-scale distortions in the economic landscape caused by military aggression. The research methods encompass the domain of systemic management, aligned with European perspectives on enterprise development, including a systems approach to activating employee potential; comparative analysis; information modeling and generalization (for shaping the profile of the "new-wave" specialist); as well as the method of logical modeling of economic resource renewal processes. The author reveals the essence of the "new-wave" specialist as an adaptive manager whose professional profile is grounded in a combination of resilience, digital literacy, and environmental awareness. Particular attention is paid to the structuring of the specialist's functions: cognitive, managerial, and technological. The study compares the characteristics of a traditional specialist and a "new-wave" specialist, emphasizing the importance of cross-functionality (T-shaped skills) and adaptive intelligence (AQ). Three vectors of resource renewal are identified: material and technical, financial and investment, and information and digital. The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated "4D-development" model (microlearning, VR simulations, cross-functional sharing, eco-learning), which corresponds to the concept of lifelong learning. A new paradigm for managing the processes of activating innovative and functional employee development is proposed, ensuring a multiplicative effect on the development of the enterprise's resource potential through the implementation of AI tools and automation. A system of KPIs for assessing employees' professional development is proposed, based on indicators of social impact and strategic alignment with EU standards and ESG principles. The research findings can be applied in the development of modernization strategies for domestic enterprises and in designing professional retraining programs in the post-war period.*

Keywords: *post-war recovery, economic resources, "new-wave" specialist, T-shaped skills, adaptive intelligence, ESG principles, digital transformation, 4D-development.*

References

1. Kistersky, L., & Zadoia, A. (Eds.) (2024). *Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine*. Cambridge Scholars Publishing. Retrieved from https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/.

2. Turylo, A., & Lashkun, H. (2025). Development of the category "human value" and financial and economic aspects of the formation of human capital in entrepreneurship. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 7,* 82-86. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.82 [in Ukrainian].

3. Yakymenko, Yu. (Ed.). (2024). *Labor resources for post-war reconstruction of Ukraine: status, problems, solutions*. Tsentr Razumkova*.* Retrieved from https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf [in Ukrainian].

4. Morgan, J. (2020). The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade. *Wiley*. Retrieved from https://www.wiley.com/en-us/The+Future+Leader%3A+9+Skills+and+Mindsets+to+Succeed+in+the+Next+Decade-p-9781119518389.

5. Gorodianska, L. (2025). Paradigm of innovative renew of economic resources of an enterprise. *Sustainable Development of Economy*, *4 (55),* 499-505. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67 [in Ukrainian].

6. Lisovska, O. (2025). Demographic consequences of Russia's military aggression as a threat economic security of Ukraine. *Economy and Society, 73*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-106 [in Ukrainian].

7. Libanova, E., & Bystriakov, I. (2025). Post-war Ukraine: innovative spatial development organization. *Demography and Social Economy*, *2(60),* 32-51. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032 [in Ukrainian].

8. Library of Congress. (n. d.). *For European recovery: The fiftieth anniversary of the Marshall Plan*. Retrieved from https://www.loc.gov/exhibits/marshall/marsh-overview.html.

9. Gorodianska, L. (2025). Innovative renewal of economic resources as an advanced technology for sustainable development. *European Dimensions of Sustainable Development,* Selected Papers of the VII International Conference. DOI: https://doi.org/10.24263/EDSD-2025-7-5.

10. Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles. *Sustainability*, *11*(3), 915. DOI: https://doi.org/10.3390/su11030915.

11. Diugowanets, O., Kulinich, T., & Popovych, O. (2025). ESG management as a driver of sustainable transformation of enterprises and organizations. *Economy and Society, 79*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103 [in Ukrainian].

12. European Commission. (2020). *A renovation wave for Europe – greening our buildings, creating jobs, improving lives*. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0662.

13. Jan de Weerd, H., Khadir, Ya., & Peters, P. (2024). Shaping the Knowledge Worker Through a T-Shaped Skills Profile Framework. *ECKM,* Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management. DOI: https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2461.

14. Schwarzová, Z., Walletzký, L., Procházka, P., Kubíčková, K., & Marschalková, J. (2025). T-Shaped Competencies in Academic and IT Service Synergies Authors. *CSEDU*, Proceedings of the 17th International Conference on Computer Supported Education. DOI: https://doi.org/10.5220/0013288400003932.

15. Druhova, O. (2025). Social impact of business as a factor in the formation of enterprise competitive advantages. *Scientific View: Economics and Management. 1(89),* 86-92. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-12 [in Ukrainian].

16. Petrenko, V, Karnaushenko, A., & Melnikova, K. (2023). EU Social Standards and their Impact on the Ukrainian Economy. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, 10*. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-02-03 [in Ukrainian].

17. AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review, 72*, 1171–1208. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x.

18. Sukachova, S., Gorodianska, L., Burmaka, M., Yanenkova, I., & Tkach, I. (2025). Strategies to strengthen cybersecurity for business resilience in the digital age. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences, 13* (1), 263-280. DOI: https://doi.org/10.21533/pen.v13.i1.294.

19. Giannini, F., Ziffer, G., Cossu, A., & Lomonaco, V. (2024). Streaming Continual Learning for Unified Adaptive Intelligence in Dynamic Environments. *IEEE Intelligent Systems, 39*(6), 81-85. DOI: https://doi.org/10.1109/MIS.2024.3479469.

20. Gorodianska, L. (2025). Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development, 3*(18), 190-203. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15.

21. UNESCO Institute for Lifelong Learning. (n. d.). *Lifelong learning.* Retrieved from https://www.uil.unesco.org/en/unesco-institute/mandate/lifelong-learning.

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

ОСВІТНЯ АНАЛІТИКА УКРАЇНИ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

Відповідальний за випуск
А. Б. Нефедов

Редактор
І. А. Книш

Комп'ютерна верстка
Я. С. Уласік

Формат 70×108/16. Ум.-друк. арк. 11,2.
Наклад 50 прим.

Видавець:
Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики»
Адреса редакції та видавця: вул. Володимира Винниченка, 5, м. Київ, 04053
Тел.: (044) 486-98-70, e-mail: info@iea.gov.ua
Ідентифікатор медіа R30-04027

Publisher:
State Scientific Institution «Institute of Educational Analytics»
Office: 04053, Kyiv, Volodymyra Vynnychenka Str., 5
Tel.: (044) 486-98-70, e-mail: info@iea.gov.ua
Media identifier R30-04027

Надруковано у друкарні «Планета»
04074, м. Київ, вул. Шахтарська, 5

Printed by Printing house «Planeta»
04074, Kyiv, Shakhtarska St., 5