ISSN 1817-3772

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2026 № 3 (85)

Київ – Полтава

Економічний вісник Донбасу
Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал **№ 3 (85) 2026**

Заснований у 2004 році

Виходить чотири рази на рік

Ідентифікатор медіа R30-02652
(рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 15.02.2024 р. № 355).

Журнал внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)
(Наказ Міністерства освіти та науки України від 11 червня 2026 року № 928).

Науковий профіль видання (назва кластеру): Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.
Спеціальності: С1 – Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями); С3 – Міжнародні відносини; D1 – Облік і оподаткування; D2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 – Менеджмент; D4 – Публічне управління та адміністрування; D5 – Маркетинг; D7 – Торгівля; J3 – Туризм та рекреація.

Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад
Інституту економіки промисловості НАН України (протокол від 17.09.2026 р. № 10);
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол від 25.09.2026 р. № 2)

Видання індексується українською загальнодержавною реферативною базою даних «Україніка наукова»
(угода про інформаційну співпрацю від 30.03.2005 р. № 30-05).
Статті видання представлені у Науковій електронній бібліотеці періодичних видань НАН України з 2007 р.
У 2016 році видання включено до наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія).
Статті видання індексуються в наукометричній базі IndexCopernicus (Польща) з 2015 р.
Видання індексується вільнодоступною системою GoogleScholar.
Журнал представлено у відкритому доступі до українського наукового контенту у базі даних наукових цитувань OUCI.

Засновники:
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

Редакційна колегія:

Головний редактор
Вячеслав Чеботарьов, доктор економічних наук, професор (Лубни, Україна)

Заступник головного редактора
Олександр Амоша, академік НАН України, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Відповідальний секретар
Вячеслав Ляшенко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Члени колегії:
Неллі Георгіаді, доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)
Беата Глінковська-Краузе, DrHab (Management), професор, Лодзинський університет (Лодзь, Польща)
Святослав Князєв, доктор економічних наук, старший дослідник (Київ, Україна)
Андрій Колосов, доктор економічних наук, професор (Лубни, Україна)
Євген Овчаренко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Наталія Осадча, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Галина Островська, кандидат економічних наук, доцент (Тернопіль, Україна)
Ярослав Пушак, доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)
Наталія Трушкіна, кандидат економічних наук, старший дослідник (Харків, Україна)
Юрій Харазішвілі, доктор економічних наук, старший науковий співробітник (Київ, Україна)
Томаш Чапла, DrHab (Management), професор, Лодзинський університет (Лодзь, Польща)
Єгор Чеботарьов, кандидат економічних наук, доцент (Лубни, Україна)

Статті надано в авторській редакції. Автори несуть персональну відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо. Точка зору редакції не завжди збігається з точкою зору авторів.

e-mail: slaval.aenu@gmail.com
https://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/index.html
https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd
https://www.evd-journal.org/

© Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, 2026
© ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026
© Вячеслав Ляшенко, дизайн обкладинки, 2026

ЗМІСТ

НАУКОВІ СТАТТІ

Макроекономіка, економічна теорія та історія

1. **Ляшенко В. І., Чеботарьов Є. В.** Неоіндустріалізм як науково-практична парадигма державної політики повоєнного відновлення економіки України ... 4
2. **Сердюк О. С.** Теоретичні засади впливу штучного інтелекту як підривної технології на просторово-організаційну структуру промислових регіонів України ... 15
3. **Левіт В. С.** Комплексна класифікація екосистем ... 23

Міжнародна та регіональна економіка

4. **Борецька Н. П., Крапівіна Г. О.** Сталий розвиток повоєнної економіко-інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційної сфери України та світу ... 29
5. **Асадов Ельдар Расім огли.** Зарубіжний досвід диференціації форм публічно-приватного партнерства у воєнному та повоєнному відновленні економіки: можливості адаптації в Україні ... 36

Фінанси

6. **Андрос С. В., Подюков А. О.** Інструменти соціально-екологічного страхування у системі мінімізації кредитних ризиків аграрних підприємств ... 44
7. **Островецький В. І.** Системна архітектура державно-приватного партнерства: інституційні механізми розподілу ризиків і формування Value for Money ... 52

Маркетинг і логістика

8. **Вірієнко І. С., Богутенко Ю. А., Іванов А. З.** Візуалізація інформації в адаптивній маркетинговій діяльності як інструмент впливу на поведінку споживача ... 60
9. **Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Коловоротний С. А.** Адаптивна модель формування міжнародного бренду: роль маркетингових досліджень у стратегічному маркетингу ... 68
10. **Рябініна Н. О., Семенчук А. В.** Механізм впливу КСВ на формування інструменту брендингу та репутаційного капіталу в Україні ... 75
11. **Бєлова-Рудник А. О.** Економічні підходи до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти ... 85
12. **Дяченко Н. П.** Мультимодальні транспортно-логістичні хаби в умовах глокалізації: концептуальні засади розбудови циркулярної агроекономіки ... 95
13. **Гриценко С. І., Шульга А. С.** Оптимізаційний дисбаланс складської логістики агропромислових підприємств: проблема надлишкового накопичення запасів в умовах воєнного стану ... 100
14. **Кравцов О. О.** Вплив рівня поінформованості на споживчу поведінку ... 106

Менеджмент

15. **Завербний А. С., Осадча Н. В.** Проблеми та перспективи формування, моделювання інтегрованої системи управління стійкістю енергетичних компаній України в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз та динамічної невизначеності ... 114
16. **Латишева О. В.** Операційна ефективність підприємств України: настанови, перспективи та виклики обов'язкового «зеленого переходу» бізнесу ... 122
17. **Понюк В. В.** Методика формування стратегічних показників ефективності (KPI) в корпоративних інтеграційних об'єднаннях ... 130
18. **Литвиненко А. О.** Диспозиції узгодження економіко-правових норм та корпоративних інтересів учасників при різних формах реорганізації ... 139
19. **Коптєва Г. М., Кулик А. В.** Концептуальна модель стратегічного відтворення підприємства в умовах кризового середовища ... 150

Менеджмент інновацій

20. **Гуцалюк О. М., Бугаєва М. В., Дмитришин Б. В., Гаврилов О. С.** Трансформація механізмів підтримки інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах воєнного стану ... 157
21. **Малишев В. В., Брикульська М. В., Габ А. І., Шахнін Д. Б.** Аналітики та програмне забезпечення біоінженерії: світовий ринок та внесок у розвиток медичних послуг й інновацій в охороні здоров'я ... 166

Менеджмент персоналу

22. **Волошина О. О., Бившев Р. О., Бившева Л. О., Кондратенко О. О.** Методи та інструменти формування ефективної команди в системі управління персоналом ... 181
23. **Городянська Л. В.** Концепція професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства ... 186
24. **Новак І. М.** Соціальний пакет як інструмент залучення, мотивації та утримання робочої сили ... 193
25. **Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Островський О. Т.** Від цифровізації до цифрової зрілості: багатовимірна модель трансформації бізнесу ... 201
26. **Азьмук Н. А.** Стратегічні сценарії макроуправління талантами у повоєнній розбудові промисловості України на засадах людиноцентричності ... 211
27. **Хандій О. О., Дімчогло А. І.** Гідна праця як фактор конкурентоспроможності промисловості: людиноцентричне управління в парадигмі Індустрії 5.0 ... 223

Цифрова економіка та інформаційні технології

28. **Скорін Ю. І.** Застосування системи керування вмістом WordPress з метою підвищення ефективності веб-орієнтованих бізнес-процесів ... 231
29. **Крамар Б. Б., Бурлака В. В., Безуглий О. М.** Економічна безпека та ризики сільськогосподарських підприємств на засадах цифрових технологій ... 238

Відновлення економіки

30. **Саєнко О. О.** Стратегічні підходи до управління співпрацею закладів вищої освіти з громадами в умовах війни та відбудови ... 245

ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

31. **Берсименко С. П.** Можливості застосування альтернативних та резервних джерел енергії для підвищення стійкості енергосистеми та стабільності паливного ринку України ... 254
32. **Андрушків Б. М., Гагалюк О. І., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Дзюбатий Р. В.** Соціо-психологічні та управлінські аспекти будівництва та демонтажу архітектурних пам'ятників та творів зодчества в історичній оцінці подій, заслуг і дизайну ... 262

https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-3(85)-186-192

УДК 330.341.1:330.313+341.38

Лариса Володимирівна Городянська,
канд. екон. наук, доцент, член-кор. АЕН України,
ORCID 0000-0002-4482-1690
e-mail: gorod_lv@knu.ua
Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ

КОНЦЕПЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ У СИСТЕМІ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні деструктивні наслідки для економіки та суб'єктів господарювання, що виражаються не лише у фізичному руйнуванні ресурсів та знищенні працездатного населення, а й у глибокій деформації економічних зв'язків та деградації людського капіталу. Проте досвід глобальних криз свідчить: фізичне відновлення ресурсів без відповідного фахового супроводу є малоефективним [1, с. 4, с. 38–40, с. 70; 2, с. 37–39; 3; 4, с. 242–293; 5, с. 190–197]. У цих умовах стратегічного значення набуває концепція повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства, яка виходить за межі простого «відновлення» і передбачає системну модернізацію на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. Відтепер постає гостра потреба у формуванні нової парадигми управління, де професійний розвиток фахівців стає не просто функцією HR-менеджменту, а стратегічним інструментом відтворення економічних ресурсів. Освітня політика, спрямована на підвищення якості людського капіталу, є підґрунтям не лише добробуту окремих осіб, а й забезпечення сталого економічного зростання та розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання відтворення ресурсів та розвитку персоналу знаходяться у центрі уваги провідних вітчизняних вчених [2; 6–9]. Проблематику економічного відновлення досліджували: В. М. Геєць, Р. З. Подолець, О. А. Дячук [6], які акцентують увагу на інституційних особливостях повоєнного періоду, що передбачає перехід до нових моделей управління та розвитку; Е. М. Лібанова, І. К. Бистряков, чия наукова праця [2, с. 38–46] присвячена збереженню трудового потенціалу, який відіграє ключову роль, й де підкреслено, що повоєнний просторовий розвиток України носить інноваційний системний характер та ґрунтується на інтеграції інституційних, економічних і соціальних складових. Питаннями професійної підготовки та управління людським капіталом займалися: Л. В. Городянська [7], А. М. Колот, О. О. Герасименко, А. С. Шевченко [8], Г. В. Назарова [9], О. Л. Ануфрієва [10] та інші науковці. У праці [7, с. 69–84] обґрунтовано, що в умовах зростаючої складності управління економічними ресурсами операційний менеджмент набуває інтегрованого характеру, поєднуючи функції відтворення ресурсів та розвитку компетентнісного потенціалу персоналу. Авторка підкреслює, що ефективність організаційних процесів характеризує рівень професійної підготовки фахівців та якість управління людським капіталом [7, с. 69–84]. У праці [8] акцентовано увагу на компетентнісному підході як базовій основі формування людського капіталу, який визначає здатність працівників адаптуватися до особливостей цифрової трансформації. В умовах трансформаційної економіки та повоєнного відновлення ефективність функціонування підприємств визначається рівнем сформованості компетентностей працівників, їх мотиваційною залученістю й здатністю до професійного розвитку [9, с. 60–61; 10, с. 156–161].

Водночас, попри значну кількість напрацювань, синтез концепції професійного розвитку саме в контексті комплексного відтворення економічних ресурсів (матеріальних, фінансових, нематеріальних) у специфічних умовах повоєнного стану України залишається фрагментарним. У межах даного дослідження концепція професійного розвитку розглядається як конкретний спосіб розуміння чи тлумачення явища, провідний задум або теоретична конструкція.

Актуальність дослідження зумовлена критичною потребою в розробці практичного інструментарію для підприємств, що прагнуть не просто вижити, а стати частиною європейської економіки. В умовах обмеженого часу та ресурсів професійний розвиток стає найбільш рентабельною інвестицією.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка цілісної концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити низку взаємопов'язаних завдань, які охоплюють теоретичний, аналітичний та конструктивний аспекти дослідження, а саме:

1) Здійснити теоретико-методологічний аналіз сутності та специфіки повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства.

2) Визначити роль і місце адаптивних менеджерів (фахівців «нової хвилі») у процесі переходу від стабілізаційного відновлення до інноваційно-проривного розвитку підприємств.

3) Розробити концептуальні засади професійного розвитку фахівців, що базуються на принципах неперервності навчання, цифровізації та ціннісно-компетентнісного підходу.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026
© Видавець ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026

Дослідження проведено із використанням методу системного аналізу, за яким підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсних засобів; процесного підходу для виокремлення видів та етапів відтворення ресурсів та професійної підготовки фахівців майбутнього; ієрархічного методу для структурування рівнів концептуальних засад професійного розвитку фахівців; методу моделювання для візуалізації функціональних зв'язків концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення; методу логічного моделювання для розробки структури компетенцій адаптивного менеджера та аналітичного методу для оцінки впливу освітніх інвестицій на темпи капіталізації бізнесу в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методологічний аналіз сутності повоєнного відтворення потребує переосмислення класичних теорій відтворення (відтворення основних засобів, потенціалу трудових ресурсів та капіталу) крізь призму теорії катастроф та концепції резильєнтності (стійкості). У класичній економічній науці відтворення розглядається як безперервне поновлення процесу виробництва. Проте повоєнне відтворення — це не просто циклічний процес, а дискретний стрибок, спрямований на подолання наслідків тривалого системного руйнування. За сутністю – це сукупність економічних, організаційних та технологічних процесів, спрямованих на відновлення кількісних параметрів та якісну трансформацію структури ресурсного потенціалу підприємства. Основна відмінність від звичайного відтворення полягає в компенсаторному характері. Підприємство змушене одночасно ліквідувати фізичні збитки (минуле), підтримувати поточну життєздатність (теперішнє) та інвестувати в цифрову / екологічну модернізацію (майбутнє). Відповідно до методології системного підходу, відтворення доцільно класифікувати за об'єктом впливу (табл. 1).

Таблиця 1. **Класифікація видів повоєнного відтворення економічних ресурсів**

Вид відтворення	Об'єкт впливу	Ключовий інструмент відтворення
Фізичне (матеріальне)	Основні засоби [11, с. 99–100], логістичні хаби	Реновація, капітальне будівництво, лізинг
Фінансове	Обігові кошти [11, с. 101–103], ліквідність, інвестиційні резерви	Репарації, гранти, реструктуризація боргів
Інтелектуально-кадрове	Компетенції, здоров'я та лояльність персоналу [10, с. 157–159; 12]	Реабілітація, перенавчання, підвищення кваліфікації, коучинг
Нематеріальне	Ділова репутація, бренд, клієнтська база [11, с. 99–101]	Маркетингові комунікації, відновлення довіри
Інституційне	Система управління, корпоративні стандарти [11, с. 102–104]	Цифровізація (ERP / CRM), впровадження стандартів ЄС

Джерело: складено автором за даними [10, с. 157–159; 11, с. 99–104; 12]

Заходи з повоєнного відтворення економічних ресурсів доцільно планувати на засадах адаптивності, гнучкості та постійного коригування управлінських рішень, що обумовлено динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, кризовими трансформаціями й необхідністю забезпечення стійкості підприємств [5, с. 190–192; 11, с. 101–103] за трьома стратегічними векторами:

– *реституційне відновлення*, тобто повернення до довоєнного стану (найбільш ризикований шлях, оскільки старі технології можуть бути вже неконкурентоспроможними);

– *адаптивна модернізація*, яка передбачає коригування економічних ресурсів під нові ринкові реалії (зміна ринків збуту, перехід на локальну сировину);

– *інноваційний прорив* або впровадження технологій, які набули широкого масштабування під час війни (AI-управління, повна автоматизація, безвідходне виробництво).

Процес повоєнного відтворення визначається групою факторів (детермінант), які в умовах нестабільності мають критичний вплив. Це: *екзогенні (зовнішні)* детермінанти (геополітична безпека, доступ до капіталу й державна регуляторна політика) та *ендогенні (внутрішні)* детермінанти (управлінська готовність, тобто здатність менеджменту працювати в режимі «антикризового штабу»; технологічна гнучкість як можливість швидкого перепрофілювання виробництва та рівень професійного розвитку, який означає наявність фахівців, здатних оперувати новими технологіями відтворення).

Успішне повоєнне відновлення — це не просто ремонт будівель чи закупівля нового обладнання. Це перш за все трансформація, де людський капітал є ключовим суб'єктом перетворень і драйвером інноваційних змін. Синергетичний ефект від взаємозв'язку між розвитком персоналу та ресурсами підприємства можна розглянути за трьома ключовими векторами (табл. 2):

– *матеріально-технічний* потенціал — від «виживання» до інновацій;

– *фінансовий* потенціал — від ефективного управління до залучення інвестицій;

– *інформаційний* потенціал — цифровізація як фундамент відтворення.

Таблиця 2. **Взаємозв'язок між розвитком персоналу та потенціалом підприємства**

Складова потенціалу	Роль професійного розвитку персоналу	Кінцевий результат відновлення
Матеріально-технічна	Опанування сучасного високотехнологічного обладнання [13, с. 39–41]	Висока продуктивність праці
Фінансова	Прозорість та фінансовий інжиніринг [14]	Інвестиційна привабливість
Інформаційна	Цифрова грамотність та аналітика [12]	Конкурентний статус суб'єкта господарювання

Джерело: складено автором за даними [12; 13, с. 39–41; 14]

Фінансова складова потенціалу розглядається як сукупність можливостей доступу до капіталу, ефективного його використання та функціонування

цифрової фінансової інфраструктури, що визначає ресурсну спроможність економічної системи підприємства. Фінансова прозорість у поєднанні з інструментами фінансового інжинірингу забезпечує зниження інформаційної асиметрії, підвищення якості фінансових рішень та оптимізацію управління фінансовими потоками, що стає можливим завдяки професійному розвитку персоналу та формуванню його цифрових і фінансових компетентностей. Персонал є ключовим інтегруючим чинником, що перетворює розрізнені ресурси на цілісну систему. Без інвестицій у навчання працівників будь-які залучення фінансових чи матеріальних ресурсів даватимуть лише короткостроковий ефект. Управління професійним розвитком у періоди потрясінь — це не лише про навчання, а про виживання та стратегічну гнучкість. У цей час Україна фактично створює новий світовий стандарт «управління стійкістю» (resilience-management), поєднуючи західні технології з власним унікальним досвідом. У глобальній практиці (досвід країн ЄС, США, Ізраїлю) домінує перехід від жорсткого планування до концепції «навчання протягом життя» [15] в умовах невизначеності. Український контекст додав до світової практики елементи, які раніше вважалися екстремальними. Наприклад, адаптація до відсутності ресурсів (вміння організовувати роботу в умовах блекаутів, відсутності зв'язку, та існування постійної загрози); мілітаризація цивільних навичок (тактична медицина, кібербезпека та цивільно-військове співробітництво); державно-приватне партнерство (єдиний портал державних послуг «Дія» тощо). Дослідження показало [2, с. 40–41, с. 45–46; 5, с. 190–191, с. 193–194, с. 198–199; 10, с. 156–159; с. 164–170; 12; 16], що для ефективного управління розвитком фахівців в умовах сучасної України найкраще підходять наступні три моделі:

1) *Модель гнучкого управління*, яка базується на коротких циклах планування: замість річної стратегії розвитку фахівця — місячні «спринти», що дозволяє миттєво змінювати пріоритети навчання залежно від ситуації на фронті, кон'юнктури ринку та / чи в енергетичному секторі.

2) *Модель стійкого лідерства*, яка фокусується на розвитку «м'яких навичок» (антикризові комунікації, емпатія, прийняття рішень у стресі) у кризових умовах та ключовій ролі керівника в умовах «вигорання» фахівців.

3) *Гібридна модель* розвитку, що поєднує фізичну присутність фахівців (де це безпечно) з потужними цифровими екосистемами. Вона забезпечує безперервність процесу: якщо офіс закритий, навчання триває в «хмарі», якщо немає Інтернету — використовуються заздалегідь завантажені офлайн-модулі.

Головним викликом у сфері управління професійним розвитком в Україні залишається відтік інтелектуального капіталу. Тому будь-яка модель професійного розвитку має бути нерозривно пов'язана із системою утримання талантів через відчуття причетності до відбудови країни. Перехід від етапу стабілізації до проривного розвитку у повоєнному відтворенні — це зміна парадигми від того, *«як вижити та відновити те, що було»*, до того, *«як створити те, чого ще не існувало»*. У цій системі фахівці «нової хвилі» стають ключовим нематеріальним активом і драйвером трансформації [17]. Такий фахівець — не просто кваліфікований працівник, а адаптивний інтелектуал, який володіє комбінацією твердих, м'яких та цифрових навичок. Їхня основна відмінність — здатність працювати в умовах високої невизначеності та орієнтація на створення доданої вартості через інновації. **Такі фахівці мають володіти низкою ключових компетенцій:** цифровою активністю (глибоким розумінням технологій штучного інтелекту, Big Data та автоматизації); екологічним мисленням (орієнтацією на сталий розвиток і «зелені» технології); незламністю (здатністю не лише витримувати стрес, а й розвиватися під його впливом).

Роль і місце фахівців «нової хвилі» як агентів змін у повоєнному відтворенні економічних ресурсів змінюється на різних етапах відновлення залежно від стратегічних завдань підприємства. Так, на першому етапі — *стабілізаційного відновлення* — ці фахівці виконують реактивну роль антикризових менеджерів із завданнями швидкої релокації, відновлення логістичних ланцюгів, адаптації бізнес-процесів з урахуванням дефіциту ресурсів тощо. У системі відтворення вони здійснюють функції операційного менеджменту та технічне забезпечення: оперативно усувають наявні прогалини, використовуючи при цьому нові підходи, наприклад, адитивні технології або 3D-друк деталей. На другому етапі — *перехідному* — фахівці виконують трансформаційну роль, стають «агентами змін». Вони здійснюють аудит ефективності економічних ресурсів після відновлення; впроваджують елементи ощадливого виробництва та первинної цифровізації; займаються проєктуванням розвитку, а також науковими дослідженнями і розробками (R&D). На фінальному етапі — *інноваційно-проривного розвитку* — фахівці «нової хвилі» виконують проактивну роль, діють як генератори ідей. Вони реалізують завдання зі створення унікальних продуктів із високою маржинальністю, виходу на глобальні ринки та формування екосистем навколо підприємства. У системі відтворення вони здійснюють стратегічне управління, топ менеджмент, інноваційне впровадження.

Вілорія-Нуньєс та Ахумада-Тельо [18] концептуалізують Індустрію 4.0 як багатовимірну трансформацію, що охоплює технологічні, організаційні та соціальні виміри цифрових змін. У процесі цифрової трансформації Індустрії 4.0 фахівці виконують інтеграційну функцію, забезпечуючи взаємодію технологічних інновацій, організаційних змін та соціальних трансформацій у межах виробничих систем нового покоління. Узагальнюючи, можна зазначити, що фахівці «нової хвилі» є сполучною ланкою, яка поєднує три критичні вектори: *технологічний* — впровадження Індустрії 4.0 / 5.0 на базі відновлених потужностей; *управлінський* — перехід від ієрархічних структур до гнучких команд; *соціальний* — капіталізація знань та досвіду, що накопичені під час

війни, і перетворення їх на конкурентну перевагу на світовому ринку. Щоб ці фахівці могли реалізувати свій потенціал, їх місце в структурі підприємства має бути підкріплене: автономією у прийнятті рішень, системою безперервного навчання, ціннісною орієнтацією. Отже, у процесі переходу від стабілізації до прориву роль «фахівців нової хвилі» зміщується з периферії (виконавці наказів) до центру (генератори ідей) корпоративної архітектури. Людський фактор забезпечує перетворення процесу стагнації економіки на процес її відновлення. Концептуальні засади професійного розвитку фахівців у сучасних умовах мають базуватися на синергії технологічного прогресу та людино-центричного підходу. Це перехід від моделі «репродуктивного засвоєння знань» до моделі «перманентного відтворення ціннісного капіталу».

Теоретико-методологічний аналіз свідчить, що повоєнне відтворення є нелінійним процесом. Його успіх визначається не стільки обсягом залучених коштів, скільки швидкістю трансформації людського фактору. Саме професійний розвиток фахівців є інтегральною детермінантою, яка поєднує всі види ресурсів у єдину систему. На основі викладеного можна сформувати логічно впорядковану структуру концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства, яка придатна для управлінської моделі (див. рисунок).

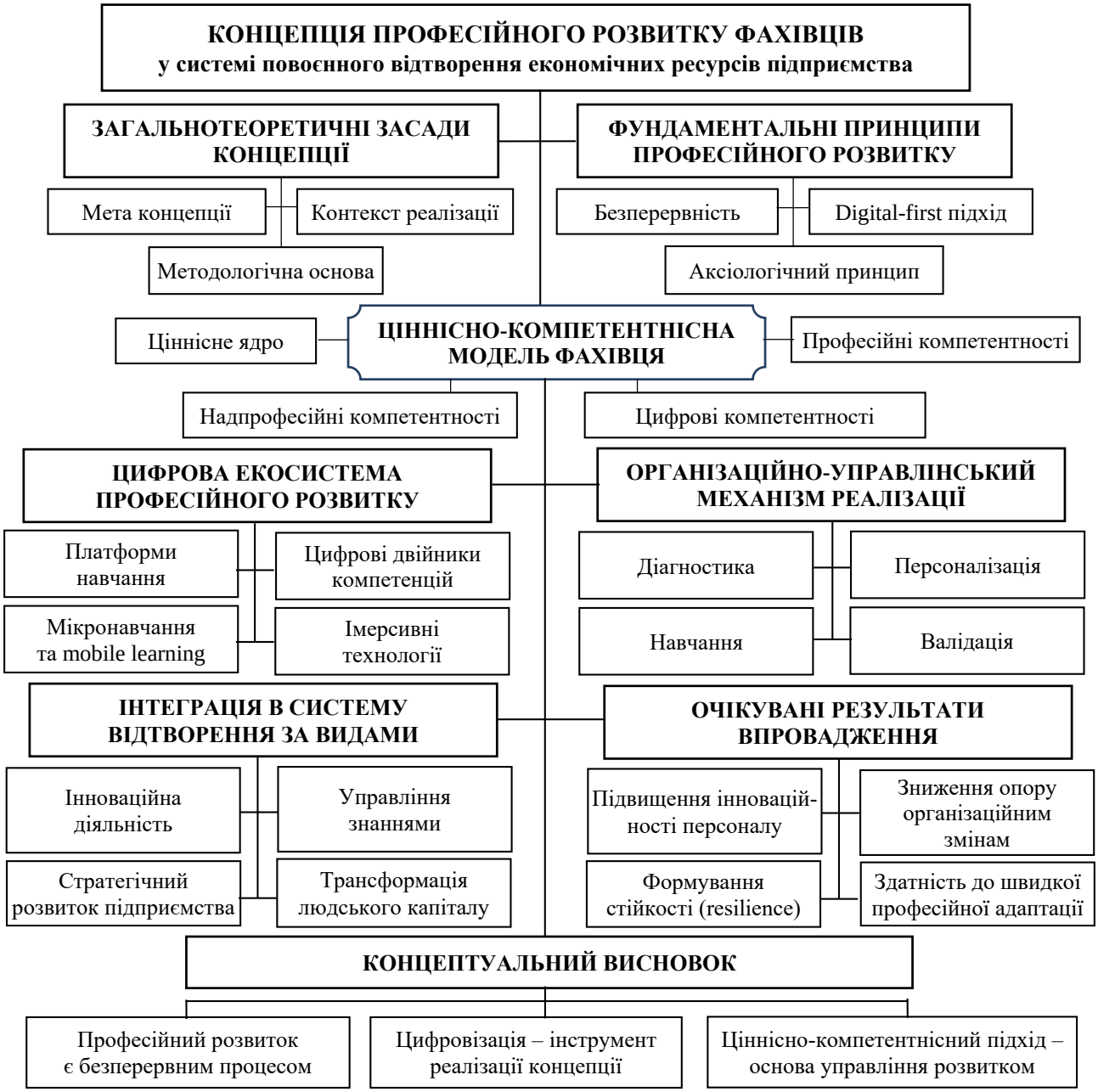


Рисунок. **Концептуальні засади професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства**
Джерело: розроблено автором

Вважаючи, що будь-яка концепція — це провідний задум або теоретична конструкція, метою концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів має бути забезпечення відтворення через розвиток людського капіталу. Методологічною основою концепції — синергія технологічного прогресу, людиноцентризму та перехід від накопичення знань до адаптивного розвитку ціннісного капіталу. Контекст реалізації концепції — повоєнна економіка, кризові та трансформаційні умови.

До фундаментальних принципів концепції професійного розвитку фахівців належать: принцип безперервності розвитку (упродовж життя, у різних сферах, поглиблення мислення); цифрове мислення як базова компетенція, автоматизація, аналітика, мережева взаємодія; аксіологічний принцип (моральні цінності, відповідальність, сталий розвиток, патріотичний професіоналізм). Ціннісно-компетентнісна модель фахівця містить: ціннісне ядро (етичність, незламність, орієнтація на суспільне благо); надпрофесійні компетентності (критичне мислення, когнітивна гнучкість, емоційний інтелект, здатність до критичного оцінювання того, що ми вже знаємо); цифрові компетентності (ШІ-грамотність, кібергігієна, робота з цифровими платформами); професійні компетентності (спеціалізовані знання, постійне оновлення через мікронавчання).

Цифрову екосистему концепції професійного розвитку складають: платформи навчання (LXP), персоналізація через ШІ; цифрові двійники компетенцій (відображення розвитку в реальному часі); мікронавчання та навчання у процесі роботи; імерсивні технології (VR / AR) моделювання професійних ситуацій [5; 8; 13, с. 39–41; 17].

Організаційно-управлінський механізм реалізації концепції професійного розвитку має вигляд: «*відчувай–адаптуйся–випереджай*». Він реалізується за напрямами: діагностика (аудит компетенцій і цінностей); персоналізація (індивідуальні траєкторії розвитку); навчання (самоосвіта + менторство + спільноти); валідація (цифрові сертифікати, електронні підписи тощо). Інтеграція системи професійного навчання у загальну стратегію повоєнної трансформації перетворює традиційний «освітній компонент» у системоутворюючий механізм капіталізації людського ресурсу. У період переходу від фізичного відновлення економічних ресурсів до інноваційного прориву саме інтелектуальний капітал є ключовим детермінантом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інтеграція концепції професійного розвитку у систему відтворення економічних ресурсів підприємства здійснюється через: інноваційну діяльність, управління знаннями, стратегічний розвиток підприємства, трансформацію людського капіталу в ключовий ресурс відновлення. *Очікуваними результатами* впровадження концепції професійного розвитку фахівців можуть бути: підвищення інноваційності персоналу; зниження опору організаційним змінам; формування стійкості; формування здатності до швидкої професійної адаптації. *Наслідками впровадження* концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства слід вважати безперервність процесу, що ґрунтується на цифровізації як інструменті реалізації, і здійснюється на ціннісно-компетентнісному підході як основі управління інноваціним розвитком.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Переосмислено сутність повоєнного відтворення як нелінійного, дискретного процесу, що виходить за межі простого фізичного відновлення ресурсів. Доведено, що воно має компенсаторний характер і потребує одночасного вирішення завдань із ліквідації минулих збитків, підтримки поточної стійкості підприємства та інвестування в майбутню цифрову й екологічну модернізацію за принципом «відбудувати краще, ніж було».

2. Визначено роль професійного розвитку фахівця як інтегральної детермінанти успішної трансформації. Встановлено, що персонал є ключовим чинником, який забезпечує синергію матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів; без інвестицій у розвиток компетентностей будь-які фінансові вливання матимуть лише короткостроковий ефект.

3. Сформовано концептуальні засади професійного розвитку фахівця у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства. Ключовими характеристиками такого фахівця, здатного ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, є поєднання жорстких (hard), м'яких (soft) та цифрових навичок, а також наявність екологічного мислення та психологічної незламності (resilience).

4. Розроблено трикомпонентну структуру концепції, що базується на моделях гнучкого управління (місячні «спринти» навчання), стійкого лідерства (акцент на емпатії та антикризових комунікаціях) та гібридного розвитку (поєднання фізичної присутності з цифровими екосистемами). Це дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу навіть у критичних умовах (блекаути, відсутність зв'язку та інших).

5. Запропоновано організаційно-управлінський механізм «відчувай–адаптуйся–випереджай», який охоплює повний цикл професійного становлення фахівця: від аудиту компетенцій та персоналізації траєкторій навчання до валідації результатів за допомогою цифрових сертифікатів. Керівник, формуючи емоційний інтелект, антикризові комунікативні компетентності та стресостійкість, виконує системоутворюючу роль у забезпеченні командної підтримки та мінімізації ризиків професійного вигорання в кризових умовах.

6. Визначено очікувані ефекти впровадження концепції, серед яких: підвищення інноваційності

персоналу, зниження опору організаційним змінам та формування стратегічної стійкості підприємства. Це є критично необхідним для успішної інтеграції українських підприємств у європейську економічну систему та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Практична реалізація запропонованої концепції дозволить трансформувати стагнаційні процеси в економіці на якісне оновлення, де ключовим драйвером інноваційного відтворення економічних ресурсів є людський капітал підприємства. Сукупна дія зазначених ресурсів сприятиме прискоренню темпів відновлення суб'єктів господарювання, підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках та забезпеченню повоєнного відновлення економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. Consolidating Ukraine's recovery architecture: Where it stands and next steps (OECD Global Relations Policy Papers). Paris : OECD Publishing, 2026. Iss. 1. 75 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/consolidating-ukraine-s-recovery-architecture_88f06be6/e55159d1-en.pdf

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

3. Ливч Д. П'ять головних фактів про людський капітал України. *Рубрика медіа рішень.* 2023. URL: https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/

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

5. Gorodianska L. V. Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects for development :* collection of scientific works. Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University. 2025. № 3 (18). P. 190–203. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15

6. Heyets V. M., Podolets R. Z., Diachuk O. A. Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development. *Science and Innovation.* 2022. Vol. 18, No. 6. P. 3–16. https://doi.org/10.15407/scine18.06.003

7. Городянська Л. В. Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Освітня аналітика України*. 2025. Вип. 1 (33). С. 69–84. https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84

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

9. Назарова Г. В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка.* 2025. № 4 (10). С. 59–65. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-8

10. Ануфрієва О. Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. 2024. Т. 28, № 57. С. 154–173. https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173

11. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів: інноваційний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 99–105. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105

12. Hassan H., Cao D. Digital ecosystems and firm performance in emerging markets: The role of knowledge accessibility. *Economic Modelling*. 2026. Vol. 159. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2026.107575

13. Городянська Л. В. Синергія мотиваційних стратегій і технологій штучного інтелекту у формуванні креативних здібностей майбутніх управлінців. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 4. С. 38–41. https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6

14. Farah A. A., Nor B. A., Musse O. S. H. Financial inclusion and green economic growth a systematic review of Scopus-indexed studies from 2015 to 2025. *Discover Environment.* 2026. Vol. 4. Art. 37. https://doi.org/10.1007/s44274-026-00550-5

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

16. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 16. С. 222–228. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29

17. Городянська Л. В. Фахівець «нової хвилі» в повоєнному відтворенні економічних ресурсів підприємства. *Освітня аналітика України*. 2026. Вип. 2 (39). С. 116–127. https://doi.org/10.32987/2617-8532-2026-2-116-127

18. Viloria-Núñez C., Ahumada-Tello E. Managing digital transformation in Industry 4.0: from technological innovation to organizational and social impact. *Transactions on Energy Systems and Engineering Applications.* 2025. Vol. 6, № 2. https://doi.org/10.32397/tesea.vol6.n2.964

Надійшла до редакції 19.06.2026
Прийнята до друку 30.07.2026
Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). Consolidating Ukraine's recovery architecture: Where it stands and next steps. *OECD Global Relations Policy Papers*, *1*, 75. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/consolidating-ukraine-s-recovery-architecture_88f06be6/e55159d1-en.pdf

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

3. Livch, D. (2023). Five Key Facts about Ukraine's Human Capital. *Media Solutions Section*. https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/ [in Ukrainian].

4. Kistersky, L., & Zadoia, A. (Eds.). (2024). Transformation and post-war economic recovery of Ukraine. Cambridge Scholars Publishing. 451 p. https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/

5. 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 :* collection of scientific works. Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University, *3* (18), 190–203. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15

6. Heyets, V. M., Podolets, R. Z., & Diachuk, O. A. (2022). Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development. *Science and Innovation, 18* (6), 3–16. https://doi.org/10.15407/scine18.06.003

7. Gorodianska, L. (2025). System for assessing managers' competency potential: Methodological aspect. *Educational Analytics of Ukraine, 1* (33), 69–84. https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84 [in Ukrainian].

8. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2023). New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of «Industry 4.0»: Competence aspect. *Economy and Society*, 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8 [in Ukrainian].

9. Nazarova, G. (2025). Methodology for assessing personnel motivational competence in the development of human capital of an enterprise. *Inclusive Economics*, *4* (10), 59–65. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-8 [in Ukrainian].

10. Anufrieva, O. (2024). Trends in the preservation and development of human capital under modern conditions. *Bulletin of Postgraduate Education: collection of scientific papers. Series «Management and Administration»*, *28* (57), 154–173. https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173 [in Ukrainian].

11. Gorodianska, L. (2021). Reconstitution of the Economic Resources: Innovative Basis. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, 1 (40), 99–105. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105 [in Ukrainian].

12. Hassan, H., &Cao, D. (2026). Digital ecosystems and firm performance in emerging markets: The role of knowledge accessibility. *Economic Modelling, 159*. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2026.107575

13. Gorodianska, L. (2021). Synergy of motivational strategies and artificial intelligence technologies in forming the creative abilities of future managers. *Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series «Public Management and Administration»*, *4*, 38–41. https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6 [in Ukrainian].

14. Farah, A. A., Nor, B. A., &Musse O. S. H. (2026). Financial inclusion and green economic growth a systematic review of Scopus-indexed studies from 2015 to 2025. *Discover Environment, 4*, 37. https://doi.org/10.1007/s44274-026-00550-5

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

16. Oliinyk, I. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, *16*, 222–228. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29 [in Ukrainian].

17. Gorodianska, L. (2026). The «new-wave» specialist in the post-war recovery of an enterprise's economic resources. *Educational Analytics of Ukraine*, *2* (39), 116–127. https://doi.org/10.32987/2617-8532-2026-2-116-127 [in Ukrainian].

18. Viloria-Núñez, C., & Ahumada-Tello, E. (2025). Managing digital transformation in Industry 4.0: from technological innovation to organizational and social impact. *Transactions on Energy Systems and Engineering Applications, 6* (2). https://doi.org/10.32397/tesea.vol6.n2.964

Received: 19.06.2026
Accepted: 30.07.2026
Published: 29.09.2026

Городянська Л. В. Концепція професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства

Дослідження присвячене розробці концепції професійного розвитку фахівців у системі повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства. Використано методи системного, процесного, ієрархічного аналізу та моделювання. Повоєнне відтворення переосмислено як нелінійний компенсаторний процес модернізації. Обґрунтовано роль фахівців «нової хвилі» як агентів змін із проактивними компетенціями. Сформовано структуру концепції професійного розвитку фахівців на засадах людиноцентризму та цифровізації, що містить моделі гнучкого управління, стійкого лідерства та гібридного розвитку. Запропоновано механізм «відчувай–адаптуйся–випереджай». Впровадження концепції забезпечує капіталізацію людських ресурсів та стратегічну стійкість підприємств для інтеграції в європейську економічну систему.

Ключові слова: повоєнне відтворення, економічні ресурси підприємства, професійний розвиток, людський капітал, фахівці нової хвилі, ціннісно-компетентнісний підхід, цифрова екосистема, стійкість.

Gorodianska L. Concept of professional development of specialists in the system of post-war renewal of enterprise economic resources

Full-scale military aggression against Ukraine has resulted in significant destruction, disruption of economic ties, and degradation of human capital. The physical restoration of economic resources alone is insufficient without adequate professional support; therefore, there is an urgent need to establish a new management paradigm in which the professional development of specialists serves as a strategic instrument for the comprehensive post-war renewal of enterprise economic resources.

The purpose of the research is to provide a theoretical substantiation and develop a holistic concept of professional development of specialists within the system of post-war renewal of enterprise economic resources.

Research methods. The study employs a set of complementary methods, including system analysis (to examine the development of the enterprise resource base); the process approach (to identify the stages of resource renewal); the hierarchical method (to structure the conceptual foundations); modeling and logical modeling methods (to visualize the functional relationships within the concept and the competency framework); and the analytical method (to assess the impact of educational investments).

Main results. The essence of post-war renewal has been reconceptualized as a non-linear compensatory process that combines the elimination of losses with investments in digital and environmental modernization. The role of «new-wave» specialist as agents of change is substantiated, with their competencies evolving from reactive at the stabilization stage to proactive at the stage of innovative breakthrough. A logical structure of the professional development concept has been developed, based on the synergy of technological progress, people-centeredness, and the value-competency approach. A three-component structure has been proposed, encompassing flexible management models, sustainable leadership, and hybrid development models designed for conditions of high uncertainty. An organizational and managerial mechanism for implementing the «Feel–Adapt–Anticipate» framework is proposed, and the digital ecosystem of the concept is defined.

Conclusions. The implementation of the proposed concept ensures the continuity of human capital capitalization, enhances workforce innovativeness, reduces resistance to change, and strengthens the strategic resilience of enterprises. This is critically important for the successful integration of domestic business entities into the European economic system.

Keywords: post-war renewal, enterprise economic resources, professional development, human capital, new-wave specialists, value-competency approach, digital ecosystem, sustainability.

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Економічний вісник Донбасу

№ 3 (85) 2026

Підп. до друку 29.09.2026 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсет.
Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний.
Обл.-вид. арк. 33,0. Ум. друк. арк. 30,7.
Наклад 350 прим. Зам. № 1555.

Виготовлювач
Відділ інформатизації наукової діяльності
Інституту економіки промисловості НАН України
вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057
тел.: (050) 476 55 63
e-mail: slaval.aenu@gmail.com

Надруковано
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003
e-mail: pvv.puet@gmail.com

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.