

DOI 10.18372/2786-5487.1.21526

УДК 330.341.1:330.313(045)

Городянська Лариса Володимирівна 

кандидат економічних наук, доцент,

член-кореспондент АЕН України,

доцент кафедри менеджменту, системного аналізу та міжнародних відносин,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова,

м. Київ, Україна

l.v.gorodianska@udu.edu.ua

ФАХІВЕЦЬ ЯК СУБ'ЄКТ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті проведено комплексне теоретико-методологічне дослідження ролі фахівця як активного суб'єкта системи відтворення економічних ресурсів підприємства в умовах повоєнного відновлення. Актуальність роботи зумовлена необхідністю пошуку внутрішніх драйверів ревіталізації суб'єктів господарювання в умовах критичного дефіциту інвестиційного капіталу та фізичного руйнування інфраструктури. У дослідженні обґрунтовано парадигмальний зсув від сприйняття персоналу як пасивного ресурсу до визнання його стратегічним агентом змін, здатним конвертувати інтелектуальний потенціал у реальні активи. Виявлено деструктивний вплив воєнних дій на ресурсне середовище підприємства у трьох вимірах: фізичному, логіко-інформаційному та соціально-кадровому. Доведено, що саме інтелектуальний потенціал фахівця є «пусковим механізмом» регенерації, забезпечуючи перехід від стадії виживання до сталого розвитку. Розроблено сучасний компетентнісний портрет фахівця нової генерації, який інтегрує професійну резильєнтність, когнітивну гнучкість та цифрову адаптивність. Функціональна роль суб'єкта деталізована через напрями реновації матеріальних активів на засадах*

економіки замкненого циклу, фінансового інжинірингу та відновлення нематеріальних активів підприємства. Особливу увагу приділено інституційному забезпеченню реалізації суб'єктності через демократизацію управління та впровадження систем спільного володіння (*ownership culture*). Практична значущість результатів полягає у формуванні прикладного інструментарію для HR-менеджменту та стратегічного планування, що орієнтований на випереджальний розвиток підприємства у постконфліктний період.

Ключові слова: фахівець як суб'єкт, повоєнне відтворення, економічні ресурси підприємства, людський капітал, професійна резильєнтність, інтелектуальна активність, «*build back better*», стратегічний агент змін.

Annotation. The article presents a comprehensive theoretical and methodological study of the role of the specialist as an active subject within the system of renewal of an enterprise's economic resources in the context of post-war recovery. The relevance of the research is driven by the need to identify internal drivers of the revitalization of economic entities under conditions of a critical shortage of investment capital and the physical destruction of infrastructure. The research substantiates a paradigmatic shift from perceiving personnel as a passive resource to recognizing them as a strategic agent of change capable of converting intellectual potential into tangible assets. The destructive impact of military actions on the enterprise's resource environment is identified across three dimensions: physical, logistical-informational, and socio-human resource. It is demonstrated that the intellectual potential of the specialist serves as a «trigger mechanism» of regeneration, ensuring the transition from a survival stage to sustainable development. A contemporary competency profile of a new-generation specialist is developed, integrating professional resilience, cognitive flexibility, and digital adaptability. The functional role of the subject is further specified through the directions of material asset renewal based on circular economy principles, financial engineering, and the restoration of the enterprise's intangible assets. Particular attention is paid to the institutional support for the realization of subjectivity through

the democratization of management and the implementation of shared ownership systems (ownership culture). The practical significance of the results lies in the development of applied tools for HR management and strategic planning aimed at fostering the proactive development of enterprises in the post-conflict period.

Key words: *specialist as a subject, post-war recovery, enterprise economic resources, human capital, professional resilience, intellectual activity, «build back better», strategic agent of change.*

Вступ. Сучасна архітектоніка глобальної безпеки та економічного порядку зазнає фундаментальних трансформацій під впливом масштабних збройних конфліктів. Для держав, що перебувають у стані відсічі агресії та подальшого відновлення, критичного значення набуває не лише фізична відбудова інфраструктури, а й стратегічне відтворення економічних ресурсів підприємств. Ключовим ресурсом є фахівець як активний суб'єкт, чий інтелектуальний потенціал та професійні компетенції визначають темпи та якість ревіталізації національної економіки. Питання трансформації ролі людського капіталу в умовах повоєнного переходу є ключовим для забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовому науковому дискурсі, зокрема в аналітичних доповідях, здебільшого згадується «План Маршалла» як програма відбудови повоєнної Західної Європи [1]. Водночас контекст історичних прикладів відновлення національної економіки після Другої світової війни (конфлікти на Балканах та Близькому Сході) утверджує парадигму «build back better» (відбудувати краще, ніж було). Провідні міжнародні інституції, такі як Світовий банк та ОЕСР, наголошують, що успіх девелопменту в пост конфліктний період залежить не стільки від фінансових ін'єкцій, скільки від інституційної спроможності та наявності кваліфікованих кадрів.

На Міжнародній конференції у Лугано, яка відбувалась 4-5 липня 2022 року, Урядом України презентовано стратегічний План відновлення України [2],

орієнтований на відновлення інноваційної економіки як запоруки сталого розвитку. У працях вітчизняних вчених (Е. М. Лібанова [3]; О. А. Бородіна, В. І. Ляшенко [4] та ін.) сформовано цілісну концепцію переходу від сприйняття фахівця як «ресурсу» до його функції як «агента змін». Так, Е. М. Лібанова підкреслює, що повоєнне відродження неможливе лише шляхом матеріальної відбудови, критично важливими є людські ресурси, їх повернення, розвиток та здатність адаптуватися до сучасних соціально-економічних умов [3, с. 42 - 44]. В окремих працях наголошено, що після війни Україна зіткнеться із ситуацією, коли лише «робочих рук» буде замало [3; 4; 7]. Основний акцент робиться саме на «human agency» – здатності особистості не чекати інструкцій, а вміти самостійно формувати ефективні пропозиції, спрямовані на економію ресурсів та створення нових унікальних технологій (товарів, робіт, послуг) [3, с. 41 - 44; 4, с. 123 - 125; с. 128 - 131]. Людина як «агент змін» розглядається у документі [5], у якому освіту визначено як інструмент трансформації суспільства, а не лише передачі знань. Тобто освіта має формувати здатність діяти (act), а не просто знати, вона є ключовим чинником досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs) [6]. Освіта впродовж всього життя є важливим підґрунтям трансформації фахівця та перетворення його з пасивного ресурсу (labor) на стратегічного агента змін (agent of change), спроможного оптимально використати обмежені матеріальні ресурси та перетворити їх у високу додану вартість завдяки інноваційним підходам.

Постановка проблеми. Оскільки в сучасних умовах Україна зазнає суттєвих втрат, особливо трудових ресурсів, що проявляються у зниженні народжуваності, зростанні смертності, масштабній зовнішній міграції населення та тимчасовій окупації частини територій, це потребує переосмислення суб'єктності фахівця через призму теорії відтворення в екстремальних умовах. На відміну від традиційних підходів, де акцент зміщено на техніко-технологічне оновлення засобів виробництва, необхідно обґрунтування концепції, згідно з якою саме фахівець є важливим драйвером

відтворення всіх інших видів економічних ресурсів. Це й визначає предмет нашого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад функціонування фахівця як визначального суб'єкта відтворення економічних ресурсів підприємства в умовах повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) Розкрити сутність суб'єктності фахівця в економіці відновлення.
- 2) Проаналізувати особливості трансформації та відтворення економічних ресурсів підприємства внаслідок воєнних дій.
- 3) Розкрити функціональні напрями діяльності та компетентнісний профіль фахівця у повоєнному відтворенні основних видів ресурсів.
- 4) Обґрунтувати базове інституційне забезпечення та стратегію розвитку суб'єктного потенціалу фахівця.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становить діалектичний підхід до вивчення економічних процесів, системний аналіз та сучасні концепції управління людським капіталом. Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань у роботі було використано такі наукові методи:

- Системно-структурний аналіз – при дослідженні структури економічних ресурсів підприємства та взаємозв'язків між їхніми окремими елементами в умовах повоєнної трансформації.
- Метод наукової абстракції та дедукції – для теоретичного обґрунтування суб'єктності фахівця та виокремлення його ролі як первинного драйвера відтворення ресурсів (активів).
- Компаративний аналіз – під час зіставлення світового досвіду повоєнного відновлення (модель «build back better») із сучасними реаліями вітчизняного бізнес-середовища.
- Морфологічний аналіз – для формування багатогранного «профілю» фахівця, що включає професійні, психологічні та етичні характеристики, необхідні для роботи в умовах невизначеності.

Інформаційною базою дослідження слугували фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань менеджменту, звіти міжнародних економічних організацій, статистичні дані щодо стану людського капіталу та аналітичні матеріали щодо стратегій повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. У контексті повоєнного відтворення економічних ресурсів – фінансових, матеріальних, нематеріальних та інформаційних – роль фахівця трансформується з виконавчої на суб'єктно-творчу. Фахівець є керівником ресурсного менеджменту, який в умовах дефіциту та високої невизначеності здатен до: оптимізації залишкового ресурсного потенціалу; впровадження технологій ресурсозбереження; дифузії інновацій у виробничі процеси тощо.

Сучасний «профіль» такого фахівця характеризується поєднанням високої професійної резильєнтності (психологічної стійкості до криз), адаптивності, цифрової грамотності та етичної відповідальності за результати відновлення. Це фахівець-універсал, який володіє інструментарієм антикризового управління та здатний працювати в умовах високого ризику.

Аналіз аналітичної доповіді «Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання» [7, с. 5 – 7; с. 14 – 18; с. 24 - 28, с. 30 - 34] засвідчує зміщення акцентів від кількісних характеристик робочої сили до якісних параметрів людського капіталу, зокрема компетентностей, адаптивності та здатності до навчання. Це дає підстави інтерпретувати працівника не лише як носія трудових функцій, а як активного суб'єкта економічних трансформацій у процесі повоєнного відновлення.

Варто зазначити, що у сучасній економічній науці відбувається переосмислення концепції «людських ресурсів» на користь концепції «людського капіталу як суб'єкта управління», що по суті складає теоретико-методологічний базис суб'єктності фахівця в економіці відновлення. В умовах повоєнного відтворення фахівець перестає бути лише виконавцем функціональних обов'язків і стає стратегічним суб'єктом, чия діяльність спрямована на подолання ентропії в економічній системі підприємства.

Суб'єктність фахівця в контексті відновлення проявляється через проактивність, що полягає в ініціюванні та реалізації нових ідей, а також через автономію, яка забезпечує самостійність прийняття рішень і відповідальність за результати діяльності [8, с. 500 - 504; 9, с. 1176 - 1180, с. 1185 - 1190]. На відміну від стабільного періоду, коли бізнес-процеси регламентовані, повоєнний стан характеризується деструкцією інституційних зв'язків. У таких умовах саме інтелектуальний капітал фахівця є «пусковим механізмом» регенерації: через здатність до генерації нових знань суб'єкт трансформує залишковий ресурсний потенціал у реальні активи. Таким чином, фахівець є не просто частиною виробничої системи, а її творцем, який забезпечує перехід від виживання до сталого розвитку.

Воєнні дії деструктивно впливають на ресурсний потенціал підприємства, спричиняють комплексний регрес ресурсного середовища підприємства, що проявляється у трьох вимірах:

- 1) Фізична деградація, за якою руйнуються засоби праці, складська інфраструктура та енергетичні потужності.
- 2) Розрив логіко-інформаційних зв'язків, що призводить до втрати традиційних ринків збуту, постачальників та критичної бізнес-інформації.
- 3) Деградація людського капіталу у вигляді міграції кваліфікованих кадрів, професійної деформації та зниження продуктивності праці через посттравматичні чинники, спричинені війною.

Специфіка повоєнного відтворення полягає у необхідності роботи в умовах *критичної обмеженості інвестиційного ресурсу*. Це зумовлює потребу в «інтенсивному» шляху відновлення, де головним інструментом подолання ресурсного дефіциту стає інтелектуальна активність суб'єкта.

Функціональна роль фахівця у повоєнному відтворенні основних видів ресурсів та його діяльність як суб'єкта відтворення реалізується через конкретні функціональні напрями, зокрема:

- Реновація матеріальних активів, за якою фахівець забезпечує перехід до моделі економіки замкненого циклу (*circular economy*), впроваджуючи

технології рециклінгу та відновлення обладнання, що дозволяє економити дефіцитний капітал.

- Фінансовий інжиніринг, де роль фахівця полягає у диверсифікації джерел фінансування через механізми грантрайтингу, фандрейзингу та участі у програмах міжнародної технічної допомоги.

- Регенерація нематеріальних активів, за якою здійснюється відновлення ділової репутації підприємства, бренду та інтелектуальної власності. Фахівець є носієм унікальних компетенцій, які стають головним нематеріальним активом у процесі залучення партнерських інвестицій.

Ефективність повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства прямо корелює з наявністю у фахівця специфічного набору компетенцій (Value-Competence Profile), які складають компетентнісний профіль фахівця нової генерації, а саме:

- 1) Професійна резильєнтність – здатність виконувати складні завдання в умовах перманентного стресу та браку інформації.

- 2) Когнітивна гнучкість – спроможність до швидкого перенавчання (Reskilling) та адаптації існуючих технологій до нових викликів (наприклад, перехід на автономні джерела енергопостачання).

- 3) Цифрова адаптивність – володіння інструментами віртуалізації та хмарних технологій, що забезпечує мобільність та збереження бізнес-процесів незалежно від фізичної локації офісу.

Завершальний етап повоєнного відтворення потребує інституційного забезпечення та стратегії розвитку суб'єктного потенціалу, створення сприятливого середовища для активізації фахівця. У контексті європейських принципів, фахівець – це не лише економіст або менеджер, а інноватор-лідер, який здатний спрямовувати діяльність підприємства до сталого розвитку шляхом модернізації ресурсних стратегій інноваційного відтворення економічних ресурсів як прогресивної технології сталого розвитку [10, с. 33 - 34]. Ключова роль фахівця у цьому процесі полягає у впровадженні інновацій, цифрових рішень та принципів циркулярної економіки для

забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та екологічної безпеки підприємства.

Стратегія розвитку персоналу в повоєнний період повинна базуватися на:

- Демократизації управління – наданні фахівцям більшої автономії у прийнятті оперативних рішень, що стимулює інноваційну активність.
- Системах спільного володіння (ownership culture) – впровадженні моделей мотивації, де фахівець відчуває себе співвласником результатів відновлення.
- Державному стимулюванні – створенні податкових та освітніх преференцій для підприємств, що інвестують у розвиток «фахівців нової хвилі».

Саме через інтеграцію особистісного потенціалу фахівця в загальну стратегію реновації підприємства можливе досягнення синергетичного ефекту в процесі відбудови національної економіки України.

Наукова новизна даної роботи полягає у переосмисленні суб'єктності фахівця крізь призму теорії відтворення в екстремальних умовах. На відміну від традиційних підходів, де акцент зміщено на техніко-технологічне оновлення засобів виробництва, у статті обґрунтовано концепцію, згідно з якою саме фахівець є первинним драйвером регенерації всіх інших видів економічних ресурсів. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем професійної автономії суб'єкта та інтенсивністю капіталізації ресурсів підприємства у повоєнний період.

Висновки. За результатами дослідження ролі фахівця як суб'єкта повоєнного відтворення економічних ресурсів підприємства можна зробити такі висновки.

1. Роль людського капіталу має бути переосмислена. В умовах повоєнного відновлення фахівець трансформується з пасивного виконавця у стратегічного суб'єкта регенерації. Саме інтелектуально-вольовий потенціал працівника є тим первинним ресурсом, який за умови дефіциту капіталу та руйнації матеріальних

активів здатний запустити процеси самовідновлення економічної системи підприємства.

2. Встановлено, що суб'єктність фахівця реалізується через трисдину функцію: *адаптаційну* (мінімізація втрат), *регенеративну* (відновлення активів на новій технологічній основі) та *інноваційну* (створення нових конкурентних переваг у пост конфліктному середовищі), що і визначає функціональний механізм відтворення.

3. Сформовано компетентнісний профіль фахівця як суб'єкта повоєнного відтворення. Обґрунтовано, що такий фахівець повинен володіти синтезом професійної резильєнтності, цифрової мобільності та етичної відповідальності. Це дозволяє не просто «повертати стан докризового минулого», а реалізовувати стратегію розвитку підприємства на «випередження».

4. Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати роботи мають безпосереднє прикладне значення для менеджменту підприємств та державних інституцій, а саме:

- Розроблено критерії відбору та оцінки персоналу, зорієнтовані на антикризову стійкість та здатність до швидкого перенавчання, що дозволяє ефективно формувати команди для відновлення та потреб HR-менеджменту.

- Запропоновано підходи до інвестування в «м'які» фактори росту (навчання, психологічний капітал), що забезпечує стратегічне планування та в середньостроковій перспективі – швидшу окупність відновлювальних робіт порівняно з лише механічною закупівлею обладнання.

- Сформовані висновки можуть бути використані при удосконаленні державної політики: розробці національних програм професійної реабілітації та підготовки кадрів для пріоритетних галузей повоєнної відбудови України.

Перспективним напрямом для подальшого наукового пошуку може бути визначення впливу штучного інтелекту та засобів автоматизації на трансформацію ролі фахівця як суб'єкта управління ресурсами в умовах обмеженого доступу до традиційних джерел енергії.

Список використаних джерел

1. Library of Congress. For European recovery: The fiftieth anniversary of the Marshall Plan. *Exhibition Overview*. URL: <https://www.loc.gov/exhibits/marshall/marsh-overview.html> (дата звернення: 17.03.2026).
2. План відновлення України. *Відновлення України : вебсайт*. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лют. 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38-45. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/39-46> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121-134. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)
5. UNESCO (2020). Education for sustainable development: *A roadmap*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802> (дата звернення: 18.03.2026).
6. European Commission. A renovation wave for europe – greening our buildings, creating jobs, improving lives. *EUR-Lex : website*. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0662> (дата звернення: 18.03.2026).
7. Юрчишин В., Судаков М., Ткаченко Л., Пищупіна О. та ін. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. *Аналітична доповідь Центру Разумкова*. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Городянська Л. В. Парадигма інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства. *Сталий розвиток економіки : економічний науково-практичний журнал*. Хмельницький: Університет економіки та

підприємництва. 2025. № 4 (55). С. 499-505. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67> (дата звернення: 18.03.2026).

9. AlEsa H. S., Durugbo C. M. Systematic review of innovative work behavior <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x> (дата звернення: 18.03.2026).

10. 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. pp. 31-40. (дата звернення: 18.03.2026).