

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-84>

УДК 005.963:005.336.3:330.341.1(477)

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНЦІВ У ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ЛІДЕРІВ ЗМІН

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERS IN THE POST-WAR ECONOMY: NEW APPROACHES TO TRAINING CHANGE LEADERS

Лугова Вікторія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

Сотнікова Юлія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9058-7746>

Luhova Viktoriia, Sotnikova Yuliia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті розглядаються теоретичні засади та практичні підходи до професійного розвитку управлінців у контексті повоєнного економічного відновлення України. Проаналізовано ключові виклики, що стоять перед системою управління, зокрема значні втрати людського капіталу, масштабна еміграція висококваліфікованих фахівців, посилення кризових явищ і загальноосвітні тенденції технологічної перебудови. Зроблено висновок, що традиційні освітні моделі підготовки управлінців не відповідають сучасним викликам, тому необхідним є перехід до концепції безперервного навчання. Запропоновано систему напрямків професійного розвитку управлінців: лідерство в кризових умовах, адаптивність і стратегічне мислення; трансформаційне лідерство; цифрова грамотність і технологічна адаптивність; комунікаційні навички та вміння вести переговори; емоційна стійкість, саморегуляція та емпатія; проектне мислення та управління обмеженими ресурсами.

Ключові слова: професійний розвиток, управлінці, лідери змін, повоєнна економіка, стратегічне управління, управлінська освіта, відновлення.

In the article the theoretical foundations and practical approaches to the professional development of managers in the context of Ukraine's post-war economic recovery have been examined. The primary objective of the study is to formulate strategies for preparing change leaders capable to effectively operating in conditions of high turbulence, digitalization, global challenges, and resource constraints. Key challenges faced by the management system have been analyzed, including significant losses of human capital, large-scale emigration of highly qualified specialists, transformations in the structure of the national economy, intensification of crisis phenomena, and global trends in technological restructuring. Has been concluded that traditional educational models for managerial training do not meet current demands; therefore, a transition to the lifelong learning concept is essential, enabling managers to continuously update their competencies in accordance with the dynamic environment. A system of professional development directions for managers has been proposed, encompassing the following key areas: leadership in crisis conditions, adaptability, and strategic thinking, which enable effective action under uncertainty, high risks, and changing circumstances; transformational leadership, involving vision, inspiration, value-based management, and the development of others, necessary for creating new management models in the conditions of deep structural changes; digital literacy and technological adaptability, which ensure the effective implementation of IT solutions and management of online teams; communication skills and negotiation abilities, crucial for coordinating interactions between the public sector, business, and civil society; emotional resilience, self-regulation, and empathy, which help maintain psycho-emotional balance and prevent burnout; project thinking and resource-constrained management, promoting rational planning and allocation of limited budgets and personnel; innovativeness and change

orientation, stimulating the development of new approaches, products, and services; as well as environmental and social thinking, represented by ESG competencies that align with sustainable development requirements and international support.

Keywords: professional development, managers, leaders of change, post-war economy, strategic management, managerial education, recovery.

Постановка проблеми. Повоєнна економіка характеризується глибокими трансформаціями у всіх сферах суспільного життя. Зруйнована інфраструктура, деіндустріалізація окремих регіонів, міграційні виклики, зростання потреб у соціальній підтримці та відбудові людського капіталу – все це вимагає нової якості управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває професійний розвиток управлінців як ключових агентів змін. Від їхньої компетентності, адаптивності та інноваційності залежить здатність держави, бізнесу й громадянського суспільства ефективно реагувати на виклики повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури (2020–2025 рр.) свідчить про підвищену увагу вчених до проблеми розвитку управлінців. Зарубіжні дослідники суттєву увагу приділяють розвитку управлінських навичок та особистих якостей, які повинні враховувати зміни у глобальній економіці, в пешу чергу мова йде про лідерські здібності (Lawrason S., Shaw R., Turnnidge J., Côté J. [1], Avolio B. J., & Drummey K. C [2]) та цифрову обізнаність (Haleem A. & Javaid M. & Singh R. [3], Neumeier X. & Liu M. [4], Tagscherer F. & Carbon C. [5], Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T [6]). Зокрема Lawrason S., Shaw R., Turnnidge J., Côté J. розглядають лідерство як розвивальну компетентність, що формується через досвід, підтримку та саморефлексію, підкреслюючи роль наставництва та культурного контексту в розвитку ефективних управлінців [1]. Avolio B. J., & Drummey K. C. наголошують на необхідності «автентичного лідерства», яке поєднує гнучкість, самосвідомість та здатність адаптувати стиль управління до нових реалій, зокрема в епоху постпандемійної перебудови організацій [2]. Neumeier X. & Liu M. підкреслюють важливість цифрової підготовки управлінців для підтримки підприємництва в цифровому середовищі [4]. Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. зазначають, що цифрова грамотність є ключовим компонентом управлінської компетентності у сучасних умовах. Навчальні програми мають інтегрувати навчання цифровим інструментам, аналітиці даних та кібербезпеці [6]. Також у сучасних

дослідженнях акцентується необхідність переосмислення управлінських компетенцій у контексті посткризових трансформацій. Зокрема James E. H. та Wooten L. P. у своїй роботі “The Prepared Leader” підкреслюють, що лідери мають безперервно тренувати кризову готовність, інтегруючи її у щоденні управлінські практики через сканування, комунікацію і диверсифікацію команд [7].

Вітчизняні науковці в основному слідують світовим тенденціям, порушуючи при цьому питання розвитку управлінської компетентності розглядають у контексті військового стану та перспектив повоєнного відновлення економіки та суспільних відносин. Білецький О. наголошує на необхідності зміни якостей та поведінки сучасного управлінця та виокремлює такі ролі: каталізатор, коуч, архітектор і візіонер [8]. Левицька А. І. аналізує адаптивне лідерство як ключ до ефективного управління організаціями в умовах кризи. У центрі уваги – гнучкість, здатність до навчання та швидкої адаптації. Стаття висвітлює практичні принципи та стратегії, що дозволяють лідерам успішно діяти в ситуаціях невизначеності та змін [9]. Чернік Т. досліджує управлінські компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах воєнного стану. Особлива увага приділяється здатності діяти в умовах стресу та невизначеності [10]. Статтю Лопушняк Г. С. та Миліяника Р.В. присвячено викликам та чинникам, що визначають розвиток управлінських компетентностей керівників у контексті «нової реальності» ХХІ століття. Автори наголошують на ключових компетентностях сучасного керівника – лідерстві, креативності, інноваційності та пропонують кластерну модель компетентностей, диференційовану за рівнями управління, функціями та галузевими особливостями [11]. Ачкасова О. та Іванісов О. аналізують проблеми підготовки управлінців у повоєнний час і пропонує цифровізацію, державно-приватне партнерство та розвиток антикризових навичок як ключові напрямки реформ [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених розвитку управлінських компетентностей, недостатньо уваги приділено специфіці підготовки

управлінців в умовах воєнних дій в Україні та повоєнного відновлення. Зокрема, більшість існуючих теоретичних підходів базуються на стабільних умовах, тоді як у поствоєнних ситуаціях особливу роль відіграє здатність швидко реагувати на кризові виклики та управляти невизначеністю; запропоновані методи розвитку компетентності управлінців зосереджені на традиційних формах підвищення кваліфікації, що не відповідає потребам сучасних управлінців у кризовому і трансформаційному середовищі; відсутність системних даних щодо мотивації управлінських кадрів у таких умовах ускладнює розробку ефективних підходів до їхнього навчання та підтримки; обмеженість використання цифрових технологій для формування управлінського потенціалу тощо. Ці невідомі питання вказують на необхідність подальших досліджень і розробки концептуальних і практичних підходів, спрямованих на удосконалення системи професійного розвитку управлінців у контексті сучасних викликів і потреб країни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад і формулювання практичних рекомендацій щодо професійного розвитку управлінців у контексті повоєнного економічного відновлення України. Завдання полягає у визначенні ключових підходів до підготовки лідерів змін, обґрунтуванні необхідності формування адаптивних, інноваційних і лідерських компетентностей, а також у розробленні стратегій підвищення кваліфікації управлінських кадрів з урахуванням сучасних викликів, цифровізації та потреб регіонального розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з ключових передумов ефективного відновлення національної економіки є цілеспрямований розвиток управлінського потенціалу. У повоєнний період, коли країна перебуває в умовах глибоких трансформацій, саме управлінці мають бути агентами змін, здатними не лише реалізовувати реформи, а й ініціювати інновації, забезпечувати стратегічне лідерство та ефективну міжсекторальну взаємодію.

Досвід провідних країн та сучасні дослідження свідчать, що в умовах швидкоплинних змін і викликів традиційна підготовка управлінців (зокрема, класична вища освіта) вже не відповідає запитам ринку та потребам суспільства. Як зазначає Костюк А., стандартна освітня траєкторія не здатна забезпечити оперативне оновлення знань, необхідних для

відновлення продуктивності та модернізації економіки в умовах постійної турбулентності. Після початку повномасштабного вторгнення Україна зазнала суттєвих втрат людського капіталу, що безпосередньо вплинуло на ефективність управлінських процесів. За оцінками Центру економічної політики (CEPR), втрати у навичках працівників призведуть до щорічного падіння людського капіталу на 3,6 % до 2035 року, тоді як продуктивність може скоротитися на 6,7 % щорічно. Найбільш вразливими до таких втрат є саме керівні кадри, адже вони повинні не лише адаптуватися до змін, а й вести за собою колективи у нових умовах [13]. Égert B., & de La Maisonnette C. Наголошують, що війна завдала подвійного удару по людському капіталу України: по-перше, через зниження якості освіти серед учнівської молоді (унаслідок руйнування інфраструктури, зміщення акцентів бюджету, вимушеної міграції), а по-друге – через втрату або ерозію навичок серед працездатного населення, зокрема через тривале безробіття та вимушену зміну професійної траєкторії. Додатково, ефект посилюється еміграцією більш освічених громадян, зокрема жінок із дітьми, що формує дисбаланси в управлінських і професійних ланках. Прогнозується, що вплив цих втрат триватиме до 2085 року, тобто охопить кілька поколінь [14].

З огляду на це, підготовка лідерів змін у повоєнній економіці повинна спиратися на принципи lifelong learning, який передбачає постійне оновлення професійних і лідерських компетентностей. Це дозволяє управлінцям бути гнучкими, адаптивними, готовими до роботи в умовах невизначеності, ефективно використовувати цифрові інструменти, стратегічно мислити та будувати партнерства між державним, приватним і громадським секторами.

Костюк А. переконливо зазначає, що навіть незначне зростання інвестицій у професійний розвиток працівників може принести Україні додаткове зростання ВВП на рівні 1,8–2,1 % до 2030 року, що становить приблизно 100 млрд гривень. Проте Україна наразі посідає 116-те місце у світі за рівнем інвестицій у безперервне навчання, що значно нижче навіть за економічно слабші країни (Global Talent Competitiveness Index, 2023). Це створює критичну потребу в системному реформуванні підходів до розвитку управлінського капіталу, зокрема через запровадження адаптивних, персоналізованих програм навчання, розвиток цифро-

вої культури управлінця, а також залучення українців, які здобули нові знання та досвід за кордоном [13].

Категорія «професійний розвиток управлінського персоналу» вимагає переосмислення в сучасних складних політичних та економічних умовах діяльності управлінців, зростаючих вимог до їхньої компетентності. Лопушняк Г.С., Милян Р.В. зазначають, що на початку 30-х років ХХІ ст. менеджмент зіткнувся з чотирма ключовими викликами: техніко-технологічні трансформації, демографічна криза, санітарно-епідеміологічні обмеження та воєнний стан через агресію РФ. В умовах стрімкого технологічного розвитку та зростання значення інновацій лідер повинен володіти особистісною цілісністю, орієнтацією на цінності, стратегічним мисленням, інтелектуальною гнучкістю, рефлексивністю, здатністю надихати команду та формувати продуктивне середовище співпраці [11].

У Законі України «Про професійний розвиток працівників» [15] відсутнє тлумачення професійного розвитку, однак наведено поняття «професійне навчання працівників», яке розглядається як «процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвитку необхідних умінь і навичок, що забезпечує підвищення продуктивності праці, якісне виконання посадових обов'язків, освоєння нових видів професійної діяльності. Включає первинну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації відповідно до потреб виробництва». Розглянемо сучасні підходи вітчизняних науковців до визначення поняття «професійний розвиток персоналу» та «професійний розвиток управлінського персоналу». Професійний розвиток персоналу Левченко А.О. тлумачить як безперервний процес оновлення та поглиблення знань, навичок і компетентностей відповідно до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі, що забезпечує ефективну професійну діяльність та сприяє досягненню результатів на рівні особистості, організації й суспільства [16]. Подзігун С., Пачева, Н. під професійним розвитком розуміють процес формування нових знань, умінь і компетентностей, які працівник застосовує або зможе застосувати у своїй професійній діяльності [17]. Безпосередньо поняття «професійний розвиток управлінського персоналу» досліджується значно рідше. Слід відзначити роботу Ачкасової О. та Іванісова О., які присвятили своє дослідження перспективам професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки.

Науковці професійний розвиток управлінського персоналу розглядають як системний, безперервний та цілеспрямований процес формування, вдосконалення і оновлення управлінських компетенцій, знань, навичок та особистісних якостей керівників, спрямований на підвищення ефективності управління організаціями та адаптацію до змінних соціально-економічних умов [12].

Проведений аналіз понять дозволяє зробити такі висновки стосовно взаємозв'язку понять професійне навчання та професійний розвиток: професійне навчання є інструментом або складовою професійного розвитку. Інакше кажучи, розвиток працівника як професіонала включає в себе навчання, але не обмежується ним. Навчання забезпечує базу, тоді як розвиток охоплює ширший контекст особистісного та кар'єрного зростання, включаючи саморефлексію, досвід, наставництво, кросфункціональну взаємодію тощо. Професійний розвиток управлінського персоналу – це системний, безперервний та стратегічно орієнтований процес формування, оновлення та вдосконалення управлінської компетентності, спеціалізованих знань, практичних навичок і лідерських якостей керівників різних рівнів. Його мета – підвищення здатності управлінців приймати ефективні рішення в умовах високої турбулентності, нестабільності та трансформацій, зумовлених соціально-економічними, технологічними та безпековими викликами, зокрема в період повоєнного відновлення. Такий розвиток сприяє не лише підвищенню особистої та командної результативності, а й формує спроможність забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність організацій, адаптуватися до змін середовища, впроваджувати інновації та лідерські підходи до управління змінами в інтересах суспільства й держави загалом.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12 січня 2012 року визначає ключові механізми організації та здійснення професійного розвитку, зокрема встановлює обов'язки і права керівників (управлінців) як безпосередніх суб'єктів і організаторів процесу підвищення кваліфікації. По-перше, закон закріплює обов'язки керівників як роботодавців у частині планування і організації професійного розвитку працівників, зокрема їх самих. Згідно зі статтями 4, 5 та 6, керівники мають формувати плани підвищення кваліфікації, визначати форми і методи навчання, а також забезпечувати проходження професійного навчання всіма пра-

цівниками не рідше одного разу на п'ять років. Важливою є й вимога щодо проходження атестації керівниками, яка передбачає оцінку їх професійної компетентності і результативності діяльності. Такий підхід забезпечує систематичний розвиток управлінських компетенцій та підвищення якості управління. По-друге, закон визначає права керівників як працівників на професійний розвиток. Відповідно до статті 9, управлінці мають право на підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця, з можливістю ініціювати навчання самостійно або за сприяння роботодавця в межах індивідуального плану розвитку. Крім того, передбачено можливість навчання поза робочим часом із компенсацією витрат, якщо це передбачено колективним договором чи угодою, що створює додаткові стимули до професійного самовдосконалення [15].

Таким чином, Закон України «Про професійний розвиток працівників» створює фундаментальні умови для системного підвищення кваліфікації та розвитку управлінських кадрів

у традиційному економічному середовищі. Однак повоєнна економіка характеризується унікальними викликами, які кардинально змінюють традиційні підходи до професійного розвитку управлінців. Руйнування інфраструктури, соціально-економічна нестабільність, обмеженість ресурсів і високий рівень невизначеності вимагають від керівників не лише класичних управлінських компетенцій, але й здатності ефективно діяти в умовах криз, оперативно адаптуватися до змін, інтегрувати сучасні цифрові технології та координувати зусилля різних секторів. У такому контексті професійний розвиток управлінців стає ключовим фактором відновлення, стійкості та сталого розвитку економіки. Нижче наведена таблиця узагальнює основні особливості та нові підходи до підготовки і підтримки лідерів у повоєнних умовах (табл. 1).

Успішний професійний розвиток у цих умовах базується на поєднанні розвитку лідерських навичок, цифрової грамотності, індивідуального підходу до навчання та активного

Таблиця 1

Основні особливості та нові підходи до підготовки і підтримки лідерів у повоєнних умовах

Напрямок розвитку	Умови	Вплив на професійний розвиток управлінців	Практичні рекомендації для навчання та розвитку
1	2	3	4
Лідерство в кризових умовах, адаптивність, стратегічне мислення	Управлінці діють у ситуаціях невизначеності, високих ризиків і змінних обставин	Зростає потреба у здатності швидко приймати рішення, вести за собою команду, мислити системно	Курси з кризового менеджменту, адаптивного лідерства, стратегічного планування в умовах нестабільності
Трансформаційне лідерство: візійність, натхнення, ціннісне управління, розвиток інших	Глибокі структурні зміни в економіці, необхідність створення нових моделей управління та організації праці	Управлінці повинні бути агентами змін: формувати бачення майбутнього, об'єднувати людей навколо цінностей, трансформувати організаційні культури	Курси з трансформаційного лідерства, коучинг для лідерів змін, майстер-класи з формування місії та візії, навчання фасилітації змін
Цифрова грамотність, технологічна адаптивність	Відновлення інфраструктури та робочих процесів вимагає впровадження ІТ-рішень	Потреба ефективно керувати онлайн-командами, використовувати цифрові інструменти в управлінні	Тренінги з використання CRM-систем, платформ для онлайн-співпраці, штучного інтелекту та аналітики даних
Комунікаційні навички, вміння вести переговори	Необхідність координації між держсектором, бізнесом, громадськими організаціями	Розширення партнерств, залучення ресурсів, уникнення конфліктів	Тренінги з ефективною комунікації, фасилітації, управління командними процесами та багатосторонніми переговорами

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Емоційна стійкість, саморегуляція, емпатія	Підвищений стрес, емоційне вигорання, потреба підтримувати команду	Важливо зберігати психоемоційну рівновагу та підтримувати співробітників	Програми з розвитку емоційного інтелекту, психотренінги, коучинг з особистої ефективності
Проектне мислення, управління обмеженими ресурсами	Обмежені бюджети, руйнування логістичних ланцюгів, нестача кадрів	Необхідно ефективно планувати проекти, раціонально розподіляти ресурси	Курси з управління проектами (PMI, Agile, SCRUM), фінансового планування в умовах дефіциту
Інноваційність, орієнтація на зміни	Відновлення економіки потребує нових підходів до роботи, продуктів, сервісів	Управлінці мають стимулювати інновації та трансформації у своїх організаціях	Навчання дизайн-мисленню, інноваційному менеджменту, розвитку стартап-культури
Екологічне та соціальне мислення (ESG-компетентності)	Вимоги до сталого відновлення країни, міжнародна підтримка залежить від дотримання цих принципів	Керівники мають інтегрувати екологічні та соціальні критерії у стратегії розвитку	Освітні програми з ESG, курс зі сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: сформуовано авторами

міжсекторального співробітництва. Безперервність навчання і гнучкість є ключовими принципами, які дозволяють оперативно реагувати на нові виклики та максимально ефективно використовувати обмежені ресурси. Особливої уваги заслуговує психологічна стійкість управлінців, адже тривалість і інтенсивність повоєнних криз створюють значні емоційні та професійні навантаження. Підтримка емоційного здоров'я, розвиток емоційного інтелекту та формування навичок саморегуляції повинні стати невід'ємною складовою програм професійного розвитку. Крім того, орієнтація на інновації і сталий розвиток відкриває можливості не лише для відновлення, а й для модернізації економіки, що сприятиме довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності України.

Висновки. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці є комплексним

і багатогранним процесом, що виходить за межі класичних моделей підготовки кадрів. В умовах, коли країна стикається з багатьма викликами – від руйнування економічної та соціальної інфраструктури до стрімких змін у політичній і правовій сферах – роль лідера набуває особливої ваги. Отже, формування нових підходів до професійного розвитку управлінців у повоєнній економіці – це стратегічне завдання, яке потребує координації зусиль держави, бізнесу та освітніх інституцій. Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на здійснення аналізу ефективності наявних освітніх програм і курсів, з метою їх адаптації до потреб лідерів змін; психологічної готовності управлінців до лідерства у посткризовому середовищі, зокрема в аспекті стійкості, емпатії, етичного управління та боротьби з вигоранням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Lawrason S., Shaw R., Turnnidge J., Côté J. Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, Vol 101, 2023, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
2. Avolio B. J., Drummey K. C. Building leadership service academies to institutionalize a strategic leadership development focus. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2023. № 30 (2), pp 137–154.
3. Haleem A., Javaid M. & Singh R. Perspective of Leadership 4.0 in the Era of Fourth Industrial Revolution: A Comprehensive View. *Journal of Industrial Safety*. 2024. No 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jinse.2024.100006i>.
4. Neumeyer, X. & Liu, M. (2021). Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*. PP. 1–1. DOI: 10.1109/EMR.2021.3101950.

5. Tagscherer F. & Carbon C. Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2023. No 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
6. Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*. 2020. Vol. 41. № 8. P. 1549–1567. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3202>
7. James E. H., & Wooten L. P. The Prepared Leader: Emerge from Any Crisis More Resilient Than Before. *Wharton School Press*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2n7j1qj>.
8. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 2 (18). С. 14–21. DOI: 10.32782/pard2024.2.3.
9. Левицька А. І. Адаптивне лідерство: стратегії для функціонування в кризових умовах. *Вісник НАДУ*. 2024. № 1 (55). С. 61–71. DOI: 10.32782/NAU2024.1.6.
10. Чернік Т. Особливості формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах воєнного стану. *Освіта збереже Україну! : матеріали III Всеукраїнських Прокопенківських читань*, (м. Харків, 10 черв. 2024 р.) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; редкол.: Ю. Д. Бойчук (голов. ред.) та ін. Харків, 2024. С. 561–564.
11. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Naukovi Perspektivi*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
12. Іванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*, 2025. № (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>
13. Kostyuk A. (2024, January 20). Ukraine's post-war recovery will depend on lifelong learning. *Times Higher Education*. <https://www.timeshighereducation.com/blog/ukraines-post-war-recovery-will-depend-lifelong-learning> (дата звернення: 10.06.2025).
14. Égert V., & de La Maisonnette C. (2023, October 26). The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine. CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine> (дата звернення: 10.06.2025).
15. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312 VI. (2012, 12 січня). Відомості Верховної Ради України, [2012, № 39, ст. 462]. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17 (дата звернення: 10.06.2025).
16. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. № 1 (34). 2018. С. 124–134.
17. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*, 2024. № (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>

REFERENCES:

1. Lawrason, S., Shaw, R., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, 101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
2. Avolio, B. J., & Drummey, K. C. (2023). Building leadership service academies to institutionalize a strategic leadership development focus. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30 (2), 137–154.
3. Haleem, A., Javaid, M., & Singh, R. (2024). Perspective of Leadership 4.0 in the Era of Fourth Industrial Revolution: A Comprehensive View. *Journal of Industrial Safety*, 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jinse.2024.100006i>
4. Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies and development in the digital age. *IEEE Engineering Management Review*, 1–1. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950>
5. Tagscherer, F., & Carbon, C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
6. Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41 (8), 1549–1567. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3202>
7. James, E. H., & Wooten, L. P. (2022). *The prepared leader: Emerge from any crisis more resilient than before*. Wharton School Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2n7j1qj>
8. Bilets'kyu, O. (2024). Transformatsiya roli ta yakostey lidera v noviy upravlins'kiy paradyhmi [Transformation of the role and qualities of a leader in the new management paradigm]. *Derzhavne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, 2 (18), 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/pard2024.2.3>

9. Levyts'ka, A. I. (2024). *Adaptyvne liderstvo: stratehiyi dlya funktsionuvannya v kryzovykh umovakh* [Adaptive leadership: Strategies for functioning in crisis conditions]. *Visnyk NADU*, 1 (55), 61–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/NAU2024.1.6> (in Ukrainian)
10. Chernik, T. (2024). *Osoblyvosti formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh menedzheriv osvity v umovakh voyennoho stanu* [Features of forming managerial competence of future education managers under martial law]. In *Osvita zberezhe Ukrainu! : materialy III Vseukrayins'kykh Prokopenkivs'kykh chytan' (m. Kharkiv, 10 chervnya 2024 r.)* (pp. 561–564). Kharkiv: Kharkivs'kyy nats. ped. un-t im. H. S. Skovorody. (in Ukrainian)
11. Lopushnyak, H. S., & Mylyanyk, R. V. (2022). *Upravlins'ki kompetentnosti kerivnyka: suchasni vyklyky ta determinanty rozvytku* [Managerial competencies of a leader: Current challenges and development determinants]. *Naukovi Perspektivi*. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151) (in Ukrainian)
12. Ivanisov, O., & Achkasova, O. (2025). *Problemy ta perspektyvy profesijnoho rozvytku upravlins'koho personalu v umovakh povoyennoyi ekonomiky* [Problems and prospects of professional development of management personnel in the post-war economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134> (in Ukrainian)
13. Kostyuk, A. (2024, January 20). *Ukraine's post-war recovery will depend on lifelong learning*. *Times Higher Education*. <https://www.timeshighereducation.com/blog/ukraines-post-war-recovery-will-depend-lifelong-learning> (accessed June 10, 2025)
14. Égert, B., & de La Maisonneuve, C. (2023, October 26). *The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine*. *CEPR*. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine> (accessed June 10, 2025)
15. *Zakon Ukrainy "Pro profesijnyy rozvytok pratsivnykiv"* № 4312 VI. (2012, 12 sichnya). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, (39), st. 462. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (accessed June 10, 2025) (in Ukrainian).
16. Levchenko, A. (2018). *Profesijnyy rozvytok personalu v umovakh aktyvizatsiyi innovatsiyno-intehratsiynykh protsesiv* [Professional development of personnel under activation of innovation-integration processes]. *Tsentrал'noukrayins'kyy naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*, 1 (34), 124–134. (in Ukrainian).
17. Podzihun, S., & Pacheva, N. (2024). *Profesijnyy rozvytok ta navchannya personalu* [Professional development and training of personnel]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> (in Ukrainian).