

**Дмитренко Геннадій Анатолійович,**

доктор економічних наук, професор, кафедра управління персоналом та економіки праці, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

**Головач Наталія Василівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

**Згалат-Лозинська Любов Олександрівна,**

доктор економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

**Dmitrenko Gennady,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska str., <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

**Nataliya Holovach,**

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Professor at the Personnel Management and Labor Economics Department, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska str., <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

**Liubov Zgalat-Lozynska,**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska str., <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

**Semenets-Orlova Inna,**

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Management, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska str., e-mail: [innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА НОВИЙ ТРЕНД ЙОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

**Анотація.** Розкривається актуальність проблеми покращення людського капіталу в трьох аспектах: на планетарному, національному, особистому рівнях. Це пов'язано, в першу чергу, з необхідністю відведення від людства загроз кліматичної, соціальної, інформаційної катастроф (а також пандемій), виникнення і наближення яких залежить від людської діяльності. Корисність будь-якої діяльності, в свою чергу, обумовлюють відповідні людські якості, серед яких виокремлюються кращі. Особливість останніх автори пов'язують з двома органічно взаємозалежними наслідками поведінки кожної людини: у своїх інтересах і одночасно в інтересах суспільства і навіть людства.

При цьому «свої інтереси» розглядаються як задоволення вищої потреби – потреби в самореалізації особистості у всіх сферах життєдіяльності (але з обов'язковим урахуванням інтересів інших людей).

Для визначення конкретних кращих людських якостей використана технологія соціологічного опитування з позицій «споживачів» на різних рівнях: особистісному, національному і планетарному. Відокремлене дві ключові якості із всіх кращих, до яких віднесли аналітико-пізнавальну активність (АПА) і загальнолюдську мораль (ЗЛМ). Перша забезпечує сформованість потреби в постійному розвитку через неперервне оновлення і засвоєння знань та вмінь на рефлексивному рівні. Друга є базовою для інших кращих людських якостей, включаючи людяність, доброзичливість, лояльність, толерантність (безконфліктність), відповідальність, вміння працювати в команді та ін.

Розкрито технологічну сутність формування кращих людських якостей в системі освіти на основі цифровізації освітнього процесу в закладах освіти за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії із галузі нечіткої математики.

Підкреслюється, що все зазначене вище у своїй сукупності визначає Нову стратегію покращення людського капіталу в інтересах як окремої особистості, так суспільства і всього людства. Реалізується ця стратегія завдяки втіленню ефективного менеджменту в системі освіти шляхом витіснення діючої культури адміністративного тиску (КАТ). Поступова заміна її на культуру системного управління (КСУ) за кінцевими результатами здійснюється через виміри цих результатів і інтерпретації їх у вигляді певних індексів. Саме позитивна динаміка цих індексів і визначає результуючу освітню діяльність.

Розглядається ситуація, коли розвитку і навіть існуванню людства на сьогодні є певні загрози, відведення яких буде залежить від здатності освіти виконати своє призначення стосовно покращення людського капіталу. Пропонуються основні технологічні напрями такого покращення через формування кращих людських якостей в рамках нового гуманізму, що пов'язано зі сприянням самореалізації особистості одночасно в інтересах суспільства і людства.

**Ключові слова:** ідеологія еколюдиноцентризму, людський капітал, кращі людські якості, цифрова діагностика якостей, факторно-критеріальна кваліметрія, самопізнання власного Я, культура системного управління освітою за кінцевими результатами.

## HUMAN CAPITAL AND A NEW TREND OF ITS DEVELOPMENT IN THE EDUCATIONAL SYSTEM

**Abstract.** The relevance of the problem of improving human capital is revealed in three aspects: on the planetary, national, and personal levels. This is connected, first of all, with the need to divert humanity from the threats of climatic, social, and informational catastrophes (as well as pandemics), the occurrence and approach of which depends on human activity. The usefulness of any activity, in turn, determines the corresponding human qualities, among which the best ones stand out. The authors attribute the peculiarity of the latter to two organically interdependent consequences of each person's behavior: in their own interests and at the same time in the interests of society and even humanity.

At the same time, «one's interests» are considered as the satisfaction of a higher need – the need for self-realization of the individual in all spheres of life (but with the obligatory consideration of the interests of other people).

To determine the specific best human qualities, the technology of sociological survey was used from the standpoint of «consumers» at different levels: personal, national and planetary. Two key qualities are singled out from all the best, which include analytical and cognitive activity (APA) and universal morality (ZLM). The first ensures the formation of the need for continuous development through continuous updating and assimilation of knowledge and skills at the reflexive level. The second is the basis for other best human qualities, including humanity, benevolence, loyalty, tolerance (non-conflict), responsibility, ability to work in a team, etc.

The technological essence of the formation of the best human qualities in the education system based on the digitalization of the educational process in educational institutions with the help of factor-criteria qualimetry from the field of fuzzy mathematics is revealed.

It is emphasized that all of the above in its totality determines the New Strategy for the improvement of human capital in the interests of both an individual and society and all of humanity. This strategy is implemented thanks to the implementation of effective management in the education system by displac-

ing the current culture of administrative pressure (KAT). Its gradual replacement with the system management culture (SMS) according to the final results is carried out through measurements of these results and their interpretation in the form of certain indices. It is the positive dynamics of these indices that determines the resulting educational activity.

The situation is considered, when there are certain threats to the development and even the existence of humanity today, the removal of which will depend on the ability of education to fulfill its purpose in terms of improving human capital. The main technological directions of such improvement are proposed through the formation of better human qualities within the framework of new humanism, which is connected with the promotion of self-realization of the individual simultaneously in the interests of society and humanity.

**Key words:** ideology of eco-people centrism, human capital, best human qualities, digital diagnosis of qualities, factor-criterion quality measurement, self-knowledge of one's own self, culture of system management of education based on final results.

---

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми покращення людського капіталу в першу чергу обумовлено тим, що саме його якість та розумна реалізація визначають долю людства. Як пише співзасновник Римського Клубу Ауреліо Печчеї, «проблема у підсумку зводиться до людських якостей і шляхів їх вдосконалення... бо лише через розвиток людських якостей і людських здібностей можна досягти змін усєї орієнтованої на матеріальні цінності цивілізації та використати увесь її величезний потенціал для благих цілей [1]. Підтвердження такої думки знаходимо і у видатного українського вченого в галузі суспільних наук Г.В. Щокіна: «У ХХІ-ому столітті соціально-економічний розвиток країн буде залежати не від природних чи матеріальних і навіть фінансових, а людських ресурсів [2].

Маємо сподіватися, що вже незабаром цю думку буде поділяти абсолютна більшість освічених людей світу, бо факт первинності людини та її діяльності при виникненні загроз розвитку людства стає все більш безперечним.

В умовах глобалізації актуальність проблеми покращення людського капіталу є сенс розглядати у трьох аспектах суспільного розвитку людства: планетарному; національному; особистому.

В планетарному аспекті рішення проблеми знаходиться в двох площинах: теоретичній – в контексті визначення сутності кращих людських якостей в руслі певної гуманістичної ідеології – і технологічній. В останньому випадку особливу гостроту набуває проблема системного формування у здобувачів освіти кращих людських якостей во всіх країнах світу (як мінімум – цивілізованих демократичних країнах) із залученням до цього процесу самих здобувачів освіти через самопізнання власного «Я». Обумовлюється це тим, що світу вкрай потрібно налагоджувати дружні стосунки між країнами як для ліквідування ворожих проти-

стоянь в ядерний вік (чого варто тільки агресія РФ проти України), так і забезпечення спільних зусиль щодо відведення інших загроз людству – кліматичного, інформаційного, пандемічного характеру.

В національному аспекті рішення проблеми покращення людського капіталу актуально з точки зору необхідності формування згуртованого суспільства без соціальних потрясінь, орієнтованого на соціальну справедливість і сприяння самореалізації кожної особистості з урахуванням інтересів суспільства. Це пов'язана з атмосферою довіри людей до влади, а сама влада представлена людьми з кращими професійно-особистими якостями і повагою до громадян. На відміну від того, що трапилося з Україною за 30 років її поступового занепаду, чітко визначив на початку 2016 року член Римського Клубу, справжній патріот України Богдан Гаврилішин: «Тому в Україні так повільно йдуть реформи, що при владі немає компетентних, порядних, патріотичних людей [3]. Коментарі, як кажуть в такому випадку, зайві.

В особистому аспекті актуальність цієї проблеми пов'язана з потребою кожної людини знайти себе (в першу чергу, свою «сродню працю» через кращі професійно-особистісні і соціальні якості) і важелі свого розвитку. Це буде сприяти її самореалізації во всіх сферах життєдіяльності не на шкоду суспільству (оточуючим), тобто за принципом: «і собі, і людям».

Такий трьохаспектний підхід до рішення в освіті проблеми покращення людського капіталу потребує об'єднання різних ідей на єдиній ідеологічній основі в рамках однієї системоутворювальної ідеї. А потім обґрунтування відповідних освітніх технологій формування кращих людських якостей на певному фундаментальному підґрунті, наприклад, цифровізації освітнього процесу за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії.

**Аналіз останніх публікацій за тематикою дослідження.** На сьогодні є абсолютно доведеним фат існування загроз людству і потужної причетності до їх виникнення саме людської діяльності, яка повністю залежить від якості людського капіталу. В цьому контексті достатньо ознайомитися із дослідженнями останніх років видатних масштабне мислячих громадян планети Земля, в яких розвинена потреба в трансцендентності. Наприклад, мова йде про Білла Гейтса щодо кліматичної катастрофи [4], Лі Куан Ю та Ювала Ноя Харрі щодо соціальної катастрофи [5, 6], Клауса Шваба і Дагого Олтрейда щодо наслідків НТП взагалі та революції (після винаходу інтернету) зокрема [7, 8], Гелловей Скота щодо виникнення пандемії та післяпандемійного життя [9] та багато ін.

Велике значення для розуміння цієї проблеми планетарного масштабу, що розглядається, мають дослідження Римського Клубу, починаючи з моменту його заснування в 1968 році. Наприклад, на ювілейному засіданні клубу у 2018 році було визнано, що «Старий світ приречено. Новий світ неминучий». Тоді ж Андерс Війкман (співголова засідання) проголосив про необхідність терміново прийняти правила нової єдиної планетарної гармонійної цивілізації, яка б ґрунтувалася не на політичному, а на природно-соціальному, духовному світогляді. Тобто настав час задіяти нові форми гармонійного життєустрою і духовно-моральні принципи взаємодії всіх соціальних груп населення. При цьому в рамках однієї універсальної системи як в територіальному, так і її концептуально-ідеологічному форматі.

Таки висновки визрівали в Римському Клубі ще на початку його існування. Наприклад, в кінці 70-х років минулого століття Ауреліо Печчеї вже висловив деякі фундаментальні думки [1]. Одна з них стосувалася того, що в кінцевому рахунку долю людства визначають людські якості і шляхи їх вдосконалення. Друга думка була своєрідним продовженням першої, але вже з уклоном на дороговказ. Зокрема, після спостереження стану постійних криз локального і регіонального характеру у відношеннях між країнами (згадаємо, наприклад, військовий напад Росії на Україну), а також неперервних сварок всередині країн, Ауреліо прийшов до висновку, що «єдиний шлях до порятунку людства лежить через те, що я називаю людською революцією – через новий гуманізм, що веде до розвитку кращих людських якостей».

При цьому «новий гуманізм» розглядається як турбота про кожну окрему людину з точки

зору сприяння її самореалізації в житті в мультикультурних соціумах, але обов'язково з урахуванням інтересів інших людей, суспільства і навіть людства. Останнє може статися, якщо у людей буде сформована потреба в трансцендентності, тобто уявлення себе як органічної частини світу.

Отже, повністю поділяючи результати досліджень Римського Клубу, автори визначили мету власних досліджень, обґрунтуванню досягнення якої присвячено цю статтю.

**Мета статті** – розкрити зміст інноваційних технологій звернення «людської революції» через покращення людського капіталу шляхом свідомого формування кращих людських якостей в системі освіти в контексті нового гуманізму.

**Виклад основного матеріалу.** Почнемо з ключового поняття «Людський капітал», яке в умовах глобалізації, динамічного інформаційного засилля і нового гуманізму певним чином поширюється і навіть поглиблюється. З самого початку введення в економічну науку цього поняття його смисл зводився до «сукупності накопичених людиною знань, вмінь і навичок, що реалізуються на практиці як продуктивна сила труда для одержання доходів – прибутків для роботодавців і винагороди для самих власників цієї сили».

З роками науковці додали до цієї сукупності ще фактор «здоров'я людини», що дійсно є обов'язковою органічною складовою людського капіталу. Потім визначається, що продуктивна сила труда суттєво посилюється, якщо людина усвідомлює свою «сродню працю» і знаходить своє місце в структурі трудової діяльності. Дійсно, її трудовий потенціал суттєво підвищується, якщо професійно-особистісні якості і здібності людини відповідають займаній посаді та функціям, які вона виконує.

Але поняття «людський капітал» ширше поняття трудовий потенціал, «втягуючи» в себе останній. Тому в умовах посиленої глобалізації і інформатизації, а також прискореного науково-технічного прогресу (що обумовлює швидку застарілість сьогоденних актуальних знань і необхідність постійного їх оновлення), особливу гостроту знаходить, наприклад, така людська якість, як здатність самої людини поповнювати багаж своїх знань та ще на рефлексивній основі. Тобто, настала ера не надання учням знань на репродуктивній основі, а розвитку в них потреби самим їх поповнювати і оновлювати по мірі необхідності, та ін.

Отже, сучасний погляд на «людський капітал» не обмежується змістом і обсягами накопичених знань і вмінь, що надає можливість одержувати певний дохід (додану вартість). Це поняття включає в себе ще й певну сукупність людських якостей, що дозволяє, з одного боку, підсилити цей капітал (покращити його). З іншого боку, ці якості сприяють людині усвідомити одночасно себе як особистість і головну продуктивну силу суспільства в контексті особистої самореалізації (при цьому не тільки в трудовій сфері життєдіяльності).

Лишається визначити, яка сукупність якостей здатна посилити і покращити людський капітал при одночасному сприянні самореалізації в різних сферах життєдіяльності самим «власникам» цих якостей.

Кращі людські якості в контексті нового гуманізму.

Вище вже згадувалося, що ознакою кращих людських якостей в контексті нового гуманізму є їх корисність як для особистої самореалізації людини, так і для оточуючих соціумів, роботодавців, суспільства і держави.

Але виникає питання: які саме якості відповідають цим ознакам за принципом «і собі, і людям»?

На думку авторів, визначення цих кращих якостей можна починати з одержання відповідей від множини людей: яких людей за їх якостями вони хотіли б бачити біля себе? А роботодавці і менеджери середнього рівня бажано, щоб відповідали на питання: який фахівець-підлеглий їм потрібен (але не більш як за основними якостями)? Що стосується кращих людських якостей, потрібних для відповідальних, високих посад, то це вже визначено.

В цьому сенсі слід нагадати великого лідера сучасності, автора економіко-соціального дива в Сінгапурі Лі Куан Ю: «...наш уряд, добираючи кадри, перейшов від 40 якостей до трьох, які отримали назву «якості гелікоптера»...в чому вини полягають? Уміння аналізувати; точна логічна оцінка фактів; зосередженість на основних моментах, уміння виділити головне... Проте цього недостатньо...треба бути здатними піднятися над реальністю..., тобто мати уяву» [11, с. 175].

Якщо провести таке масове опитування в різних країнах світу, то після аналізу інформації можна сподіватися одержати схожі за своєю сутністю результати (з деякими відхиленнями з урахуванням різних культур). Наприклад, по першому питанню, ці якості можуть бути наступними:

Людянність (здатність прийти на допомогу іншим у важкій для них ситуації);

- Надійність;
- Відповідальність;
- Доброзичливість;
- Толерантність;
- Комунікабельність;
- Ввічливість;
- Та ін.

Що стосується кращих якостей працівників, то «нормальні» роботодавці і менеджери (відповіді на друге питання) обов'язково назвуть такі основні якості, як:

- Наявність актуальних професійних знань і вмінь, щоб продуктивне працювати;
- Здатність постійно оновлювати ці знання і вміння;
- Відповідальність за свої дії, роботу, результати;
- Неконфліктність, вміння працювати в команді.

Автори використали термін «нормальні», маючи на увазі, що якщо роботодавець чи менеджер додержується жорсткого директивного стилю управління і є надмірно амбіційним, тоді будуть додаткові вимоги щодо улесливості, слухняності, покірності та ін. Але ключовими є визначені вище якості.

Нарешті, є ще один аспект визначення кращих людських якостей, але вже з позицій вимог всього людства на планеті Земля (для розвитку і навіть існування якого мають місце серйозні загрози). Зокрема, до таких якостей можна віднести:

- Розвинену потребу в трансцендентності;
- Високу свідомість (4-го рівня).

Розглянемо сутність цих двох взаємопов'язаних якостей. Видатний вчений-психолог ХХ-ого століття, автор звісної піраміди потреб А. Маслоу вже наблизився до поняття «трансцендентності» в контексті актуалізації (самореалізації) особистості. Мова йшла про можливість людини віддавати перевагу значно вищим, духовним цінностям людства, а не потребам власного егоїстичного «Я».

Але конкретний вклад у визначенні трансцендентності (як вищої потреби в рамках самореалізації особистості) зробив С. Кауфман, поглибивши досягнення А. Маслоу. Він пише: «Увінчує нашу нову ієрархію потреба в трансцендентності, яка виходить за межі особистого зростання (та навіть щастя й здоров'я) і дає змогу піднятися на найвищий рівень єдності й гармонії із собою та світом. Трансцендентність... – це той кут зору, який дає нам змогу посісти високу

оглядову позицію й поставитися до свого «Я» з прийняттям, мудрістю та почуттям зв'язку з усім людством» [10, с. 30–31]. Іншою мовою «трансцендентність» – це поєднання потреб особистісного «єго» з потребами не тільки суспільства, а ще і всього людства.

Шлях до трансцендентності можуть характеризувати етапи формування свідомості людини за рівнями засвоєних цінностей. Це з достатньою глибиною висвітлено в працях наукового керівника школи «Духовного розвитку особистості в Україні», доктора психологічних наук, відомого професора Едуарда Помиткіна. Він обґрунтував декілька (5) рівнів свідомості людини, четвертий з яких є рівень загальнолюдських цінностей, що відповідає розвиненій потреби в трансцендентності.

Зокрема, він пише: «...четвертий рівень – це рівень прийняття та розуміння іншої людини незалежно від її національних ознак чи віри. Прийняття кожної людини як індивідуальності, визнання права кожного на власні переконання, усвідомлення факту, що людство – єдиний взаємопов'язаний організм, у якому кожний виконує свою важливу роль – характеризує рівень загальнолюдських цінностей. Цей рівень свідомості визволяє людину із замкненого кола «моє – чуже», «друзі – вороги». Основним принципом, що притаманний світогляду четвертого рівня, є так зване «золоте правило» Ісуса Христа (ще раніше Конфуція – від авторів): «Не роби іншим того, чого не хочеш собі» [12, с. 116].

Там же наведено всі п'ять рівнів свідомості людини:

1. Рівень егоцентричної свідомості, цінностей самоствердження.
2. Рівень сімейних (родинних) цінностей.
3. Рівень суспільних, громадянських, національних цінностей.
4. Рівень загальнолюдських цінностей.
5. Рівень космічної, розширеної свідомості (тобто розуміння того, що Всесвіт – теж єдиний організм, а Земля – його частина).

Нижче розглянемо більш уважно, чому потрібні людству, суспільству і самій людині кращі людські якості.

#### **Застосування кращих людських якостей.**

По-перше, що стосується всього людства. Білл Гейтсом запропоновано план відведення кліматичної катастрофи через ліквідування і доведення до нуля викидів вуглекислого газу в атмосферу до 2050 року. При цьому надані рекомендації, як діяти і що робити не тільки урядам всіх держав, в тому числі цивілізова-

них, але й пересічним громадянам [Розділ 12: «Що може зробити кожен», 4, с. 212]. Там же він пише: «також маю надію, що ми об'єднаємося заради плану, якій долає політичні розбіжності.... Кожний може діяти як громадянин, як споживач, як працівник чи працедавець».

«...Наприклад, як громадянин: кожен може приймати участь у постійному тиску на політиків, щоб вони приймали відповідні рішення. А тому може телефонувати, писати листи, приходити на зустрічі і мітинги та ін., а також діяти на місцевому, і на державному рівні через певні громадські організації та ін.

Як споживач: скорочуйте викиди власного дома через оптимізацію витрат енергії, використовуйте сонячні батареї та ін., придбайте електромобіль, зареєструйтеся у програмі зеленого тарифу вашого енергопостачальника, вживайте м'ясо на рослинній основі та ін.

Як працівник або працедавець: установлюйте внутрішній податок на вуглець; зробіть пріоритетом низьковуглецеві інновації; упроваджуйте перші (не очікуючи розпоряджень від влади); долучайтеся до формування і реалізації політичного курсу; контакуйте з дослідженнями на бюджетному фінансуванні; допомагайте інноваторам на ранніх етапах втілення їх розробок в практику та ін. [4, с. 212–218].

Згідно розробленому ним плану, Білл Гейтс надає ще багато різних рекомендацій за різними напрямками відведення кліматичної катастрофи.

Але тут є одно але... все, про що говорить Білл Гейтс, може здійснитися при одній умові: розвиненої потреби в трансцендентності і високому (не менш четвертого) рівні свідомості критичної маси населення всіх країн. І, вочевидь, в першу чергу мова йде про управлінську еліту, яка здатна організувати і спрямувати відповідним чином науково-технічний прогрес і всю систему освіти.

Стосовно всього людства кращі людські якості вкрай потрібні також для відведення соціальних катастроф, що сьогодні зокрема пов'язано із загрозою розв'язування ядерної війни з боку агресивної Росії.

У цьому контексті дуже цікаво було б знати відповідь на питання: «Чи може бути так, щоб взагалі не було війн, які супроводжують людство впродовж всіх століть його існування з моменту зародження?». Адже війни завжди починають і продовжують люди... Так в чому справа, якщо не в людських якостях, в першу чергу, вождів, керівників країн та їх оточення, а також населення як сукупності різних індивідів?

Характерно, що поступовий наступ цивілізації через поглиблення демократії в процесі боротьби за права людини не зумів зупинити дві світові війни у ХХ-ому столітті. Більш того, визначився не демократичний, амбіційний лідер великої держави (В.В. Путін), що розпочав війну в Центрі Європи вже в ХХІ-ому столітті. Вона за своїми ознаками може перерости в третю світову.

Чому таке трапляється? Зазвичай є три головні причини ворожих дій між країнами: територія, ресурси та вплив як жага до влади різного масштабу. Останній особистісний людський аспект є ключовим двигуном перетворення претензій у військові дії після певного психологічного настрою населення.

Цей особистісний аспект є сенс розглянути на прикладі двох лідерів країн-агресорів, а саме Гітлера і Путіна, щоб визначити людську сутність сучасних війн і відповісти на питання: чи може людство в ідеалі обійтись без війн і врятуватися від соціальних катастроф в майбутньому? До речі, сучасні війни суттєво наближують і кліматичну біду.

Перший особистісний фактор – це харизми Гітлера і Путіна. Перший мав здібності психічно впливати на маси в процесі виголошення промов. З цього приводу характерним є згадування Лі Куан Ю: «Артур Кестлер (британський письменник і журналіст від авторів) якимось влучно зауважив, що якби промови Гітлера були написані, а не тільки виголошені усно, німці ніколи б не затягли війну.» [11, с. 167].

Харизма Путіна – це чітке, логічне, відкрите викладання своїх задумів з опорою на звеличення своєї нації і приниження інших. І мало хто здогадувався, що первинні посилки в такому логічному ланцюжку були помилковими.

Другий особистісний фактор – це надвисока амбіційність (пов'язана з надзвичайною уразливістю) як наслідок низької самодостатності, що потребує певної компенсації за рахунок ігнорування інших і навіть їх приниження.

В такому разі природним стає формування в країнах деспотичної влади шляхом переслідування інакомислячих і зародження страху у людей при одночасній організації відповідної потужної пропаганди (яка в Росії при Путіні відрізняється особливою брехнею). Це практично завжди приводить до ворожих стосунків з сусідніми країнами.

Ще однією особистісною якістю вищевказаних лідерів агресивних країн є недостатньо розвинений концептуально-аналітичний розум.

Наслідки цього є слабкість масштабного мислення з нерозвиненою потребою в трансцендентності і низьким рівнем свідомості, яку обумовлює відповідний рівень загальнолюдської моралі.

Отже, цей короткий аналіз глибинних людських причин виникнення війн вже в період поширення сучасної цивілізації (зовнішні причини завжди знайдуться самі різні) дає певну підказку. Наприклад, якщо приділити велику увагу формуванню кращих людських якостей в освіті і постійно діагностувати динаміку їх наявності за цифровим показником, тоді можна було б поставити певні «фільтри» на шляху виникнення таких фіюерів у керма держав. А якщо ще формувати таким чином в кожній людині внутрішньо «стрижень» із високого рівня загальнолюдської моралі і аналітико-пізнавальної активності, тоді навряд чи таким фіюерам вдалося б через пропаганду одурювати свій народ.

Стосовно всього людства для відведення загроз четвертої промислової (інформаційної) революції – після винаходу інтернету – також є потреба в кращих людських якостях. Справа в тому, що наслідки цієї революції можуть мати як позитивний, так і негативний характер. А все буде залежить від рішень людей та їх якостей, що займаються втіленням інновацій в життя, та інтереси яких зорієнтовані на благо для громадян, чи на задоволення своїх егоцентричних потреб.

В цьому контексті є сенс згадати негативний вплив соцмереж на людську натуру. Як пише Дагого Олтрейд, «наближаючись до 2020 року, ми бачимо, що соціальні мережі дедалі більше сприяють розколу. Здається, люди вже не можуть розмовляти між собою без роздратування» [8, с. 342]. Однією із головних причин такого стану він називає послаблення в людях емпатії. «Емпатія – це здатність дивитися на життя з позицій інших людей, поставити себе на місце іншого.... Приблизно з 2015 року почали з'являтися дослідження, які говорили про те, що соціальні мережі на біологічному рівні руйнують у молодих користувачів здатність співчувати... А вже в 2018 році колишній президент Facebook Шон Паркер і колишній керівник Facebook Чамат Палігапітія публічно висловили жаль з приводу того, що вони створили. Палігапітія заявив, що соціальні мережі роздирають суспільство та руйнують те, як воно працює» [там же, с. 341].

Певні побоювання стосовно наслідків масової інформатизації суспільства висловлюють

також інші фахівці, які бачать і позитивний, і одночасно негативний характер цих наслідків. Зокрема, Клаус Шваб (засновник і президент всесвітнього економічного форуму в Женеві) пише: «Четвертая промышленная революция обладает потенциалом роботизировать человечество и поставит под угрозу наши традиционные источники смыслов, такие как работа, общество, семья, личность. В наших силах не допустить такого развития сценария, а использовать эту революцию для движения человечества вверх к новому коллективному и моральному сознанию, основанному на едином представлении о судьбе. Всем нам надлежит постараться, чтобы произошло именно так.. в конце концов, все сводится к людям, к культуре и к ценностям... Сотрудничество – это единственное, что спасет человечество» [7, с. 119].

Які ж людські якості потрібні, щоб виникло «єдине представлення про долю і співробітництво заради руху людства до нової колективної і моральної свідомості»? Безумовно, це розвинена потреба в трансцендентності і високий рівень свідомості на базі загальнолюдської моралі. Сутність останньої – це повага кожної людини до іншої незалежно від різних поглядів, кольору шкіри, релігійних уподобань та ін., а також повага до природи через дбайливе відношення до літосфери, гідросфери, атмосфери.

Нарешті останнє стосовно всього людства і кожної окремої особистості. Для відведення загроз пандемії треба звернути увагу на таку одну із кращих людських якостей, якою є міцне здоров'я. Щоб вирішити цю проблему необхідно усвідомити, що первинну роль грає не розробка вакцин після виявлення ознак пандемії, а профілактика захворювань через імунізацію людей. Первинну роль грає імунологія і загальний показник імунізацію кожної людини. І саме цей показник треба визначити одним із головних орієнтирів діяльності педагогів з залученням самих учнів і батьків в контексті сприяння збереження здоров'я людей та покращення людського капіталу.

Отже, розглянувши певні нюанси застосування кращих людських якостей в цілому в планетарному аспекті, повернемося до особистого аспекту, щоб приділити поважну увагу інноваційній стратегії свідомого формування цих якостей як результатів освітньої діяльності в національних системах освіти.

**Технологічна сутність нової стратегії покращення людського капіталу.**

Однією із особливостей цієї інноваційної стратегії і першим етапом є визначення ключо-

вих людських якостей із комплексу кращих. Це потрібно, щоб сконцентрувати на них зусилля всіх педагогічних кадрів (з залученням самих здобувачів освіти та їх батьків) з метою їх свідомого формування наскрізним чином в закладах всіх ступенів освіти. Наприклад, із одинадцяти вищезазначених кращих якостей (що корисні і собі для особистої самореалізації, і іншим для їхньої самореалізації, включаючи роботодавців) визначено лише дві ключові, а інші походять від ключових.

*Мова йде, по-перше, про загальнолюдську мораль (ЗЛМ) і, по-друге, про аналітико-пізнавальну активність (АПА).*

Стосовно ЗЛМ спробуємо довести це наступним чином, через відповідь на питання: «На чому ґрунтуються: людяність на основі емпатії; надійність; доброзичливість; толерантність; комунікабельність (не плутати з балакучістю); ввічливість; не конфліктність; відповідальність?».

Глибоке осмислення цього питання обов'язково приведе нас до одного: підґрунтям всіх цих якостей є повага до інших людей. А саме «повага» складає сутність загальнолюдської моралі (ця «повага» розповсюджується не тільки на людей, а й на природу: збереження фауни та флори, не забруднення земної поверхні, а також атмосфери і водних ресурсів).

Зрозуміло, деякий період людина егоцентрична з низьким рівнем свідомості може прикидатися толерантною, доброзичливою, ввічливою, людяною та ін. Але це тільки на певний час, а також, зазвичай, відноситься до певних осіб, від яких щось залежить. Але само по собі життя не у своїй «оболонці» не сприяє самореалізації і не приносить щастя.

В цьому сенсі цікавою є така якість, як «відповідальність». Вона може бути чи природною (тобто генетично обумовленою), чи з дитинства прищепленою батьками, чи наслідком ефективного менеджменту. Але в будь-якому випадку цю якість дуже цінують в першу чергу в працівниках роботодавці як повагу до себе і для полегшення управління.

Що стосується АПА, то саме вона знаходиться в основі таких якостей, як наявність актуальних професійних знань і вмінь, здатність постійно оновлювати ці знання і вміння, а також ерудованість.

Справа в тому, що високорозвинена АПА обумовлює засвоєння людиною знань і вмінь на рефлексивному рівні (а не на запам'ятовуванні), що забезпечує творче їх застосування і внутрішню потребу в постійному оновленні цих знань і вмінь.

*А ще саме показник АПА стає індикатором виконання школою свого першого призначення – «навчити дітей вчитися впродовж життя». Аналогічним індикатором виконання школою свого другого призначення щодо соціалізації особистості – «навчити дітей жити разом в мультикультурному суспільстві» – слугує показник ЗЛМ.*

Другою особливістю і відповідно другим етапом становлення цієї нової стратегії покращення людського капіталу стає модернізація системи освіти в контексті визначення кінцевих результатів діяльності педагогів, здобувачів освіти та їх батьків, нарешті самих закладів освіти.

### **Цифровізація освітнього процесу на основі факторно-критеріальної кваліметрії (ФКК)**

Взагалі кожна людина – це надскладне біосоціальне явище, яке включає в себе багато самих різних якостей та рис характеру і представляє собою певною мірою цілий мікрокосмос.

Але з цієї множини можна відокремити головні значущі якості, що є визначними в контексті впливу на поведінку людини як соціальної істоти і продуктивної сили. Саме на діагностуванні цих якостей з метою подальшого їх розвитку (чи гальмування, якщо вони негативні) слід починати концентруватися освітній діяльності педагогів.

При цьому традиційні методи діагностики за допомогою якісних характеристик чи кількісної бальної оцінки вже довели свою малоефективність з точки зору мотиваційного впливу на самопізнання здобувачами освіти власного «Я» і самовдосконалення.

Наявністю цієї малоефективності може слугувати діагностування кращих людських якостей в школах ЕС (на прикладі Німеччини). Там інформація про соціальну роботу і поведінку здобувачів освіти висвітлюється шляхом діагностування зазвичай наступних якостей: готовність до навчання і досягнення успіху; надійність; самостійність; готовність до відповідальності; готовність працювати в команді; вміння не конфліктувати; дотримання прийнятих правил; культура взаємодії. Діагностування здійснюється за критеріями: ярко виражено; виражено; частково виражено; слабо виражено (які вчителі відмічають певними ознаками). Така картка кожні півроку надається учням і батькам паралельно з табелем успішності навчання.

Але кінцевий результат такого діагностування дуже слабкий. Абсолютна більшість учнів і батьків залишається байдужими до таких критеріїв, а вчителі формально роблять свої спостереження, лише як звіт про виконання розпорядження зверху. Тобто досягнути

головного не вдається – а саме «втягнути» учнів в процес самопізнання власного «Я» і самовдосконалення.

Ситуація може суттєво змінитися, якщо використати факторно-критеріальну кваліметрію із галузі нечіткої математики. Тоді критерій «ярко виражено», наприклад, як оптимальна норма (чи стандарт, чи ідеал) буде дорівнювати 1.0, «виражено» – 0.75, «частково виражено» – 0.50, «слабо виражено» – 0.25. можуть бути інші критерії та більша їх кількість, але сутність одна: від максимум – 1.0 до 0.0, якщо зовсім не спостерігається наявності тієї чи іншої якості.

В статті не має можливості детально розкрити методикою формування факторно-критеріальних кваліметричних моделей – ФККМ (це висвітлено в декількох працях авторів [13, 14, 15 та ін.], але головне інше. Завдяки ФККМ вдається виразити результати діагностування за інноваційною методикою і індексному вигляді (наприклад, 0.36; 0.45; 0.68 чи ін.). В цьому випадку виявляються великі плюси такої цифрової інтерпретації результатів діагностування якостей здобувачів освіти, як параметрів особистості, що є підґрунтям цілеспрямованого їх формування з залученням до цього процесу самих здобувачів освіти підліткового віку.

По-перше, ця цілеспрямованість обумовлюється появою чітких індексів-орієнтирів діяльності вчителів, позитивна динаміка яких може розглядатися як кінцеві результати їх освітньої діяльності. А це буде стимулювати творчі пошуки певних методик до підвищення цих індексів.

По-друге, учні чітко бачать своє відставання від оптимального рівня – 1.0. Потім бачать, що кожний їх крок в напрямі вдосконалення знаходить відображення в зміні індексу. І, нарешті, при правильному використанні рейтингових порівнянь у здобувача освіти підліткового віку з'являється додаткова і достатньо потужна мотивація – змагальність. Але щоб залучити здобувачів освіти до процесу самопізнання і самовдосконалення, треба не передавати результати діагностування батькам, а зустрічатися втрюх (класний наставник, хтось з батьків та учень), щоб лояльне обговорювати причини змін за кожні півроку. В такому випадку вдасться, нарешті, пробудити інтерес учнів до самопізнання власного «Я», а нормальних батьків зробити партнерами вчителів в справі сприяння їх дітям самореалізуватися в майбутньому житті.

Є ще один цікавий аспект цифровізації освітнього процесу на факторно-критеріальній кваліметричній основі. Мова йде про

інноваційний шлях до формування в закладах освіти (а потім і в управлінських структурах освітньої галузі) ефективного менеджменту, з яким освітня галузь ніколи не була пов'язана. Справа в тому, що ключовою умовою ефективного менеджменту за Пітером Драккером є чітке визначення цілей і вимірювання кінцевих результатів [16]. Цього до останнього часу в освіті не можна було досягнути через складності людини як об'єкту досліджень і відсутності інструментів, здатних абсолютно у порівняльному вигляді вимірювати якості людини як параметри особистості. Застосування ФККМ означає появу такого інструментарію, що і обумовлює можливість використовувати ефективний менеджмент в системі освіти [13, 17], а також формувати в кожному закладі освіти культуру системного управління (КСУ) за кінцевими результатами. Останніми як раз і стають індекси кращих людських якостей, включаючи в першу чергу індекси ЗЛМ (загальнолюдської моралі) та аналітико-пізнавальної активності (АПА), а також інші, що характеризують, наприклад, відповідність людини до певної професійної діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, необхідність покращення людського капіталу (ЛК) пов'язано з рішенням проблем різного масштабу: на планетарному рівні (всього людства); національних рівнях різних держав; особистісному рівні громадян для успішної самореалізації останніх в рамках нового гуманізму.

Сутність Нової стратегії покращення людського капіталу конкретно пов'язано з формуванням кращих людських якостей в системі освіти і включає в себе обґрунтування трьох основних напрямів, що знайшли відображення в статті.

**По-перше**, визначення сутності кращих людських якостей в умовах сучасної цивілізації з точки зору органічного поєднання власного «Я» людини з інтересами інших людей, суспільства, людства.

**По-друге**, розробка інноваційної технології формування кращих людських якостей в системі освіти на основі цифровізації освітнього процесу за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії (ФКК) із галузі нечіткої математики.

**По-третє**, поступове розповсюдження в освітньої галузі ефективного менеджменту. Здійснюється це через перехід закладів освіти всіх ступенів (починаючи з дошкільної) і управлінських

структур на культуру системного управління (КСУ) за кінцевими результатами, витісняючи діючу бюрократичну культуру адміністративного тиску (КАТ) без зворотного зв'язку.

Продовження цих досліджень автори пов'язують з розробкою Нової стратегії модернізації державного управління в Україні, чітко орієнтованого на підвищення якості життя громадян (ЯЖГ) в умовах сучасної цивілізації. Маючи на увазі, що роль людиноцентричної системи освіти в підвищенні ЯЖГ в кінцевому рахунку надзвичайна.

Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів Міністерства освіти і науки України, наданих на виконання науково-дослідного проекту «Інноваційна складова безпеки сталого розвитку старопромислових регіонів України: стратегічні напрями інституційного забезпечення і трансферу технологій в інноваційних ландшафтах» (№ 0121U100657).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Печчи Аурелио. Человеческие качества. Київ: Прогрес, 1980. 302 с.
2. Щекин Г.В. Утро тысячелетия... Каким будет вечер? *Персонал*, № 10, 2001.
3. Інтерв'ю з Богданом Гаврилишиним. Нація має майбутнє, якщо є план на завтра, *Віче*, 2016, № 1-2. С. 28–29.
4. Гейтс Білл. Як відвернути кліматичну катастрофу. Де ми зараз і що нам робити далі. Пер. з англ. Юлія Костюк. К.: Лабораторія, 2021. 240 с.
5. Куан Ю. Лі. Із третього світу в перший. Історія Сингапуру: 1965–2000. Пер. з англ. Є. Сагайдака. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2016. 760 с.
6. Харарі Ювал Ной. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього/ 3-є видання, виправлене. Пер. з англ. Я. Лебеденка. Харків: «Клуб сімейного дозвілля», 2020. 543 с.
7. Шваб Клаус. Четвертая промышленная революция, Київ, 2016. 172 с.
8. Дагого Олтрейд. Нове мислення. Від Айнштайна до штучного інтелекту: наука і технології, що змінили наш світ. Пер. з англ. І. Возняка. Х.: Віват, 2021. 368 с.
9. Скотт Гелловей. Посткорона. Від кризи до нових можливостей. Пер. з англ. А. Акуленко. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2021. 240 с.
10. Скотт Кауфман. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Пер. з англ. Анна Марховська. К.: Лабораторія, 2021. 400 с.
11. Елісон Г., Блеквілл Р.Д., Вайн Е. Куан Ю. Лі. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу. Пер. з англ. О. Лобастової. К.: Вид. група КМ – БУКС, 2018. 224 с.
12. Помиткін Е.О. Духовний потенціал особистості: психологічна діагностика, актуалізація та розви-

- ток; посібник. К. «Внутрішній світ», 2015. 144 с.
13. Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті; науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г.А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2021. 258 с.
  14. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст; навч. посібник / Г.А. Дмитренко, О.Л. Ануфрієва, Т.І. Бурлаєнко, В.В. Медведь. Житомир: Видавець О.О. Євенок, 2016. 336 с.
  15. Головач Н.В., Дмитренко Г.А. Системне формування нового покоління нації: гуманістичний контекст. Монографія. К.: ДКС – Центр, 2019. 352 с.
  16. Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результат. Київ, 1994. 200 с.
  17. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: колективна монографія. За заг. ред. Г. А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2020. 512 с.
  18. Семенець-Орлова, І. А. Сучасні тенденції управління актуальними освітніми змінами на прикладі зарубіжного досвіду. *Університетські наукові записки*, 2014. (1), 219–226.
  19. Семенець-Орлова, І. А. Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США. *Університетські наукові записки*, 2015. (1), 302–311.
  20. Семенець-Орлова, І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 2015. (4), 107–112.
  21. Семенець-Орлова, І. А. Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 2017. (3), 91–100.
  22. Semenets-Orlova, I. Osvita dlya demokraty'chnogo gromadyanstva/osvita z prav lyudy'ny'yak zasib formuvannya kul'tury'gromadyans' kosti [Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education as a means of forming of the culture of citizenship]. *Civic competences in vocational education of civil servants and local government officials*, 2016. 66–87.
  23. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Tereshchuk, O., Denisova, L., Nestor, V., & Sadovyi, S. Special Aspects of Educational Managers' Administrative Activity under Conditions of Distance Learning. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2022. 11(1), 286–297.
  24. Semenets-Orlova, I. A. Public management of educational changes: problems and contradictions. *Аспекти публічного управління*, 2016. 4(4-5), 5–11.
  25. Semenets-Orlova, I. A. Derzhavne upravlinnia osvitynimy zminamy v Ukraini: teoretichni zasady [Public Administration of Educational Change in Ukraine: Theoretical Foundations]. *Kyiv: USTON*, 2018.
  26. Strigul, M., Khomeriki, O., Yahodzynskyi, S., Romanenko, Y., Semenets-Orlova, I., & Lyasota, L. Peculiarities of development and dynamics of economism and the commercialization of Ukrainian higher education. 2019.

## REFERENCES:

1. Pechchey Aurelyo. (1980). *Chelovecheskye kachestva*. Kyiv: Prohres, 302 s.
2. Shchekyn H.V. (2001). *Utro tysiacheletyia... Kakym budet vecher?* Personal, № 10.
3. Interviu z Bohdanom Havrylyshynym. (2016). *Natsiia maie maibutnie, yakshcho ye plan na zavtra, Viche*, № 1-2. S. 28–29.
4. Heits Bill. (2021). *Yak vidvernuty klimatychnu katastrofu. De my zaraz i shcho nam robyty dali*. Per. z anhl. Yuliia Kostiuk. K.: Laboratoriia. 240 s.
5. Kuan Yu. Li. (2016). *Iz tretoho svitu v pershyi. Istoriia Synhapuru: 1965–2000*. Per. z anhl. Ye. Sahaidaka. K: Vydavnycha hrupa KM-BUKS. 760 s.
6. Kharari Yuval Noi. (2020). *Liudyna rozumna. Istoriia liudstva vid mynuloho do maibutnoho/ 3-e vydannia, vypravlene*. Per. z anhl. Ya. Lebedenka. Kharkiv: «Klub simeinoho dozvillia». 543 s.
7. Shvab Klaus. (2016). *Chetvertaia promyshlenniaia revoliutsiia*, Kyiv, 172 s.
8. Dahoho Oltreid. (2021). *Nove myslennia. Vid Ainshtaina do shtuchnoho intelektu: nauka i tekhnolohii, shcho zminyly nash svit*. Per. z anhl. I. Vozniaka. Kh.: Vivat. 368 s.
9. Skott Hellovei. (2021). *Postkorona. Vid kryzy do novykh mozhlyvostei*. Per. z anhl. A. Akulenko. K: Vydavnycha hrupa KM-BUKS. 240 s.
10. Skott Kaufman. (2021). *Za mezhamy piramidy potreb. Novyi pohliad na samorealizatsiiu*. Per. z anhl. Anna Markhovska. K: Laboratoriia. 400 s.
11. Elison H., Blekvill R.D., Vain E. Kuan Yu. Li. (2018). *Rozdumy velykoho lidera pro maibutnie Kytaiu, SShA ta svitu*. Per. z anhl. O. Lobastovoi. K.: Vyd. hrupa KM – BUKS. 224 s.
12. Pomytkin E.O. (2015). *Dukhovnyi potentsial osobystosti: psykholohichna diahnozyka, aktualizatsiia ta rozvytok; posibnyk*. K. «Vnutrishnii svit». 144 s.
13. Dmytrenko H.A., Holovach N.V., Zghalat-Lozynska L.O. (2021). *Stratehiia rozvytku liudstva. Novyi humanizm v osviti; naukovo-publitsystychnе vydannia / Za zah. red. H.A. Dmytrenka*. K.: DKS-Tsentr. 258 s.
14. Kvalimetriia v upravlinni: humanistychnyi kontekst; navch. posibnyk / H.A.Dmytrenko, O.L. Anufriieva, T.I. Burlaienko, V.V. Medved. (2016). *Zhytomyr: Vydavets O.O. Yevenok*. 336 s.
15. Holovach N.V., Dmytrenko H.A. (2019). *Systemne formuvannya novoho pokolinnia natsii: humanistychnyi kontekst*. Monohrafiia. K.: DKS – Tsentr. 352 s.
16. Drakker Pyter F. (1994). *Upravlenye, natselennoe na rezultat*. Kyiv, 200 s.
17. *Systemna modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: humanistychnyi kontekst: kolektyvna monohrafiia*. Za zah. red. H. A. Dmytrenka. (2020). K.: DKS-Tsentr. 512 s.
18. Semenets-Orlova, I. A. (2014). *Suchasni tendentsii upravlinnia aktualnymy osvitynimy zminamy na prykladi zarubizhnoho dosvidu*. *Universytetski naukovyi zapysky*, (1), 219–226.

19. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Derzhavne upravlinnia osvity zminy: naukovy katehori, metodolohiia ta aktualna problematyka doslidzhen na osnovi dosvidu Ukrainy ta USA. *Universytetski naukovy zapysky*, (1), 302–311.
20. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Rezultatyvne liderstvo v protsesi upravlinnia osvity zminy. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, (4), 107–112.
21. Semenets-Orlova, I. A. (2017). Normatyvno-pravove zabezpechennia osvity zminy v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (3), 91–100.
22. Semenets-Orlova, I. (2016). Osvita dlya demokratychnoho gromadyanstva/osvita z prav lyudynyak zasib formuvannya kulturygromadyans kosti [Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education as a means of forming of the culture of citizenship]. *Civic competences in vocational education of civil servants and local government officials*, 66–87.
23. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Tereshchuk, O., Denisova, L., Nestor, V., & Sadovyi, S. (2022). Special Aspects of Educational Managers Administrative Activity under Conditions of Distance Learning. *Journal of Curriculum and Teaching*, 11(1), 286–297.
24. Semenets-Orlova, I. A. (2016). Public management of educational changes: problems and contradictions. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4(4-5), 5–11.
25. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Derzhavne upravlinnia osvity zminy v Ukraini: teoretychni zasady [Public Administration of Educational Change in Ukraine: Theoretical Foundations]. Kyiv: USTON [in Ukrainian].
26. Strigul, M., Khomeriki, O., Yahodzynskyi, S., Romanenko, Y., Semenets-Orlova, I., & Lyasota, L. (2019). Peculiarities of development and dynamics of economism and the commercialization of Ukrainian higher education.