УДК 378:005.336.2
DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2026.5.5

ЦІННІСНО-КОМПЕТЕНТНІСНА КОМПОНЕНТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ

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
ORCID ID: 0000-0002-4482-1690

У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та аналіз структури ціннісно-компетентнісної компоненти професійного розвитку менеджерів у сучасних умовах. Автор розкриває зміст поняття «ціннісно-компетентнісна компонента» як інтегративного утворення, що поєднує професійні знання, уміння та досвід із внутрішньою системою етичних норм і переконань фахівця. Доведено, що в структурі професійної культури ця компонента виконує регулятивну функцію: якщо компетенції визначають інструментарій діяльності («що і як робити?»), то цінності формують її цільову спрямованість («навіщо і заради чого?»). Особливу увагу приділено трансформації управлінської парадигми під впливом екстремальної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною, процесами цифровізації та євроінтеграційними прагненнями України. Виокремлено ключові складники ціннісно-компетентнісного профілю сучасного управлінця, серед яких: адаптивне лідерство, етична відповідальність, патріотична свідомість та цифрова грамотність. У роботі деталізовано взаємозв'язок між ціннісними установками (емпатія, доброчесність, гнучкість) і конкретними проявами в управлінській діяльності, такими як підтримка ментального здоров'я колективу, антикризове управління та кібербезпека. Обґрунтовано, що в кризових ситуаціях сформована система цінностей діє як «навігатор», що мінімізує когнітивне навантаження та запобігає професійній деформації фахівця. Автор стверджує, що професіоналізм без етичного фундаменту може стати руйнівним фактором для підприємства. Сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи безперервного навчання (LLL), зокрема через інтеграцію етичних кейсів у програми MBA, розвиток м'яких навичок та впровадження менторства задля передачі національних цінностей. Зроблено висновок, що синтез компетенцій і морально-етичних цінностей є основою для формування нової управлінської еліти та ефективної повоєнної відбудови України.

Ключові слова: *професійний розвиток, управління, ціннісно-компетентнісний підхід, фахівці з менеджменту, кризові умови, лідерство, резильєнтність, етична відповідальність, патріотизм.*

Larysa Gorodianska
Dragomanov Ukrainian State University

THE VALUE–COMPETENCE COMPONENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGEMENT PROFESSIONALS

The article provides a comprehensive theoretical substantiation and analysis of the structure of the values-and-competence component of the professional development of management professionals under contemporary conditions. The author conceptualizes the notion of the values-and-competence component as an integrative formation that combines professional knowledge, skills, and experience with the internal system of ethical norms and personal convictions of a professional. It is demonstrated that within the structure of professional culture this component performs a regulatory function: while competences determine the instrumental dimension of activity («what to do and how to do it»), values shape its goal-oriented dimension («why and for what purpose?»). Special attention is paid to the transformation of the managerial paradigm under the influence of extreme uncertainty caused by the full-scale war, digitalization processes, and Ukraine's European integration aspirations. The key elements of the values-and-competence profile of a contemporary management professional are identified, including adaptive leadership,

© Городянська Л. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ethical responsibility, patriotic consciousness, and digital literacy. The study elaborates on the interrelation between value orientations (empathy, integrity, flexibility) and their concrete manifestations in managerial practice, such as supporting employees' mental health, crisis management, and cybersecurity. It is substantiated that in crisis situations a well-formed system of values functions as a «navigator» that reduces cognitive load and prevents professional deformation professional. The author argues that professionalism without an ethical foundation may become a destructive factor for an for an enterprise. Practical recommendations are proposed for improving lifelong learning (LLL) systems, particularly through the integration of ethical case studies into MBA programs, the development of soft skills, and the implementation of mentoring practices aimed at transmitting national values. It is concluded that the synthesis of competencies and moral-ethical values constitutes the foundation for the formation of a new managerial elite and for the effective post-war recovery of Ukraine.

Keywords: *professional development, management, values-and-competence approach, management professionals, crisis conditions, leadership, resilience, ethical responsibility, patriotism.*

Вступ. Сучасний етап розвитку України характеризується екстремальним рівнем невизначеності. Повномасштабна війна, економічна нестабільність та необхідність швидкої адаптації до стандартів ЄС висувають нові вимоги до фахівців з управління. Сьогодні недостатньо володіти лише набором професійних навичок. Результативність управлінця дедалі більше залежить від його ціннісного фундаменту, який визначає здатність приймати відповідальні рішення в критичних ситуаціях. Ціннісно-компетентнісна компонента стає тим «м'яким» ядром, що забезпечує життєздатність як державних, так і приватних структур. Це актуальна та глибока тема, адже сьогодні в Україні професіоналізм управлінця визначається не лише «жорсткими» навичками (hard skills), а й морально-етичними якостями особистості як ціннісним підґрунтям. Поєднання цих навичок і компетенцій у системі професійного розвитку фахівця надасть можливість управлінцю оперативно приймати раціональні рішення в умовах високої невизначеності та етичних викликів.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічною основою дослідження став системний підхід до аналізу професійного розвитку особистості як ключового чинника активізації інноваційної діяльності та формування конкурентних переваг підприємств. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

– Метод теоретичного узагальнення та аналізу – для розкриття змісту поняття «ціннісно-компетентнісна компонента» й визначення її ролі у професійній культурі управлінця.

– Метод порівняльного аналізу – для вивчення впливу сучасних викликів, таких як воєнний стан, цифровізація та євроінтеграція, на трансформацію вимог до управлінських кадрів.

– Метод структурно-логічного моделювання – використаний при формуванні ціннісно-компетентнісного профілю фахівця, що включає адаптивне лідерство, етичну відповідальність, патріотичну свідомість та цифрову грамотність.

– Інтегративний підхід – застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між професійними компетенціями (знаннями, уміннями) та орієнтирами на ціннісну мотивацію (етичні норми, переконання тощо).

Інформаційною базою дослідження обрано нормативно-правові акти України (зокрема, Національна рамка кваліфікацій [1; 2]), наукові праці вітчизняних [3; 4] та зарубіжних вчених [5; 6; 7], матеріали Світового економічного форуму [8], а також результати попередніх розробок автора щодо оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів [9]. Зарубіжними науковцями [10] досліджено вплив ціннісних аспектів мотивації та емоційного інтелекту на результативність командної взаємодії.

Дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, що поєднує теорії управління персоналом як економічного ресурсу [4; 5], кризового менеджменту [11, С. 190] та соціальної психології [6].

Професійний розвиток особистості є ключовим чинником пожвавлення інноваційної діяльності та формування конкурентних переваг на вітчизняних підприємствах. Разом з цим, під впливом воєнного стану, цифровізації та євроінтеграційних процесів Україна потребує не лише високо досвідчених фахівців, але й патріотично налаштованих керівників, які здатні ефективно організувати трудовий колектив, підтримати моральний дух членів команди та бути лідером, здатним ефективно працювати в умовах турбулентності. Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що виникла гостра потреба у трансформації управлінської парадигми та необхідності поєднання професійних компетенцій управлінця з етичними цінностями, як ключовим фактором стійкості вітчизняних підприємств.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз структури ціннісно-компетентнісної компоненти професійного розвитку менеджерів, а також визначення особливостей її формування та реалізації в умовах воєнного стану, цифровізації та європейської інтеграції України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1) Розкрити зміст поняття «ціннісно-компетентнісна компонента» та визначити її роль у структурі професійної культури сучасного фахівця з управління.

2) Проаналізувати вплив сучасних викликів (війна, соціально-економічна нестабільність, глобалізація) на трансформацію вимог до ціннісних орієнтирів та управлінських компетенцій.

3) Виокремити ключові складники ціннісно-компетентнісного профілю фахівця з управління, такі як: адаптивне лідерство, етична відповідальність, патріотична свідомість та цифрова грамотність.

4) Дослідити взаємозв'язок між рівнем сформованості професійних цінностей та ефективністю прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях.

5) Запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи безперервного професійного розвитку (LLL – lifelong learning) фахівців з управління з акцентом на гармонізацію їхніх професійних знань та ціннісних установок.

Результати. Тривала війна в Україні призвела до браку висококваліфікованих кадрів і гострої потреби в удосконаленні професійних компетентностей вітчизняних фахівців шляхом інтеграції їх з ціннісними орієнтирами та управлінськими компетенціями.

Визначимо *теоретичні засади ціннісно-компетентнісного підходу*. Поняття «ціннісно-компетентнісна компонента» є інтегративним утворенням. Воно поєднує в собі:

– Компетентнісний аспект: сукупність знань, умінь та досвіду, необхідних для виконання управлінських функцій.

– Ціннісний (аксіологічний) аспект: внутрішню систему переконань, етичних норм та професійних установок, що спрямовують діяльність фахівця.

У структурі професійної культури ця компонента виконує роль регулятора. Якщо компетенції відповідають на питання «що і як робити?», то цінності дають відповідь на питання «навіщо і заради чого?». В умовах кризи саме цінності стають фільтром, який запобігає професійній деформації фахівців та корупційним ризикам в системі управління.

Вплив сучасних викликів на трансформацію професійного профілю фахівця з управління. Українське середовище сьогодні формується під впливом трьох домінантних факторів:

1) Безпековий виклик (війна), що потребує від менеджерів «резильєнтності» (стійкості) та здатності до антикризового управління [11]. Цінність людського життя та безпеки команди стає пріоритетом номер один.

2) Цифровізація, яка вимагає не лише технічної грамотності, а й етичного ставлення до даних, інформаційної гігієни та кібербезпеки [11, с. 193–194].

3) Євроінтеграція, яка передбачає перехід до західних стандартів прозорості, меритократії та соціальної відповідальності бізнесу [12].

Структура ціннісно-компетентнісного профілю сучасного управлінця. Спираючись на літературу, присвячену сталому розвитку [12; 13] та «навчанню протягом усього життя» ("Life-Long Learning") [7], у дослідженні узагальнено складники ціннісно-компетентнісного профілю сучасного фахівця з управління. На основі аналізу наукової літератури [3; 9; 10; 11; 12] та сучасних вимог стейкхолдерів можна виокремити ключові ціннісно-компетентнісні складники профілю фахівця з управління (табл. 1).

У таблиці професійний розвиток інтегровано з ціннісними орієнтирами (мотивацією) та управлінськими компетенціями. Особливості такого підходу полягають у доповненні набутих фахівцем знань, умінь й досвіду ціннісно-орієнтованими компетентностями, що покращує адаптацію управлінця до зовнішніх факторів та стійкість вітчизняних підприємств у кризових умовах.

Взаємозв'язок між ціннісною мотивацією та ефективністю рішень у кризових ситуаціях. Дослідження показують, що в умовах дефіциту часу та інформації менеджер підсвідомо спирається на власну систему цінностей. Якщо в її основі лежить «егоцентризм», рішення часто спрямовані на короткострокове виживання. Якщо ж фахівець керується «цінностями сталого розвитку», рішення орієнтовані на збереження людського капіталу та довгострокову репутацію підприємства [12].

Ціннісна компонента є навігатором, оскільки дозволяє зберігати вектор руху навіть тоді, коли традиційні бізнес-стратегії втрачають актуальність. Таким чином, ціннісна мотивація [11, с. 196–197] мінімізує когнітивне навантаження на фахівця з управління під час стресу, забезпечуючи його моральну впевненість в етичності та результативності діяльності.

Шляхи вдосконалення професійного розвитку (LLL). Професійний розвиток фахівців з управління має трансформуватися від накопичення знань до формування світогляду. Вважаємо, що основними шляхами вдосконалення професійного розвитку фахівців з управління, мають бути:

– Інтеграція етичних кейсів у навчальні програми MBA та курси підвищення кваліфікації.

– Впровадження менторства шляхом передачі не лише досвіду, а й корпоративної культури та національних цінностей.

Таблиця 1

Ключові складники ціннісно-компетентнісного профілю фахівця з управління

Ціннісна установка	Відповідна компетенція	Прояв у діяльності
Відповідальність	Антикризове управління	Здатність приймати складні рішення в умовах ризику [11]
Професійна компетентність	Сукупність знань, умінь та досвіду	Сформованість ключових та предметних компетентностей: інтеграція знань, умінь та досвіду [9]
Емпатія та людиноцентризм	Емоційний інтелект	Підтримка ментального здоров'я колективу, створення позитивної робочої атмосфери, коучинг [10; 11, с. 193]
Доброчесність	Етичне лідерство	Відповідальність за етичність і прозорість управлінських рішень та процесів, відмова від участі у корупційних схемах [3; 12]
Патріотизм	Соціальна відповідальність	Патріотична спрямованість на відбудову країни та підтримку ЗСУ [11]
Гнучкість	Адаптивне лідерство	Вміння швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники та адаптувати мотиваційну стратегію відповідно до нових реалій [11, с. 194]
Кібербезпека	Цифрова грамотність (досвідченість)	Обізнаність у цифрових технологіях: знання базових функцій та використання різних пристроїв, програмного забезпечення й цифрових мереж; медіаграмотність; критичне оцінювання даних, знання у сфері кібербезпеки [11, с. 193–194]

Джерело: сформовано автором на основі [3; 9; 10; 11; 12]

– Розвиток м'яких навичок (soft skills) ненасильницької комунікації, фасилітації та побудови довіри в командах [10].

– Створення професійних спільнот, де обмін досвідом відбувається на основі спільних ціннісних орієнтирів.

Запропоновані шляхи професійного розвитку фахівців з управління передбачають постійне навчання, експериментування, прийняття змін і вирішення технічних проблем, які в умовах адаптивних викликів потребують посилення ціннісної спрямованості мотиваційної стратегії фахівців задля забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Визначено, що ціннісно-компетентнісна компонента є фундаментом професіоналізму сучасного управлінця в Україні, що забезпечує не лише функціональну ефективність, а й моральну стійкість підприємства. Обґрунтовано, що під впливом сучасних викликів (війна, соціально-економічна нестабільність, глобалізація) відбувається переосмислення світогляду суспільства та вимог підприємств у напряму ціннісних орієнтирів. Узагальнено складники ціннісно-компетентнісного профілю сучасного фахівця з управління, ключовими серед яких є відповідальність, компетентність, емпатія та людиноцентризм, доброчесність, патріотизм, гнучкість, кібербезпека. В умовах України їх часто називають «стійким лідерством» (resilient leadership). Акцентовано увагу на необхідності патріотичного виховання та формування морально-етичного погляду у сучасного управлінця, який повинен застосовувати власні професійні компетенції через призму відповідального, патріотичного, самовідданого та доброчесного відношення до організації діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання іміджу України в світі. Обґрунтовано, що професійна компетентність без морально-етичних цінностей може стати руйнівним фактором, а цінності без професійної компетентності – безпорадними. Їхній синтез і є основою сучасного українського управління.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методик оцінки ціннісного профілю кандидатів на управлінські посади, що дозволить формувати нову еліту, здатну до ефективної відбудови держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шмигаль Д. План відновлення та Фонд відновлення стануть складовими ініціативи, яка об'єднає весь світ на підтримку України. *Урядовий портал:* веб-сайт. 2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-plan-vidnovlennya-ta-fond-vidnovlennya-stanut-skladovimi-iniciativi-yaka-obyednaye-ves-svit-na-pidtrimku-ukrayini

2. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text

3. Piddiachyi V. Recommendations for the professional development of academic and teaching staff. *Youth & market.* 2025. № 10 (242). pp. 69–75. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.344557

4. Василенко О. М, Мартинюк І. С., Кузьмінський С. І. Роль «SOFT SKILLS» у розвитку професійної спрямованості та компетентності здобувачів вищої освіти. *Професійно-прикладні дидактики.* 2024. № 2. С. 20–24. DOI: https://doi.org/10.37406/2521-6449/2024-2-3

5. Whiting K. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. *World Economic Forum: website.* 2020. URL: https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them

6. Seemann M. Competency and Values Framework (CVF) in HR. *StaffCircle: website.* 2025. URL: https://www.staffcircle.com/blogs/competency-and-values-framework-hr/

7. Polyakova O., Chromińska D., Zarajczyk I. Developing professional communication skills and competences around sustainability goals. *X Congress of Educational Innovation and Online Teaching: Proceedings of IN-RED 2024*. Valencia: Polytechnic University of Valencia, 2024. pp. 1165–1177. DOI: https://doi.org/10.4995/INRED2024.2024.18357

8. Annual Report 2024-2025. *World Economic Forum: website*. 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/annual-report-2024-2025/?utm 2025/

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

10. Kihwan K., Ko E.-J. The influence of emotional intelligence on team cohesion and the mediating effects of self-efficacy and trust: time-lagged approach. *Team Performance Management*. 2021. Vol. 27. № 7/8. pp. 540–552. DOI: https://doi.org/10.1108/TPM-12-2020-0102

11. Gorodianska L. V. Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development.* 2025. № 3 (18). pp. 190–203. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15

12. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

13. UNESCO. Education for sustainable development: a roadmap. *UNESDOC: website.* 2020. DOI: https://doi.org/10.54675/YFRE1448

REFERENCES:

1. Shmyhal D. (2022). Plan vidnovlennia ta Fond vidnovlennia stanut skladovymy initsiatyvy, yaka obiednaie ves svit na pidtrymku Ukrainy [The Recovery Plan and the Recovery Fund will be part of an initiative that will unite the whole world in support of Ukraine]. *Uriadovyi portal: veb-sait.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-plan-vidnovlennya-ta-fond-vidnovlennya-stanut-skladovimi-iniciativi-yaka-obyednaye-ves-svit-na-pidtrimku-ukrayini [in Ukrainian].

2. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii [On the approval of the National Qualifications Framework]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 lystop. 2011 r. № 1341.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

3. Piddiachyi V. (2025). Recommendations for the professional development of academic and teaching staff. *Youth & market*, № 10 (242), pp. 69–75. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.344557 [in English].

4. Vasylenko O. M., Martyniuk I. S., Kuzminskyi S. I. (2024). Rol "SOFT SKILLS" u rozvytku profesiinoi spriamovanosti ta kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity [The role of 'soft skills' in the development of professional orientation and competence of higher education students]. *Profesiino-prykladni dydaktyky*, № 2, pp. 20–24. DOI: https://doi.org/10.37406/2521-6449/2024-2-3 [in Ukrainian].

5. Whiting K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. *World Economic Forum: website.* URL: https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them

6. Seemann M. (2025). Competency and Values Framework (CVF) in HR. *StaffCircle: website.* URL: https://www.staffcircle.com/blogs/competency-and-values-framework-hr/

7. Polyakova O., Chromińska D., Zarajczyk I. (2024). Developing professional communication skills and competences around sustainability goals. *X Congress of Educational Innovation and Online Teaching: Proceedings of IN-RED 2024*, pp. 1165–1177. DOI: https://doi.org/10.4995/INRED2024.2024.18357

8. Annual Report 2024-2025. (2025). *World Economic Forum: website*. URL: https://www.weforum.org/publications/annual-report-2024-2025/?utm 2025/

9. Gorodianska L. V. (2025). Systema otsiniuvannia kompetentnisnoho potentsialu menedzheriv: metodolohichnyi aspekt [System for assessing managers' competency potential: methodological aspect]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, № 1 (33), pp. 69–84. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84 [in Ukrainian].

10. Kihwan K., & Ko E.-J. (2021). The influence of emotional intelligence on team cohesion and the mediating effects of self-efficacy and trust: time-lagged approach. *Team Performance Management*, Vol. 27 (7/8), pp. 540–552. DOI: https://doi.org/10.1108/TPM-12-2020-0102

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

12. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

13. UNESCO. (2020). Education for sustainable development: a roadmap. UNESDOC: website. 66 p. URL: https://doi.org/10.54675/YFRE1448

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті: 29.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026