

УДК 005.336.2:378.14

Павлик Віталій Ярославович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0004-3130-3829

Боркін Володимир Володимирович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0006-2766-0211

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ: ІНДИКАТОРИ ГОТОВНОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ

Анотація. У статті розглянуто концепцію ціннісно-орієнтованого підходу до формування управлінських компетентностей майбутніх керівників. Обґрунтовано, що сучасні виклики доби цифрової трансформації потребують нової моделі управління, де ключовим ресурсом стають не лише знання, а й цінності. Проаналізовано сутність і структуру готовності керівників до ціннісно-орієнтованого управління, визначено основні групи індикаторів, що відображають світоглядну, емоційну, когнітивну, комунікативну та поведінкову компоненти. Сформовано авторську модель розвитку управлінських компетентностей через поєднання гуманістичних принципів і цифрових інструментів. Запропоновано таблицю індикаторів готовності майбутніх керівників до ціннісно-орієнтованого управління, що може бути використана як діагностично-методичний інструмент у системі вищої освіти.

Ключові слова: управлінські компетентності, ціннісно-орієнтоване управління, майбутні керівники, індикатори готовності, цифрова етика, гуманістичне лідерство, розвиток компетентностей.

Постановка проблеми. Трансформація суспільних відносин і глобальна цифровізація бізнесу формують нову логіку управління, у центрі якої — людина, її внутрішня мотивація та система цінностей. Традиційна модель управлінських компетентностей, що спирається переважно на знання, навички та досвід, уже не відповідає потребам сучасного суспільства, орієнтованого на сталість, довіру й моральну відповідальність. Потреба у формуванні ціннісно-орієнтованого управлінця — це не лише педагогічне, а й соціально-етичне завдання, адже якість управління сьогодні визначається не стільки технократичними навичками, скільки здатністю приймати рішення з урахуванням людського виміру [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ціннісного лідерства активно розвивається в межах сучасної управлінської науки. Дж. Максвелл, М. Селігман і К. Роджерс наголошують, що ефективне керівництво можливе лише на основі внутрішніх етичних орієнтирів і здатності до саморефлексії [2; 3]. У працях Г. Мінцберга та Д. Гоулмана розкрито значення емоційного інтелекту для побудови командної довіри [4]. Українські дослідники (І. Зязюн, Л. Карамушка, Т. Ярошенко, Н. Коломінський) звертають увагу на гуманістичну парадигму управління, де пріоритетним є розвиток моральної свідомості керівника [5; 6].

Водночас у сучасних працях бракує системного підходу до операціоналізації поняття «ціннісно-орієнтована готовність», що ускладнює розроблення діагностичних інструментів і практичних механізмів розвитку таких компетентностей у майбутніх управлінців.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ціннісно-орієнтованої моделі розвитку управлінських компетентностей майбутніх керівників та визначення індикаторів їхньої готовності до практичного впровадження гуманістичних принципів у системі управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма управління поступово переходить від технократичної моделі до гуманістично-ціннісної, у центрі якої перебуває не лише досягнення організаційних цілей, а й збереження гідності, внутрішньої мотивації та морального добробуту людини. Управлінські компетентності майбутніх керівників більше не можуть обмежуватись функціональною ефективністю; вони потребують смислового наповнення, яке включає усвідомлення соціальної відповідальності, етичної зрілості й здатності ухвалювати рішення, що не руйнують баланс між економічною доцільністю та людяністю. Таким чином, концепт ціннісно-орієнтованого управління набуває ролі методологічного ядра сучасної управлінської освіти, формуючи основу для нового покоління керівників, здатних діяти не лише результативно, а й гідно [1; 3].

В основі цієї парадигми лежить ідея, що керівництво є насамперед актом відповідальності, а не домінування. Справжній лідер не лише володіє знаннями про стратегічне планування, фінансову аналітику чи комунікаційні технології, а й здатний розуміти ціннісні наслідки своїх дій. Цей перехід від компетентності «знати» до компетентності «розуміти і відчувати» означає зміщення акценту з раціонального на інтегративне управління, що поєднує когнітивний, емоційний, етичний та соціальний рівні [4]. Університети, які готують менеджерів, мають формувати у студентів не лише професійний інструментарій, а й внутрішній кодекс моральної зрілості, рефлексії, емпатії та здатності бути провідником спільних сенсів.

У цьому контексті готовність до ціннісно-орієнтованого управління можна розглядати як багатовимірне утворення, що включає світоглядно-ціннісну, емоційно-рефлексивну, когнітивну, комунікативну, поведінкову й цифрово-гуманістичну складові. Вона є синтезом знання, віри й дії, які визначають поведінкові патерни керівника в ситуаціях морального вибору. Саме тому у процесі професійної підготовки майбутніх керівників необхідно створювати умови для формування «внутрішнього лідера» — людини, здатної бути автентичною, стійкою до зовнішнього тиску та водночас відкритою до співпереживання.

Ефективне формування таких компетентностей потребує інтеграції міждисциплінарних підходів. Освітній процес має включати не лише менеджмент і психологію, а й етику, філософію, культурологію, соціальну комунікацію. Такий синтез створює підґрунтя для системного осмислення управління як феномена не лише технологічного, а й гуманітарного. Зокрема, у межах концепції ціннісного менеджменту (Value-Based Management) підкреслюється, що основою сталого розвитку організацій є не короткостроковий прибуток, а довгострокова довіра, яка формується через етичні стандарти, прозорість рішень і послідовність дій керівників [5].

Розвиток готовності до такого управління передбачає глибоку роботу над собою. Першим етапом є рефлексія власних переконань і внутрішніх мотивів, що дозволяє майбутньому керівникові зрозуміти, якими цінностями він керується у своїх рішеннях. Наступним є побудова етичного простору взаємодії, у якому колектив розглядається не як ресурс, а як спільнота, де народжується взаємна підтримка і сенс. Третім етапом виступає персоналізація управління, тобто здатність застосовувати універсальні управлінські принципи у конкретних контекстах, зберігаючи при цьому гуманістичну спрямованість.

Одним із ключових аспектів ціннісного управління є розвиток емоційного інтелекту, який виступає мостом між раціональністю й моральністю. Саме через емоційну чутливість керівник може побачити у підлеглому не функцію, а людину, у конфлікті — можливість

розуміння, у критиці — шлях до вдосконалення. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівникові створювати середовище психологічної безпеки, у якому команда відчуває довіру і має сміливість говорити відкрито [4; 6].

Цифровізація управління відкрила нові горизонти, але й породила нові виклики. В епоху, коли рішення приймаються на основі даних, а комунікація — через екрани, особливо важливим стає питання цифрової етики. Використання аналітичних платформ, штучного інтелекту чи алгоритмів HR-аналітики має супроводжуватись моральними критеріями: захистом приватності, прозорістю процесів, недискримінаційністю та балансом між ефективністю і гуманністю [9]. Тому у структурі готовності керівника до ціннісного управління з'являється нова категорія — цифрово-гуманістична компетентність, яка поєднує технологічну грамотність із глибоким розумінням людських потреб і етичних обмежень.

Індикатори готовності до ціннісно-орієнтованого управління мають не лише діагностичний, а й розвивальний характер. Вони дозволяють відстежувати динаміку формування внутрішньої позиції майбутнього керівника, оцінювати, наскільки управлінські рішення, поведінкові патерни й комунікаційні практики узгоджені з етичними нормами та гуманістичними цінностями.

Таблиця 1. Індикатори готовності майбутніх керівників до ціннісно-орієнтованого управління (поглиблена версія)

Група індикаторів	Змістовна характеристика	Приклади проявів у професійній діяльності	Очікувані результати розвитку
Ціннісно-світоглядні	Відображають сформованість моральних принципів, етичної позиції та розуміння сенсу управління як служіння людям.	Орієнтується на спільне благо, відмовляється від маніпуляцій, підтримує культуру чесності та справедливості.	Формування моральної автономії та внутрішнього етичного компаса.
Когнітивно-аналітичні	Визначають здатність осмислювати соціальні процеси, бачити зв'язок між рішенням і його ціннісними наслідками.	Використовує системне мислення, розуміє нематеріальні чинники ефективності, аналізує вплив корпоративних практик на суспільство.	Розвиток критичного мислення, здатності до моральної аргументації.
Емоційно-рефлексивні	Виявляють усвідомлення власних емоцій, емпатію та саморегуляцію у стресових ситуаціях.	Здатний визнавати помилки, вчитися на досвіді, керувати конфліктами через діалог і розуміння.	Зростання рівня емоційного інтелекту й зрілої саморефлексії.
Мотиваційно-сміслові	Відображають прагнення діяти не лише заради кар'єрного успіху, а й заради суспільного сенсу	Визначає місію команди, що базується на довірі й користі для інших; надихає особистим прикладом.	Посилення внутрішньої мотивації, смислової узгодженості 3

	діяльності.		професією.
Комунікативно-ціннісні	Демонструють здатність до діалогу, толерантності, поваги до різноманіття думок і культур.	Вміє слухати, приймати різність, підтримує горизонтальні зв'язки в команді, уникає авторитаризму.	Розвиток культури партнерства і довіри в організаційних відносинах.
Діяльнісно-поведінкові	Описують реальні дії, що відображають внутрішню етичну позицію керівника.	Приймає рішення, керуючись принципом «не нашкодь», забезпечує справедливість у розподілі ресурсів, дотримується етичних стандартів.	Здатність до практичної реалізації гуманістичних принципів у менеджменті.
Цифрово-гуманістичні	Відображають уміння поєднувати технологічну ефективність з людяністю, відповідально користуватись даними.	Застосовує цифрові платформи для прозорості комунікації, впроваджує політику цифрової етики, підтримує добробут команди.	Створення етичної цифрової культури управління.

Цінність представленої таблиці полягає у її прикладному потенціалі: вона може бути використана як інструмент самооцінювання, основа для розроблення індивідуальних траєкторій розвитку, а також як частина освітньо-методичних програм підготовки магістрів з менеджменту. Вона дає змогу поєднати суб'єктивні (саморефлексивні) та об'єктивні (поведінкові) параметри готовності, що забезпечує комплексний підхід до оцінювання зрілості управлінських компетентностей [7].

Окрім діагностичного аспекту, ціннісно-орієнтований підхід відкриває новий вимір педагогічних технологій. Замість традиційних форм навчання, орієнтованих на передачу знань, акцент зміщується на практики смислового досвіду: моделювання моральних дилем, фасилітовані діалоги, обговорення кейсів етичного вибору, проекти соціальної дії. Такі методи розвивають здатність студентів аналізувати не лише наслідки, а й причини управлінських рішень. Університет у цьому контексті стає середовищем духовного зростання, де майбутній керівник навчається бути людиною серед людей, а не лише ефективним менеджером серед процесів [2; 8].

Важливим є також формування ціннісного імунітету — внутрішньої здатності протистояти спокусам прагматизму, маніпуляцій та короткострокових вигод. Це особливо актуально в умовах соціальної турбулентності, де моральні орієнтири часто розмиваються. Розвиток такого імунітету можливий через усвідомлення власної ідентичності, культивування чесності, відкритості, вдячності й готовності до служіння.

Сучасний ринок праці дедалі частіше оцінює лідерів не лише за досягненнями, а й за репутаційним капіталом, що формується через етичну послідовність і людяність. Таким чином, ціннісно орієнтовані компетентності перетворюються на економічний ресурс — фактор довготривалої стабільності організацій. Адже компанії, що культивують етичні

принципи, демонструють вищу залученість персоналу, меншу плинність кадрів і більшу лояльність клієнтів [9].

Готовність до ціннісно-орієнтованого управління також визначає здатність керівника адаптувати етичні стандарти до нових контекстів. Наприклад, у сфері дистанційного менеджменту питання контролю та довіри набуває особливої гостроти. Тут важливо не допустити дегуманізації стосунків через технічні бар'єри, а натомість будувати цифрову етику співпраці, що поєднує автономію, відкритість і підтримку.

На практичному рівні розвиток таких компетентностей можливий через створення освітніх програм, де студент виступає не лише споживачем знань, а й суб'єктом морального досвіду. Так, курси «Лідерство і цінності», «Етика бізнесу», «Емоційний інтелект у менеджменті», «Цифрова етика» мають не лише інформувати, а й трансформувати. Їх мета — формувати етичну самосвідомість, здатність до смислового вибору та розуміння себе як морального агента змін [10].

Важливо, що ціннісно-орієнтована модель управлінських компетентностей не є жорсткою конструкцією. Вона еволюціонує разом із соціальними трансформаціями, вбираючи нові виміри: екологічну відповідальність, культурну чутливість, інклюзивність, цифрову зрілість. Кожен із цих вимірів стає маркером не лише професійної компетентності, а й особистісної зрілості.

У перспективі ціннісно-орієнтоване управління може стати фундаментом формування нової управлінської культури — культури довіри, прозорості й партнерства, у якій успіх організації вимірюється не лише прибутком, а й якістю людських відносин, психологічною безпекою та суспільним впливом.

Висновок. Формування ціннісно-орієнтованої моделі управлінських компетентностей майбутніх керівників є однією з найважливіших тенденцій сучасної управлінської освіти, що відображає глибинну трансформацію самої природи лідерства. У добу, коли технології дедалі частіше замінюють людські функції, а ефективність вимірюється швидкістю і результатом, питання внутрішніх орієнтирів, етичних меж і людяності стає ключовим чинником якості управління. Готовність діяти не з позиції контролю, а з позиції усвідомленої відповідальності перед людьми, суспільством і майбутнім — саме це сьогодні визначає справжнього керівника.

Таким чином, ціннісно-орієнтована модель управлінських компетентностей — це не абстрактна концепція, а практична основа майбутнього управління, де успіх вимірюється не лише результатами, а й шляхом, яким вони досягаються. Вона перетворює лідерство на простір людяності, у якому цінності стають стратегічним ресурсом, а етика — новою формою ефективності. Саме такий підхід дає змогу формувати керівників, здатних не лише досягати цілей, а й створювати гармонію, зміцнювати довіру, відновлювати сенси й забезпечувати розвиток організацій, що не суперечить людській гідності.

Подальший розвиток цієї концепції потребує системного дослідження практичних механізмів упровадження ціннісного підходу у вищій школі, удосконалення інструментів діагностики та створення цифрових платформ, які б дозволяли відстежувати динаміку формування гуманістичних компетентностей. Майбутнє управління належить тим, хто поєднає компетентність із доброчесністю, аналітичне мислення — із емпатією, ефективність — із гідністю. І саме такі керівники зможуть зберегти людський вимір у системі, що стрімко цифровізується та вимагає від людини не лише швидкості, а й внутрішньої правдивості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Карамушка Л. Психологія управління. – Київ: Каравела, 2020.

2. Maxwell J. The 21 Irrefutable Laws of Leadership. – HarperCollins, 2021.
3. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. – Free Press, 2021.
4. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – Bantam, 2022.
5. Зязюн І. Філософія педагогічної дії. – Київ: Либідь, 2020.
6. Коломінський Н. Соціальна психологія управління. – Львів: Світ, 2021.
7. Mintzberg H. Managing the Myths of Health Care. – Berrett-Koehler, 2020.
8. Brown B. Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts. – Random House, 2022.
9. Harari Y. 21 Lessons for the 21st Century. – Vintage, 2021.
10. Литвин О. Цифрова етика в управлінні. – Економічний вісник, 2023.

REFERENCES

1. Karamushka, L. (2020). Psychology of Management. Kyiv: Karavela.
2. Maxwell, J. (2021). The 21 Irrefutable Laws of Leadership. HarperCollins.
3. Seligman, M. (2021). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.
4. Goleman, D. (2022). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam.
5. Zyazyun, I. (2020). Philosophy of Pedagogical Action. Kyiv: Lybid.
6. Kolominsky, N. (2021). Social Psychology of Management. Lviv: Svit.
7. Mintzberg, H. (2020). Managing the Myths of Health Care. Berrett-Koehler.
8. Brown, B. (2022). Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts. Random House.
9. Harari, Y. (2021). 21 Lessons for the 21st Century. Vintage.
10. Lytvyn, O. (2023). Digital Ethics in Management. Economic Bulletin.

Pavlyk Vitalii

(Postgraduate student of PVNZ “European University”)

Borkin Volodymyr

(Postgraduate student of PVNZ “European University”)

VALUE-ORIENTED MODEL OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF FUTURE LEADERS: READINESS INDICATORS AND DEVELOPMENT TOOLS

Abstract. The article substantiates the concept of value-oriented management as a basis for forming managerial competencies of future leaders. It is emphasized that digital transformation and social turbulence require new types of leaders who combine professionalism with humanistic values. The structure of readiness for value-oriented management is analyzed through worldview, cognitive, emotional, motivational, communicative, behavioral, and digital-humanistic indicators. A diagnostic table of readiness indicators is proposed. The study also outlines effective tools for developing such competencies in higher education institutions through mentoring, reflection, and digital learning technologies.

Keywords: managerial competencies, value-oriented management, future leaders, readiness indicators, humanistic leadership, digital ethics.