УДК 378:37.018.43:65.012.4:159.9 https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2025.28(73).09

ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Лариса Кулакова
кандидатка психологічних наук, доцент,
доцент кафедри вікової та педагогічної психології
Рівненський державний гуманітарний університет
33028, Україна, м. Рівне, вул. Степана Бандери, 12
lm_kulakova@ukr.net, http://orcid.org/0000-0001-6496-7964

Олексій Жилко
аспірант кафедри вікової та педагогічної психології
Рівненський державний гуманітарний університет
33028, Україна, м. Рівне, вул. Степана Бандери, 12
alexgil050@gmail.com, http://orcid.org/0009-0001-8532-5992

Анотація
Стаття присвячена дослідженню становлення професійної компетентності майбутніх менеджерів у контексті психологічних умов навчання. *Метою статті* є обґрунтування теоретичних і практичних засад становлення професійної компетентності майбутніх менеджерів у контексті психологічних умов навчання, з урахуванням сучасних освітніх підходів та міжнародного досвіду. В процесі наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення та зіставлення. Визначено, що компетентності менеджера становлять багатовимірну систему, у складі якої виокремлено особисту ефективність, міжособистісну взаємодію, організаційну результативність, етичне лідерство та спеціалізовані бізнесові знання. Доведено, що їх розвиток у процесі підготовки забезпечується завдяки застосуванню компетентнісного, системного та експерієнційного підходів, які поєднують теорію, практику та рефлексивні методи. Аналіз національних та міжнародних освітніх стандартів засвідчує відмінності у підходах до визначення компетентностей менеджера. Український стандарт спеціальності 073 «Менеджмент» окреслює широкий спектр знань і вмінь, однак зосереджується на інструментальних складових професійної підготовки. Стандарти AACSB розширюють цю площину, підкреслюючи важливість етичності, соціальної відповідальності та інклюзивності. Встановлено, що психологічні аспекти професійної підготовки менеджерів залишаються недостатньо прописаними у вітчизняних стандартах та програмах. Відсутність чітко визначених вимог щодо розвитку емоційного інтелекту, резилієнтності, стресостійкості та міжособистісних навичок зумовлює дисбаланс між потребами ринку праці та реальними освітніми практиками. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для удосконалення освітніх програм з менеджменту шляхом поєднання професійної та психологічної підготовки майбутніх фахівців.
Ключові слова: професійна компетентність, менеджер, освіта, психологічні умови, стандарти.

Вступ

Сучасна управлінська діяльність відзначається високим рівнем складності, багатозадачністю та необхідністю ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності. У таких умовах професійна ефективність менеджера залежить не лише від його знань та організаційних умінь, але й від здатності до психологічної саморегуляції, емоційної стійкості та налагодження конструктивних взаємин у колективі. Саме психологічні чинники виступають підґрунтям для розвитку лідерства, мотивації команди та забезпечення стратегічних змін.

Водночас сучасні тенденції управління вимагають від менеджера вміння поєднувати раціональні й емоційні аспекти професійної діяльності, інтегруючи когнітивні, поведінкові та соціально-психологічні складові. Недостатня увага до становлення таких характеристик може зумовлювати професійне вигорання, конфліктність та зниження ефективності управлінських процесів. Тому актуальним завданням є створення умов для розвитку психологічних компетентностей майбутніх менеджерів, що забезпечить їхню готовність до роботи в умовах постійних змін і високих соціальних вимог.

Питання становлення професійної компетентності майбутніх менеджерів у контексті психологічних умов навчання є достатньо досліджене як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. У вітчизняному науковому просторі значний внесок зробила Л. Афанасьєва (2012) та Михальчук Д., Кубіцький С. (2022), які аналізують методику розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів через вивчення професійно орієнтованих дисциплін, акцентуючи на психологічних аспектах навчання. Схожої проблематики торкається Т. Березюк (2017), розглядаючи компетентнісний підхід у підготовці менеджерів у контексті європейського освітнього простору, що дозволяє поєднувати освітні стандарти з особистісно-психологічними передумовами навчання. Важливим орієнтиром виступає також нормативна база, зокрема стандарт вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» (Стандарт, 2018), який визначає структуру та зміст компетентнісного підходу у підготовці бакалаврів, а також Рекомендація Ради ЄС щодо Європейської рамки кваліфікацій (Council Recommendation, 2017), що задає міжнародні стандарти професійних компетенцій.

Серед зарубіжних досліджень варто виокремити роботи, що інтегрують психологічний вимір у становленні професійних компетентностей. Так, M.M. Ali et al. (2021) пропонують модель компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами, де психологічна складова розглядається як важливий фактор ефективності. I. Coronado-Maldonado & M.-D. Benítez-Márquez (2023) аналізують вплив емоційного інтелекту на командну роботу та лідерство, а Ç. Doğru & E. Şimşek (2022) через метааналіз доводять тісний зв'язок між емоційним інтелектом і ключовими робочими результатами, що безпосередньо стосується розвитку майбутніх менеджерів. Класичний підхід до дослідження психологічних умов навчання закладено в концепції Д. Колба (Kolb, 1984), яка розкриває значення досвідного навчання у становленні компетентностей. У той же час A.L. Leppin et al. (2014) акцентують увагу на розвитку резильєнтності як психологічної умови ефективної професійної підготовки.

Серед сучасних зарубіжних стандартів і рекомендацій важливими є документи AACSB International (AACSB, 2020), які регулюють акредитаційні вимоги до бізнес-шкіл, та професійні стандарти CMI (CMI Professional Standard, n.d.), що деталізують навички та компетенції менеджера. Крім того, практичні орієнтири містять матеріали Instructus Skills (Management & leadership NOS, (n.d.)) та OCR (Management and leadership: level 2 units, 2014), що окреслюють вимоги до рівнів управлінських та лідерських компетенцій. Вітчизняний

доробок доповнює праця Ю. Новгородської (Novgorodska, 2022), яка пропонує структурно-функціональну модель становлення кар'єрної компетентності, що має безпосередній зв'язок із психологічними аспектами навчання. Додатковий методологічний інструментарій пропонує S.V. Shet (2017), систематизуючи підходи до аналізу літератури щодо лідерських компетенцій.

Для аналізу теми використовувалася також експертна література у сучасних інтернет-виданнях, зокрема публікації професійних асоціацій менеджерів та бізнес-шкіл, які висвітлюють практичні аспекти впровадження компетентнісного підходу в умовах психологічної взаємодії у навчальному процесі.

Попри значну кількість літератури з цієї проблематики, відчувається нестача систематизованого матеріалу, який би комплексно поєднував психологічні умови навчання та становлення професійної компетентності майбутніх менеджерів. Саме тому із використанням різних методів наукового пізнання інформація була проаналізована, згрупована та подана у світлі досліджуваної теми.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад становлення професійної компетентності майбутніх менеджерів у контексті психологічних умов навчання, з урахуванням сучасних освітніх підходів та міжнародного досвіду.

Завдання: 1) розглянути сутність і структуру компетентностей менеджерів; 2) окреслити основні етапи та методи їх становлення у закладах вищої освіти; 3) проаналізувати вітчизняні та зарубіжні стандарти підготовки фахівців і визначити психологічні аспекти розвитку управлінських компетентностей.

В процесі реалізації мети та завдань дослідження особливу увагу акцентовано на виявленні проблем обмеженості психологічної складової у вітчизняній системі та обґрунтуванні необхідності впровадження зарубіжних методик розвитку емоційного інтелекту, резилієнтності та міжособистісних навичок як бази для підвищення професійної ефективності майбутніх менеджерів.

Методи

Методологічну основу дослідження становлять компетентнісний, системний та експерієнційний підходи, що забезпечують цілісне розуміння процесу становлення професійної компетентності майбутніх менеджерів у поєднанні з психологічними чинниками. У роботі використано теоретичні методи – аналіз і синтез наукових джерел, узагальнення та систематизація підходів до визначення змісту й структури управлінських компетентностей; порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних освітніх стандартів підготовки менеджерів; структурно-функціональний аналіз моделей професійного розвитку. Для опрацювання психологічних аспектів розвитку компетентностей застосовано інтерпретацію результатів метааналізів та оглядів, присвячених емоційному інтелекту й резилієнтності, що дозволило визначити ефективні методи й практики їх розвитку у навчальному процесі.

Результати та дискусії

Діяльність менеджера характеризується багатофункціональністю, високим рівнем відповідальності та необхідністю володіння широким спектром компетентностей. Сучасні підходи до управління вимагають від менеджерів не лише технічних і організаційних знань, але й розвитку особистісних, міжособистісних та етичних якостей.

У науковій літературі зазначається, що компетентність є комплексною характеристикою, яка об'єднує знання, навички, ставлення та досвід, необхідні для досягнення

професійної ефективності (Ali et al., 2021). Компетентності можуть виконувати функцію універсального інструменту управління персоналом, оскільки їх можна використовувати для підбору кадрів, оцінювання діяльності, планування кар'єри, організації навчання і професійного розвитку (Shet, 2017).

Міжнародні професійні стандарти (наприклад, модель Chartered Management Institute) пропонують структуру компетентностей, які відображають ключові сфери ефективності: особисту результативність, міжособистісну досконаліть, організаційну ефективність та етичне лідерство (CMI Professional Standard, n.d.). У свою чергу, стандарти, запропоновані OCR (Management and leadership: level 2 units, 2014), деталізують окремі одиниці управлінської діяльності, такі як управління власною ефективністю, організація командної роботи, розвиток робочих відносин, участь у ділових зустрічах, комунікація та забезпечення рівності й різноманіття. Ці стандарти підкреслюють практичну сторону управлінської діяльності та роблять акцент на вимірюваних результатах, що сприяє формуванню цілісного підходу до розвитку компетентностей менеджера.

Таким чином, компетентності менеджера можна розглядати як систему взаємопов'язаних характеристик, що визначають здатність до ефективного управління, адаптації до змін та забезпечення стратегічного розвитку організації. Узагальнення ключових компетентностей подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові компетентності менеджерів

Блок компетентностей	Приклади компетенцій
Особиста ефективність	Самоменеджмент, постановка SMART-цілей, тайм-менеджмент, розвиток власних навичок і навчання протягом життя
Міжособистісна досконаліть	Комунікація, вплив і переконання, побудова відносин, управління конфліктами, робота в команді
Організаційна ефективність	Прийняття рішень, стратегічне планування, управління змінами, досягнення результатів
Етичне та інклюзивне лідерство	Дотримання принципів рівності та різноманіття, етична поведінка, сприяння інклюзивному середовищу
Управління людьми та командами	Лідерство, мотивація співробітників, розподіл завдань, оцінювання і розвиток персоналу
Фахові та бізнесові компетентності	Знання бізнес-процесів, фінансове планування, управління ризиками, правові та нормативні знання

Примітка: систематизовано авторами на основі (Ali et al., 2021; CMI Professional Standard, n.d.; Management and leadership: level 2 units, 2014; Shet, 2017).

Становлення професійних компетентностей майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти здійснюється на основі компетентнісного підходу, який поєднує знання, уміння, цінності та особистісні якості у цілісну характеристику фахівця.

Л. Афанасьєва (2012) доводить, що розвиток професійної компетентності можливий лише за умови системного підходу, що охоплює освітні цілі, зміст навчання, методи та форми підготовки. На її думку, ключовим чинником є викладання професійно орієнтованих

дисциплін, що інтегрують теоретичні знання з практичними завданнями, індивідуальними проєктами та дослідницькою діяльністю.

Т.П. Березюк (2017) визначає професійну компетентність майбутнього менеджера як інтегративну характеристику, що відображає єдність знань, умінь, навичок і особистісних рис, необхідних для виконання соціально-професійних функцій. Y.H. Novgorodska (2022) пропонує структурно-функціональну модель становлення кар'єрної компетентності, яка складається з трьох етапів. Орієнтаційний етап спрямований на формування ціннісного ставлення студентів до освіти та усвідомлення сутності професійної кар'єри. Активний етап пов'язаний із включенням студентів у навчальну та квазіпрофесійну діяльність, створенням портфоліо та розвитком високої самоефективності. Фінальний етап орієнтований на оцінювання сформованих компетентностей і планування подальшого кар'єрного розвитку.

Методологічною основою для організації навчального процесу є теорія експерієнційного навчання (Kolb, 1984), яка визначає досвід як головне джерело набуття компетентностей. Модель циклу навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, абстрактна концептуалізація, активне експериментування) дозволяє інтегрувати теоретичні знання та практику, що є особливо важливим для підготовки менеджерів (таблиця 2).

Таблиця 2

Етапи становлення професійних компетентностей майбутніх менеджерів та методи їх реалізації

Етап	Характеристика	Методи та засоби реалізації
Орієнтаційний	Формування ціннісного ставлення до освіти, усвідомлення сутності кар'єрної компетентності, визначення цілей	Лекції, семінари, дискусії; ознайомлення з моделями компетентностей; постановка SMART-цілей
Активний	Залучення студентів до навчальної та квазіпрофесійної діяльності, розвиток самоефективності, створення портфоліо	Практичні завдання, групові й індивідуальні проекти, проходження практики, науково-дослідна робота
Фінальний	Оцінювання сформованих компетентностей, самоаналіз і планування подальшого розвитку	Рефлексивні завдання, захист портфоліо, кар'єрне консультування, коучинг, наставництво
Експерієнційний підхід (D. A. Kolb)	Інтеграція досвіду і знань у процес навчання через циклічність (досвід → рефлексія → концептуалізація → експериментування)	Навчання через дію, поєднання теоретичних знань із практикою

Примітка: систематизовано авторами на основі (Афанасьєва, 2012; Березюк, 2017; Kolb, 1984; Novgorodska, 2022).

Узагальнення порівняльного аналізу показує, що потреба в оновленні вітчизняних освітніх стандартів полягає не лише в уточненні переліку професійних компетентностей, а передусім у посиленні психологічного виміру підготовки майбутніх менеджерів. Національний стандарт (Стандарт, 2018), фокусуючись переважно на знаннях та інструментальних уміннях, не забезпечує належного формування психологічної готовності –

здатності до саморегуляції, емоційної стійкості, конструктивної комунікації та лідерської взаємодії, що є ключовими вимогами сучасного управлінського середовища.

У міжнародних документах – EQF (Council Recommendation, 2017), National Occupational Standards (Management & leadership NOS, n.d.) та стандартах AACSB (AACSB, 2020) – психологічна складова інтегрована у ширший спектр компетентностей: автономність, відповідальність, міжособистісні навички, етичне й інклюзивне лідерство. Це демонструє орієнтацію на підготовку фахівця, здатного ефективно діяти в умовах високої взаємозалежності, невизначеності та соціальної складності.

Отже, удосконалення українських освітніх стандартів має насамперед орієнтуватися на розвиток психологічної готовності менеджерів як інтегрального компонента їхньої професійної компетентності. Реалізація такого підходу передбачає впровадження діагностичних процедур, формуючих навчальних інтервенцій та інструментів оцінювання психологічних компетентностей – зокрема емоційного інтелекту, який, згідно з емпіричними даними, пов'язаний із продуктивністю, залученістю та організаційною поведінкою. Для вимірювання цих параметрів доцільно використовувати валідні інструменти, такі як MSCEIT, EQ-i та ESCI (Doğру, 2022).

Для формування стресостійкості та збереження психічного благополуччя доцільно використовувати програми тренування резилієнтності; метааналітичні дані свідчать про невеликий–помірний позитивний ефект таких програм щодо підвищення резилієнтності і зниження стресу та депресії у короткостроковому періоді, за умови критичного ставлення до якості досліджень (Leppin et al., 2014).

У роботі з командами і лідерами розвиток емоційної компетентності підтримує якість взаємодії та управлінських практик; огляд сучасних досліджень описує використання коучингу, тренінгів командної взаємодії, рефлексивних практик і перенесення навчання у робочу діяльність (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Сукупно це вказує на необхідність включення у навчальні плани модулів, спрямованих на розпізнавання й регуляцію емоцій, рефлексію, роботу зі стресом та побудову ефективної командної взаємодії, з надійним вимірюванням до й після навчання та з урахуванням етичних норм оцінювання.

У зарубіжній літературі, зокрема у праці Ç. Doğru (2022) розглядається розвиток психологічних компетенцій майбутніх менеджерів через концепт *емоційного інтелекту*, який має різні дослідницькі підходи: здібнісний (ability-based), самооцінковий (self-report) та змішаний (mixed-model). У практиці підготовки майбутніх управлінців це означає необхідність поєднання різних інструментів діагностики, зокрема MSCEIT, EQ-i та ESCI, які дозволяють комплексно вимірювати здатність до сприйняття, розуміння та регуляції емоцій.

I. Coronado-Maldonado & M.-D. Benítez-Márquez (2023) роблять акцент на розвитку *емоційної компетентності* лідерів і робочих команд. У їхньому огляді виділяються підходи, що базуються на коучингу, індивідуальному й груповому зворотному зв'язку, а також тренінгах соціально-емоційних навичок. Особливу увагу приділено рефлексивним практикам — веденню щоденників, дебрифінгам після командної роботи та вправам із перспективного бачення, що допомагають менеджерам усвідомити власні емоційні реакції й удосконалити міжособистісну взаємодію.

A. L. Leppin et al. (2014) аналізують програми тренування *резилієнтності*, які мають на меті підвищення стресостійкості, психічного благополуччя й загальної самоефективності. Автори, спираючись на дані метааналізу рандомізованих контрольованих досліджень, показують, що такі програми мають невеликий або помірний позитивний вплив на підвищення

резилієнтності та зменшення рівня стресу і депресії, особливо у короткостроковій перспективі. Формати інтервенцій варіюються від узагальнених стрес-орієнтованих програм до спеціалізованих підходів, спрямованих на роботу з травматичними подіями.

Узагальнимо основні підходи до розвитку психологічних компетенцій під час навчання менеджерів у таблиці 3.

Таблиця 3

Підходи до розвитку психологічних компетенцій під час навчання

Цільова психологічна компетенція	**Ключові педагогічні підходи та форми**	**Діагностика / інструменти**
Емоційний інтелект (сприйняття, розуміння, регуляція емоцій)	Коучинг і структурований зворотний зв'язок; навчальні модулі з розпізнавання емоцій, регуляції та емпатійної комунікації; командні завдання з емоційно насиченими сценаріями; перенесення у робочі кейси	Ability-based: MSCEIT; Self-report: EQ-i; Mixed-model: ESCI – для базової оцінки та моніторингу в динаміці.
Лідерська/командна емоційна компетентність (взаємодія, вплив, управління конфліктами)	Тренінги командної взаємодії; вправи з перспективного бачення; рефлексивні практики (щоденники, дебрифінги); рольові ігри з фокусом на емоціях у колективі; супервізія практики	Формувальне оцінювання за поведінковими індикаторами в командах; опитувальники командного клімату; 360°-оцінювання лідерських проявів.
Резилієнтність і стресостійкість (психологічне благополуччя, саморегуляція)	Програми тренування резилієнтності: навчання навичкам подолання стресу, когнітивна переоцінка, майндфулнес-практики, планування відновлення, соціальна підтримка; модулі профілактики емоційного вигорання	Шкали резилієнтності/стресу та супутніх показників благополуччя; препост-дизайни з подальшим короткостроковим фолоу-апом.

Примітка: систематизовано авторами на основі (Doğru, 2022; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Leppin et al., 2014).

Для підготовки менеджерів психологічні компетенції доцільно розвивати через поєднання взаємодоповнювальних підходів, які забезпечують одночасно валідність оцінювання, навчальну ефективність та здатність майбутніх управлінців функціонувати у складних організаційних умовах. Першим ключовим компонентом є використання валідної діагностики емоційного інтелекту в різних вимірювальних підходах. Застосування здібнісних, самооцінкових та змішаних методів, зокрема MSCEIT, EQ-i та ESCI, дає змогу отримувати комплексний профіль емоційних здібностей і соціально-емоційної поведінки. У такий спосіб визначаються як індивідуальні ресурси менеджера (сприйняття емоцій, розуміння емоційних

сигналів, навички саморегуляції), так і його потенційні зони розвитку, що забезпечує персоналізацію навчальних траєкторій. Як зазначає Ç. Doğru (2022), поєднання різних підходів до вимірювання емоційного інтелекту формує більш точний і цілісний діагностичний базис, необхідний для подальшої побудови педагогічних інтервенцій.

Другим компонентом виступають інтервенції, інтегровані у командну та лідерську практику. Розвиток емоційної компетентності майбутніх управлінців потребує занурення у реальні або наближені до реальних управлінські ситуації, що передбачає використання коучингових методів, рефлексивних технік і тренінгів соціально-емоційної взаємодії. У роботі з командами та лідерами ефективними є практики індивідуального коучингу, структурованого зворотного зв'язку, рефлексивного аналізу (наприклад, ведення щоденників або післядіяльні дебрифінги), а також моделювання рольових ситуацій, які дозволяють відтворювати емоційно насичені управлінські контексти. За даними Coronado-Maldonado і Benítez-Márquez (2023), саме інтеграція рефлексивних методів із командним навчанням і перенесенням засвоєних навичок у робочі завдання сприяє формуванню стійких поведінкових змін, підвищує якість комунікації та ефективність лідерського впливу.

Третім необхідним компонентом є програми тренування резилієнтності, які мають підтверджений, хоча й помірний короткостроковий позитивний ефект на показники психологічного благополуччя. Метааналіз A. L. Leppin та співавторів (2014) засвідчує, що такі інтервенції здатні знижувати рівень стресу й депресивної симптоматики, а також підвищувати загальну резилієнтність та самоефективність, хоча дослідники наголошують на необхідності покращення методичної якості досліджень. Розширення цього напряму підготовки менеджерів передбачає поглиблене використання технік саморегуляції, майндфулнес-практик, когнітивної переоцінки, розвитку навичок подолання стресових ситуацій та формування стратегій відновлення. Не менш важливими є соціальна підтримка та командний клімат, які виступають ресурсами підвищення стресостійкості, а також забезпечення надійного препост-оцінювання та короткострокового фолоу-апу, що дозволяє оцінювати сталість ефектів.

У сукупності поєднання високоякісної діагностики емоційного інтелекту (Doğru, 2022), інтегрованих у лідерську та командну діяльність соціально-емоційних інтервенцій (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023) і програм розвитку резилієнтності з підтвердженою ефективністю (Leppin et al., 2014) створює багатовимірну основу підготовки менеджерів, що сприяє комплексному становленню психологічних компетенцій, необхідних для сучасного управлінського середовища.

Психологічні умови ефективного навчання майбутніх менеджерів передбачають створення безпечного освітнього середовища, що забезпечує можливість усвідомленої рефлексії, розвиток саморегуляції та формування готовності діяти в ситуаціях підвищеної невизначеності. Важливими є емоційна підтримка, доступ до конструктивного зворотного зв'язку, поступове ускладнення навчальних завдань і моделювання кризових чи стресогенних сценаріїв, які актуалізують потребу у прийнятті рішень в умовах тиску. Як підкреслюють Д. Михальчук і С. Кубіцький, психологічна готовність менеджерів значною мірою залежить від сформованості стійких когнітивно-емоційних механізмів, що дозволяють ефективно оцінювати ситуацію, утримувати контроль над емоційними реакціями та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах кризи (Михальчук & Кубіцький, 2022).

Така модель забезпечує науково обґрунтоване підсилення емоційної компетентності, командної взаємодії та стійкості до стресу, що безпосередньо пов'язано з більш високими показниками професійної ефективності менеджерів.

Висновки

Отже, компетенції менеджера становлять багатовимірну систему, що охоплює особисту ефективність, міжособистісну взаємодію, організаційну результативність, етичне лідерство та спеціалізовані бізнесові знання. Їхнє становлення в освітньому процесі відбувається за допомогою компетентнісного, системного та експерієнційного підходів, що поєднують теоретичну підготовку з практичними завданнями та рефлексивними методами навчання.

Аналіз національних і міжнародних стандартів свідчить про різний рівень акцентування на компетентнісному підході. Вітчизняний стандарт за спеціальністю 073 «Менеджмент» визначає широкий перелік знань і вмінь, проте здебільшого зосереджений на інструментальних аспектах підготовки. Натомість у європейських та британських документах компетентність розглядається в інтегративному вимірі, що включає не лише технічні навички, але й розвиток відповідальності, автономії, лідерства та комунікативної культури. Стандарти AACSB доповнюють цей перелік наголосом на етичності, соціальній відповідальності й інклюзивності. Це вказує на потребу подальшої гармонізації української освітньої політики з міжнародними орієнтирами.

Психологічні аспекти професійної підготовки менеджерів у національному контексті залишаються недостатньо прописаними у вітчизняних стандартах і навчальних програмах. Відсутність чітких вимог щодо розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості, резилієнтності та міжособистісної компетентності створює розрив між очікуваннями ринку праці та освітньою практикою. Зарубіжні дослідження підтверджують ефективність програм розвитку емоційної компетентності, командної взаємодії та резилієнтності, які реалізуються через коучинг, тренінги, рефлексивні практики та спеціалізовані програми подолання стресу. Таким чином, психологічний розвиток і корекція у процесі підготовки майбутніх менеджерів мають вибудовуватися на основі зазначених методик, що дозволить інтегрувати науково обґрунтовані підходи до становлення емоційної стійкості, лідерських здібностей та здатності до ефективної командної взаємодії.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямку будуть зосереджені на вивченні ролі конкретних психологічних практик у вдосконаленні управлінських навичок та компетенцій, а також їх застосування у реальних управлінських ситуаціях.

Література

1. Афанасьєва, Л. (2012). Методика формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, *112*, 59-64. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2012_112_9
2. Березюк, Т.П. (2017). Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів на засадах компетентнісного підходу в контексті європейського простору. *Психологія: реальність і перспективи, 8*, 18-23. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2017_8_6
3. Михальчук Д., & Кубіцький С. (2022) Психологічна готовність менеджерів до прийняття управлінських рішень в умовах кризи. *Collection of scientific papers «Scientia»,* 44-49. Режим доступу: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/321
4. Стандарт вищої освіти. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь «бакалавр». Галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент». *Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2018 р. № 1165*. Режим доступу:

https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf
5. *AACSB Business Accreditation Standards*. (2020). Режим доступу: https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation/aacsb-business-accreditation-standards .
6. Ali, M.M., Qureshi, S. M., Memon, M.S., Mari, S.I., & Babar, R.M. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open, 11*(2), 1-15. https://doi.org/10.1177/21582440211006124
7. CMI Professional Standard. *A complete guide to skills and competencies for managers and leaders.* (n.d.). Режим доступу: https://www.managers.org.uk/education-and-learning/professional-standards/professional-standard/
8. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon, 9*(10), e20356. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356
9. *Council Recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning* (EQF). (2017). Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615(01)
10. Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology, 13*, 611348. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348
11. Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
12. Leppin, A.L., Bora, P.R., Tilburt, J.C., Gionfriddo, M.R, Zeballos-Palacios, C., Dulohery, … Montori, V.M. (2014). The efficacy of resiliency training programs: a systematic review and meta-analysis of randomized trials. *Plos One*, 27(9), e111420. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0111420
13. *Management & leadership NOS.* (n.d.). Режим доступу: https://instructus-skills.instructus.org/management-leadership-nos/
14. *Management and leadership: level 2 units*. (2014). OCR. Режим доступу: https://www.ocr.org.uk/Images/171141-level-2-units-draft.pdf
15. Novgorodska, Y.H. (2022). Structural-functional model of formation of career competence of future managers. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences, 2*(109), 159-170. https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(109).2022.159-170
16. Shet, S.V. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Industrial & Commercial Training*, *49*(3), 1-9. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1309123

References

1. Afanasieva, L. (2012). Metodyka formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh menedzheriv orhanizatsii u protsesi vyvchennia profesiino oriientovanykh dystsyplin [Methodology of forming professional competence of future managers of organizations in the process of studying professionally oriented disciplines]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky – Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences, 112*, 59-63. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2012_112_9 [in Ukrainian].
2. Bereziuk, T.P. (2017). Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh menedzheriv na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu v konteksti yevropeiskoho prostoru [Formation of

professional competence of future managers on the basis of the competence approach in the context of the European space]. *Psykholohiia: realnist i perspektyvy – Psychology: Reality and Perspectives, 8,* 17-24. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2017_8_6 [in Ukrainian].

3. Mykhalchuk, D., & Kubitskyi, S. (2022). Psykholohichna hotovnist menedzheriv do pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh kryzy [Psychological readiness of managers to make managerial decisions in crisis conditions]. *Collection of scientific papers «Scientia»,* 44-49. Retrieved from https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/321 [in Ukrainian].
4. Standart vyshchoi osvity. Pershyi (bakalavrskyi) riven vyshchoi osvity. Stupin «bakalavr». Haluz znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia», spetsialnist: 073 «Menedzhment» [Standard of higher education. First (bachelor's) level of higher education. Bachelor's degree Field of knowledge 07 «Management and Administration», specialty: 073 «Management»]. *Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy – Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1165 (December 29, 2018).* Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf [in Ukrainian].
5. *AACSB Business Accreditation Standards*. (2020). Режим доступу: https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation/aacsb-business-accreditation-standards .
6. Ali, M.M., Qureshi, S.M., Memon, M.S., Mari, S.I., & Babar, R.M. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open, 11*(2), 1-15. https://doi.org/10.1177/21582440211006124
7. CMI Professional Standard. *A complete guide to skills and competencies for managers and leaders*. (n.d.). Retrieved from https://www.managers.org.uk/education-and-learning/professional-standards/professional-standard/
8. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon, 9*(10), e20356. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356
9. *Council Recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning* (EQF). Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615(01)
10. Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology, 13*, 611348. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348
11. Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
12. Leppin, A.L., Bora, P.R., Tilburt, J.C., Gionfriddo, M.R, Zeballos-Palacios, C., Dulohery, … Montori, V.M. (2014). The efficacy of resiliency training programs: a systematic review and meta-analysis of randomized trials. *Plos One*, 27(9), e111420. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0111420
13. *Management & leadership NOS*. (n.d.). Retrieved from https://instructus-skills.instructus.org/management-leadership-nos/
14. *Management and leadership: level 2 units*. (2014). OCR. Retrieved from https://www.ocr.org.uk/Images/171141-level-2-units-draft.pdf
15. Novgorodska, Y.H. (2022). Structural-functional model of formation of career competence of future managers. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences, 2*(109), 159-170. https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(109).2022.159-170

16. Shet, S.V. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Industrial & Commercial Training*, *49*(3), 1-9. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1309123

PSYCHOLOGICAL COMPONENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF FUTURE MANAGERS

Larysa Kulakova
PhD in Psychology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Developmental and Educational Psychology
Rivne State Humanities University
12, Stepan Bandera Str., Rivne, Ukraine, 33028
lm_kulakova@ukr.net, http://orcid.org/0000-0001-6496-7964

Oleksii Zhylko
Postgraduate Student of the Department of Developmental and Educational Psychology
Rivne State Humanities University
12, Stepan Bandera Str., Rivne, Ukraine, 33028
alexgil050@gmail.com, https://orcid.org/0009-0001-8532-5992

Abstract
The article explores the development of professional competence of future managers in the context of psychological learning conditions. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations for building professional competence of future managers within the framework of psychological learning conditions, taking into account modern educational approaches and international experience. The research employed general scientific methods of cognition: analysis, synthesis, comparison, systematization, generalization, and examination of regulatory documents. The findings show that managerial competencies form a multidimensional system comprising personal effectiveness, interpersonal interaction, organizational performance, ethical leadership, and specialized business knowledge. It has been proven that their development during training is ensured through the application of competence-based, systemic, and experiential approaches that integrate theoretical learning with practical tasks and reflective methods. Analysis of national and international educational standards highlights differences in defining managerial competencies. The Ukrainian standard for specialty 073 "Management" outlines a broad spectrum of knowledge and skills but focuses mainly on the instrumental aspects of professional training. AACSB standards expand this scope by emphasizing the importance of ethics, social responsibility, and inclusiveness. *Conclusions.* It has been established that the psychological aspects of professional training for managers in the national context remain insufficiently defined in domestic standards and educational programs. The lack of clearly defined requirements for the development of emotional intelligence, resilience, stress resistance, and interpersonal skills leads to a mismatch between labor market demands and actual educational practices. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results to improve management curricula by integrating professional and psychological training of future specialists.

Keywords: professional competence, manager, education, psychological conditions, standards.

Подано 19.09.2025
Рекомендовано до друку 30.09.2025