

Лариса Володимирівна Городянська,

канд. екон. наук, доцент, член-кореспондент АЕН України,

ORCID 0000-0002-4482-1690

e-mail: gorod_lv@knu.ua

Український державний університет імені Михайла Драгоманова, Київ

ЦІНІСНО-КОМПЕТЕНТІСНА СТРАТЕГІЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В умовах сучасних економічних викликів, що посилилися війною в Україні та порушенням класичних ланцюгів постачання, підприємства стикаються з необхідністю радикальної трансформації стратегічних підходів до управління економічними ресурсами. Стратегічне бачення повоєнного відтворення економічних ресурсів набуває критичного значення для відновлення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Існуючі моделі відтворення ресурсів повинні бути адаптовані з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища, інтеграції інновацій та змін ціннісних орієнтацій персоналу й менеджменту. У цьому контексті формування ціннісно-компетентісної стратегії стає ключовим чинником успішного відновлення економічної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ціннісно-компетентісна стратегія передбачає поєднання ціннісних орієнтацій суб'єктів підприємства зі стратегічними компетенціями, необхідними для ефективного інноваційного відтворення економічних ресурсів – людських, фінансових, технологічних та матеріальних.

Протягом останнього десятиліття в науковій літературі [1-8] зафіксовано суттєву трансформацію підходів до менеджменту: спостерігається перехід від класичних ресурсних моделей до концепцій, що базуються на інтеграції стратегічних компетенцій та ціннісних орієнтацій у загальну систему управління. Аналіз теоретичних засад моделей управління, розроблених провідними зарубіжними дослідниками, дозволяє виокремити такі ключові положення. М. Портер [1] акцентує увагу на тому, що стратегічні компетенції фахівців є визначальним чинником у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства, що підкреслює роль людського капіталу в конкурентоспроможності. А у працях: М. Пальміє, С. Рюеггер, В. Паріда [2]; М. Г'юз, К. Рігтерінг, Дж. Ковін, Р. Боункен, С. Краус [3]; В. Корейнен, Дж. Вандерстратен, А. ван Віттелостейн, Н. Каннартс та інших вчених [4] доведено безпосередній взаємозв'язок між ціннісними орієнтаціями персоналу та результативністю інноваційної діяльності підприємства.

Вітчизняні дослідження присвячені переважно адаптації основних західних концепцій і моделей управління до українських реалій [5-8], зокрема у сфері цифровізації [5], управління розвитком «стратегічних людських здібностей» [6] та сталого розвитку людського капіталу в контексті інноваційної діяльності бізнесу [7; С. 32-33, С. 35; 8, С. 10-12]. Варто зазначити, що зазвичай нові технології приносять бажану додану вартість лише у випадку, коли добре сприймаються працівниками, які в процесі ефективно організованої командної взаємодії вмотивовані розробляти інновації та використовувати нові технології [9]. Водночас системний науковий підхід, який би поєднував ціннісні орієнтації, компетентності та стратегічне управління інноваційним відтворенням ресурсів у контексті повоєнного розвитку, є недостатньо розробленим. Це створює методологічну прогалину та практичні перешкоди для менеджерів підприємств у формуванні адаптивних стратегій відновлення.

Сучасний стан українських підприємств вимагає не лише відновлення економічної діяльності після завершення військових дій, але й переходу до якісно нового рівня управління ресурсами. Отже, ключовою проблемою є відсутність *комплексної моделі*, що інтегрує ціннісно-компетентісну основу з механізмами інноваційного відтворення економічних ресурсів. Без такого інтегрованого підходу підприємства ризикують залишитися в пастці фрагментарних ініціатив, що не забезпечують довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Метою статті є розробка концептуальних підходів до формування ціннісно-компетентісної стратегії системи інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства в умовах повоєнного економічного відновлення.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- 1) Проаналізувати сучасні теоретичні підходи до управління ресурсами та інноваційними процесами.
- 2) Визначити роль ціннісних орієнтацій та компетентностей у стратегічному управлінні підприємством.



3) Розробити структурну модель ціннісно-компетентнісної стратегії системи відтворення економічних ресурсів підприємства.

4) Дослідити вплив ціннісно-компетентнісних чинників на ефективність інноваційного відтворення ресурсів.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс наукових методів, зокрема: системний підхід – для аналізу структури економічних ресурсів; метод логічного узагальнення – для уточнення сутності при формуванні дефініцій; інституційний аналіз – для врахування впливу зовнішнього середовища та прогностичне моделювання – для визначення напрямів повоєнного розвитку економіки країни. Також використано теоретичний аналіз наукової літератури з менеджменту, стратегічних компетенцій і ресурсного менеджменту; метод моделювання – для побудови концептуальної моделі ціннісно-компетентнісної стратегії системи інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства. SWOT-аналіз дозволив оцінити потенційні

ризиками та можливості впровадження ціннісно-компетентнісного підходу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Сучасна стратегія відтворення ресурсів має базуватися на синергії двох векторів: *ціннісного* (Value-based) та *компетентнісного* (Competence-based). Ціннісна складова визначає «навіщо» і «як» функціонує підприємство, фокусуючись на етиці, екологічності та соціальному капіталі. Компетентнісна складова визначає «здатність» підприємства до інновацій через знання, навички та когнітивні здібності персоналу.

Отже, ціннісно-компетентнісна стратегія – це сукупність управлінських рішень і практик, спрямованих на послідовне формування та реалізацію ціннісних орієнтацій підприємства у поєднанні з розвитком стратегічних компетенцій, необхідних для ефективного інноваційного відтворення економічних ресурсів (рис. 1). Науково обґрунтований погляд на інноваційне відтворення ресурсів поєднує категорії інноваційності, внутрішньої мотивації, ресурсного оновлення та сталого розвитку [7, С. 36; 9; 10, С. 501-503].

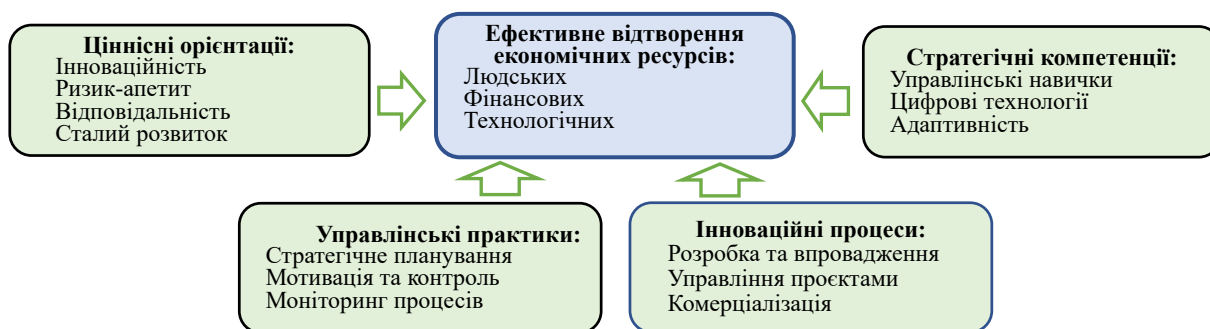


Рис. 1. Структурна модель ціннісно-компетентнісної стратегії системи інноваційного відтворення економічних ресурсів

Джерело: розроблено автором

Встановлено, що основними компонентами моделі *ціннісно-компетентнісної стратегії* системи інноваційного відтворення економічних ресурсів мають бути:

1) Ціннісні орієнтації як система базових цінностей особистості, що формують поведінку співробітників і керівників. До них належать: інноваційність, ризик-апетит, відповідальність, орієнтація на сталий розвиток.

2) Стратегічні компетенції – інтегровані знання, навички, досвід управління інноваційними процесами, цифровими технологіями та адаптацією до динамічного ринку.

3) Управлінські практики – механізми стратегічного планування, мотивації, оцінювання та моніторингу інноваційного відтворення.

4) Інноваційні процеси – цілісні процеси від ідеї до комерціалізації, включно з управлінням проєктами, ризиками та ресурсами.

Традиційне відтворення економічних ресурсів (ремонт, заміна) змінюється на інноваційне [9; 10, С. 501-503], де ключовим ресурсом стає інтелекту-

альний капітал. Процес інноваційного відтворення включає:

- *Цифровізацію* – впровадження цифрових двійників та штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації використання матеріальних ресурсів.

- *Ресурсін* – перепрофілювання існуючих активів під нові потреби ринку (особливо актуально для релокованих підприємств).

- *Еко-орієнтацію* – мінімізацію відходів та перехід до циркулярної економіки.

У межах ціннісно-компетентнісної стратегії оцінка персоналу зміщується з суто функціональних навичок на адаптивність, інноваційність та ціннісну синергію з використанням ШІ [9]. Для реалізації стратегії пропонується використання інтегрованої моделі «Ціннісно-компетентнісний профіль фахівця з управління». Вона базується на припущенні, що інноваційне відтворення економічних ресурсів підприємства неможливе без фахівців, чії особисті ціннісні установки збігаються зі стратегією технологічного оновлення.

Оцінка ціннісно-компетентної стратегії інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства проводиться за трьома кластерами, що формують матрицю відповідності працівника посаді та відповідають стратегічним цілям підприємства (рис. 2). Це такі кластери:

- Професійні компетенції (Hard Skills) містять здатність працювати з інноваційними технологіями, знання цифрових систем управління ресурсами (ERP, MES), навички екологічного менеджменту.

- Адаптивні компетенції (Soft Skills) охоплюють креативне мислення, здатність до швидкого перенавчання (reskilling), навички кризового менеджменту та горизонтальної комунікації.

- Ціннісна відповідність (Value Fit) свідчить про готовність до відповідального споживання ресурсів, орієнтацію на довгостроковий розвиток підприємства, етичність та соціальну відповідальність у прийнятті рішень.

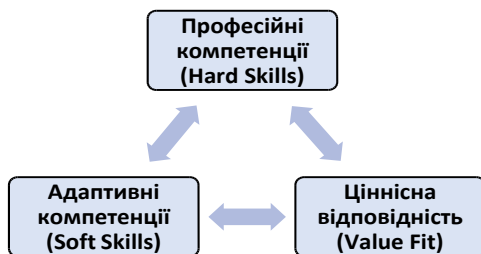


Рис. 2. Матриця ціннісно-компетентної відповідності працівника посаді

Джерело: розроблено автором

Для отримання об'єктивних даних щодо оцінки «Ціннісно-компетентного профілю фахівця з управління» рекомендується застосовувати комбінований підхід за етапами (табл. 1).

Таблиця 1. Етапи та інструментарій комбінованого підходу до оцінки ціннісно-компетентного профілю фахівця з управління

Етап оцінки	Метод	Мета
Діагностичний	Тестування цифрової грамотності фахівця та професійні кейси	Визначення розриву (gap-analysis) між поточними знаннями та вимогами інноваційного обладнання
Ціннісний	Опитувальник Ш. Шварца або метод «360 градусів»	Оцінка етичних установок та лояльності до інноваційних змін
Когнітивний	Гейміфіковані асесмент-центри	Перевірка швидкості реакції та здатності приймати рішення в умовах обмеження часу та / або дефіциту економічних ресурсів

Джерело: складено автором

За результатами оцінки ціннісно-компетентного профілю формується матриця стратегічного позиціонування, де персонал розподіляється за

чотирма квадрантами, що визначає подальшу інвестиційну політику підприємства у відтворення людського капіталу:

1) «Драйвери змін», які мають *високі компетенції і високі цінності*. Це – ключовий актив для впровадження інновацій. Потребує максимального залучення до процесу стратегічного планування.

2) «Технократи», яким притаманні *високі компетенції та низькі цінності*. Це – високоефективні фахівці, які схильні до пристосування до обставин. Потребують додаткової мотивації та залучення до корпоративної культури.

3) «Адепти», які мають *низькі компетенції але високі цінності*. Це – лояльні працівники, які потребують інтенсивного навчання (up-skilling).

4) «Аутсайтери», які характеризуються *низькими компетенціями і низькими цінностями*. Це – категорія працівників, що підлягає вивільненню або заміні в процесі реструктуризації.

Важливо зазначити, що в контексті повоєнного відновлення зазначені підходи мають враховувати психологічний стан персоналу (ментальне здоров'я, резильєнтність та ін.). Компетентність у стані стресу помітно знижується, тому ціннісна підтримка та психологічна реабілітація стають частиною стратегії відтворення людського ресурсу. Суттєво впливають ціннісні орієнтації (інноваційність і готовність до змін) на внутрішню мотивацію працівників втілювати на виробництві нові технологічні рішення. Підприємства, що впровадили формальні програми розвитку компетенцій, тренінги психологічного розвантаження мали вищі показники відтворення інтелектуального потенціалу людських ресурсів порівняно з тими, що не мали доступу до таких програм.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про потенційні можливості використання ціннісно-компетентного підходу у повоєнний період. Так: *сильними* сторонами цього підходу є зростання інноваційних ініціатив та підтримка з боку державних програм; *слабкими* сторонами – недостатній рівень кваліфікації працівників та ресурсні обмеження підприємства; *можливостями* підходу є інтеграція з європейськими практиками; *загрозами* – висока конкуренція на глобальному ринку.

Висновки. У статті запропоновано концептуальні підходи до стратегічної візії системи інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства, де ціннісно-компетентна парадигма є перспективним напрямом забезпечення відтворення інтелектуального потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано, що ефективне відтворення професійних знань, умінь і досвіду фахівця у поєднанні із внутрішньою мотивацією є запорукою успішного управління командною роботою в процесі розробки інновацій та/або впровадження нових технологій. Проведене дослідження засвідчило, що:

- Ціннісно-компетентна стратегія суттєво сприяє ефективному інноваційному відтворенню економічних ресурсів підприємства. Встановлено,

що поєднання ціннісних орієнтацій та стратегічних компетенцій посилює мотивацію персоналу, підвищує адаптивність підприємства та впливає на стійкість бізнес-моделі в умовах турбулентного середовища.

- Інноваційне відтворення ресурсів потребує інтегрованої моделі, яка враховує не лише технологічний аспект, але й ціннісну складову поведінки співробітників. Розроблено інструментарій оцінювання ціннісно-компетентнісного профілю персоналу, включаючи матрицю стратегічного позиціонування з метою визначення напрямів інвестування в людський капітал в умовах повосенної трансформації економіки.

- Стратегічні компетенції слугують проміжною ланкою між ціннісними орієнтаціями фахівця та результатами відновлення економічних ресурсів. Запропоновано структурну модель стратегії, що охоплює ціннісні орієнтації (інноваційність, відповідальність, ризик-апетит, орієнтацію на сталий розвиток),

стратегічні компетенції (управлінські, цифрові, адаптивні), управлінські практики та інноваційні процеси.

- Прагматична реалізація ціннісно-компетентної стратегії підсилює організаційну спроможність підприємства до інновацій. Встановлено, що така стратегія має вирішальне значення для успішного повосенного відновлення економічних ресурсів та довгострокового розвитку бізнесу в Україні.

Отримані результати створюють науково-методичне підґрунтя для подальших досліджень за такими напрямками:

- Розробка методичних рекомендацій щодо впровадження ціннісно-компетентної стратегії в конкретних галузях економіки.

- Аналіз трансформаційних ефектів цієї стратегії в умовах цифрової економіки та міжнародної інтеграції.

- Дослідження впливу національних культурних факторів на формування ціннісних орієнтацій персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, № 6. P. 37–55. URL: https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf
2. Palmi'e M., Rügger S., Parida, V. Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 154. P. 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113351>
3. Hughes M., Rigtering C., Covin J., Bouncken R., Kraus S. Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*. 2018. Vol. 29, № 4. P. 750-768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
4. Coreynen W., Vanderstraeten J., van Witteloostuijn A., Cannaearts N., Loots E., Slabbinck H. What drives product-service integration? An abductive study of decision-makers' motives and value strategies. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117, № 2. P. 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.058>
5. Sukachova S., Gorodianska L. and oth. Strategies to strengthen cybersecurity for business resilience in the digital age. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2025. Vol. 13, № 1. P. 263–280. <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i1.294>
6. Бойківська Г., Лучко Д., Гордон П. Вплив стратегічного управління людським капіталом на розвиток стратегічних здібностей організації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 185-190. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(22))
7. Gorodianska L. Innovative renewal of economic resources as an advanced technology for sustainable development. *European Dimensions of Sustainable Development: Selected Papers of the VII International Conference (Kyiv, 2025, May 5-7)*. Kyiv: National University of Food Technologies, 2025. P. 31–40. <https://doi.org/10.24263/EDSD-2025-7-5>
8. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». 2020. С. 6-14. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/55e341e3-47b5-4012-9729-1b40080c3518/content>
9. Городянська Л. В. Синергія мотиваційних стратегій і технологій штучного інтелекту у формуванні креативних здібностей майбутніх управлінців. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 4. С. 38–41. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6>
10. Городянська Л. В. Парадигма інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 499–505. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67>

Надійшла до редакції 05.03.2026

Прийнята до друку 14.04.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENCES

1. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 37–55. https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf
2. Palmi'e, M., Rügger, S., & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 154, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113351>
3. Hughes, M., Rigtering, C., Covin, J., Bouncken, R., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29 (4), 750-768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
4. Coreynen, W., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Cannaearts, N., Loots, E., & Slabbinck, H. (2020). What drives product-service integration? An abductive study of decision-makers' motives and value strategies. *Journal of Business Research*, 117 (2), 189-200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.058>

5. Sukachova, S., Gorodianska, L., & oth. (2025). Strategies to strengthen cybersecurity for business resilience in the digital age. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 13(1), 263-280. <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i1.294>
6. Boikivska, G., Luchko, D., & Hordon, P. (2025). The impact of strategic human capital management on the development of organizational strategic capabilities. *Development Service Industry Management*, 2, 185-190. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(22)) [in Ukrainian].
7. Gorodianska, L. (2025, May 5-7). Innovative renewal of economic resources as an advanced technology for sustainable development. *European Dimensions of Sustainable Development* [Selected Papers of the VII International Conference], 31-40. <https://doi.org/10.24263/EDSD-2025-7-5>
8. Fedulova L. (2020). Development trends and implementation of digital technologies for sustainable development goals. *Environmental Economics and Sustainable Development*, 6-14. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/55e341e3-47b5-4012-9729-1b40080c3518/content> [in Ukrainian].
9. Gorodianska, L. (2025). Synergy of motivational strategies and artificial intelligence technologies in forming the creative abilities of future managers. *Bulletin of Poltava State Agrarian University*, 4, 38–41. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.6> [in Ukrainian].
10. Gorodianska, L. (2025). Paradigm of innovative renew of economic resources of an enterprise. *Sustainable Development of Economy*, 4 (55), 499-505. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67> [in Ukrainian].

Received: 05.03.2026

Accepted: 14.04.2026

Published: 30.05.2026

Городянська Л. В. Ціннісно-компетентнісна стратегія системи інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства

У статті розкрито концептуальні засади формування ціннісно-компетентнісної стратегії системи інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства в умовах повоєнного економічного відновлення та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей ресурсного менеджменту до інтегрованого підходу, що поєднує ціннісні орієнтації персоналу та менеджменту зі стратегічними компетенціями як ключовими детермінантами інноваційного розвитку. Визначено сутність ціннісно-компетентнісної стратегії як системи управлінських рішень і практик, спрямованих на забезпечення синергії між базовими цінностями підприємства та розвитком компетенцій, необхідних для ефективного відтворення людських, фінансових, технологічних і матеріальних ресурсів. Запропоновано *структурну модель стратегії*, що охоплює ціннісні орієнтації (інноваційність, відповідальність, ризик-апетит, орієнтацію на сталий розвиток), стратегічні компетенції (управлінські, цифрові, адаптивні), управлінські практики та інноваційні процеси. Розроблено інструментарій оцінювання ціннісно-компетентнісного профілю персоналу, включаючи *матрицю стратегічного позиціонування*, яка дозволяє визначити напрями інвестування в людський капітал у процесі реструктуризації підприємства. Методичну основу дослідження утворюють теоретичні мікрооснови управління персоналом, які підтверджують статистично-значущий зв'язок між рівнем стратегічних компетенцій, ціннісною орієнтацією на інноваційність та результативністю відтворення економічних ресурсів. Доведено, що інтеграція ціннісної та компетентнісної складових підвищує адаптивність підприємства, посилює мотивацію персоналу до впровадження технологічних рішень і сприяє формуванню стійкої бізнес-моделі. Обґрунтовано доцільність застосування запропонованого підходу як методологічної основи стратегічного управління підприємствами в умовах повоєнної трансформації економіки.

Ключові слова: ціннісно-компетентнісна стратегія, інноваційне відтворення, економічні ресурси, стратегічні компетенції, повоєнне відновлення, людський капітал.

Gorodianska L. Value-competence strategy for the system of innovative renewal of enterprise economic resources

The article elucidates the conceptual foundations for forming a value-competence strategy within the system of innovative resource renewal amidst post-war economic recovery and increasing environmental turbulence. The study substantiates the necessity of transitioning from traditional resource management models to an integrated approach that aligns the value orientations of personnel and management with strategic competencies as key determinants of innovative development. The essence of the value-competence strategy is defined as a system of managerial decisions and practices aimed at ensuring synergy between the enterprise's core values and the development of competencies essential for the effective renewal of human, financial, technological, and material resources. A structural model of the strategy is proposed, encompassing value orientations (innovativeness, responsibility, risk appetite, and sustainability orientation), strategic competencies (managerial, digital, and adaptive), managerial practices, and innovative processes. Furthermore, the study develops a toolkit for assessing the value-competence profile of personnel, including a strategic positioning matrix that identifies directions for human capital investment during corporate restructuring. The methodological framework is grounded in the theoretical microfoundations of personnel management, which confirm a statistically significant correlation between the level of strategic competencies, value orientation toward innovation, and the efficiency of economic resource renewal. It is proved that integrating value and competence components enhances organizational adaptability, strengthens employee motivation for implementing technological solutions, and fosters a resilient business model. The expediency of applying the proposed approach as a methodological basis for the strategic management of enterprises during the post-war economic transformation is justified.

Keywords: value-competence strategy, innovative renewal, economic resources, strategic competencies, post-war recovery, human capital.