

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.61>

УДК 005.32:174.4:378.147

О. В. Рузакова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4796-9703>

**СИНТЕЗ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ ТА
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ ПРОГРАМАХ ДЛЯ
МЕНЕДЖЕРІВ**

O. Ruzakova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Public Administration and Management,
Mykhailo Kotsyubinsky Vinnytsia State Pedagogical University*

**SYNTHESIS OF PROFESSIONAL-ETHICAL PRINCIPLES AND CRISIS
MANAGEMENT IN EDUCATIONAL PROGRAMS FOR MANAGERS**

Стаття спрямована на подолання суттєвого розриву між техніко-операційним підґрунтям антикризового менеджменту в освіті та дефіцитом етичної культури прийняття рішень в умовах нестабільності. Актуальність полягає у протиріччі між підготовкою фахівців до оперативного реагування та браком системних моральних орієнтирів для

оцінки соціальних наслідків, що веде до стратегічних ризиків та втрати довіри.

Запропонований комплексний підхід ґрунтується на трьох взаємопов'язаних компонентах: 1) концептуальній рамці, що інтегрує утилітаристську ефективність із нормативною етикою в єдину систему; 2) моделі поетапного формування компетентностей для розв'язання етичних дилем у кризових умовах; 3) інтегральній методиці оцінювання, що враховує як технічне засвоєння, так і етичну рефлексію.

Результатом є розробка структури інтегрованих компетентностей (етично-нормативних, операційно-стратегічних та рефлексивно-комунікативних) та моделі динамічного навчання. У цілому, методологія сприяє підготовці менеджера-стратега, здатного забезпечувати одночасно операційну ефективність і соціальну відповідальність, що підвищує якість кризових рішень та довгострокову стійкість організації.

This article confronts a pivotal challenge in contemporary manager education: the persistent divide between the dominant technical-operational skills for crisis management and the essential need to cultivate a profound ethical foundation for making decisions under conditions of uncertainty. A central paradox is highlighted: while conventional training produces specialists equipped to tackle operational crises, it frequently neglects to provide structured ethical guidance for evaluating the broader social, environmental, and future implications of their actions. Consequently, this shortfall can result in choices that are either counterproductive or hazardous, ultimately eroding stakeholder confidence and weakening an organization's long-term durability and resilience.

The proposed solution introduces a comprehensive and holistic approach built upon two core pillars. First, a novel conceptual framework for synthesis bridges the classic divide between utilitarian efficiency and normative ethics, merging them into a cohesive and synergistic system for decision-making. Second, a practical model outlines the phased integration of this ethical-crisis component into curricula, enabling the progressive development of competencies – from initial

ethical awareness to the proficient application of principles in complex, simulated crisis scenarios. Complementing this, an integral methodology for evaluating learning effectiveness employs a dual-axis system, measuring both technical assimilation and the depth of ethical reflection, thereby providing a complete analysis of educational outcomes.

Furthermore, the study presents a detailed framework of integrated competencies spanning ethical-normative, operational-strategic, and reflective-communication skill sets, supported by a dynamic, adaptive model for continuous learning. In summary, this comprehensive methodology aims to develop a new generation of managers – ethical strategists who seamlessly blend operational prowess with unwavering social responsibility. This advancement not only elevates the quality of decisions during crises but also fundamentally strengthens the sustainable resilience and integrity of organizations for the future.

Ключові слова: професійна етика, антикризове управління, освіта менеджерів, синтез, етичні дилеми, компетентність, стійкість.

Keywords: professional ethics, crisis management, manager education, synthesis, ethical dilemmas, competence, resilience.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження зумовлена посиленням глобальних викликів (економічні потрясіння, пандемії, війни, кліматичні зміни), які перетворюють кризові ситуації з винятку на норму сучасного бізнес-середовища. У просторі VUCA-середовища виникає суттєва методологічна суперечність: існуючі освітні програми для менеджерів пріоритизують операційно-технічні інструменти кризового реагування (фінансовий контроль, логістика, комунікаційні протоколи), залишаючи поза увагою розвиток нормативно-етичного базису для оцінки соціальних, екологічних та трансперіодних наслідків управлінських рішень. Ця проблема безпосередньо впливає на репутаційні ризики, довіру співробітників і клієнтів, легальність дій та, як наслідок, на

довгострокову виживаність бізнесу. Наукова задача полягає у розробці цілісного методологічного підходу, що інтегрує нормативні етичні принципи з операційним інструментарієм антикризового управління в освітній контент для майбутніх керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд актуальних наукових джерел дозволяє констатувати відсутність комплексного підходу до дослідження взаємозв'язку між професійною етикою та антикризовим управлінням. Так, питання етичних дилем у процесі фахової підготовки медичних працівників розкриваються в роботах М. Незамзадех, Дж. Моктарі Нурі та співавторів [1], де в якості центральної детермінанти виокремлюється професійно-освітній конфлікт, що виникає в умовах несумісного середовища. Автори аргументують, що його подолання вимагає системної інтеграції етичних принципів в освітній процес шляхом наставництва та формування відповідної організаційної культури. Важливість етичного лідерства для формування довіри, підвищення мотивації працівників та створення стійкого організаційного клімату в освітній сфері досліджують Є. Бініамінов та С. Мошель, виокремлюючи такі ключові принципи, як справедливість, чесність, прозорість і емпатія [2]. Специфіку інтеграції етичних норм у сферу інформаційної безпеки розглядають С. Легомінова, Т. Капелюшна та ін. [3], пропонуючи класифікацію підходів (нормативно-правовий, професійно-етичний, корпоративний, освітній, технологічний) та детальну концептуальну модель впровадження [3]. У роботі [4] обґрунтовується підхід, що розглядає професійну етику не як супутній елемент, а як ключовий стратегічний ресурс антикризового управління. Особлива вага надається функціонуванню цього ресурсу в умовах екстремальних викликів. Автором розроблено інтегровану циклічну модель, яка передбачає послідовне впровадження етичних принципів у фази превенції, планування, безпосереднього подолання кризи та наступної реабілітації організації. Проблеми формування професійних якостей майбутніх менеджерів освіти, зокрема дефіцит практико-орієнтованого навчання та інтеграції кризових компетенцій, аналізує О.

Безнощенко [5], пропонуючи посилення використання кейс-методу, ділових ігор та симуляційних тренінгів.

Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень, існують виклики, які ускладнюють ефективну підготовку менеджерів. По-перше, відсутній уніфікований підхід до синтезу деонтологічної (принципної) та консеквенціалістської (наслідкової) етики в практичних кризових сценаріях, що обмежує здатність випускників до комплексної оцінки ситуацій, де технічна ефективність може суперечити моральним імперативам. По-друге, залишається актуальною потреба в розробці динамічних освітніх методів (симуляції, кейси, role-play), здатних моделювати тиск часу та інформаційну невизначеність реальних криз для відпрацювання етичних рішень. По-третє, відсутня комплексна методологія для оцінки ефективності інтегрованих освітніх програм, яка б враховувала не лише засвоєння інструментів, але й зміну етичних установок та поведінкових моделей. Крім того, недостатньо уваги приділяється розвитку рефлексивних навичок майбутніх менеджерів для критичного аналізу власних рішень та їх моральних підстав, особливо в контексті культурної та галузевої специфіки, що знайшло своє підтвердження в унікальному досвіді українського бізнесу під час кризи. Також залишається проблемою фрагментованість існуючих підходів, коли етика та антикризове управління розглядаються окремо, без системного об'єднання в єдину навчальну модель, що відповідає б сучасним вимогам до стійкості та соціальної відповідальності організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка комплексного підходу до синтезу професійно-етичних принципів та антикризового управління в освітніх програмах для менеджерів, який забезпечує формування інтегрованої компетентності для ефективного та відповідального прийняття рішень в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній практиці підготовки менеджерів спостерігається дисоціація: з одного боку, вивчаються нормативні етичні кодекси та теорії справедливості, які часто відірвані від тиску реальної кризи, а з іншого – суто прагматичні інструменти кризового

менеджменту, які можуть ігнорувати соціальні наслідки. Основним науковим результатом дослідження є подолання цієї дисоціації завдяки впровадженню концептуальної рамки синтезу. Ця рамка забезпечує синергетичний ефект шляхом об'єднання етичного мислення з операційними алгоритмами.

Структура запропонованої концептуальної рамки зображена на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна рамка синтезу етики та антикризового управління

Джерело: складено автором.

Концептуальна рамка включає три взаємопов'язані рівні:

1. *Нормативно-ціннісний рівень.* Цей рівень становить філософсько-етичну основу, використовуючи класичні та сучасні теорії (утилітаризм, деонтологія, етика доброчесності, теорія справедливості) для формування системи цінностей та принципів. Основним завданням є виховання здатності до ідентифікації етичних дилем у кризових сценаріях та розуміння їх нормативних підстав.

2. *Операційно-інтеграційний рівень.* Як інтелектуальний зв'язок між принципами та діями, цей рівень формує ядро прийняття рішень. Він інтегрує етичні алгоритми (наприклад, етичні матриці оцінки наслідків, дерева рішень

з моральними критеріями) у стандартні протоколи антикризового реагування (комунікація, оптимізація ресурсів, робота з персоналом). Це забезпечує систематичний підхід до оцінки альтернатив.

3. Рефлексивно-адаптаційний рівень. Спеціалізуючись на аналізі результатів та посткризовому вдосконаленню, цей рівень забезпечує навчання на досвіді. Його функціонал реалізований через методи критичної рефлексії, розбір дій (debriefing) з етичної точки зору та адаптацію внутрішніх кодексів поведінки на основі отриманих уроків.

Запропонована рамка долає протиріччя між абстрактністю етики та конкретністю кризового менеджменту. Вона також усуває феномен «подвоєння моралі», коли особисті принципи відокремлюються від професійних дій. Це надає менеджеру інструмент не тільки для дії, але й для аргументованого обґрунтування своїх рішень перед внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Як приклад, рішення про скорочення штату в кризу аналізується не лише з точки зору фінансового ефекту, але й через призму справедливості, прозорості процедури та довгострокових наслідків для співробітників та репутації компанії.

Для практичної імплементації запропонованого синтезу в навчальному процесі розроблено спеціальну модель поетапного впровадження (рис. 2). Ця модель ґрунтується на послідовній реалізації трьох взаємозалежних етапів, які забезпечують системний перехід від теорії до формування практичних компетенцій.

Етап 1: Фундація та усвідомлення. На цьому етапі студенти засвоюють базові поняття професійної етики та антикризового менеджменту окремо, формуючи чітке розуміння їх предметних областей. Використовуються традиційні методи: лекції, семінари, аналіз теоретичних кейсів. Головним результатом є розпізнавання потенційних зон конфлікту між ефективністю та етикою.

Етап 2: Інтеграція та апробація. Основний етап, на якому відбувається безпосередній синтез. Використовуються активні та імітаційні методи навчання: комплексні багатофакторні кейси, рольові ігри (наприклад,

«кризовий штаб»), комп'ютерні симуляції з етичними дилемами. Студенти в умовах, що наближені до реальних, навчаються застосовувати концептуальну рамку для прийняття та захисту рішень.



Рис. 2. Модель поетапного впровадження етико-антикризової складової в освітню програму

Джерело: складено автором.

Етап 3: Рефлексія та інституціоналізація. Заключний етап спрямований на закріплення навичок та їх перенесення в майбутню професійну діяльність. Проводяться семінари з розбору власних рішень, створення проектів корпоративних етичних протоколів для кризових ситуацій, дискусії з практиками.

Запропонована модель реалізує послідовну трансформацію освітніх результатів – від засвоєння теоретичних знань через відпрацювання практичних вмінь до формування цілісної професійної компетентності та

сталих ціннісних орієнтацій. Таким чином, подолано суттєвий недолік традиційної освіти – відірваність етичних принципів від реальної практики, забезпечивши їх органічну інтеграцію в професійну свідомість та операційну логіку прийняття рішень майбутнього керівника.

Підхід до оцінювання знань, що базується переважно на стандартизованих тестових методиках, демонструє свою недостатність для комплексного вимірювання результатів інтегрованого навчання. Такі інструменти часто фокусуються на фрагментарній перевірці ізольованих фактів або технічних навичок, нехтуючи здатністю студента до синтезу знань, критичної рефлексії та їх застосування в комплексних, міждисциплінарних контекстах. Як альтернатива, запропоновано інтегральну модель оцінювання (рис. 3), що подолає ці обмеження через системну двооснову структуру.

Ця модель ґрунтується на синхронній оцінці двох взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих осей.

Вісь «Техніко-операційне засвоєння» оцінює рівень володіння інструментами антикризового управління через: розв'язання ситуаційних задач, розробку кризових комунікаційних планів, симуляції логістичних рішень. Оцінювання проводиться за критеріями швидкості, точності та комплексності.

Вісь «Етико-рефлексивна зрілість» оцінює здатність до етичного мислення та критичної самооцінки через: письмові есе-роздуми з обґрунтуванням вибору в кейсах, аналіз власних дій у рольових іграх, участь в етичних дебатах, проектування етичних принципів для конкретної галузі. Оцінювання проводиться за критеріями глибини аргументації, врахування множинних перспектив та відповідності професійним нормам.

Такий підхід забезпечує цілісну діагностику не лише кінцевих результатів навчання, а й самого процесу мисленнєвої діяльності, що відповідає комплексним цілям інтегрованої освітньої парадигми.

З метою конкретизації очікуваних результатів навчання було створено рамку інтегрованих компетентностей. Дана рамка структурована у вигляді трьох взаємопов'язаних концептуальних кластерів, кожен з яких охоплює

сукупність знань, навичок і установок (KSA – Knowledge, Skills, Attitudes), необхідних для ефективної діяльності в умовах невизначеності:

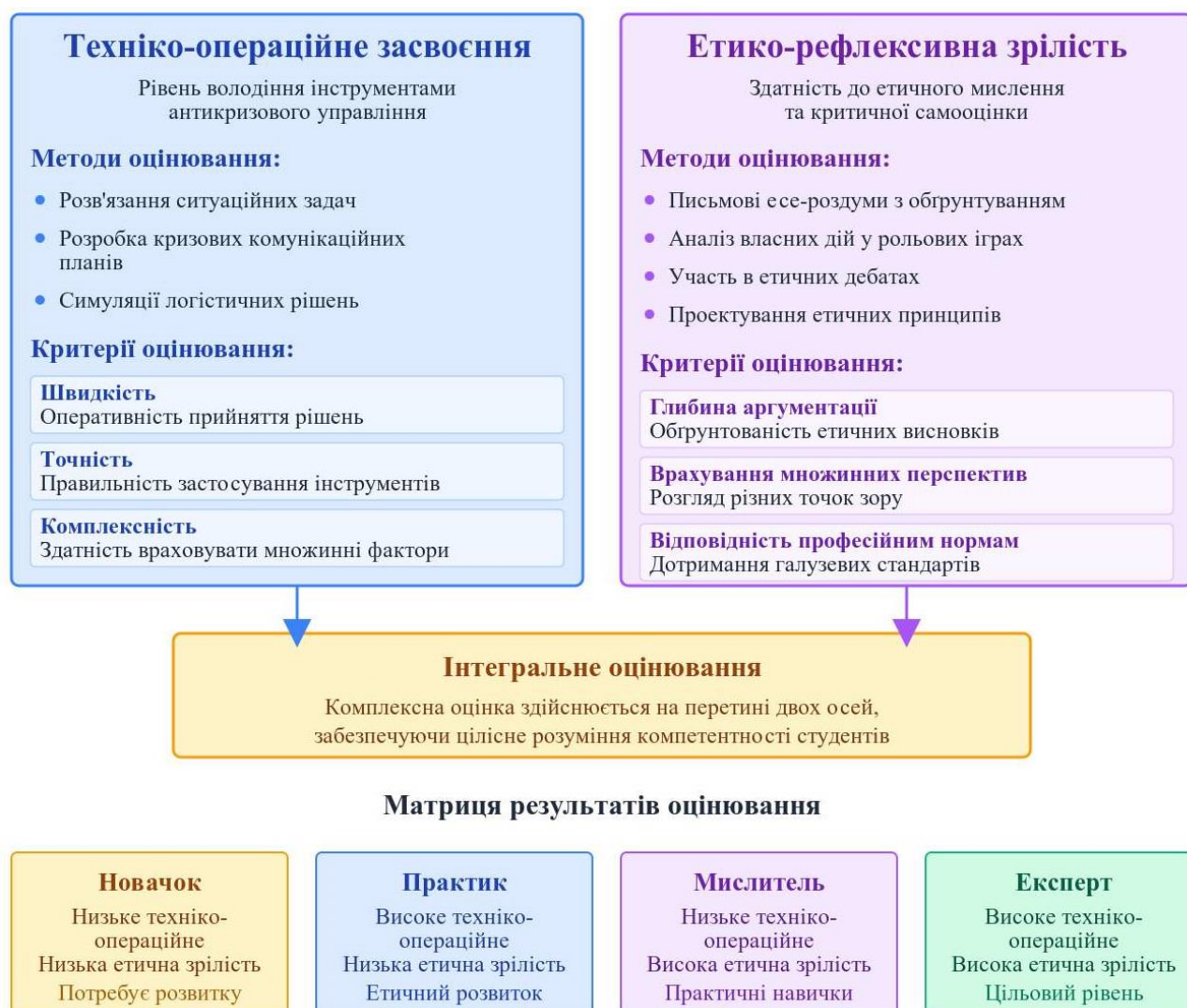


Рис. 3. Інтегральна модель оцінювання ефективності навчання

Джерело: складено автором.

1. *Етико-нормативні компетентності:* здатність ідентифікувати етичні дилеми в кризових умовах; знання основних етичних теорій та корпоративних кодексів; вміння застосовувати етичні принципи для аналізу наслідків рішень.

2. *Операційно-стратегічні компетентності:* вміння застосовувати інструменти антикризового управління з урахуванням етичних обмежень; здатність розробляти стратегії, що балансують короткострокову ефективність

і довгострокову легітимність; навички етичної кризової комунікації зі стейкхолдерами.

3. *Рефлексивно-комунікативні компетентності*: здатність до критичної саморефлексії та аналізу мотивів власних рішень; вміння вести конструктивний діалог та знаходити консенсус в умовах моральної невизначеності; готовність нести відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Синергійна взаємодія цих кластерів забезпечує формування цілісного профілю випускника, здатного до системного мислення та ефективних дій на перетині технічної доцільності та етичної обґрунтованості.

Для ефективного розвитку зазначених інтегрованих компетентностей запропоновано модель динамічного навчання (рис. 4), яка є органічним та системним продовженням концептуальної рамки синтезу та логічно синхронізована з етапами її практичної імплементації. Замість лінійного набуття знань дана модель забезпечує цикли ітеративного поглиблення та застосування компетенцій шляхом їх постійної актуалізації.

Конкретний механізм реалізації моделі ґрунтується на комплексному застосуванні прогресивних цифрово-педагогічних технологій та форматів організації освітнього середовища, серед яких ключову роль відіграють:

- *Blended learning* (змішане навчання) для оптимального поєднання асинхронної роботи з теоретичним контентом і синхронної інтерактивної діяльності, спрямованої на аналіз, обговорення та практичне застосування знань.

- *Flipped classroom* (перевернутий клас) для перенесення етапу ознайомлення з теоретичними основами в самостійну позааудиторну роботу, що звільняє аудиторний час для вищорівневої когнітивної діяльності: розв'язання кейсів, симуляції криз, групові дискусії та рефлексію.

- *Метод проектів та симуляцій для імітації* реальних кризових сценаріїв, що вимагають одночасного залучення знань з усіх трьох кластерів компетентностей.

Такий підхід трансформує освітній процес в адаптивну систему безперервного розвитку (continuous development), що підтримує формування не тільки конкретних навичок, а й гнучкості мислення, здатності до самонавчання та ефективної дії в умовах швидкоплинних змін.

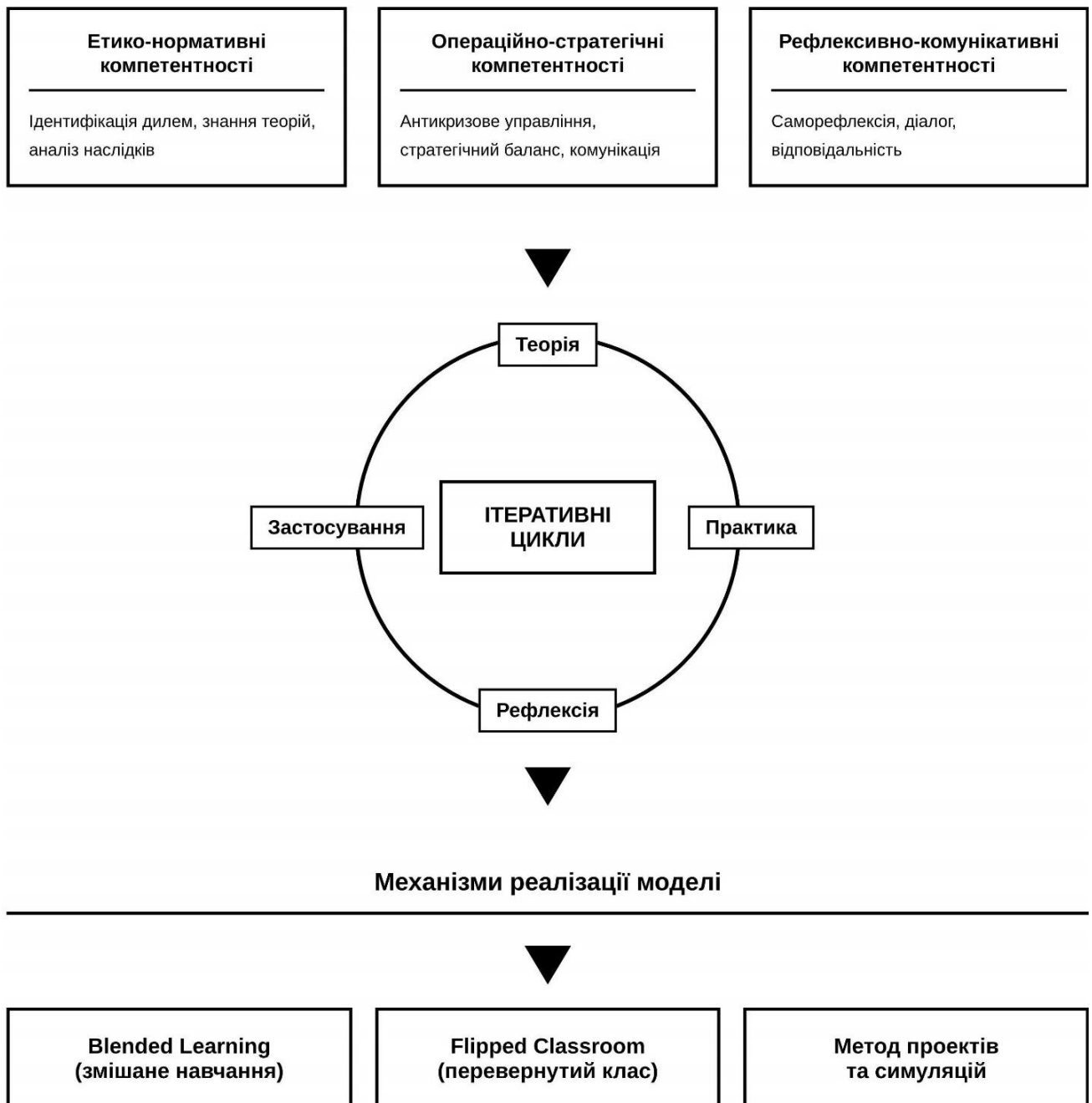


Рис. 4. Модель динамічного навчання

Джерело: складено автором.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження довело доцільність та ефективність запропонованого комплексного підходу до синтезу професійно-етичних принципів та антикризового управління в освіті менеджерів. Розроблена методологія інтегрує концептуальну рамку, модель поетапного впровадження, інтегральну систему оцінювання та чітко визначені компетентності. Наукова новизна дослідження полягає у подоланні фрагментарності у підготовці менеджерів через створення системної моделі, яка трансформує етику з абстрактної дисципліни в операційний компонент управлінської діяльності в екстремальних умовах.

Перспективним вектором наукового пошуку виступає адаптація запропонованої інтегративної моделі до специфіки основних секторів економіки (банківська справа, охорона здоров'я, інформаційні технології) з урахуванням галузевих етичних кодексів, регуляторних вимог та профільних ризиків. Одночасно актуальним залишається проведення тривалого емпіричного аналізу, метою якого є встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між проходженням інтегрованого навчального курсу, динамікою професійного зростання випускників та ступенем етичної аргументації прийнятих ними управлінських рішень у професійному середовищі.

Значний потенціал має інтеграція технологій штучного інтелекту та симуляцій віртуальної реальності для створення глибоко імерсивних навчальних середовищ, що моделюють етично складні кризові сценарії з високим ступенем реалізму. Разом з тим набуває актуальності дослідження міжкультурних аспектів етики в глобальних кризах, що вимагає адаптації навчальних програм до різних нормативних контекстів [6-8].

Важливим пріоритетом має стати розвиток освітніх програм для вже практикуючих топ-менеджерів, спрямованих на трансформацію організаційної культури в бік більшої етичної чутливості та стійкості. Це створить передумови для формування нового покоління лідерів, здатних

керувати не лише ефективністю, але й довірою та соціальною відповідальністю в умовах постійних викликів.

Література

1. Nezamzadeh M., Mokhtari Nouri J., Moayed M. S., Pishgooie S. A. H., Khaghanizadeh M. Factors affecting the formation of ethical conflicts in the education of nursing students: A meta-synthesis study. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*. 2025. Vol. 30. P. 625-633.

2. Biniaminov Y., Moshel S. Teachers' perceptions of ethical leadership – systematic review. *International Journal of Educational Management*. 2025. Vol. 39 (7). P. 1662-1686.

3. Легомінова С. В., Капелюшна Т. В., Щавінський Ю. В., Мужанова Т.М. Концептуальні підходи інтеграції етичних норм у політику інформаційної безпеки. *Сучасний захист інформації*. 2025. № 3(63). С. 90-98.

4. Рузакова О. В. Професійна етика як стратегічний ресурс антикризового управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 251-255.

5. Безнощенко О. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів освіти як актуальна проблема сучасної педагогічної теорії та практики. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2025. Вип. 31 (187). С. 192-196.

6. Рузакова О. В. Методика діагностики кризи та банкрутства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 477-484.

7. Рузакова О. В, Азарова А. О., Дибчук Л. В. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. № 351 (3.1). С. 460-467.

8. Рузакова О. В., Денисюк В. О. Використання штучного інтелекту в системах антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2025. № 10.

References

1. Nezamzadeh, M. Mokhtari Nouri, J. Moayed, M.S. Pishgooie, S.A.H. and Khaghanizadeh, M. (2025), “Factors affecting the formation of ethical conflicts in the education of nursing students: A meta-synthesis study”, *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, vol. 30, pp. 625-633.
2. Biniaminov, Y. and Moshel, S. (2025), “Teachers’ perceptions of ethical leadership – systematic review”, *International Journal of Educational Management*, vol. 39, pp. 1662-1686.
3. Legominova, S.V. Kapeliushna, T.V. Shchavinskyi, Yu.V. and Muzhanova, T.M. (2025), “Conceptual approaches to the integration of ethical norms into information security policy”, *Suchasnyi zakhyst informatsii*, vol. 3(63), pp. 90-98 (in Ukrainian).
4. Ruzakova, O.V. (2025), “Professional ethics as a strategic resource for anti-crisis management of an organization”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 251-255.
5. Beznoschenko, O. (2025), “Formation of professional qualities of future education managers as an actual problem of modern pedagogical theory and practice”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivskiyi kolegium» imeni T.H. Shevchenka*, vol. 31, pp. 192-196.
6. Ruzakova, O.V. (2025), “Methods of diagnosing the crisis and bankruptcy of enterprises”, *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 477-484.
7. Ruzakova, O.V. Azarova, A.O. and Dybchuk, L.V. (2025), “Integration of Artificial Intelligence and Operations Research Methods to Improve the Efficiency of Decisions”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, vol. 351(3.1), pp. 460-467.
8. Ruzakova, O.V. and Denysiuk, V.O. (2025), “The use of artificial intelligence in anti-crisis management systems”, *Efektivna ekonomika*, vol. 10.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.