

УДК 658:005.95

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.121-127>

Черкасова С.О.
кандидат економічних наук
Національний університет «Одеська політехніка»
Cherkasova Svitlana
PhD. in Economic Sc.
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-0563-9634>

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ВИМОГИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і методологічних аспектів формування професійної компетентності персоналу в умовах динамічних та непередбачуваних змін бізнес-середовища. Наведено визначення професійної компетентності персоналу, наголошено на необхідності термінологічного розмежування термінів “компетентність” та “компетенція” персоналу згідно компетентнісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами. Відзначено, що вимоги до професійної компетентності персоналу підприємств постійно змінюються через динаміку характеристик і тенденцій розвитку бізнес-середовища. Досліджено етапи зміни парадигм антикризових концепцій та трансформації ключових компетенцій персоналу в умовах зміни бізнес-середовища. Наведено перелік ключових компетенцій персоналу, які, згідно з прогнозами експертів, сприятимуть побудові успішної кар’єри в майбутньому та будуть визначальними до 2025 року.

Ключові слова: професійна компетентність, компетенція, персонал, трансформація, зміни, вимоги, бізнес-середовище, невизначеність.

PROFESSIONAL COMPETENCE OF PERSONNEL: MODERN REQUIREMENTS AND TRANSFORMATIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

This article addresses the evolving challenges of modern business environments characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) and, more recently, the brittle, anxious, nonlinear, and incomprehensible (BANI) world. The article emphasizes the critical need to enhance professional competencies among managerial personnel within Ukrainian enterprises, especially during crises like the ongoing wartime uncertainty. It explores the transformation of key competencies required to navigate rapid technological, economic, and societal changes effectively.

The aim of the article is to develop a set of modern requirements and approaches for building the professional competencies of managerial personnel in domestic enterprises under conditions of uncertainty, through the lens of the concept of sustainable human development (human potential development).

Achieving this goal requires expanding knowledge about the concept of professional competence of managerial personnel in domestic enterprises, as individuals making managerial decisions in a rapidly and chaotically changing business environment, through the lens of the concept of sustainable human development (human potential development).

The article analyzes historical and emerging paradigms of crisis management, such as VUCA, BANI, SHIVA, and TACI, examining their implications for competency development. It underscores the importance of fostering resilience, adaptability, creativity, critical thinking, and emotional intelligence among decision-makers. These traits are essential for effective problem-solving and maintaining competitiveness in dynamic environments.

The findings highlight the necessity of continuous professional development and the integration of innovative management frameworks, like hybrid project management and the "Synefin" model, to improve decision-making processes. The research also identifies the urgent need for strategies that enhance cognitive, emotional, and behavioral capabilities to manage the increasing demands of complex and unpredictable business ecosystems.

This article concludes that adapting to these challenges requires an interdisciplinary approach, combining theoretical insights with practical tools to support sustainable human and organizational development.

Keywords: Professional competence, competency, personnel, transformation, changes, requirements, business environment, uncertainty.

JEL classification: J24, M12.

Постановка проблеми. Сучасний світ неспинно змінюється, ставлячи перед людством нові виклики та завдання, які потребують оперативних і результативних рішень. З'являються сучасні інструменти, методи та підходи, що дозволяють вирішувати ці проблеми та покращувати життя людей, організацій, країн. При цьому невизначеність та невідомість розповсюджуються майже на всі сфери життя людини. Щоб досягти успіху в бізнесі необхідно вдало адаптуватись до мінливого зовнішнього середовища, а особам, що приймають рішення, необхідно відстежувати ефективність використання людського ресурсу в основних бізнес-процесах, ретельно досліджуючи його відповідність в компетентнісному плані, оскільки саме компетентність наразі стає новим мірилом людської освіченості, що реалізується в здатності діяти ефективно у різних умовах і обставинах.

В таких умовах визначення універсальних ключових компетенцій, які забезпечують успішну адаптацію суб'єктів господарювання (підприємств, організацій, установ) до умов мінливого зовнішнього середовища, є наслідком глибокого розуміння основних тенденцій розвитку сучасного бізнесу й усвідомлення важливості безперервного навчання й професійного зростання своїх співробітників, що формують їх здатність якісно та оперативно реагувати на виклики, яких щодня стає все більше.

Таким чином, зазначені тенденції обумовлюють необхідність безперервного пошуку можливостей щодо підвищення професійної компетентності персоналу, задіяного в процесі розробки, прийняття, підтримки й практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень, оскільки саме процес розвитку їх професійної компетентності як важливої та незамінної передумови забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці та досягнення успіху в професійній сфері набуває особливої значущості в умовах високої ситуаційної невизначеності та глобальних трансформаційних викликів.

Гіпотезою дослідження є потреба у врахування сучасних тенденцій розвитку економіки, бізнес-середовища, суспільства й кардинального наповнення всіх сфер життєдіяльності людства інформацією та знаннями в процесі формування професійної компетентності персоналу сучасних вітчизняних підприємств.

Актуальність цього дослідження обумовлена необхідністю врахування актуальних тенденцій розвитку бізнес-середовища під час формування професійної компетентності управлінського персоналу з метою прийняття інтерактивних управлінських рішень щодо забезпечення стійкості, гнучкості та адаптивності сучасних вітчизняних підприємств завдяки інтеграції нових підходів до управління персоналом на засадах сталого людського розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики щодо формування та розвитку професійної компетентності персоналу, зокрема управлінського, присвячена значна кількість фундаментальних праць зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: Д. МакКлееланда, К. Прахалада, Дж. Равена, Р. Мілса, Л. Спенсера, Дж. Ходкінсона, О. Вартанової, І. Зимньої, К. Клецової, Л. Люльчак, В. Отенко, І. Отенко, В. Пономаренка, С. Філіппової та багатьох інших. Сукупність їх розробок та інших вчених, які

розглядають цю проблематику, складає науковий базис, понятійно-категорійний апарат та класифікаційні засади формування професійної компетентності персоналу в контексті розвитку людського та інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання на різних рівнях управління.

Достатньо велика кількість досліджень озвученої проблематики свідчать, що проблемне питання щодо розвитку професійної компетентності управлінського персоналу не є новим, проте сучасні умови сучасного бізнес-середовища, яке постійно й хаотично змінюється, висувають нові вимоги до процесу формування професійної компетентності персоналу, що обумовлює розвиток нових компетенцій, які базуються в сфері пізнавальної діяльності людини та пов'язані із розвитком економіки знань (когнітивної економіки). Інноваційні зміни та трансформації нового характеру, що спричиняють масштабну цифровізацію, інформатизацію та прискорення швидкості управлінських процесів, а також зміна управлінської парадигми антикризових дій в умовах високої ситуаційної невизначеності висувають нові завдання для трансформації систем управління та процесу моделювання компетенцій управлінського персоналу з урахуванням швидких та хаотичних змін бізнес-середовища.

Таким чином, незважаючи на значний інтерес до питань дослідження професійної компетентності управлінського персоналу, проблема формування професійної компетентності управлінського персоналу вітчизняних підприємств з метою підвищення їх здатності професійно діяти відповідно до принципів сталого розвитку та досягати успіху в довгостроковій перспективі в умовах швидких та хаотичних змін бізнес-середовища, залишається недостатньо вивченою. Це обумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію вимог, підходів та вимірів до управління процесом формування професійної компетентності управлінського персоналу вітчизняних підприємств, що орієнтована на сталий розвиток, завдяки підвищенню професійної здатності персоналу приймати рішення обґрунтовано, усвідомлено та соціально-відповідально з урахуванням швидких та непередбачених змін.

Мета статті – формування комплексу сучасних вимог та підходів щодо формування професійної компетентності управлінського персоналу вітчизняних підприємств в умовах невизначеності через призму концепції сталого людського розвитку (розвитку людського потенціалу).

Досягнення поставленої мети потребує розширення знань про поняття професійної компетентності управлінського персоналу вітчизняних підприємств, як осіб, що приймають управлінські рішення в умовах бізнес-середовища, що швидко та хаотично змінюється через призму концепції сталого людського розвитку (розвитку людського потенціалу).

Виклад основних результатів дослідження. У другій половині ХХ століття як відповідь на усталену модель економічного зростання виникла концепція сталого розвитку, в основі якої закладено концепцію «Потрійного результату» Джона Елкінгтона, та на базі якої в останнє десятиріччя ХХ століття набула особливого поширення концепція сталого людського розвитку [1,2].

Разом із теорією людського капіталу концепція сталого людського розвитку належить до нових

концепції розвитку людини. Причому часто стверджується, що теорія людського капіталу історично та логічно передре концепції сталого людського розвитку, створює її теоретичну основу [2]. Дослідники відзначають, що ці дві концепції є взаємопов'язаними оскільки теорія людського капіталу відображає ресурсний підхід до людини, розглядаючи її як фактор виробництва (людину-ресурс), у той час як теорія людського сталого розвитку обґрунтовує можливості розвитку людини-мети суспільства. При цьому перша концепція більше відповідає індустріальному суспільству, як друга відображає загальноцивілізаційну тенденцію, але фактично реалізується в умовах переходу до постіндустріальної (постекономічної, інформаційної) економіки (економіки знань) [2]. Відповідно якщо розвиток людського капіталу є метою сучасного суспільного виробництва (підприємця, самого працівника і суспільства як виробника в цілому), то людський сталий розвиток є метою суспільства [2].

В рамках сучасної концепції сталого розвитку людський розвиток розглядається як:

1. мета та критерій суспільства: виробництво існує задля розвитку людей, а не люди – заради розвитку виробництва;

2. процес зростання людських можливостей та розширення людського вибору. За жодних темпів економічного зростання суспільний прогрес неможливий, якщо не реалізовані три ключові можливості (цілі) для людини:

а) прожити максимально довге і здорове життя, коли індивідуальний потенціал здоров'я виступає як головний пріоритет природним шляхом і його доповнюють тривалістю життя;

б) набути не тільки всебічні, а й актуальні знання, необхідні для активної і бажаної діяльності, що підвищує значення інтелектуальних і професійних можливостей;

в) мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя у межах людських доходів і споживання [2].

Таким чином, саме набуття актуальних знань, необхідних для здійснення активної і бажаної професійної діяльності, що підвищує значення інтелектуальних і професійних можливостей персоналу лежать в основі забезпечення сталого людського розвитку та є базою для забезпечення ефективного процесу зростання людських можливостей та розширення людського вибору. При цьому цей процес відбувається на тлі постійних трансформаційних змін, що відбуваються в економічному та соціальному житті суспільства, змінюють усталені способи ведення бізнесу та відповідно висувають нові вимоги до компетентності персоналу, в першу чергу управлінського. Це пов'язано з новими викликами та сучасними підходами, які виникають в організаціях через нові умови, різноманітність поколінь, цифровізацію, глобалізацію та швидкий технологічний розвиток. Великий обсяг нової інформації ускладнює визначення ключової компетенції для організації, а постійні зміни роблять процес стратегічного планування нестабільним. Тому необхідно впроваджувати нові моделі роботи з персоналом і використовувати сучасний підхід до розвитку їхніх компетенцій, які лежать в основі досягнення успіху, набуття конкурентних переваг та впливають на здатність людини ефективно

виконувати професійну діяльність.

Отже, сучасне бізнес-середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання (підприємства, організації, установи), характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та хаотичністю змін. У цих умовах управлінському персоналу необхідно постійно адаптуватися до динаміки змін середовища, приймати управлінські рішення, враховуючи складність і багаторівневість елементів, а також змінність зв'язків між ними. Це зумовлює зростання складності та інтерактивності управлінських рішень та відповідно рівня відповідальності, що потребує підвищення професійної компетентності управлінського персоналу як важливого чинника конкурентоспроможності на ринку праці, зокрема в умовах високої ситуаційної невизначеності через воєнний стан.

Така ситуація спричиняє трансформацію вимог до професійної компетентності управлінського персоналу вітчизняних підприємств, розширення спектра їх компетенцій, адже знання та навички співробітників визначають успіх не лише індивіда, а й підприємства загалом. Це стимулює розвиток нових наукових підходів і концепцій, які досліджують пізнавальну діяльність людини, її вплив на ефективність роботи, конкурентоспроможність і професійний сталий розвиток.

В основі професійної компетентності людини лежать її компетенції, які є сукупністю знань, навичок, досвіду, які впливають на моделі професійної поведінки та визначають особистісну й організаційну ефективність [3].

Компетенція – це особиста характеристика людини, що визначає її поведінку й впливає на рівень виконання певної, у тому числі професійної діяльності. При цьому сутність визначення компетенції розкривається через поняття “знання”, “уміння”, “навички”, “отриманий досвід” і здібності, які надбано і розвинуто завдяки навчанню. Також вона ототожнюється з колом питань, в яких людина добре обізнана [4].

Слід зауважити, що компетенції в рамках компетентісно-орієнтованого підходу до управління слід розглядати не лише на рівні особистості (людини), але й на рівні суб'єкта господарювання (підприємства, організації, установи). Так компетенції управлінського персоналу забезпечують ефективність конкурентної взаємодії підприємства з оточенням, доцільну раціональність його поведінки в конкурентному середовищі, що сприяє формуванню конкурентних переваг та забезпеченню бажаного рівня конкурентоспроможності. Якщо розглядати підприємство як ієрархічну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити специфічні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства у цілому [5].

Компетентність – це здатність людини ефективно виконувати певну, у тому числі професійну діяльність. Вона являється результатом набуття компетенцій. Компетентність має складовий елемент готовності до виконання поставленої задачі, а також включає в своє поняття елементи особистісних характеристик людини (мобільності, ініціативності й тощо) [4].

Професійну компетентність персоналу можна визначити як комплекс особистісних властивостей, здібностей, знань і досвіду (психофізіологічних

характеристик, цінностей, мотивів, настанов і когнітивних здібностей), які знаходять вияв у відповідних компетенціях, що у сукупності формують у спеціаліста моделі професійної поведінки та визначають його готовність та здатність до професійної діяльності [3].

Отже, трансформація ключових компетенцій персоналу, що задіяний в процесі розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації управлінських рішень, в умовах динамічних швидких змін бізнес-середовища залежить від становлення та розвитку антикризових концепцій управління, що дозволяють ефективно протидіяти ризикам. Саме через той факт, що сучасний глобальний соціально-економічний розвиток відбувається за умов підвищеної ризикованості, глобальних викликів, загроз і небезпек, особливого значення набуває дослідження соціально-економічних ризиків та їх впливу на соціально-економічну стабільність країни, забезпечення конкурентоспроможності на рівні суб'єктів господарювання та на особистісному рівні на досягнення добробуту через лідерство та успіх в професійній діяльності.

Отже, протягом останнього півстоліття антикризові концепції та методи управління відбувались циклічно, з урахуванням динаміки змін складових зовнішнього середовища. Так до початку нового століття та до пандемії COVID-19 багато явищ та процесів можна було передбачити за допомогою SPOD-методу, який описував стан світового ладу за допомогою 4 ознак: Steady – стабільний, постійний, рівномірний, сталий; Predictable – передбачуваний, очікуваний; Ordinary – простий, постійний; Definite – визначений, врегульований, фіксований [6].

Слід зауважити, що перша антикризова концепція управління змінами SPOD-світу протрималась до початку 1990-х років XX століття, але її характеристики вже в період 70-80-х років перестали відповідати дійсному стану розвитку цивілізації, оскільки основою осмислення та розуміння сучасного суспільства стала нематеріальна економіка, що базується на знаннях і передових технологіях, зокрема інформаційно-комунікаційних. Екосистема соціуму стала рушієм змін у більш складному та трансформаційному світі, формуючи нову цифрову культуру управління. Креативні ідеї та інноваційні технології стали ключовими чинниками сталого розвитку, а джерелом цього прогресу виступили вільні творчі особистості, які приймали активну участь в процесі розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень.

Так на початку нового XX століття світ остаточно змінився та на зміну антикризової концепції SPOD прийшла концепція VUCA-світу. Слід зауважити, що антикризова концепція VUCA вперше була використана вже на початку 90-х років XX минулого сторіччя військовим коледжем армії США, щоб звернутися до багатостороннього світу, який з'явився після закінчення «холодної війни» і характеризувався як більш нестійкий, невизначений, складний і неоднозначний, ніж будь-коли раніше, при цьому в бізнес-контексті концепція VUCA знайшла силу після глобальної фінансової кризи 2008 і 2009 років та протягом пандемії COVID-19 [7].

VUCA метод орієнтований на непередбачуваність зовнішніх та внутрішніх обставин розвитку

суспільства та простору бізнес-середовища, що характеризується нестабільністю, невизначеністю, складними і неоднозначними умовами [8]. VUCA – це абревіатура англійських слів: Volatility (непередбачуваність, мінливість, нестійкість) – ситуація змінюється швидко (на основі поточних змін не можна передбачити майбутню ситуацію або планувати дії); Uncertainty (невідомість, невизначеність, неоднозначність, розпливчастість, недостовірність) – вивчаючи події минулого складно передбачити майбутнє, з цього виявляється нездатність знати все, ймовірність раптових подій; Complexity (заплутаність, складність, переобтяженість) – багато складних для розуміння фактів та причин формують проблеми, при цьому зростає рівень напруги, хаосу та плутанини; Ambiguity (неясність, неоднозначність, двозначність основних умов та ситуацій) – складно відповісти на питання «хто, що, коли та чому?» та прояснити проблемну ситуацію [6].

Однак на початку 20-их років XXI століття протягом пандемії COVID-19 та після неї світ знов кардинально змінився, став більш складним та непередбачуваним. У 2020-ті році американський футуролог Жамі Кассіо запропонував нову концепцію BANI-світу, що значно адекватніше відображала реальність, й виникла за декілька років до пандемії. Описуючи образно, VUCA-світ підійшов до точки сингулярності, «тріснув» і перетворився на тендітний BANI-світ. Кожна категорія VUCA-світу ніби перейшла в інший розряд – з площини туманної невизначеності у багатомірний простір хаосу, який постійно «згущується». І цей простір став крихким (B – brittle), тривожним (A – anxious), нелінійним (N – nonlinear) та незрозумілим (I – incomprehensible) [9].

На початку 2020-х років, із переходом до BANI-світу, стало очевидним явище «масового емоційного вигорання», оскільки практика управління показала, що ні гнучкі методи управління, ні сучасні інформаційні технології не змогли захистити людство від викликів надзвичайних ситуацій та негативних впливів ризикованого бізнес-середовища, що проявились через такі його риси, як крихкість, нелінійність, незрозумілість і, в результаті, тривожність. Людство відчуло неспокій і тривогу, що проявились як симптоми «хронічного захворювання» XXI століття, спричиненого «гіперускладненням світу». У результаті з'явилося нове соціально-економічне явище таке як YOLO-економіка, що є зручною саме для молодих людей віком 18-35 років (покоління Z). Саме для цієї групи до основи піраміди Абрагама Маслоу додалася нова потреба як присутність у соціальних мережах і «поточне життя через смартфони». Саме особистості в період ранньої та пізньої дорослості дійшли висновку, що найкращий варіант ефективно адаптуватися до викликів BANI-світу – це жити сьогоднішнім днем, саме тому особливою популярністю отримав принцип YOLO (живеш один раз), який стверджує, що краще жити тут і зараз не будуючи грандіозних планів на майбутнє, тому що цього майбутнього може і не бути.

Саме у контексті становлення та розвитку BANI-світу та YOLO-економіки сучасним системам управління суб'єктів господарювання важливо запроваджувати та розвивати нові підходи, які змістовно відповідають особливостям цих соціально-економічних явищ, та повинні враховуватися в рамках формування

профілю їх ключових компетенцій та професійної компетентності персоналу, задіяного в процесі розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень в умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється, а світ є непередбачуваний (табл.1). Оскільки вже в 2022 роках на тлі повномасштабної воєнної агресії росії проти України в світі свій початок отримали дві альтернативні нові концепції антикризового управління – це концепція SHIVA та TACI-світу. Є прогнози, що наступний глобальний

соціально-економічний та екологічний розвиток, зокрема наступні можливі трансформації в бізнес-середовищі, будуть відбуватися за двома альтернативними напрямками: 1) SHIVA-світ (Split – розщеплений, Horrible – жахливий, Inconceivable – неувяний), Vicious – нещадний, Arising – світ, що відроджується); 2) TACI-світ (Turbulent – турбулентний, Accidental – випадковий, Chaotic – хаотичний, Inimical – ворожий).

Таблиця 1

Етапи зміни парадигм антикризових концепцій та трансформацій ключових компетенцій персоналу в умовах змін бізнес-середовища

Концепція	Період	Умови становлення та розвитку	Характеристики світу	Ключові компетенції персоналу
SPOD	1950 – 1999 рр.	Стан “холодної війни”, використання інтегрованих підходів до управління (процесний, системний та ситуаційний)	Steady – (стабільний); Predictable (передбачуваний); Ordinary (простий); Definite (визначений)	Початок розподілу компетенцій на: а) професійні компетентності (hard skills); б) особистісні компетентності (soft skills); в) цифрові компетентності (digital skills)
VUCA	2000 – 2019 рр.	Закінчення «холодної війни», багатосторонній світ, розвиток процесів глобалізації, уніфікації та стандартизації з використанням Інтернет	Volatility (нестабільний); Uncertainty (невизначений); Complexity (складний); Ambiguity (неоднозначний)	1. Комплексне рішення проблем; 2. Координація дій з іншими; 3. Управління людьми; 4. Критичне мислення; 5. Взаємодія, ведення переговорів; 6. Контроль якості; 7. Сервіс-орієнтація (клієнтоорієнтованість); 8. Складання суджень (експертна оцінка) і ухвалення рішень; 9. Активне слухання; 10. Креативність.
BANI	2020 – 2022 рр.	Прискорення процесів глобалізації та пандемія COVID-19	Brittle (крихкий); Anxious (тривожний); Nonlinear (нелінійний); Incomprehensible (незбагнений)	1. Комплексне рішення проблем; 2. Критичне мислення; 3. Креативність; 4. Управління людьми; 5. Координація дій з іншими; 6. Емоційний інтелект; 7. Складання суджень (експертна оцінка) і ухвалення рішень; 8. Сервіс-орієнтація (клієнтоорієнтованість); 9. Взаємодія, ведення переговорів; 10. Когнітивна гнучкість.
SHIVA	3 2022 року й дотепер	Прискорення процесів глобалізації, інформатизації (штучний інтелект), зсув цінностей, втрата керованості	Split (розщеплений); Horrible (жахливий); Inconceivable (немислимий); Vicious (нещадний); Arising (світ, що відроджується)	1. Аналітичне мислення; 2. Активне навчання та стратегії навчання; 3. Комплексне рішення проблем; 4. Критичне мислення та аналіз; 5. Креативність, оригінальність та ініціативність; 6. Лідерство та соціальний вплив; 7. Використання технологій, моніторинг і контроль; 8. Створення технологій та програмування; 9. Витривалість, стресостійкість і гнучкість; 10. Логічна аргументація, розв’язання проблем і формування ідей.
TACI			Turbulent (турбулентний); Accidental (випадковий); Chaotic (хаотичний); Inimical (ворожий)	

Джерело: сформовано автором на підставі [3-10]

Таким чином, згідно таблиці 1 саме за таких умов становлення та розвитку антикризових концепцій і подальших трансформацій ключових компетенцій персоналу в умовах високої ситуаційної невизначеності бізнес-середовища будуть відбуватися зміни в теорії прийняття рішень в контексті адаптації існуючих

моделей управління та відповідного інструментарію осмислення проблемних ситуацій з метою спрощення процесу їх ухвалення.

Дослідження етапів зміни парадигм антикризових концепцій та трансформацій ключових компетенцій персоналу в умовах непередбачуваних змін бізнес-

середовища (див. табл. 1) показав, що в найближчому майбутньому очікується подальший акцент на розвиток когнітивних навичок людини, таких як комплексне рішення проблем, креативність, оригінальність, ініціативність, аналітичне та критичне мислення. При цьому ще однією з найбільш важливих професійних компетенцій персоналу, що задіяний в процес розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень, визначено саме витривалість, стресостійкість і гнучкість, які пов'язані з рівнем його емоційного інтелекту, оскільки зовнішній сектор стресостійкості виявляється саме в розвитку емоційного інтелекту, в процесах підвищення його емоційної саморегуляції та самоконтролю.

В рамках цього особливої актуальності набуває концепт гібридного проєктного менеджменту, в основі якого закладено використання сучасних гнучких інтерактивних технологій розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень, які дозволяють системі управління швидше протестувати проміжні результати, забезпечити зворотній зв'язок між учасниками та зацікавленими сторонами. В якості прототипу може виступати модель "Кеневін", що була розроблена ще у 1999 році Дейвом Сноуденом. Дана модель являється одним із інструментів осмислення проблемних ситуацій, оскільки її назва походить від валійського слова "Cynefin", яке перекладається як "середовище існування" або "місце", і відповідно цей термін використовується для пояснення еволюційної природи будь-яких складних систем. На основі моделі "Кеневін" створюють тактики формування організаційної поведінки персоналу в певному, найчастіше проблемному середовищі, оскільки її концептуальна база опирається на сучасні дослідження у теорії систем, теорії комплексності, теорії мереж та теорії навчання. При цьому використовуючи дану модель, особи, що приймають управлінські рішення, можуть точно визначити основні умови бізнес-середовища, в якому функціонує суб'єкт господарювання, реалізуються його проєкти, розвиваються напрями щодо виробництва продукції, реалізації товарів, надання послуг та виконання робіт. Якщо це бізнес-середовище є заплутаним чи хаотичним, системі управління необхідно відповідно адаптувати робочі процеси та створити умови для забезпечення витривалості, гнучкості та стресостійкості персоналу.

Висновки. Наявність глобальних та непередбачуваних змін в бізнес-середовищі спричиняють перегляд вимог до професійної компетентності персоналу, що задіяний в процесі розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень. Це впливає на список ключових компетенцій, важливих для бізнесу, а також на набір поведінкових індикаторів, що дозволяють сучасним системам

управління ефективно оцінювати прояв цих компетенцій, формуючи важливі вимоги до професійного рівня працівників.

Швидкість, масштабність та непередбачуваність сучасних змін в бізнес-середовищі стають серйозним випробуванням для працівників, оскільки ці зміни є складними, постійними та стресогенними. Нехтування втому від змін негативно впливає на емоційний стан, мотивацію, добробут персоналу, що, в свою чергу, може призвести до серйозних негативних наслідків для ключових показників діяльності суб'єктів господарювання (підприємств, організацій, установ). Особлива ця проблематика актуальна для України, оскільки в умовах високої ситуаційної невизначеності через воєнний стан до сучасних викликів мінливого та непередбачуваного всесвіту, що проявляються підвищеним рівнем стресу в роботі і як наслідком зниженням когнітивного потенціалу персоналу, додаються проблеми забезпечення його фізичної безпеки, посилення наростаючого інформаційного та когнітивного виснаження, погіршення психоемоційного стану.

Таким чином, сучасні вимоги до професійної компетентності управлінського персоналу вітчизняних підприємств (організацій, установ) постійно змінюються під впливом динаміки змін основних характеристик і тенденцій розвитку бізнес-середовища, етапів формування та становлення парадигм антикризових концепцій управління, трансформацією його ключових компетенцій.

В умовах високої ситуаційної невизначеності через воєнний стан в процесі функціонування вітчизняних підприємств відбувається значна зміна управлінської парадигми, основним елементом якої є управлінський персонал. Наразі персонал, зокрема управлінський, вважається головним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток суб'єктів господарювання, а сучасна концептуальна схема сталого людського розвитку реалізується на засадах забезпечення рівності, продуктивності, сталості та розширення можливостей персоналу, оскільки розвиток повинен здійснюватися зусиллями людей, бо саме вони мають право брати участь у процесі прийняття рішень та інших процесах, які визначають їх життя: забезпечення добробуту, збереження фізичного та ментального здоров'я.

Саме пошук нових наукових підходів, концептуальних моделей та інструментарію щодо розвитку когнітивних, емоційних та поведінкових компетенцій персоналу, що задіяний в процесі розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень, які дозволяють йому більш ефективно справлятися з невизначеністю окреслює напрями для подальших досліджень за зазначеною проблематикою.

Список використаних джерел:

1. John Elkington. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 402 p.
2. Шевченко Л., Гриценко О., Камінська Т. та ін. (2010). *Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз: монографія / за ред. Л. Шевченко*. Харків: Право, 448 с.
3. Варганова О.В. (2017). Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці*, Вип. 5. С. 97–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_16.

4. Філіппова С.В. (2018). Формування компетентності персоналу з управління системою фінансово- економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки. Інновац. економіка: теорет. та практ. аспекти : міжуніверситет. колективна монографія / С. В. Філіппова, С.О. Черкасова ; Херсон, Вип. 3, Розд. 44. С. 610–623.
5. Філіппова С.В., Черкасова С.О. (2013). Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських. Економіка розвитку: Науковий журнал, № 1(65). С. 87–93.
6. Чалюк Ю.О. (2022). Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>.
7. Легомінова С.В. (2017). Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки, № 18. С. 250–255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
8. Черкасова С.О. (2020). Особливості прийняття управлінських рішень в умовах VUCA-світу. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України : матеріали XIV всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12-13 жовтня 2020 р.). С. 100–102.
9. Медведєва О.М., Россошанська О.В., Рач В.А. (2023). Управління проектами у сучасному BANI-світі. Управління проектами післявоєнної розбудови України: тези доп. XX Міжнар. конф. (м. Київ, 12 травня 2023 року). Київ: КНУБА, С. 169–175.
10. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. (2023). Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство, № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.

References:

1. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford. 402. [in English].
2. Shevchenko, L.S. et al. (2010). *Bezpeka liudskoho rozvytku: ekonomiko-teoretychnyi analiz [Safety of human development: economic-theoretical analysis]*. Kharkiv: Pravo, 448 p. [in Ukrainian].
3. Vartanova O.V. (2017). *Profesiyna kompetentnist personalu: suchasni vymohy ta pidkhody do formuvannya [Professional competence of personnel: modern requirements and approaches to formation]*. *Problems of the systemic approach in economics*, Vol. 5. Pp. 97–102. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_16. [in Ukrainian].
4. Filyppova S.V., Cherkasova S.O. (2018). *Formuvannya kompetentnosti personalu z upravlinnia systemoiu finansovo- ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh innovatsiinoi ekonomiky [Formation of personnel competence in managing the system of financial and economic security of enterprises in the conditions of the innovative economy]*. *Innovative economy: theoretical and practical aspects: interuniversity collective monograph*. Kherson. Vol. 3. Sec. 44. Pp. 610–623. [in Ukrainian].
5. Filyppova, S. & Cherkasova S. (2015). *Monitorynh ta instrumentarii otsiniuvannya upravlinskykh kompetentsii personalu v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv [Monitoring and assessment toolkit of managerial competencies of personnel in the context of ensuring the competitiveness of industrial enterprises]*, *Development economics: Scientific journal*, Vol. 1. Pp. 67–69. [in Ukrainian].
6. Chaliuk, Yu. O. (2022). “Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu” [Global Socio-Economic Development in VUCA, SPOD, DEST and BANI World]. *Economy and society*, No. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>. [in Ukrainian].
7. Legominova, S.V. (2017). *Kontseptualny zasady strategichnogo upravlinnya konkurentnymi perevagamy pidpriemstv [Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises]*. *Global and national economic problems*, No. 1. Pp. 250–255. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>. [in Ukrainian].
8. Cherkasova, S.O. (2020). *Osoblyvosti pryjniattia upravlinskykh rishen' v umovakh VUCA-svitu [Peculiarities of making management decisions in the conditions of the VUCA world]*. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsiinoi transformatsii ekonomiky Ukrainy: materialy XIV vseukr. nauk.-prakt. conf. (m. Odesa, 12-13 zhovtnia 2020 roku)*. Pp. 100–102. [in Ukrainian].
9. Medvedieva O.M., Rossoshans'ka O.V., Rach V.A. (2023). *Upravlinnia proiektamy u suchasnomu BANI-sviti [Project management in the modern BANI world]*. *Management of projects of post-war development of Ukraine: theses add. XX International conf. (Kyiv, May 12, 2023)*. Kyiv: KNUBA, Pp. 169–175. [in Ukrainian].
10. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A. (2023). *Novi vyklyky dlia teorii ta praktyky liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia «Industrii 4.0»: kompetentnisnyi aspekt [New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of "industry 4.0": competence aspect]*. *Economy and society*, Vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>. [in Ukrainian].