УДК 351
DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.3

Драган Ірина Василівна,
доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу методології сталого розвитку
Інституту демографії та проблем якості життя НАН України
ORCID ID: 0000-0002-6906-5000

Драган Іван Олександрович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-5716-1273

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL AS A TASK OF THE STATE ANTI-CRISIS POLICY IN THE CONDITIONS OF A DYNAMIC EXTERNAL ENVIRONMENT

В статті розглянуто компетентнісний підхід як один із факторів забезпечення вищого якісного рівня функціонування суб'єкту економіки на основі поєднання професійних знань та умінь, особистісних характеристик та мотиваційних установок, інноваційного образу мислення з практико-орієнтованими діями, спрямованими на підвищення ефективності державної антикризової політики в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано модель формування антикризових компетенцій у процесі розробки та реалізації антикризової політики на основі розгляду поведінкових змінних, що впливають на компетентність керівника підприємницьких структур чи фахівця з антикризового управління: влада, рішення, інформація, час, що дало змогу сформулювати професійну, функціональну, інформаційну та комунікаційну компетентність фахівця з антикризового управління.

Доведено, що у процесі діагностики зовнішніх та внутрішніх ресурсів економічних суб'єктів найбільш значущими компетенціями є: робота з інформацією, організаційна взаємодія, системність мислення. При виявленні симптомів кризи важливими антикризовими компетенціями є робота з інформацією, стресостійкість, а також відповідальність та своєчасність ухвалення рішення про необхідність проведення змін.

Зазначено, що при формулюванні стратегічних альтернатив та вибору найбільш оптимальної стратегії найбільш важливими компетенціями є, наступні: адекватне прийняття рішень, відповідальність та своєчасність змін, креативність та новаторство, а при реалізації програми антикризових заходів на перший план виходять такі антикризові компетенції, як адекватне прийняття рішень, організаційна взаємодія, переконлива комунікація.

Ключові слова: *антикризова політика, держава, зовнішнє середовище, кадровий потенціал, конкурентоспроможність, механізми, розвиток, якість.*

The article considers the competence approach as one of the factors of ensuring a higher quality level of functioning of the economic entity based on a combination of professional knowledge and skills, personal characteristics and motivational attitudes, an innovative way of thinking with practice-oriented actions aimed at increasing the effectiveness of the state anti-crisis policy in the conditions dynamic external environment.

The model of the formation of anti-crisis competencies in the process of developing and implementing anti-crisis policy is substantiated based on the consideration of behavioral variables that affect the competence of the head of business structures or a specialist in anti-crisis management: power, decision, information, time, which made it possible to formulate a professional, functional, information and communication competence of a crisis management specialist.

It has been proven that in the process of diagnosing external and internal resources of economic subjects, the most significant competencies are: work with information, organizational interaction, systematic thinking. When the symptoms of a crisis are detected, important anti-crisis competencies are working with information, stress resistance, as well as responsibility and timeliness of decision-making on the need for changes.

It is noted that when formulating strategic alternatives and choosing the most optimal strategy, the following are the most important competencies: adequate decision-making, responsibility and timeliness of changes, creativity and innovation, and when implementing a program of anti-crisis measures, such anti-crisis competencies as adequate decision-making come to the fore, organizational interaction, persuasive communication.

Key words: *anti-crisis policy, state, external environment, personnel potential, competitiveness, mechanisms, development, quality.*

Вступ. Нові вимоги до діяльності економічних суб'єктів, пов'язані з інтенсивними темпами розвитку сучасних ринків, активним впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, необхідністю оперативного реагування на виклики зовнішнього висококонкурентного оточення, формують необхідність формування адаптаційних механізмів гнучкого реагування на те, що відбувається у зовнішньому середовищі. Тому існує постійна потреба у фахівцях, здатних виявляти небезпеки та загрози у зовнішньому середовищі, проводити діагностику існуючого стану, виявляти слабкі місця у діяльності суб'єктів господарювання та оперативно реагувати на проблеми, що виникають, за допомогою розробки успішної антикризової стратегії.

Вивчення основних тенденцій економічного розвитку свідчить про наявність фактів неефективного господарювання, які часто обумовлені кризою менеджменту та недостатнім рівнем кадрового потенціалу.

Практика показала, що не всі економічні суб'єкти змогли адаптуватись до сучасних умов. У науковій літературі визначають основні помилки державної політики у такій сфері: несфокусованість цілей та стратегій; неспроможність стратегічного бачення; хаотичне використання управлінських інструментів; асоціювання антикризового менеджменту у багатьох випадках лише з діяльністю в умовах кризи; орієнтація на короткострокову перспективу; відсутність гнучкості; нетворчий підхід до управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні дослідження присвячені дослідженню компетенцій суб'єктів управління, тим часом окремі питання взаємозв'язку компетенцій суб'єктів та кризи у тій чи іншій сфері економічної діяльності не знайшли достатнього відображення у літературних джерелах. Відомі науковці у своїх публікаціях висвітлюють теоретичні та практичні аспекти розвитку антикризової політики, методи розвитку, підходи до управління. Так, теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу як основного завдання державної антикризової політики в умовах невизначеності та ризику висвітлені в наукових роботах: Е. Афоніна, В. Баштанника, М. Вудса, В. Голуба, В. Горника, І. Драгана, С. Домбровської, Л. Івашової, В. Микитенко, М. Орра, Є. Романенко, Дж. Трудінгера, К. Шпіца та ін.

Формулювання цілей статті. Головне завдання статті полягає в науковому обґрунтуванні пропозицій і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності державної антикризової політики шляхом розвитку кадрового потенціалу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державна антикризова політика зазвичай сприймається як особлива сфера впливу, яка має справу з певним набором підходів та методів, які використовуються керівництвом для вирішення певних функцій суб'єкта в умовах несприятливих наслідків, спричинених певним типом кризової події. У державній антикризовій політиці важливо враховувати людський чинник. Суб'єкт управління завжди буде працювати краще, якщо він буде використовувати систематичні знання – знання, засновані на науці, а так як політика – це мистецтво можливого, то у разі державної антикризової політики симбіоз науки і мистецтва навіть більш важливий, тому що весь процес відбувається в кризових умовах.

З підвищенням динаміки довкілля зростає необхідність у точності та своєчасності управління. Виживання економічних суб'єктів у умовах залежить від запасу стратегічної стійкості, що у комбінації ключових компетенцій суб'єкта, мистецтва менеджменту, організаційної культури, здатної гнучко реагувати зміну зовнішніх і внутрішніх обставин, достатніх активів, дозволяють суб'єкту економіки зберігати фінансову рівновагу.

Компетентнісний підхід виник і набув найбільшого поширення у сфері освіти, проте останніми роками у науковій літературі розвиваються теоретичні та методологічні засади його використання у сфері державної антикризової політики як одного з факторів забезпечення вищого якісного рівня функціонування економічних суб'єктів на основі поєднання професійних знань та умінь., особистісних характеристик та мотиваційних установок, інноваційного способу мислення з практико-орієнтованими діями, спрямованими на підвищення ефективності економічного розвитку країни.

Значущість компетенцій для ефективної реалізації державної політики економічного розвитку

країни у контексті ресурсного підходу підкреслювали Дж.Б. Барні та А.М. Арікан, досліджуючи основні внутрішні ресурси економічних суб'єктів (внутрішні компетенції), що мають ключове значення для забезпечення конкурентних переваг на глобальному ринку [5].

Вивченню економічних компетенцій суб'єктів управління приділено значну увагу в наукових працях Дж. Роулі та С. Мітчелмора визначили економічні компетенції як специфічну групу компетенцій, необхідних для забезпечення ефективного економічного зростання [8]. У свою чергу Т. Лау і Т. Ман підкреслюють, що економічні компетенції є характеристикою високого порядку, яка охоплює особистісні якості, знання, навички, а тому мають розглядатись як здатність суб'єкта ефективно виконувати посадовий функціонал [7]. Терзідіс О. і Тіттель А. зазначають, що економічні компетенції окрім компетенцій предметних, які стосуються сфери економічної діяльності конкретних суб'єктів, мають включати також включать особисті й соціальні компетенції для формування економічних дій [11]. Текс М. і Ліллевялі У., ґрунтуючись на дослідженні моделей формування різних компетенцій дійшли висновку, що економічні компетенції являють собою комплекс інтегрованих здібностей, що складаються зі знань, установок, навиків для реалізації економічної діяльності (визначення можливостей, оцінка ситуації, досягнення) та формування суспільної цінності) [6].

Враховуючи, що дослідженню реалізації компетентнісного підходу в процесі формування антикризової стратегії приділялось недостатньо уваги, проте окремі аспекти взаємозалежності кризових явищ та компетенцій знайшли відображення у наукових працях. Так, К. Наїм та В. Монтгомері у межах поведінкового підходу щодо формування антикризових стратегій виділяють компетенції, які є необхідними для адекватного реагування на кризові явища. У якості прикладу наводились надзвичайні ситуації (аварії, стихійні лиха, катастрофи), трансформаційне лідерство й організаційні зміни [9].

Ефективна організаційно-управлінська діяльність визначається спроможністю успішно використовувати наявні вміння та знання в сучасних, нестандартних ситуаціях, що показує значущість розвитку компетенцій для реагування на відповідні кризові явища. Необхідно відзначити, що деструктивні зміни у системі обумовлені не безпосередньо кризою, а неспроможністю системи функціонувати у умовах зовнішнього середовища, які змінилися, реалізовувати свої завдання і забезпечувати власний розвиток, що пов'язано зі знаннями, кваліфікацією, досвідом, вміннями суб'єктів управління, відповідальних за формування антикризових стратегій. Тому актуальність компетентнісного підходу щодо розвитку кадрового потенціалу як завдання державної антикризової політики визначає необхідність подальшого дослідження цієї проблематики.

Формування антикризової стратегії представляється специфічною сферою діяльності, яка пов'язана з певним комплексом методів та підходів, які застосовуються суб'єктами управління для виконання завдань функціонування соціально-економічних систем в тих умовах, які спричинені наслідками кризових явищ. Прийнято виділяти такі поведінкові фактори, що обумовлюють компетентність суб'єкта антикризового управління, а саме: влада, інформація, рішення, час [10].

1. Вплив кризової ситуації на владу суб'єкта управління: криза може послабити владу суб'єкта управління, піддавши сумніву їх спроможність ефективно керувати, проте може бути і протилежний результат – його влада може зміцнитись. Оскільки базисом розвитку компетенцій щодо антикризового управління є інтелектуальний потенціал суб'єкта управління, тому він має характеризуватись ініціативністю, рішучістю, здатністю прогнозування, контролювати і діяти у кризових умовах, бути емоційно стійким, мати позитивне мислення і внутрішню мотивацію.

2. Вплив кризи на управління інформацією: в умовах кризи інформація є більш цінним ресурсом, ніж у звичайний час, при цьому фахівці стикаються з обмеженою кількістю інформації з цієї проблеми, що пов'язано з раптовістю кризових ситуацій, високою швидкістю поширення неправдивої інформації. В цих умовах виникає потреба у формуванні інформаційної та комунікативної компетентності суб'єкта управління. Інформаційна компетентність пов'язана з умінням швидко знаходити, оцінювати, засвоювати та використовувати наявну інформацію про кризову ситуацію, а комунікативна – передбачає вміння організувати рух інформаційних потоків в організації для забезпечення взаємодії між структурними підрозділами, налагодити ефективну роботу команди, володіти переговорними навичками, забезпечувати наявність зворотного зв'язку у процесі вирішення кризових ситуацій.

3. Вплив кризи на процес прийняття рішень зумовлено зміною процедур прийняття рішень при вирішенні кризових ситуацій, оскільки рішення стають більш складними та ризикованими, а наслідки помилкових дій відчутніші, тому стандартні засоби та методи тут неприйнятні.

Складність прийняття рішень також полягає в тому, що, з одного боку, вони мають бути прийняті на початковій стадії виникнення кризи, коли кризові явища не розвинулися і не є незворотними, а з іншого – такі рішення базуються на слабких (іноді недостовірних) сигналах зовнішнього та внутрішнього середовища про настання несприятливих подій. У зв'язку з цим суб'єкту управління необхідно вміння брати на себе відповідальність за рішення, що ухвалюються, розуміння наслідків своїх рішень і дій для зниження ризиків, а також використання технологій креативного вирішення проблем, що забезпечують розширення проблемно-цільової сфери.

4. Вплив кризи на певний проміжок часу: кризова ситуація вимагає швидкого прийняття рішення в несприятливій ситуації. Нестача часу, необхідного для вироблення рішень, викликає стрес і невпевненість, що посилюють кризові прояви, обмежує пошук альтернатив для прийняття обґрунтованого рішення, призводить до помилкових дій і може призвести до подальшого розвитку кризової ситуації, а не її нейтралізації. Це свідчить про значущість таких якостей суб'єкта управління, як стійкість до стресів, швидкість реакції, вміння концентрувати увагу на проблемі.

Отже, вплив зазначених змін на компетентність суб'єкта управління або спеціаліста з антикризового управління в процесі розробки антикризової стратегії проявляється у вимогах до суб'єкта управління.

У сучасних динамічних умовах зовнішнього середовища формування набору антикризових компетенцій стає спробою підвищення реактивності та надання динамічного характеру всім видам діяльності суб'єкта управління.

При реалізації компетентнісного підходу у процесі розвитку кадрового потенціалу як завдання державної антикризової політики в умовах динамічної зовнішньої середовища необхідне: визначення та розвиток компетентностей організації як об'єкта державної політики, що забезпечують їй антикризову стійкість; розвиток кадрового потенціалу на підставі формування системи компетенцій та її застосування на всіх етапах реалізації антикризової політики; розвиток та підтримка антикризових компетенцій, управління їх динамікою; усунення акцентів від кількісно-якісних характеристик до накопичення антикризових компетенцій; прагнення постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій [1; 4].

Реалізація компетентнісного підходу в рамках розвитку кадрового потенціалу як завдання державної антикризової політики дасть змогу забезпечити розвиток антикризових компетенцій фахівців, які займаються розробкою антикризових стратегій, сформувати систему антикризових компетенцій та забезпечити їх застосування на всіх етапах процесу розробки антикризової стратегії.

Сучасний стан розвитку суб'єктів господарювання характеризується високим ступенем невизначеності та ризику, динамічними процесами в економіці, політичною нестабільністю, повномасштабним вторгненням РФ, масштабними соціальними потрясіннями, що веде до виникнення кризових ситуацій. Криза супроводжується складними структурними диспропорціями, які перешкоджають нормальному функціонуванню бізнес-структур та загрожують їх ліквідацією. Нездатність виконувати основні функції та завдання у сфері антикризового управління організацією зазвичай призводить до відносного збільшення витрат, погіршення якості продукції, скорочення кількості інновацій та високого ризику [1].

Отже, існує постійна потреба у фахівцях, здатних виявляти небезпеки та загрози у зовнішньому середовищі, проводити діагностику існуючого становища, виявляти слабкі місця у діяльності бізнес-структур та оперативно реагувати на проблеми, що виникають, за допомогою розробки успішної антикризової стратегії, реалізація якої можлива через призму суб'єктно-об'єктної взаємодії, яка базується на принципах компетентнісного підходу

Розгляд основних змінних, які впливають на поведінку суб'єкта управління під час кризи, дав змогу сформулювати складові антикризової компетентності, в рамках якої виділено професійну, функціональну, інформаційну та комунікативну компетентність.

Професійна компетентність включає: по-перше, знання теоретичних та методологічних засад антикризового управління; законодавчих та нормативних актів, що регулюють відповідальність, завдання, дії у разі кризи; сучасних методик аналізу діяльності об'єктів управління з метою виявлення кризових ситуацій, ідентифікації та оцінки ризиків; по-друге, уміння професійного використання інструментарію антикризового управління для розробки та реалізації антикризових стратегій; по-третє, навички вирішення конкретних проблем антикризового управління у діяльності, формування антикризових стратегій; по-четверте, особисті якості – стратегічне мислення, саморозвиток, креативність, адаптивність, гнучкість.

Функціональна компетентність включає: по-перше, знання теорії прийняття рішень,

управління конфліктами та стресами, управління ризиками, управління змінами вміння приймати нестандартні рішення, брати на себе відповідальність у кризових ситуаціях, організовувати та координувати завдання та дії членів кризової групи; по-друге, навички прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, виникнення надзвичайних ситуацій, зниження напруженості в колективі, вирішення кризових ситуацій, нейтралізації кризових наслідків, управління конфліктами та стресами; по-третє, особисті якості, такі як рішучість, емоційна стійкість, незалежність, стресостійкість.

Інформаційна компетентність, у свою чергу, визначається: по-перше, знанням інформаційних ресурсів про стан бізнес-середовища, інформаційних систем антикризового управління та систем баз даних; по-друге, вмінням здійснювати пошук та аналіз необхідної інформації, використовуючи як традиційні, так і сучасні інформаційні технології; по-третє, навички обробки, аналізу, накопичення та систематизації інформації про стан бізнес-середовища та можливі прояви кризових ситуацій, організації управління інформаційними потоками; по-четверте, аналітичні здібності, системність мислення, концентрація уваги.

Комунікативна компетентність визначається: по-перше, знанням комунікативних технологій взаємодії суб'єкта управління як із зовнішніми стейкхолдерами, так і безпосередньо в самій організації, у кризовій робочій групі; по-друге, вміння слухати, сприймати інформацію та сигнали, вести переговори, впливати, переконувати, формувати зворотню комунікацію, протистояти чужому впливу; по-третє, навички ведення переговорів, ділового спілкування, чіткого та короткого формулювання рішень та наказів; по-четверте, комунікабельність.

Висновки. Оскільки компетентність є інтегральною характеристикою та складається із сукупності компетенцій, що характеризують здатність використовувати певні знання, вміння та навички у процесі професійної діяльності, можна виділити основні антикризові компетенції суб'єкта управління, необхідні при розробці державної антикризової політики в умовах динамічного зовнішнього середовища: адекватне прийняття рішень, робота з інформацією, переконлива комунікація, організаційна взаємодія, відповідальність та своєчасність змін, стресостійкість, системність мислення, креативність та новаторство.

Проведене дослідження дало змогу зробити висновок, що найбільш значущими компетенціями є робота з інформацією, організаційна взаємодія, системність мислення. При виявленні симптомів кризи важливими антикризовими компетенціями є робота з інформацією, стійкість до стресів, а також відповідальність і своєчасність прийняття рішення про необхідність проведення змін у діяльності господарської структури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Баштанник В.В. Служба і службові відносини в умовах інституціональних викликів: постановка проблеми наукового дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 1. С. 9–15

2. Драган І.О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua

3. Афонін Е.А., Голуб В.В., Гонюкова Л.В. Основні підходи до аналізу та оцінювання державної політики : наук. розробка. Київ : Псіхєя, 2016. 48 с.

4. Романенко Є.О. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія / НАДУ при Президентові України. Київ : НАДУ, 2014. 399 с.

5. Barney J.B., Arikan A.M. The resource-based view: Origins and implications. *In The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford : Blackwell Publishers, 2001. P. 124–188.

6. Lillevali U., Taks M. Competence Models as a Tool for Conceptualizing the Systematic Process of Entrepreneurship Competence Development. *Education Research International*. 2017. Article ID 5160863. 16 p

7. Man T., Lau T., Chan K.F. The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entre preneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. 2002. Vol. 16(2). P. 123–142.

8. Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2010. Vol. 16(2). P. 92–111.

9. Montgomery V., Kapucu N. Crisis Management Competencies. *Public Management Review*. 2011. № 13(4). P. 489–511.

10. Pearson, C.M,. Clair J.A. Reframmg crisis management. *Academy of management rev*. 1998. Vol. 75(1). P. 59–76.

11. Tittel A., Terzidis O. Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 3. P. 1–35.