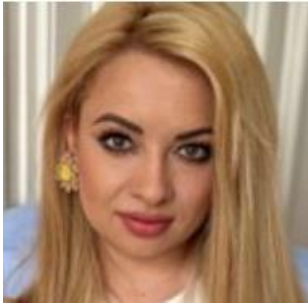




УДК: 342

DOI.ORG/10.32703/2663-6352/2024-1-15-187-195

ORCID.ORG/0000-0003-2666-9696

Барабаи Ольга Олегівна,

Доктор юридичних наук, професор, професор кафедри
загально-правових дисциплін Інституту права
Львівського державного університету внутрішніх справ
(Львів, Україна)

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Анотація. У статті досліджено модель розвитку спеціальних інноваційних компетенцій керівника підприємства як суб'єкта адміністративного права. Наголошено, що під час розроблення моделей і механізмів розвитку компетентнісного потенціалу управління підприємством, оснований на теорії обмеженої раціональності та концепції рефлексивних середовищ інноваційного розвитку, потрібно врахувати такі важливі обставини. По-перше, треба усунути очевидний конфлікт між базовим постулатом концепції інноваційного розвитку суб'єкта управлінської діяльності та принцип єдиноначальності, що покладає на «носія владних повноважень» усю повноту відповідальності за ухвалення та реалізацію управлінських рішень. У повсякденній практиці керівник одноосібно вирішує, кого допустити до колегіального обговорення ситуацій і підготовки варіантів рішень, а кого ні. Він особисто оцінює пропонувані варіанти і вибирає ті з них, які, на його думку, заслуговують на увагу і більш детальне опрацювання. Керівник формує остаточне рішення і встановлює процедуру його здійснення. По-друге, використовуваний сьогодні механізм підготовки й ухвалення рішень ґрунтується на традиційній системі комунікацій (наради, переговори, обмін інформацією, узгодження тощо). На практиці саме узгодження рішення є критичним фактором, тому навіть найправильніші рішення часто не встигають за динамікою розвитку ситуацій. По-третє, індивідуальні здібності до рефлексивної діяльності безпосередньо залежать від компетентності конкретного співробітника, тому далеко не всі працівники підприємства підходять для цієї мети. Потрібен попередній відбір потенційних акторів групової рефлексії. По-четверте, результативність групової рефлексивності критично залежить від технологій взаємодії в команді. Навички командної роботи є однією з важливих універсальних компетенцій, яку треба цілеспрямовано формувати і розвивати. Вона не зможе «автоматично» з'явитися вслід за зміною парадигми управління. По-п'яте, вміння працювати в сучасному інформаційному середовищі є актуальною компетенцією й обов'язковою вимогою до співробітника, який претендує на внесення до зазначеної групи. Ця компетенція може бути швидко сформована і розвинена до необхідного рівня завдяки доступності сучасних комп'ютерних технологій.

Зазначено, що механізм багатоакторної управлінської діяльності керівника має ґрунтуватися на таких принципах: розумного розширення представництва співробітників підприємства. Означає, що до рефлексії виробничих ситуацій повинні мати допуск усі особи, які за своїм статусом, досвідом, знаннями і навичками можуть зробити внесок в аналіз критичних ситуацій і підготовку управлінських рішень; вільного і рівного доступу до внутрішньої інформації підприємства в режимі онлайн. Доступ до «секретної» інформації регулюється окремо; вільного спілкування та обміну інформацією, переважно в онлайн-режимі (з огляду на сучасні реалії життя); вільного доступу до зовнішніх мережевих ресурсів (інтернет тощо); заохочення ініціатив. Будь-який співробітник підприємства (колектив) має право формулювати ініціативні пропозиції, виносити їх на обговорення. Рішення про підтримку (відмову) приймається колегіально, шляхом рейтингового голосування; формування статусної групи осіб, які володіють владними або спеціальними повноваженнями. Ця група осіб повинна мати привілеї в процедурах групової рефлексії, чітко

обумовлені їхнім статусом. Це дасть змогу гармонізувати реалізацію принципу персональної відповідальності та свободу групової рефлексії; режим 24/365. Забезпечує безперервне цілодобове функціонування, аналіз і реагування керівника підприємства на сучасні виклики економічного розвитку.

Ключові слова: керівник, підприємство, суб'єкт адміністративного права, компетенції, інновації, модель розвитку, професійна діяльність.

Annotation. The article examines the model of development of special innovative competencies of the head of the enterprise as a subject of administrative law. It is emphasized that during the development of models and mechanisms for the development of the competence potential of enterprise management, based on the theory of bounded rationality and the concept of reflective environments of innovative development, it is necessary to take into account the following important circumstances. First of all, it is necessary to eliminate the obvious conflict between the basic postulate of the concept of innovative development of the subject of management activity and the principle of unity of leadership, which places on the "authority bearer" the full responsibility for the adoption and implementation of management decisions. In everyday practice, the manager decides on his own who to admit to the collegial discussion of situations and the preparation of solutions, and who not. He personally evaluates the proposed options and selects those of them that, in his opinion, deserve attention and more detailed processing. The manager forms the final decision and establishes the procedure for its implementation. Secondly, the mechanism of preparation and decision-making used today is based on the traditional system of communications (meetings, negotiations, exchange of information, coordination, etc.). In practice, the coordination of the decision itself is a critical factor, so even the most correct decisions often do not keep up with the dynamics of the development of situations. Thirdly, individual abilities for reflective activity directly depend on the competence of a specific employee, so not all employees of the enterprise are suitable for this purpose. Preliminary selection of potential actors of group reflection is required. Fourth, the effectiveness of group reflexivity critically depends on the technologies of team interaction. Teamwork skills are one of the important universal competencies that must be purposefully formed and developed. It will not be able to "automatically" appear following a change in the management paradigm. Fifth, the ability to work in a modern information environment is an actual competence and a mandatory requirement for an employee who claims to be included in the specified group. This competence can be quickly formed and developed to the required level thanks to the availability of modern computer technologies. It is noted that the mechanism of the manager's multi-actor management activity should be based on the following principles: reasonable expansion of the representation of the company's employees. It means that all persons who, based on their status, experience, knowledge and skills, can contribute to the analysis of critical situations and the preparation of management decisions should be allowed to reflect on production situations; free and equal access to the company's internal information online. Access to "secret" information is regulated separately; free communication and exchange of information, mainly online (given the modern realities of life); free access to external network resources (Internet, etc.); encouraging initiatives. Any employee of the enterprise (team) has the right to formulate initiative proposals and submit them for discussion. The decision on support (refusal) is taken collegially, by rating voting; formation of a status group of persons who have powerful or special powers. This group of persons should have privileges in the procedures of group reflection clearly determined by their status. This will make it possible to harmonize the implementation of the principle of personal responsibility and the freedom of group reflection; mode 24/365. Ensures uninterrupted round-the-clock functioning, analysis and response of the head of the enterprise to modern challenges of economic development.

Keywords: manager, enterprise, subject of administrative law, competences, innovations, development model, professional activity.

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови ведення професійної діяльності висувають до керівників підприємств високі вимоги. Не йдеться лише про сумлінне виконання своїх функцій керівника та розуміння своєї ролі в розвитку підприємства. Активний розвиток

інноваційної діяльності активізує інноваційність керівників і формує їхні інноваційні компетенції. Поділ понять «інноваційність» та «інноваційні компетенції» є умовним, проте аналіз сучасних досліджень у цій царині допомагає визначити інноваційність як інтеграцію властивостей особистості керівника, серед яких, наприклад: стресостійкість, харизма, гуманізм, а інноваційні компетенції – як особливий вид компетенцій, відповідальних за розробку і просування інновацій, наприклад: вміння мислити креативно, глибокі знання в кількох галузях інформаційних технологій, уміння працювати в режимі багатозадачності, вміння вирішувати складні завдання швидше і дешевше.

Зовнішній статус керівника підприємства через його представницькі функції має комплексний міжгалузевий характер і визначається нормами трудового, цивільного, фінансового (податкового), адміністративного права та іншими галузевими нормами. Без сумніву, керівники підприємств як суб'єкти адміністративного права виконують усі відомі базові функції управління, серед яких: аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, контроль, регулювання, координація. Керівники, як відомо, досягають поставленої мети завдяки тому, що доповнюють свої фізичні та інтелектуальні можливості можливостями підлеглих (наприклад, спеціалістів та службовців) і цілеспрямовано їх використовують. Виконувані ними функції можна також згрупувати так:

- адміністративні функції, що охоплюють контроль щодо оцінки проміжних і кінцевих результатів діяльності публічної адміністрації;
- організаційні функції, пов'язані зі створенням необхідних умов діяльності персоналу, що працює в публічній адміністрації, розподілом повноважень, завдань та ресурсів серед персоналу;
- службово-комунікаційні функції, що полягають у проведенні нарад, засідань, ділових переговорів; прийому відвідувачів; телефонних переговорів; відповідей на листи тощо;
- інші функції, спрямовані на вирішення завдань, поставлених перед публічною адміністрацією, що документально закріплені певними нормативно-правовими актами [1].

Утім, в умовах соціально-економічних трансформацій, цифровізації та активного зростання сектору послуг для споживача підвищуються вимоги до керівника як суб'єкта інноваційної активності. До структури вимог входять вимоги до знань, умінь, здібностей, навиків, властивостей особистості, установок і цінностей суб'єкта управління [2]. Найперспективнішим підходом до аналізу вимог до сучасного керівника є компетентнісний. До його переваг входить можливість упорядкування компетенцій та їхнього змісту, а також широкий спектр можливостей для застосування результатів: у сфері професійної освіти, додаткової освіти (семінари, тренінги з перепідготовки та розвитку персоналу) тощо.

Керівник підприємства виступає першою посадовою особою будь-якої організації, що діє від імені юридичної особи. Керівник і є тією особою, що за договором виконує функції органу юридичної особи, реалізуючи від її імені цивільні права й обов'язки [3]. Його праця вирішальною мірою визначає успіх спільної трудової діяльності всіх працівників цього підприємства. Утім, незважаючи на досить детальне опрацювання класифікацій компетенцій керівників, багато вимог у них не відображено. Зокрема, не відображено вимоги до інноваційності керівників, під якою розуміють позитивне самоналаштування керівника на ведення інноваційної діяльності підприємства на всіх етапах його розвитку.

Мета статті. Метою статті є аналіз моделей розвитку спеціальних інноваційних компетенцій керівника підприємства як суб'єкта адміністративного права.

Результати дослідження. Поняття «модель компетенцій» є стійким і відображає набір компетенцій та індикаторів поведінки, що дають змогу успішно виконувати функції на конкретній позиції. Моделі компетенцій розробляються індивідуально для кожної організації, а також для посад, які мають ключове значення для її успішної діяльності. У наш час підприємства дедалі частіше схильються до розроблення загальної моделі, що містить загальні для всіх видів діяльності та для всіх категорій персоналу стандарти поведінки.

Намагаючись конструювати модель компетенцій, зарубіжні дослідники А. М. Dachner, J. E. Ellingson, R. A. Noe, B. M. Saxton пропонують спиратися на такі принципи: 1. Залучення до розроблення моделі співробітників, які будуть її використовувати надалі. Причетність до розроблення моделі є умовою її прийняття співробітниками надалі. 2. Надання співробітникам повної інформації, що і чому відбувається в компанії. Кожен співробітник компанії, у якій впроваджується модель компетенцій, повинен знати щонайменше те, чому складається модель, як її розроблятимуть і як використовуватимуть компетенції. 3. Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам [4].

Методи розроблення моделей компетенцій зводяться до двох способів:

- 1) вибір компетенцій з наявного довідника компетенцій;
- 2) проведення дослідження зі створення моделі компетенцій, необхідних для виконання роботи, силами служби управління персоналом, внутрішніх фахівців, запрошених консультантів [5].

Враховуючи вищезначені принципи, пропонуємо власну модель інноваційних спеціальних компетенцій сучасного керівника підприємства (див. табл. 1).

Таблиця 1

Модель інноваційних компетенцій керівника підприємства

Загальний опис	Назва компетенції	Поведінкові індикатори		
		рівень 1	рівень 2	рівень 3
Комунікативно-командоутворювальні інноваційні компетенції	Здатність притягувати і робити союзниками творчих людей	Знати способи пошуку найбільш перспективних співробітників	Уміти залучати креативних співробітників за допомогою нетривіальних мотиваційних чинників	Володіння методиками розвитку та мотивації талановитого працівника, які дозволили б співробітникові стати одним з ключових гравців, тим самим збільшуючи ступінь його залученості у професійну діяльність і зацікавленості
Управлінські інноваційні компетенції	Уміння надихати підлеглих	Знання основ мотивації талановитих співробітників	Уміння знаходити індивідуальні способи спонукання конкретного співробітника до творчої діяльності, з огляду на індивідуальні	Уміння об'єднувати у групи співробітників, здатних надихати і підтримувати один одного в процесі

			особливості співробітника	реалізації інноваційної ідеї
Креативні інноваційні компетенції	Уміння генерувати нові ідеї	Уміння виділяти ті зони діяльності, які потребують модернізації	Уміння виявляти потреби суспільства в якомусь продукті чи послугі	Навичка об'єднання зон, які потребують модернізації, з наявними ресурсами і можливостями
Аналітичні інноваційні компетенції	Уміння моделювати сучасні, випереджаючі конкурентів бізнес-процеси, що містять у собі нові інноваційні методи і підходи	Знання основ бізнес-моделювання	Навичка використання останніх розробок у сфері бізнесу, вміння виділяти найбільш перспективні з них	Навичка інвестування ресурсів у зону розроблення нових методів і підходів до ведення бізнесу
Психостабілізаційні інноваційні компетенції	Уміння швидко адаптуватися до середовища, що змінюється	Навичка постійного оновлення усіх сфер свого життя з урахуванням зростаючого спектра технічних та інших можливостей	Уміння сформулювати позитивну установку на постійну нестабільність і зміни у бізнес-середовищі	Навичка накопичення ресурсів, необхідних для постійного супроводу процесу змін у професійній діяльності

На думку І. Жигалкіна, аналіз завдань та обов'язків керівника, який за класифікатором професій належить до «вищого рангу» працівників підприємства, наприклад у сфері торгівлі, виявляє їх організаційну й управлінську належність. Зокрема, керівник: здійснює управління всіма видами діяльності об'єднання підприємств торгівлі; організовує й координує роботу та взаємодію всіх підприємств об'єднання; аналізує й оцінює проблеми і тенденції розвитку соціально-економічних процесів в Україні та окремих галузей економіки; моделює ринкові ситуації, вирішує конкретні економічні і фінансові завдання функціонування об'єднання підприємств торгівлі на внутрішньому і зовнішньому ринках; вирішує питання діагностики і підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності об'єднання в цілому, функціональних підрозділів; розробляє рекомендації щодо вдосконалення прогнозової, аналітичної, планової, фінансової, економічної діяльності; планує час проведення робочих нарад та встановлює їх регламент; вирішує питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим відповідним посадовим

особам тощо. Крім того, учений переконаний, що керівник підприємства відповідальний за формування трудового колективу, забезпечує впровадження економічних та адміністративних методів управління, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності господарювання [6, с. 110–111].

Основною сферою прояву та практичної реалізації компетентнісного потенціалу управління підприємства є людська поведінка в ситуаціях невизначеності та ризику. Засновником поведінкової економічної теорії вважається Герберт Александер Саймон, який глибоко і всебічно досліджував проблему поведінки та ухвалення рішень. Його внесок в економічну науку належить до «теорії прийняття рішень у ділових організаціях», тобто фірмах.

Основним науковим досягненням Г. Саймона вважається теорія обмеженої раціональності та створені на її основі моделі економічної поведінки та прийняття рішень. Відправною точкою концепції Г. Саймона стала потреба переглянути нереалістичну модель «економічно мислячої людини» як живого калькулятора, здатного швидко знаходити найкращий варіант. Ба більше, сам термін «раціональний» тривалий час мав в економічній теорії особливий зміст, що аж ніяк не збігається з його широким трактуванням у тлумачному словнику: «розумний; неабсурдний, неекстравагантний, недурний, такий, що не суперечить здоровому глузду тощо; розумний, здоровий». Добре відомо, що в економічній теорії раціональна людина – це максимізатор, який погоджується лише на найкращий варіант. Насправді «людська поведінка майже завжди містить значний раціональний компонент, але тільки якщо мати на увазі не специфічне трактування раціональності економістами, пов'язане з максимізацією, а ширший повсякденний зміст цього поняття» [7].

Г. Саймон особливо акцентує на тому, що вибір рішень дедалі частіше відбувається в умовах невизначеності та часових обмежень, тому зростаючого значення набуває вивчення процесів вибору. На його думку, насправді економічна поведінка зумовлена обмеженою інформацією про альтернативні можливості та незнанням (невизначеністю) майбутнього. Тому економічні агенти, будучи не в змозі максимізувати (maximise) свої зусилля, задовольняються (satisfice) можливістю досягти певного рівня навичок (aspirational level).

За останні роки завдяки дослідженням у галузі когнітивної психології розуміння процедурної раціональності помітно просунулося. Тут, на нашу думку, відбувається гармонізація основних положень теорії обмеженої раціональності та концепції рефлексивно-активних середовищ інноваційного розвитку. У ситуаціях невизначеності спостерігатимуться значні відмінності між нормативними моделями поведінки, запропонованими «канонами» управління та рефлексивними моделями поведінки, які використовують безпосередні учасники подій. Що вищий ступінь невизначеності ситуації, то раціональнішою і прагматичнішою буде поведінка суб'єктів управління. При цьому ситуаційний аналіз може бути або нормативним, тобто побудованим на вивченні всього спектра наслідків, які мають бути враховані під час ухвалення рішень у подібних ситуаціях, або дескриптивним, що досліджує питання про те, які особливості ситуації насамперед будуть взяті до уваги конкретними особами і яке уявлення про ситуацію загалом ці дійові особи зуміють виробити.

Іншим чинником, який впливає на вибір раціональних моделей ухвалення рішень і на який вказував, зокрема, Г. Саймон, є спільна (групова, командна) робота, розвинена в теорії груп або команд (theory of teams) [8]. Ця теорія аналізує поліпшення у разі групового вироблення рішень завдяки обміну інформацією між членами команди. І в цьому питанні сучасні можливості організації процесів комунікацій відкривають нові перспективи та можливості.

Ухвалення рішень у критичних для підприємства ситуаціях диктує необхідність залучення до групової рефлексивної діяльності не тільки керівників і провідних фахівців, а й фахівців у вужчих сферах виробничої діяльності (конструкторів, технологів, логістів, економістів тощо), знання яких дадуть змогу провести системний ситуаційний аналіз, а їхні

спеціальні компетенції дадуть можливість знайти раціональні рішення і запропонувати процедури їх реалізації, сформувані, як зазначалося вище, адаптивну стратегію управління.

Під час розроблення моделей і механізмів розвитку компетентнісного потенціалу управління підприємством, оснований на теорії обмеженої раціональності та концепції рефлексивних середовищ інноваційного розвитку, потрібно врахувати такі важливі обставини.

По-перше, треба усунути очевидний конфлікт між базовим постулатом концепції інноваційного розвитку суб'єкта управлінської діяльності та принцип єдиноначальності, що покладає на «носія владних повноважень» усю повноту відповідальності за ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Потрібно запропонувати й обґрунтувати механізми ефективного поєднання колективної рефлексії та персональної відповідальності. Причому це не має відбуватися за схемою «ми обговорили, і я вирішив» [8]. Вважаємо, що принцип колегіальності підготовки управлінських рішень не можна ототожнювати з колективною рефлексією, оскільки сформована практика колегіальних рішень свідомо порушує принцип рівної суб'єктності співробітників підприємства в управлінській діяльності. У повсякденній практиці керівник одноосібно вирішує, кого допустити до колегіального обговорення ситуацій і підготовки варіантів рішень, а кого ні. Він особисто оцінює пропоновані варіанти і вибирає ті з них, які, на його думку, заслуговують на увагу і більш детальне опрацювання. Керівник формує остаточне рішення і встановлює процедуру його здійснення.

По-друге, використовуваний нині механізм підготовки й ухвалення рішень ґрунтується на традиційній системі комунікацій (наради, переговори, обмін інформацією, узгодження тощо). На практиці саме узгодження рішення є критичним фактором, тому навіть найправильніші рішення часто не встигають за динамікою розвитку ситуацій.

По-третє, індивідуальні здібності до рефлексивної діяльності безпосередньо залежать від компетентності конкретного співробітника, тому далеко не всі працівники підприємства підходять для цієї мети. Потрібен попередній відбір потенційних акторів групової рефлексії.

По-четверте, результативність групової рефлексивності критично залежить від технологій взаємодії в команді. Навички командної роботи є однією з важливих універсальних компетенцій, яку треба цілеспрямовано формувати і розвивати. Вона не зможе «автоматично» з'явитися вслід за зміною парадигми управління.

По-п'яте, вміння працювати в сучасному інформаційному середовищі є актуальною компетенцією й обов'язковою вимогою до співробітника, який претендує на внесення до зазначеної групи. Ця компетенція може бути швидко сформована і розвинена до необхідного рівня завдяки доступності сучасних комп'ютерних технологій [8].

На нашу думку, механізм багатоакторної управлінської діяльності керівника має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Розумного розширення представництва співробітників підприємства. Означає, що до рефлексії виробничих ситуацій повинні мати допуск усі особи, які за своїм статусом, досвідом, знаннями і навичками можуть зробити внесок в аналіз критичних ситуацій і підготовку управлінських рішень. Рекомендації щодо «допуску» дає спеціальна експертна група або колектив підприємства шляхом рейтингового голосування.

2. Вільного і рівного доступу до внутрішньої інформації підприємства в режимі онлайн. Доступ до «секретної» інформації регулюється окремо.

3. Вільного спілкування та обміну інформацією, переважно в онлайн-режимі (з огляду на сучасні реалії життя).

4. Вільного доступу до зовнішніх мережевих ресурсів (інтернет тощо). Розширює можливості для групової рефлексії, дає змогу враховувати та запозичувати успішний світовий і вітчизняний досвід.

5. Заохочення ініціатив. Будь-який член (колектив) має право формулювати ініціативні пропозиції, виносити їх на обговорення. Рішення про підтримку (відмову) приймається колегіально, шляхом рейтингового голосування.

6. Формування статусної групи осіб, які володіють владними або спеціальними повноваженнями. Ця група осіб повинна мати привілеї в процедурах групової рефлексії, чітко обумовлені їхнім статусом. Це дасть змогу гармонізувати реалізацію принципу персональної відповідальності та свободу групової рефлексії.

7. Режим 24/365. Забезпечує безперервне цілодобове функціонування, аналіз і реагування керівника підприємства на сучасні виклики економічного розвитку.

Викладені принципи механізму управління підприємством повною мірою відповідають концепції «розподіленого управління» і відображають наше сьогоденне бачення проблеми та шляхів її розв'язання. Однак, як вважає багато експертів-футурологів, у найближчому майбутньому на нас чекають зміни такого масштабу і такої складності, яких людству ще ніколи не доводилося відчувати. Важко усвідомити, що за останні 3-5 років відбулися кардинальні зміни в цифровому середовищі (90 % даних було створено за останні два роки, до 2030 року обсяг цифрових даних збільшиться у 50 разів) [6].

Мережевізація суспільного життя, що відбувається безпрецедентними темпами, змінює не тільки характер соціальних і виробничих відносин (віддалені робочі місця, фрілансерство тощо), а й структуру комунікацій (з вертикальної на горизонтальну). Старі ієрархічні системи управління ледь виживають у мережевому суспільстві. Їм на зміну приходять нові форми спільнот і команд, основані на інтеграції локального досвіду, глобального бачення та інтегрального підходу до діяльності, що об'єднує творчу і робочу реалізацію [7]. У корпоративному секторі цей тренд проявляється в поширенні нових схем управління, описаних нижче.

«Agile-менеджмент» – підхід, який передбачає гнучке управління проектами для створення працюючого продукту за допомогою низки прототипів. Він спирається на вільну співтворчість учасників процесу. Цей підхід зародився у сфері розроблення ІТ-продуктів, але з часом став застосовуватися і в інших сферах виробництва.

«Холократія» – система управління організацією, в якій повноваження розподіляються по мережі команд, що самоорганізуються. Основну увагу приділено створенню загальних правил, виявленню індивідуальних ролей, організації малих команд і побудові взаємодії між ними.

«Бірюзові організації» – такий підхід виходить з передумови, що організації здатні еволюціонувати в самоврядні структури. Ці нові організації реалізують свою місію в цьому світі, і кожен співробітник вкладається в неї відповідно до своїх можливостей [5].

Кожен учасник економіки майбутнього існуватиме у світі, який виявиться істотно складнішим за той, до якого ми звикли. Це призведе до появи нового класу складних завдань, які доведеться вирішувати людству та його окремим представникам. Зараз цей світ дедалі частіше описується терміном VUCA (Volatility – мінливість, нестійкість; Uncertainty – невизначеність; Complexity – складність; Ambiguity – неясність, двозначність).

У сфері економіки знань основним трендом, що змінює ландшафт робочих місць, буде не заміщення людини комп'ютером, а збільшення складності завдань, з якими доводиться працювати. Нас очікує експоненціальне зростання обсягу великих даних (Big Data) і наукових знань, а також збільшення кількості автономних агентів і зв'язків між ними [7]. У зв'язку зі зростаючою складністю завдань, що виникають, інтелектуальна робота дедалі більшою мірою буде виконуватися в колективах, учасники яких доповнюватимуть різні компетенції та знання один одного.

Відповідно керівник підприємства повинен працювати у двох режимах: 1) прогностичному – моделюючи потенційні критичні ситуації та виробляючи варіанти управлінського впливу; 2) реактивному – аналізуючи ситуації, що реально виникають. Прогностичний режим його роботи, на нашу думку, є основним. Він дає змогу напрацьовувати оптимальні моделі поведінки, які згодом використовуються на практиці, у реактивному режимі функціонування. Крім того, прогностичний режим може використовуватися для

вирішення інших завдань, у контексті групової рефлексії. Наприклад, виявлення спеціальних компетенцій керівника, актуальних у тих чи інших проблемних ситуаціях.

Отже, пропонувані вище підходи до формування та розвитку спеціальних компетенцій керівника та компетентнісного потенціалу управління підприємства потребують узгодження низки ключових позицій: а) теоретико-методологічних підходів, сформованих у рамках соціальної психології; б) парадигм і принципів сучасного управління; в) досвіду і сучасних практик управління підприємством; г) реальних можливостей практичного застосування технологій мережевізації, цифровізації, комп'ютеризації.

Висновки. Наведений аналіз класифікацій компетенцій керівників виявив необхідність внесення до них нової категорії компетенцій – інноваційних компетенцій. Під інноваційними компетенціями розуміють набір умінь, навичок і здібностей, які допомагають керівникові розгледіти інноваційну ідею, вжити заходів для її підтримки та супроводу, висловити інноваційну ідею у вигляді відчутної для суспільства інновації (продукті або послугі).

Цифровізація, розвиток інформаційних технологій, розширення сфери послуг і консалтингу особливо ефективно допомагають керівникам у реалізації професійних завдань, якщо керівник організації володіє інноваційними компетенціями. Термін «інноваційні компетенції», на відміну від терміна «інноваційність» (який характеризує радше властивості особистості) охоплює знання, навички та здібності керівника, упорядковує і конкретизує їх.

Найбільш значущими інноваційними компетенціями керівника підприємства є: уміння генерувати нові ідеї, креативність, уміння моделювати сучасні, такі, що випереджають конкурентів, бізнес-процеси, які містять нові, інноваційні методи та підходи, вміння захоплювати людей ідеєю, здатність притягувати і робити союзниками творчих людей, навичка професійної допитливості, вміння експериментувати, вміння швидко адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, вміння застосовувати наукові знання для створення інноваційного продукту або послуги, уміння знаходити й використовувати нові підходи до розкриття та розвитку потенціалу підлеглих, навичка безперервної самоосвіти та навчання тощо. Вони впливають на успішність виконання керівниками професійних обов'язків, затребувані в організаціях на різних етапах їхнього розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1010>.
2. Слюсар А. М. Керівник підприємства: проблема визначення правового статусу. Держава і право. 2009. Вип. 45. С. 320–326.
3. Кисіль Л. Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 1998. 81 с.
4. Dachner A. M., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B. M. The future of 133 employee development. Human Resource Management Review. 2021. June. Vol. 31, iss. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
5. Nerstad C. G., Dysvik A., Kuvaas B., Buch R. Negative and Positive Synergies: On Employee Development Practices, Motivational Climate, and Employee Outcomes. Human Resource Management. 2017. No. 57. P. 1285–1302. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21904>.
6. Жигалкін І. До визначення правового статусу керівника юридичної особи як її органу і як працівника. Вісник Національної академії правових наук України. 2014. № 4 (79). С. 105–113.
7. Simon G. A. Rationality as a Process and as Product of Thinking. URL: <https://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/RationalityAsProcessAndProductOfThought.ElyLecture1978.Hsimon.pdf> (viewed on 20.08.2023).
8. Marschak J., Radner R. Economic Theory of Teams. London : Yale Univ. Press, 1972. 345 p.