

Отримано 13.04.2026 Рецензовано 15.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.7

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ ЛІДЕРА В УМОВАХ ВАНІ-СВІТУ

ВАРТАНОВА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

e.vartanova9207@gmail.com

БУЗЬКО ІРИНА РОМАНІВНА

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>

e.vartanova9207@gmail.com

ВАРТАНОВ СТАНІСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

магістр кафедри менеджменту,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0001-4960-672X>

stas.vartanov2306@gmail.com

Анотація. У статті обґрунтовано резилієнтність як ключову компетенцію лідера нового покоління в умовах ВАНІ-світу. Доведено, що традиційна стресостійкість як здатність «втримувати тиск» є недостатньою для забезпечення ефективного лідерства в умовах постійної турбулентності. Натомість резилієнтність розглядається як динамічна метакомпетенція, що забезпечує не лише відновлення після криз, а й трансформацію кризового досвіду у ресурс розвитку та інновацій. На основі компетентнісного підходу систематизовано теоретичні засади формування моделі компетенцій лідера XXI століття та визначено місце психологічного кластера в її структурі. Обґрунтовано інтеграцію кластера «Резилієнтність» в модель компетенцій лідера нового покоління. Здійснено порівняльний аналіз концептів «Резилієнтність», «Антикрихкість» та «Психологічна безпека», що дозволило вибудувати ієрархію стійкості лідера: від здатності відновлюватися до здатності зростати через хаос та створювати безпечне середовище для колективного навчання. Запропоновано структуру кластеру «Резилієнтність лідера нового покоління», до якого включено: усвідомленість, антикрихкість, емоційну саморегуляцію, когнітивну гнучкість, сенсотворення, оптимізм як прагматизм та соціальний капітал. Для кожної компетенції розроблено поведінкові індикатори з використанням шкали BARS. Аргументовано, що резилієнтність у ВАНІ-середовищі набуває ознак стратегічного "Hard skill", оскільки без неї інші професійні компетенції втрачають ефективність у кризових ситуаціях. Резилієнтний лідер виступає «емоційним якорем» для команди, забезпечує психологічну безпеку, підтримує організаційну адаптивність і сприяє формуванню культури безперервного навчання. Практичне значення дослідження у створенні практичного інструментарію для оцінювання рівня компетенцій лідера в HR-практиці.

Ключові слова: ВАНІ-світ; компетентнісний підхід; компетенції лідера; кластер компетенцій; модель компетенцій; резилієнтність.

RESILIENCE AS A KEY COMPETENCY OF A LEADER IN THE BANI-WORLD

VARTANOVA OLENA

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

e.vartanova9207@gmail.com

BUZKO IRYNA

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and
Entrepreneurship, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>

e.vartanova9207@gmail.com

VARTANOV STANISLAV

Master of the Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-4960-672X>

stas.vartanov2306@gmail.com

Abstract. The article substantiates resilience as a key competency of a new-generation leader in the context of the BANI world. It is argued that traditional stress resistance, understood as the ability to "withstand pressure", is insufficient for ensuring effective leadership under conditions of constant turbulence. Instead, resilience is considered a dynamic meta-competency that ensures not only recovery from crises but also the transformation of crisis experiences into resources for development and innovation. Based on the competence-based approach, the theoretical foundations for designing a 21st-century leadership competency model are systematized, and the place of the psychological cluster within its structure is determined. The integration of the "Resilience" cluster into the competency model of a new-generation leader is substantiated. A comparative analysis of the concepts of "Resilience", "Antifragility", and "Psychological Safety" is conducted, which makes it possible to construct a hierarchy of leader sustainability: from the ability to recover to the ability to grow through chaos and to create a safe environment for collective learning. The structure of the "Resilience of a New-Generation Leader" cluster is proposed to include: mindfulness, antifragility, emotional self-regulation, cognitive flexibility, sense-making, optimism as pragmatism, and social capital. For each competency, behavioral indicators are developed using the Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). It is argued that resilience in the BANI environment constitutes a strategic "hard skill", as without it other professional competencies lose their effectiveness in crisis situations. A resilient leader acts as an "emotional anchor" for the team, ensures psychological safety, supports organizational adaptability, and fosters a culture of continuous learning. The practical significance of the study lies in the development of an applied tool for assessing leadership competency levels in HR practice.

Keywords: BANI world; competence approach; leader's competencies; cluster of competencies; competency model; resilience.

Постановка проблеми. В умовах BANI-реальності (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий) (Cascio, 2020) традиційне поняття «стресостійкості» виявляється недостатнім для ефективного лідерства [3]. На зміну йому приходить концепт резилієнтності (від англ. *Resilience* – пружність,

еластичність). Якщо стресостійкість передбачає здатність витримувати тиск, залишаючись незмінним, то резилієнтність – це здатність не лише відновлюватися після криз, а й використовувати їх як ресурс для розвитку та трансформації.

Розгляд резилієнтності як ключової компетенції лідера є відповіддю на крихкість (Brittleness) сучасного бізнес-середовища. Крихкість BANI-світу означає, що звичні структури та стратегії можуть миттєво зруйнуватися під впливом непередбачуваних факторів. Лідер, який володіє резилієнтністю, замість того, щоб намагатися побудувати «незламну» (а отже, жорстку і негнучку) систему, створює адаптивну модель лідерства.

Отже, зовнішнє середовище більше не є просто фоном для бізнесу, а агресивним чинником, який тестує й «відфільтровує» неадаптивних лідерів. Перехід від SPOD до VUCA/BANI-світу означає, що ознаками сучасного лідерства є не «правильні рішення», а «правильні стосунки та гнучкі стани», а сучасний лідер – це людина, яка не лише «лагодить систему бізнесу», а й плекає живу, адаптивну екосистему, здатну виживати в умовах постійного шторму, готовий до постійних змін, цінує людський капітал понад процеси та розуміє, що в хаосі єдиною стабільною опорою є внутрішня цілісність та гнучкість компетенцій (Cascio, 2020) [3]. Необхідність використання компетентнісного підходу у дослідженні резилієнтності як однієї з важливих компетенцій лідера в умовах BANI-світу зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну спрямованість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на його міждисциплінарний характер, поняття «резилієнтність» є об'єктом вивчення психології управління, HR-менеджменту та організаційної психології. Питанням формування цієї якості присвячено роботи таких вчених, як К. Балахтар [1], О. Васильєвої [24], О. Кокун та Т. Мельничук [5], Л. Карамушки [14], І. Пашкевської [10], І. Ченчикова [4] та інших. Водночас інтеграція феномену резилієнтності в практичний інструментарій HR-менеджменту, зокрема, його концептуалізація як окремого кластера в моделі компетенцій лідера нового покоління, – залишається недостатньо розробленою.

В наших більш ранніх роботах [22, 23], а також роботах інших дослідників [5, 9, 14] концептуалізовано зміст та значення резилієнтності персоналу (резилієнс, психологічна пружність, стресостійкість тощо) як здатність людини впоратися зі складними життєвими подіями та відновлюватися після труднощів чи стресу, створено онтологію предметної галузі дослідження «резилієнтність персоналу» та наголошено, що резилієнтність лідера – невід'ємна складова моделі компетенцій лідера нового покоління [22, 23].

Одним з сучасних підходів до проектування особистісних і професійних компетенцій лідера є компетентнісний підхід та дизайн моделей компетенцій лідера. Дослідження компетентнісного підходу у формуванні моделей компетенцій лідера зосереджуються на двох взаємопов'язаних напрямках: (1) теоретичні основи моделювання компетенцій та (2) емпірична перевірка зв'язку компетенцій з особистою продуктивністю або організаційною ефективністю. Сучасні дослідження підкреслюють мультидименціональність компетентностей: когнітивні, поведінкові (операційні) та мотиваційно-ціннісні компоненти, а також роль емоційно-соціальних та психологічних компетенцій (зокрема, резилієнтності) як предикторів лідерської та організаційної ефективності. Аналіз публікації [1] свідчить, що компетентнісний підхід сьогодні виступає методологічною парадигмою, яка дозволяє не лише змодельовати компетенції лідера нового покоління, а й оцінювати його особисту та організаційну ефективність.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становить компетентнісний підхід, який розглядається як провідна парадигма у проектуванні моделей компетенцій лідера нового покоління. Саме цей підхід дозволяє не лише теоретично описати феномен резилієнтності, а й операціоналізувати його у вигляді практичного HR-інструменту для оцінювання рівня зрілості управлінських компетенцій.

Теоретичну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі психології управління, організаційної психології та HR-менеджменту: дослідження феномену резилієнтності персоналу [5, 9, 14, 22, 23], концепція антикрихкості Н. Талеба [13], теорія психологічної безпеки Е. Едмондсон [7], а також сучасні підходи до моделювання лідерських компетенцій [2, 11, 12].

Емпіричну основу дослідження склали результати попередніх авторських досліджень онтології поняття «резильєнтність персоналу» [22] та кластерної моделі компетенцій в умовах воєнного часу [23], які були критично переосмислені та розширені відповідно до специфіки VANI-середовища та вимог до лідерства нового покоління.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи теоретичного аналізу та синтезу використано для систематизації наукових поглядів на феномен резилієнтності та визначення його місця в структурі лідерських компетенцій. Метод порівняльного аналізу застосовано для розмежування суміжних концептів – «резилієнтність», «антикрихкість» і «психологічна безпека» – та побудови ієрархії стійкості лідера. Метод концептуалізації та структурування забезпечив формування авторського кластера «Резилієнтність лідера нового покоління» як складова цілісної моделі компетенцій.

Для розробки системи поведінкових індикаторів компетенцій кластера застосовано шкалу поведінково закріплених оцінок (Behaviorally Anchored Rating Scale –BARS). Ця методика забезпечує перехід від абстрактного опису компетенцій до їх конкретних, спостережуваних проявів у поведінці лідера, що є необхідною умовою для практичного застосування моделі в HR-практиці. Шкала передбачає п'ять рівнів зрілості кожної компетенції – від базового до еталонного/стратегічного. Процедура розроблення поведінкових індикаторів для шкали BARS охоплює кілька послідовних етапів. На першому етапі було визначено змістовне ядро кожної компетенції кластера. На другому етапі – сформовано банк поведінкових проявів для кожної компетенції шляхом синтезу: а) критичних інцидентів, описаних у дослідженнях резильєнтності лідерів [5, 14]; б) еталонних поведінкових дескрипторів, що застосовуються в провідних корпоративних моделях компетенцій [2, 12]; в) результатів попереднього авторського дослідження онтології резильєнтності персоналу [22]. На третьому етапі сформовані дескриптори були ранжовані та розподілені за п'ятьма рівнями зрілості – від базового (виживання в кризі) до стратегічного (системне відтворення резилієнтності в організації). Валідацію дескрипторів здійснено методом змістовного аналізу на відповідність: критерію спостережуваності поведінки (кожен індикатор описує конкретну дію); критерію диференційованості рівнів (опис кожного наступного рівня якісно відрізняється від попереднього); критерію практичної застосовності в процедурах оцінювання (Assessment Centre, 360° feedback). Залучення зовнішніх експертів або польове пілотування моделі на вибірці керівників є перспективним напрямом подальших досліджень.

Результати та обговорення. У загальному розумінні поняття «Резильєнтність персоналу» можна розглядати як здатність зберігати в несприятливих ситуаціях стабільний рівень фізичного і психологічного здоров'я, стабільного функціонування персоналу, виходити з таких ситуацій без стійких порушень, успішно адаптуючись до несприятливих змін [22]. Резилієнтність лідера можна представити як динамічну здатність керівника зберігати психологічну стійкість, адаптивність і продуктивність в умовах високого тиску, критичних змін або тривалої невизначеності. Це не просто вміння «тримати удар», а спроможність швидко відновлювати внутрішній ресурс і трансформувати кризовий досвід у нові можливості для розвитку компанії та команди. В межах компетентнісного підходу резильєнтність варто розглядати як фундаментальну мета-навичку лідера: якщо вона відсутня, всі інші його компетенції (стратегічне мислення, цифрова грамотність,

комунікація) нівелюються в момент настання першої серйозної кризи, оскільки він втрачає здатність приймати раціональні рішення.

Дослідження онтології поняття «Резильєнтність персоналу» [22] дало змогу визначити роль резильєнтності лідера у корпоративному управлінні: резильєнтність як сукупність якостей особистості (кластер компетенцій), резильєнтність як стійкість (стабільність) персоналу, резильєнтність як система корпоративних цінностей. Ці напрями визначають напрями плекання резильєнтності на особистісному та корпоративному рівнях.

Резильєнтність як компетенція дозволяє лідеру:

- сприймати невдачу не як фінал, а як зворотний зв'язок від системи;
- швидко мобілізувати ресурси в моменти раптових змін;
- зберігати функціональність команди навіть тоді, коли старі робочі алгоритми перестають діяти.

Для формування моделі компетенцій лідера XXI століття критично важливо розрізнити суміжні, але функціонально відмінні концепти: антикрихкість Нассіма Талеба [13] та психологічну безпеку Емі Едмондсон [7]. Хоча обидва підходи спрямовані на підвищення стійкості та продуктивності в умовах невизначеності, вони апелюють до різних рівнів функціонування компанії та по-різному корелюють із базовим поняттям резильєнтності.

Нассім Талеб [13] у своїй праці вводить термін «антикрихкість» як радикально нову категорію. Якщо резильєнтність – це здатність системи чинити опір шокам і повертатися до вихідного стану (вижити), то антикрихкість – це властивість отримувати вигоду від хаосу, стресу та мінливості. Лідер, який сповідує антикрихкість, не просто «терпить» кризу, він розуміє, що стабільність — це ілюзія, яка робить систему вразливою. У контексті компетенцій лідера це означає перехід від стратегії «захисту» до стратегії «експерименту». Для антикрихкого лідера помилки є не просто допустимими, а необхідними, оскільки вони є джерелом інформації для вдосконалення.

Якщо Талеб фокусується на архітектурі системи, то Емі Едмондсон [7] спрямовує увагу на міжособистісну динаміку. Психологічна безпека – це спільне переконання членів команди в тому, що середовище є безпечним для прийняття міжособистісного ризику. Це відсутність страху здатися невігласом, поставивши «дурне» запитання, або страху перед покаранням за виявлену помилку. Для сучасного лідера психологічна безпека є компетенцією створення «контейнера». Без цього середовища резильєнтність неможлива на рівні групи: працівники витрачатимуть енергію на спроби виглядати компетентними, а не на розв'язання проблем. Едмондсон доводить, що саме психологічна безпека є паливом для навчання в організації, а в умовах VANI-світу є єдиним способом не втратити керованість [4].

Порівнюючи ці концепції, ми можемо вибудувати ієрархію стійкості лідера, де резильєнтність виступає базовим медіатором: резильєнтність – це «нейтральна» відповідь на стрес (збереження статус-кво), а антикрихкість – це «позитивна» відповідь (зростання через стрес). Без базової резильєнтності лідера система просто зруйнується, не встигнувши стати антикрихкою. Резильєнтність дозволяє «тримати удар», а антикрихкість – ставати від удару сильнішим.

Психологічна безпека є умовою для прояву колективної резильєнтності. Якщо лідер індивідуально резильєнтний, але не створює психологічної безпеки, він буде «самотнім героєм», чия стійкість не масштабується на команду. Команда в такому разі залишається «крихкою». Саме тому так важливо розвивати не лише резильєнтність лідера, а й резильєнтність членів команди. Порівняльну характеристику концептів «Резильєнтність», «Антикрихкість» і «Психологічна безпека» подано у табл. 1.

Інтеграція Психологічного кластера, зокрема, компетенції «Резильєнтність», в модель компетенцій лідера є антидотом до тривожності (Anxiety) VANI-середовища, де тривожність є фоновим станом. Резильєнтний лідер виступає «емоційним якорем» для своєї команди. Ця

компетенція включає розвинену саморегуляцію: здатність розпізнавати власні деструктивні стани та не транслювати їх на підлеглих. Лідер, який володіє резилієнтністю, трансформує тривогу команди в усвідомлену пильність, фокусуючи увагу працівників на зоні їхнього безпосереднього впливу, а не на глобальних факторах, які вони не можуть змінити.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика концептів
«Резильєнтність», «Антикрихкість» і «Психологічна безпека»**

Параметр	Резильєнтність	Антикрихкість (Таліб)	Психологічна безпека (Едмондсон)
Мета	Відновлення до початкового стану після криз	Розвиток та покращення через хаос	Створення середовища для навчання
Ставлення до помилок	Мінімізація наслідків	Помилка – це паливо для еволюції	Помилка – це привід для обговорення
Рівень дії	Індивідуальний та системний	Системний та стратегічний	Груповий та міжособистісний
Результат	Виживання та стабільність	Інноваційність та домінування	Командна ефективність та довіра

Джерело: розроблено автором на основі досліджень) [5, 7, 13, 20].

Резилієнтність у когнітивному плані тісно пов'язана з "Growth Mindset" (мисленням зростання). У нелінійному світі, де причини й наслідки розірвані в часі та просторі, резилієнтний керівник відмовляється від пошуку «ідеального рішення», що призводить до болісного прийняття нелінійності й незрозумілості. Стратегія лідера в цих умовах – це серія швидких експериментів. Якщо експеримент невдалий, резилієнтність дозволяє швидко проаналізувати досвід і рухатися далі, не втрачаючи темпу та мотивації.

Визначення складових моделі резилієнтності лідера нового покоління дає змогу сформувати кластер резилієнтності в структурі моделі компетенцій лідера. Структурно вона складається з окремих компетенцій та поведінкових індикаторів, які дають змогу оцінити прояви окремих компетенцій лідера та виявити як найбільш сильні сторони, так і точки до зростання, які можна покращити.

В нашій роботі «Формування кластеру резилієнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни» [23] було створено кластер компетенцій «Резильєнтність персоналу», який включає кластери: особистісні характеристики; професійні характеристики; управління резильєнтністю команд; та окремі компетенції, як-от: адаптивність, емоційний інтелект, оптимізм та позитив, стресостійкість, позитивні механізми подолання проблем, толерантність до ризику і невизначеності, навички вирішення проблем, стрес-менеджмент, активна участь у заходах з підвищення стресостійкості, антикризове управління, безперервне навчання та адаптація, толерантність до ризику, управління благополуччям співробітників, управління конфліктами, професійний розвиток, стійкість лідерства. Критичний аналіз наведеної моделі компетенцій, зокрема, окремих її кластерів, дає змогу зробити висновок, що деякі з наведених компетенцій є складовими інших (зокрема, професійних) кластерів моделі компетенцій. Для кристалізації компетенцій кластеру "Резильєнтність лідера нового покоління" нами уточнено складові моделі резилієнтності сучасного лідера:

- усвідомленість (Mindfulness) – здатність бути в моменті, тверезо оцінювати факти без емоційного забарвлення;
- антикрихкість – здатність не лише відноситися після кризи, а й стати сильнішим;
- емоційна саморегуляція – здатність керувати своїми реакціями, щоб не транслювати тривогу на підлеглих, зберігаючи роль «емоційного якоря»;
- когнітивна гнучкість – вміння швидко відмовлятися від непрацюючих стратегій та знаходити альтернативні рішення в умовах хаосу;
- сенсотворення (Sense-making) – здатність знаходити сенс і логіку в подіях, що здаються незрозумілими, та транслювати цей сенс команді;

- оптимізм як прагматизм – віра в те, що рішення існує, навіть якщо воно ще не знайдене;

- соціальний капітал – вміння звертатися по підтримку та будувати мережу професійних зв'язків, що стають опорою в кризові часи.

Таким чином, наукова новизна цього дослідження полягає в концептуальному розвитку та операціоналізації резилієнтності як окремого кластера в структурі моделі компетенцій лідера нового покоління. На відміну від попередніх авторських робіт [22, 23], де резилієнтність розглядалась як характеристика персоналу організації в широкому значенні – як сукупність адаптивних якостей працівника, що забезпечують функціонування підприємства в умовах воєнного часу, – у цьому дослідженні вона переосмислюється як мета-компетенція керівника в умовах BANI-середовища.

Ключові відмінності від попередніх напрацювань авторів полягають у такому: 1) об'єктом моделювання є лідер, а не персонал організації в цілому; 2) контекстом виступає BANI-реальність із її системними характеристиками крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості, а не виключно воєнний стан; 3) кластер «Резилієнтність лідера нового покоління» сформовано як теоретично кристалізований перелік компетенцій, очищений від тих складових, які у попередній версії дублювали елементи інших кластерів (зокрема, антикризове управління та управління конфліктами); 4) для кожної компетенції кластеру розроблено систему поведінкових індикаторів на основі шкали BARS, що забезпечує безпосереднє практичне застосування моделі в HR-практиці.

Для поведінкових індикаторів компетенцій кластера резилієнтності використано шкалу оцінювання окремих компетенцій (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS). Вона дозволяє не лише теоретично описати модель, а й створити готовий прикладний інструмент для HR-департаменту. Кожен рівень поведінкових індикаторів (від 1 до 5, де 1 – Базовий прояв зрілості компетенції; 2 – Активний прояв зрілості компетенції; 3 – Професійний прояв зрілості компетенції; 4 – Просунутий прояв зрілості компетенції; 5 – Еталонний / Стратегічний прояв зрілості компетенції) відображає ступінь зрілості компетенції – від базової особистісної здатності лідера виживати до здатності лідера підтримувати всю систему. Структура кластера «Резилієнтність» в моделі компетенцій лідера подана у табл. 2.

Таблиця 2

Структура кластера «Резилієнтність» в моделі компетенцій лідера нового покоління

Компетенції лідера	Характеристика	Поведінкові індикатори
1. Усвідомленість (Mindfulness)	Здатність бути в моменті, раціонально оцінювати факти без емоційного забарвлення	1. Зберігає працездатність у стресових умовах, не піддаючись паніці. 2. Свідомо робить паузи перед ухваленням рішень у гострих ситуаціях. 3. Тверезо відділяє факти від емоційних інтерпретацій під час аналізу проблем. 4. Зберігає високу концентрацію на пріоритетах попри інтенсивний інформаційний шум. 5. Практикує та впроваджує культуру «холодного розуму» в команді, запобігаючи реактивності.
2. Антикрихкість	Здатність не лише відновлюватися після кризи, а й ставати сильнішим	1. Виконує функціональні обов'язки попри збої в системі. 2. Швидко відновлює робочі процеси після локальних криз. 3. Аналізує помилки як джерело даних і впроваджує корективи в алгоритми. 4. Використовує стресові фактори ринку для тестування нових бізнес-моделей. 5. Будує «антикрихку» систему, яка стає сильнішою та більш інноваційною саме завдяки хаосу.
3. Емоційна саморегуляція	Здатність керувати своїми реакціями, щоб не транслювати	1. Стримує агресію та відкриті прояви роздратування на робочому місці. 2. Відкрито повідомляє про складність ситуації, зберігаючи спокійний тон. 3. Володіє техніками швидкого відновлення емоційного ресурсу після конфліктів.

Продовження табл. 2

Компетенції лідера	Характеристика	Поведінкові індикатори
	тривогу на підлеглих, зберігаючи роль «емоційного якоря»	4. Виступає «емоційним якорем» для команди в моменти пікової напруги. 5. Формує психологічну безпеку, де емоції визнаються, але не керують рішеннями.
4. Когнітивна гнучкість	Вміння швидко відмовлятися від непрацюючих стратегій та знаходити альтернативні рішення в умовах хаосу	1. Приймає необхідність змін, якщо старі методи стають неможливими. 2. Швидко перемикається між операційними задачами різного профілю. 3. Пропонує декілька альтернативних варіантів вирішення завдань. 4. Легко відмовляється від власних переконань, якщо вони не відповідають реальності. 5. Проектує нелінійні стратегії розвитку, легко адаптуючи бізнес-візію до запитів BANI-світу.
5. Сенсотворення	Здатність знаходити сенс і логіку в подіях, що здаються незрозумілими, та транслювати їх команді	1. Розуміє логіку наказів вищого керівництва та дотримується їх. 2. Здатен пояснити команді причини поточних змін у робочому графіку. 3. Самостійно знаходить логічні зв'язки у розрізненій інформації про ринок. 4. Транслює команді сенс і значущість роботи навіть у періоди турбулентності. 5. Створює нову візію з хаосу, перетворюючи незрозуміле на чітку дорожню карту для підлеглих.
6. Оптимізм як прагматизм	Віра в те, що рішення існує, навіть якщо воно ще не знайдене	1. Не скаржитися на обставини, продовжуючи функціонувати. 2. Фокусується на пошуку рішень, а не на критиці зовнішніх проблем. 3. Демонструє впевненість у визначенні шляхів виходу з критичної ситуації. 4. Концентрує ресурси команди на зоні впливу, відсікаючи неконтрольовані фактори. 5. Надихає команду бачити в кризі прихований потенціал для «квантового стрибка».
7. Соціальний капітал	Вміння звертатися за підтримкою та будувати мережу професійних зв'язків, що стають опорою в кризові часи	1. Підтримує зв'язки з колегами у власному підрозділі. 2. Звертається по консультацію до колег з інших відділів у разі потреби. 3. Активно розширює мережу професійних контактів (нетворкінг) поза компанією. 4. Створює коаліції та залучає зовнішніх експертів для розв'язання нестандартних завдань. 5. Використовує силу спільноти для створення системи колективної стійкості та взаємопідтримки.

Джерело: розроблено автором на основі досліджень [5, 20, 23].

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах BANI-світу резиліентність виступає не допоміжною психологічною рисою, а фундаментальною метакомпетенцією лідера нового покоління. На відміну від традиційної стресостійкості, вона забезпечує не лише здатність витримувати тиск, а й можливість перетворити кризовий досвід на джерело розвитку.

Проведений аналіз концептів «резиліентність», «антикрихкість» і «психологічна безпека» дав змогу вибудувати ієрархію стійкості лідера. Встановлено, що резиліентність є базовою умовою збереження функціональності системи, антикрихкість – здатністю до зростання через стрес, а психологічна безпека – середовищною передумовою формування колективної стійкості.

Уточнено та структуровано кластер «Резиліентність лідера нового покоління», що включає усвідомленість, антикрихкість, емоційну саморегуляцію, когнітивну гнучкість, сенсотворення, оптимізм як прагматизм і соціальний капітал. Визначення місця психологічного кластера в структурі моделі дозволяє оцінювати управлінську ефективність не лише через результати діяльності, а й через поведінкові прояви та рівень зрілості компетенцій.

Створено систему поведінкових індикаторів із використанням шкали BARS, що забезпечила перехід від теоретичної моделі до практичного HR-інструменту. Це дає можливість об'єктивно оцінювати рівень зрілості компетенцій лідера – від базового до стратегічного – та визначати напрями подальшого професійного розвитку.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що резилієнтність у ВАНІ-середовищі набуває ознак стратегічного "Hard skill", який забезпечує довгострокову витривалість і конкурентну перевагу компанії, трансформуючи хаос і невизначеність у простір для інноваційного розвитку.

Для компаній резилієнтність лідера має прямий економічний ефект. Вона запобігає професійному вигоранню керівної ланки, знижує вартість помилок (через швидку адаптацію) та формує організаційну культуру, здатну до самовідновлення. У ВАНІ-світі резилієнтність – це і є реальний "Hard skill", оскільки без неї будь-які інші професійні компетенції лідера миттєво нівелюються першим же серйозним викликом.

Подяки. Немає.

Фінансування. Немає.

Конфлікт інтересів. Немає.

References

Література

1. Balakhtar, K. S. (2022). Rezyliientnist vykladacha ZVO v umovakh voiennoho stanu [Resilience of a higher education institution teacher under martial law]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Psykholohiia*, 1(20), 55–62 [in Ukrainian].
2. Champion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
3. Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
4. Chenchykov, I. (2022). Rezyliientnist yak chynnyk zabezpechennia psykholohichnoho blahopoluchchia v umovakh stresu ta nevyznachenosti [Resilience as a factor in ensuring psychological well-being in conditions of stress and uncertainty]. *II International scientific and practical conference "Synergy of science and education in the modern world"* (pp. 99–102). DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc251212.14> [in Ukrainian].
5. Kokun, O. M., & Melnychuk, T. I. (2023). Rezyliiens-dovidnyk: praktychnyi posibnyk [Resilience handbook: A practical guide]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 25 p. [in Ukrainian].
6. Hrishyn, E. (2021). Rezyliientnist osobystosti: sutnist fenomenu, psykhdiahnostyka ta zasoby rozvytku [Resilience of personality: the essence of the phenomenon, psychodiagnostics and development tools]. *Visnyk KhNPU imeni H. S. Skovorody. Psykholohiia*, (64), 62–81 [in Ukrainian].
7. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
8. Grzeda, M. (2005). In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. *Journal of Management Development*, 24(6), 530–545. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710510600982>.
1. Балахтар К. С. Резилієнтність викладача ЗВО в умовах воєнного стану. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2022. № 1 (20). С. 55–62.
2. Champion M. A., Fink A. A., Rugeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2011. No. 64 (1). P. 225–262. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
3. Cascio J. Facing the age of chaos. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
4. Чанчиков І. К. Резильєнтність як чинник забезпечення психологічного благополуччя в умовах стресу та невизначеності. *II Міжнародна науково-практична конференція «Синергія науки та освіти в сучасному світі»*. 2022. С. 99–102. DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc251212.14>.
5. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
6. Гришин Є. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія*. 2021. Вип. 64. С. 62–81.
7. Edmondson A. C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley, 2018.
8. Grzeda M. In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. *Journal of Management Development*. 2005. No. 24 (6). P. 530–545. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710510600982>.

9. Lazos, H. P. (2018). Rezydentnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: conceptualisation of concepts, review of current research]. *Aktualni problemy psykholohii*, 3(14), 26–64 [in Ukrainian].
10. Paskevsk, I. (2022). Resilience as a psychological resource for preserving the mental health of staff of penitentiary institutions. *Psychological Journal*, 8(1), 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.88>.
11. Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>.
12. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
13. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
14. Karamushka, L. M. (Ed.) (2024). *Tekhnolohii zabezpechennia psykhichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia* [Technologies for ensuring the mental health and well-being of educational personnel in conditions of war and post-war reconstruction]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
15. Karamushka, L. M., Ivkin, V. M., & Kovalchuk, O. S. (2022). Psykholohichna rezydentnist personalu orhanizatsii: poniattia, struktura, osnovni kharakterystyky [Psychological resilience of organizational personnel: concept, structure, main characteristics]. *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, 1(55), 45–54 [in Ukrainian].
16. Karamushka, L. M. (2022). Psykholohichna rezydentnist osobystosti v umovakh viiny: dosvid empirychnoho doslidzhennia [Psychological resilience of the individual in wartime: experience of empirical research]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 3(27), 7–18 [in Ukrainian].
17. Karamushka, L. M. (2023). Psykholohichni osoblyvosti formuvannia rezydentnosti v upravlinskii diialnosti [Psychological features of resilience formation in management activities]. In *Tezy dopovidei naukovo-praktychnoi konferentsii. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy* [in Ukrainian].
18. Karamushka, L. M. (2023). Psykholohiia zabezpechennia rezydentnosti personalu orhanizatsii v umovakh suspilnykh transformatsii [Psychology of ensuring the resilience of organizational personnel in conditions of social transformations]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 288 p. [in Ukrainian].
19. Kredentser, O. V., & Serhienko, D. (2024). Rezydentnist yak chynnyk subiektyvnoho blahopoluchchia psykholohiv v umovakh viiny [Resilience as a factor of psychologists' subjective well-being in wartime]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 32(2), 85–95. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.7> [in Ukrainian].
20. Kredentser, O. V. (2022). Rol psykholohichnoi rezydentnosti u zabezpechenni profesiinoho zdorovia menedzheriv orhanizatsii
9. Лазос Х. П. Резиленість: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. 2018. № 3 (14). С. 26–64.
10. Paskevsk I. Resilience as a psychological resource for preserving the mental health of staff of penitentiary institutions. *Psychological Journal*. 2022. No. 8 (1). С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.88>.
11. Rothwell W. J., Lindholm J. E. Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*. 1999. No. 3 (2). P. 90–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>.
12. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, 1993.
13. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
14. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення. Під редакцією Л. М. Карамушки. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024.
15. Карамушка Л. М., Івкін В. М., Ковальчук О. С. Психологічна стійкість персоналу організації: поняття, структура, основні характеристики. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2022. № 1 (55). С. 45–54.
16. Карамушка Л. М. Психологічна стійкість особистості в умовах війни: досвід емпіричного дослідження. *Організація психології. Економічна психологія*. 2022. № 3 (27). С. 7–18.
17. Карамушка Л. М. Психологічні особливості формування стійкості в управлінській діяльності. *Тези доповідей науково-практичної конференції*. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023.
18. Карамушка Л. М. Психологія забезпечення резильєнтності персоналу організації в умовах суспільних трансформацій. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 288 с.
19. Креденцер О. В., Сергієнко Д. Резиленість як чинник суб'єктивного благополуччя психологів в умовах війни. *Організація психології. Економічна психологія*. 2024. № 32 (2). С. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.7>.
20. Креденцер О. В. Роль психологічної резильєнтності у забезпеченні професійного

- [The role of psychological resilience in ensuring the professional health of organizational managers]. *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, 1(54), 38–47 [in Ukrainian].
21. Lazos, H., & Kredentser, O. (2021). Resilience of psychotherapists and the relationship between their personal and professional characteristics. *American Journal of Applied Psychology*, 6(10), 162–172.
22. Vartanova, O. V. (2023). Ontolohiia zahalnoi sfery dyskursu "Rezilientnist personalu" [Ontology of the outer sphere of the discourse "Staff Resilience"]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 15, 144–150. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/333/312> [in Ukrainian].
23. Vartanova, O. V., & Povzun, D. I. (2024). Formuvannia klasteru rezylientsnosti personalu v strukturі modeli kompetentsii yak umova formuvannia stiikosti personalu pidpriemstva v chasy viiny [Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise's personnel in times of war]. *Journal of Strategic Economic Research*, 1(18), 58–68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6> [in Ukrainian].
24. Vasilieva, O. A. (2024). Rezylientsnist yak chynnyk formuvannia psykholohichnoi hotovnosti maibutnikh psykholohiv do profesiinoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Resilience as a factor of psychological readiness of future psychologists for professional activities under the conditions of the military state]. *Age and Educational Psychology*, 24, 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.64.6> [in Ukrainian].
25. Zingheim, P. K., Ledford, G. E., & Schuster, J. R. (1996). Competencies and competency models: Does one size fit all. *American Compensation Association Journal*, (5), 56–65.
- здоров'я менеджерів організацій. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2022. No. 1 (54). С. 38–47.
21. Lazos H., Kredentser O. Resilience of psychotherapists and the relationship between their personal and professional characteristics. *American Journal of Applied Psychology*. 2021. No. 6 (10). P. 162–172.
22. Вартанова О. В. Онтологія загальної сфери дискурсу "Резилієнтність персоналу". *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 144–150. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/333/312>.
23. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. No. 1(18). С. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6>.
24. Васильєва О. А. Резильєнтність як чинник формування психологічної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності в умовах воєнного стану. *Вікова та педагогічна психологія*. 2024. Вип. 24. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.64.6>.
25. Zingheim P. K., Ledford G. E., Schuster J. R. Competencies and competency models: Does one size fit all. *American Compensation Association Journal*. 1996. No. 5. P. 56–65.