

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-6>

УДК 005.336.2

**Грузіна Інна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8156-1090>

**Inna Gruzina**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

## METHODICAL APPROACH TO CREATING A COMPETENT ORGANIZATION

**Анотація.** У статті аргументовано авторську позицію щодо процедури створення компетентної організації. Доведено необхідність реалізації організаційного етапу, що представляє основну відмінність запропонованого підходу від традиційних. Зазначено про доцільність орієнтації при формуванні кадрового складу на кандидатів з якісною освітньою підготовкою, які володіють відповідними актуальному етапу соціально-економічного розвитку м'якими та жорсткими компетенціями (soft skills та hard skills), створюють необхідний базис для формування компетенцій організаційного рівня. Підкреслено, що визначення стадії життєвого циклу організації, пріоритетних управлінських завдань та необхідних для їх вирішення організаційних компетенцій дозволить сформулювати раціональну структуру компетентності, виявити складові, що потребують розвитку або набуття для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

**Ключові слова:** компетентність, компетенція, освітні компетентності, soft skills, hard skills, управління організацією, розвиток організації, структура управління.

**Summary.** The article emphasizes the need to introduce new approaches to the creation of organizations with a focus on the formation and development of organizational-level competencies to ensure successful market activity. The author's position on the procedure for creating a competent organization is substantiated, based on the results of a theoretical study of approaches to designing organizations, analysis of their advantages and disadvantages, and identification of opportunities for using them to create organizations that are competent in the context of intensive European integration processes. The necessity of taking into account the influence of external and internal environment factors on the choice of the organizational management structure and directions of its transformation in the context of increasing the level of their competence is substantiated. The main stages of the procedure for creating a competent organization are determined, which can have two scenarios depending on the main goal: creating a completely "new" organization to implement a new business idea or improving the existing one if necessary to master a new type of activity (new market segment) or improving the main performance indicators in case of their steady downward trend. The author proves the need to implement the organizational stage of creating a competent organization, which is the main difference between the proposed approach and the traditional ones. Thus, the formation or renewal of the organization's personnel, which is one of the most important tasks in the context of ensuring the competence of the organization, should focus on the selection of candidates for positions with high-quality educational training. Possession of soft and hard competences (soft skills and hard skills) by higher education students, appropriate to the current stage of development of the economy and society, creates the necessary basis for the formation of organizational level competences. Identification of the current stage of the organizational life cycle, priority management tasks and organizational competencies required to solve them within the organizational stage will allow to form a rational structure of the organization's competence, identify its components that need to be developed or obtained in the context of ensuring competitive advantages in the modern market.

**Keywords:** competence, competencies, educational competence, soft skills, hard skills, organization management, organization development, management structure.

**Постановка проблеми.** Військова агресія росії, незважаючи на жахливі наслідки для української економіки, стала причиною інтенсивних євроінтеграційних процесів з логічним підви-

щенням вимог до вітчизняних організацій. Це обумовило необхідність впровадження нових методів побудови та управління організацією з орієнтацією на розвиток її компетенцій як запо-

руки успішної діяльності на європейському висококонкурентному ринку. Процес створення організації – від появи бізнес ідеї до її впровадження та реалізації – є тривалим та відповідальним, включає велику кількість кроків, передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, пошук джерел інвестицій, ретельний аналіз тенденцій зовнішнього середовища, так само як і внутрішніх організаційних можливостей. Він завжди пов'язаний з ризиком та особистою відповідальністю власника за майбутнє функціонування, розвиток, виживання організації. Врахування при побудові організації внутрішніх компетенцій, як то рівня прогресивності використовуваних технологій, організаційних знань, досвіду, кваліфікації співробітників, інноваційну спрямованість діяльності з акцентом на реалізацію загальної стратегії організації, їх узгодження із впливом зовнішніх чинників – коливання попиту, дії конкурентів, стадія розвитку науково-технічного прогресу, суттєво підвищує шанси українських організацій на успішну діяльність. Не можна сказати, що відчувається нестача теоретичного підґрунтя для створення організацій – наукова література пропонує широке розмаїття підходів до проектування організацій, формування структури управління ними, побудови кадрового складу, раціонального розподілу обов'язків та повноважень. Але динамізм зовнішнього середовища, потреба у створенні організацій, спроможних здобути статус компетентних на ринку, вимагає перегляду існуючих висновків та рекомендацій.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Велика кількість вчених намагається знайти найраціональніший шлях побудови організації. Одні надають рекомендації до проектування організаційних структур [5; 6], інші прагнуть до забезпечення їх адаптивності до мінливих умов середовища [1]. Ґрунтовним є теоретичний базис для створення організації, пропонуючи різноманітні наукові підходи для реалізації зазначеного процесу [2; 7], та забезпечення її ефективного функціонування по мірі становлення та розвитку [3; 8]. Однак, не виявлено підходів, які б орієнтували процес на створення компетентних організацій, що володіють мінімально необхідним переліком компетенцій та потенціалом для їх розвитку у контексті забезпечення ефективної діяльності на сучасному ринку.

**Мета статті** полягає у розробці методичного підходу до створення компетентної організації, що передбачає різні сценарії його реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результати теоретичного дослідження підходів до проектування організацій, аналіз можливостей їх використання для побудови компетентних в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів організацій, обґрунтована необхідність

врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір структури управління ними та доцільних напрямів її трансформації у контексті досягнення стратегічних цілей [4], дозволило процедуру створення компетентної організації навести на рис. 1. Її можна умовно розділити на чотири етапи. Відправною точкою початкового етапу є формулювання головної ідеї (місії) організації, що найчастіше виникає на основі ретельного аналізу актуальних ринкових тенденцій, зокрема, виявлення незадоволеного попиту, відсутності сильних конкурентів, привабливих умов ведення бізнесу.

Ідея може бути оригінальною, сформованою шляхом аналізу ринкових тенденцій, поведінки споживачів, рівня потенційного попиту та можливостей конкурентів щодо його задоволення, так само, як і результатом власних науково-дослідних розробок, або запозиченою із наукових публікацій, досвіду успішного бізнесу, відгуків споживачів, діяльності конкурентів. Але процес створення компетентної організації не завжди об'єктом має абсолютно нову організацію. Усвідомлення керівництвом необхідності розвитку компетенцій або набуття нових, реалізація заходів для вирішення цього завдання може відбуватись на різних етапах життєвого циклу (ЖЦ) організації. Найчастіше, це пов'язано з впровадженням нового виду діяльності або виходом на нові ринки (окремі сегменти). Так само це може стати необхідним при фіксації стабільно негативної динаміки значень основних показників діяльності. У цей момент очевидними стають недоліки організаційної діяльності, що можуть бути пов'язані з нераціональною структурою або її невідповідністю стратегії організації, недостатнім досвідом, рівнем кваліфікації керівників або фахівців, відсутністю системи фінансового контролю та управління фінансовими потоками, так само як і системи управління змінами, маркетингово-збутовою або інноваційною діяльністю. Це доцільно розглядати як ознаки прояву наявних компетенцій організації або ж їх відсутності. Однак, все це реально розвинути або набути впродовж організаційної життєдіяльності за умови усвідомлення потреби та розуміння переліку необхідних компетенцій у контексті забезпечення ефективної реалізації обраного напрямку діяльності на певному ринку (сегменті). Тобто, підсумовуючи, можна зазначити про існування двох шляхів створення компетентної організації – створення абсолютно нової організації або розвитку існуючої внаслідок прагнення опанувати новий вид діяльності, ринковий сегмент або покращити основні показники діяльності.

У перших двох випадках слід визначитись зі сферою діяльності, що залежить від бажання виробляти товари або надавати послуги, та з конкретним видом діяльності для реалізації ідеї. Початковий етап

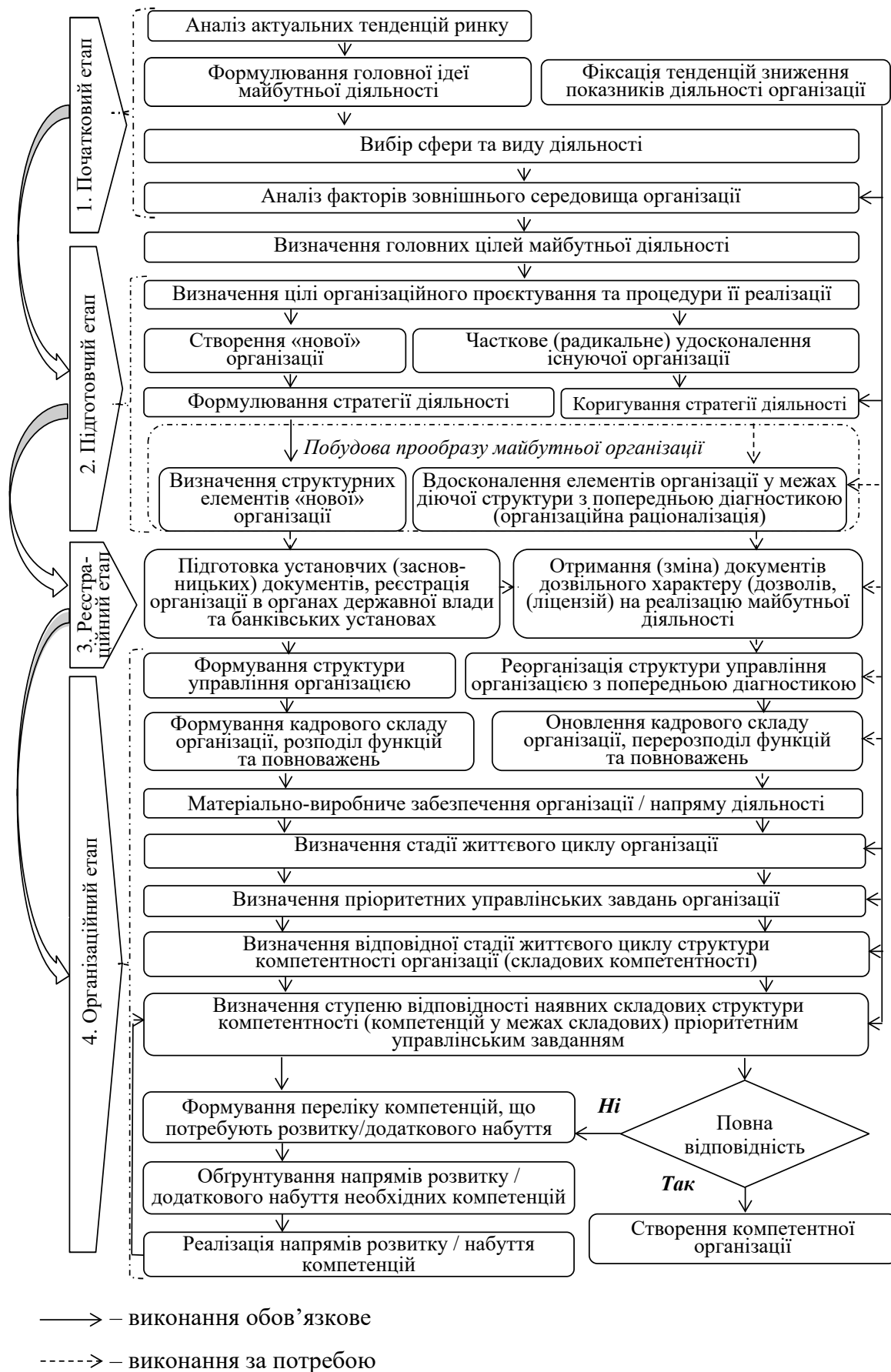


Рисунок 1 – Процедура створення компетентної організації

Джерело: сформовано автором

завершується аналізом чинників зовнішнього середовища організації, що одночасно, є обов'язковим етапом і розробки стратегії подальшої діяльності, і формування організаційної структури управління. Критично важливим при створенні компетентної організації є не лише визначення переліку факторів, оцінка напрямку та сили їх впливу на ймовірність успішної реалізації головної ідеї. Обов'язковим є визначення ступеню взаємоузгодженості зовнішніх та внутрішніх факторів, гармонізація їх впливу на організацію, її структуру, ймовірність успішної реалізації обраної стратегії.

Підготовчий етап та його реалізація спирається на процедуру формулювання основних цілей організації, що супроводжується розробкою бізнес-плану майбутньої реалізації ідеї або напрямку діяльності. Ціль організаційного проектування безпосередньо впливає на зміст наступного кроку. В його межах може відбуватись формування «нової» організації з подальшою побудовою її прообразу шляхом визначення необхідної кількості структурних елементів. Або, у разі потреби, реалізовуватись процес організаційної раціоналізації, спрямований на вдосконалення елементів організації в межах діючої структури. Щодо останнього, то обов'язковим є доповнення процесу процедурою попередньої діагностики структури з метою визначення вузьких місць та елементів її неузгодженості з майбутніми планами. Це надасть підстави для формулювання висновків щодо її відповідності обраному напрямку діяльності, можливості адаптації під існуючі потреби, окреслить напрями коригування або реорганізації. Можна сказати, що цей крок визначає склад процесу організаційного проектування та процедуру його реалізації.

Наступний етап створення організації, пов'язаний з необхідністю реєстрації нової організації в органах державної влади, відкриття рахунків в установах банку, виготовлення печатки та отримання інших необхідних атрибутів підприємницької діяльності. Його зміст є більш-менш традиційним, адже регулюється законодавством країни функціонування організації. Єдина відмінність полягає у випадку розвитку існуючої організації до рівня, що дозволить здобути їй статусу компетентної на ринку. Тоді обов'язковим стає отримання необхідних документів дозвільного характеру (дозволів, ліцензій) на здійснення нового виду діяльності або при зміні організаційно-правової форми відповідно до чинних нормативних актів.

Вибір структури управління компетентною організацією має відбуватись з урахуванням результатів попереднього аналізу зовнішніх і поточного стану внутрішніх ситуаційних змінних. Зміст організаційного етапу залежить від мети проектування, суттєво змінюючись при створенні

нової організації, частковому або радикальному удосконаленні існуючої. Формування структури управління організацією має на меті забезпечити ефективну взаємодію та оптимізувати інформаційні зв'язки між підрозділами управління та окремими співробітниками. Це дозволить підвищити ймовірність успішного вирішення завдань, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації ідеї, обраної стратегії діяльності та майбутній стан організації. Етап передбачає створення структурних підрозділів для подальшого об'єднання до них фахівців з розподілом повноважень, обсягів влади, визначенням сфери відповідальності, забезпеченням необхідними інструментами. Не менш важливим є надання можливості для прояву ініціативи, формування інноваційних ідей та пропозицій щодо їх впровадження та реалізації. Ефективна організаційна структура управління є динамічною. Особливо, коли мова йде про компетентну організацію, яка може зберігати цей статус лише за умови постійного розвитку. Ситуаційний характер структури управління організацією та можливість її модифікації обумовлюють логічну зміну її властивостей, сприяють підвищенню адаптаційних можливостей, отже, безпосередньо впливають на структуру та рівень її компетентності.

Формування кадрового складу організації або його оновлення, розподіл та перерозподіл функцій і повноважень між співробітниками є одним з найважливіших завдань у контексті забезпечення компетентності організації. Висококваліфіковані, компетентні співробітники, відповідність їх ключових професійних характеристик рівню виконуваних завдань та колу повноважень посад є запорукою якісного та своєчасного виконання завдань, отже, ефективної організаційної діяльності на ринку, що є індикатором високого рівня компетентності організації. Це дозволяє стверджувати про виключну важливість індивідуальної (базової) складової у структурі організаційної компетентності. Успішне розв'язання цього завдання суттєво залежить від якості освітньої підготовки кандидатів на посади. Володіння здобувачами вищої освіти компетенціями, які відповідають актуальному етапу розвитку економіки та суспільства, що розкривають можливості для набуття м'яких та жорстких компетенцій (soft skills та hard skills), з одного боку, суттєво підвищують рівень їх конкурентоспроможності на ринку праці, з іншого – створюють базис для формування компетенцій організаційного рівня.

Ймовірність результативної діяльності та досягнення високого рівня компетентності залежить від матеріально-технічного забезпечення, формування якого займаються на наступному кроці етапу. Мова йде про оренду та/або купівлю приміщень, та/або їх ремонт, придбання та/або

оновлення обладнання та технологій, формування (оновлення) мереж постачання ресурсів і реалізації продукції. Це те, що дозволяє організації реалізовувати обраний вид діяльності, втілюючи головну мету існування у форму конкретної продукції. Отже, доцільним є розгляд матеріально-технічного забезпечення як важливої складової компетентності організації.

Різний характер діяльності на стадіях ЖЦ організації формує різний перелік управлінських задач, що потребують першочергового вирішення. Відповідної зміни потребує структура компетентності, обумовлюючи більшу важливість одних складових (організаційних компетенцій) перед іншими. Визначення позиції організації на кривій ЖЦ, відповідних їй актуальних управлінських завдань та необхідних для їх успішного розв'язання компетенцій формує зміст наступних кроків створення організації. Їх наявність у наведеній процедурі відрізняє традиційний процес створення організації від такого, що спрямований на побудову організації, спроможної забезпечити власну компетентність на ринку. Якщо мова йде про створення нової організації, то розглядається виключно етап її народження та пов'язані з ним завдання. Це, передусім, формування місії, головних та проміжних цілей для її реалізації, пошук джерел залучення інвестицій та забезпечення доступу до необхідних ресурсів, виявлення перспектив виробництва та збуту продукції, оволодіння механізмом конкуренції та розробки стратегії конкурентної боротьби для завоювання бажаного сегменту ринку.

Критично важливим стає визначення стадії ЖЦ для існуючих організацій, адже це впливає і на пріоритетність управлінських завдань, і на перелік необхідних компетенцій. Якщо на стадії інтенсивного зростання першочерговому вирішенню підлягають завдання розширення масштабів діяльності, клієнтської бази, ринкової частки, проведення політики агресивного нарощування обсягів активів. То на стадії зрілості це дії, орієнтовані на підтримку ринкової частки максимально довго, зміцнення конкурентних ринкових позицій, створення власних стандартів якості на ринку, ре-

лізацію інноваційних та інвестиційних проєктів, стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку. Інші завдання постають перед керівництвом на стадії занепаду. Це може бути вирішення завдань економії ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності. Або пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей з переглядом масштабів діяльності у випадку орієнтації на здійснення якісного стрибка для переходу на стадію оновлення. Отже, визначення ступеню відповідності складових структури компетентності пріоритетним управлінським завданням поточної стадії ЖЦ організації здійснюється з метою обґрунтування необхідності розвитку або додаткового набуття компетенцій, що є критично важливими для здійснення ефективної діяльності на сучасному ринку.

**Висновки.** Створення компетентної організації для забезпечення її ефективного функціонування на ринку є довгостроковим безперервним процесом, що складається не лише із її побудови, а й постійного удосконалення у напрямі досягнення відповідності складових компетентності пріоритетним управлінським завданням кожної стадії ЖЦ організації. При цьому обов'язковою умовою є врахування комплексного впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних властивостей, що формують компетентність. Запропонований концептуальний підхід до створення компетентної організації дозволяє, залежно від першопричини його реалізації, здійснювати послідовні кроки у напрямі досягнення новоствореною або функціонуючою організацією максимальної відповідності наявних компетенцій рівню складності актуальних управлінських завдань, обумовлених позицією організації на кривій ЖЦ. Можливість визначення переліку компетенцій, що потребують розвитку або додаткового набуття, реалізація необхідних для цього заходів, дозволить суттєво підвищити рівень загальної компетентності організації та покращити перспективи її функціонування у динамічному висококонкурентному середовищі.

### Список використаних джерел:

1. Боборовник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 173–178.
2. Бхаттачарджи А., Ситник Н. *Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках* : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.
3. Герасимчук В.Г. *Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність*. Київ : Вища школа, 2010. 265 с.
4. Грузіна І.А. Систематизація наукових підходів до створення компетентної організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 4(110). С. 7–14. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/209>
5. Данилюк Т.І. *Організаційне проектування підприємства*. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.
6. Краля В.Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug\\_2016\\_171\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2016_171_15)

7. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
8. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback*. Mumbai, 2014. 460 p.

### References:

1. Boborovnyk V. M. (2009) Otsinka rivnia adaptyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia avtotransportnyh pidpriemstvamy [Assessment of the Level of Adaptability of the Organizational Structure of Management of Motor Transport Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 6, vol. 3, pp. 173–178.
2. Bkhattacherdzhy A. & Sytnyk N. (2022) *Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: doslidzhennia v sotsialno-ekonomichnykh naukakh: navch. posib.* [Methodology and organization of scientific research: research in socio-economic sciences: a textbook]. Kyiv: NTU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut". (in Ukrainian).
3. Herasymchuk V. H. (2010) *Rozvytok pidpriemstv: diahnostyka, stratehiia, efektyvnist* [Enterprise development: diagnostics, strategy, efficiency]. Kyiv: Vyshcha shkola. (in Ukrainian)
4. Hruzina I. A. (2023) Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do stvorennia kompetentnoi orhanizatsii [Systematisation of scientific approaches to creating a competent organisation]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, vol. 4(110), pp. 7–14. Available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/209>
5. Danyliuk T. I. (2017) *Orhanizatsiine proektuvannia pidpriemstva* [Organizational design of an enterprise]. Lutsk: SNU im. Lesi Ukrainky. (in Ukrainian)
6. Kralia V. H. (2016) Rozvytok pidkhodiv do proektuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstv ta yikh ob'iednan [Development of approaches to the design of organizational management structures of enterprises and their associations]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*, vol. 171, pp. 124–134. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_171\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_15) (in Ukrainian)
7. Monastyrskyi H. L. (2019) *Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk* [The Organization Theory: a textbook]. Ternopil: Krok. (in Ukrainian).
8. Adizes I. (2014) *Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback*. Mumbai: Embassy Books.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024