

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГРУЗИНА ІННА АНАТОЛІЇВНА

УДК 65.012:005.336.2(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕТОДОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ
КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ І. А. Грузіна

Науковий консультант Лепейко Тетяна Іванівна, д. е. н., професор

Харків – 2025 р.

АННОТАЦІЯ

Грузіна І. А. *Методологія створення та функціонування компетентної організації.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково-практичної проблеми з наукового обґрунтування та розроблення теоретичних і методологічних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо створення компетентних організацій й забезпечення їх ефективного функціонування у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Головною гіпотезою дослідження є припущення про необхідність трансформації структури компетентності організації, що обумовлена зміною позиції на кривій життєвого циклу (ЖЦ), домінуючої управлінської проблеми, пріоритетних у контексті її вирішення завдань та необхідних для цього компетенцій.

У роботі розвинуто положення методологічного базису дослідження організації на метатеоретичному науковому рівні, який ґрунтується на поєднанні традиційного інструментарію її визначення у межах комплексного та історичного підходів, з інноваційним – у межах ретроспективного підходу, що дозволяє дослідити внутрішню будову, процеси функціонування організації в умовах постійного розвитку, як головної характеристики компетентної організації, з акцентом на окреслення передумов та перспектив ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Доведено правомірність розгляду поняття «організація» з позицій статичного та динамічного аспектів існування як сукупності елементів та свідомо координованих процесів, що дозволяє досягти специфічного набору цілей. Методологічною основою відображення сутності організації визначено тезаурус, як сукупність базового ешелону із загальноприйнятими науково-практичними та

специфічними поняттями теоретичного відображення організації, процесуально-системного ешелону – із комплексом процесуальних і системних понять для двомірного подання форм реалізації організації, та спеціалізованого ешелону, наповненого модифікаціями дефініцій, обумовлених метою дослідження, що дозволило їх використовувати для комплексного вивчення компетентних організацій.

Уточнено сутність основних детермінант компетентної організації: «компетенція», що віднесена до рівня організації та трактується як сукупність нерозривно пов'язаних навичок, здібностей, вмінь, організаційних технологій та ресурсів, якісне управління якими приводить до трансформації у конкурентну можливість; «компетентність», як свідчення досягнення сукупністю компетенцій рівня прояву, необхідного для отримання результатів діяльності, доповнених динамічними здібностями організації до адаптації, оновлення, безперервного навчання та співробітництва. Це дозволило сформувати класифікацію організаційних компетенцій з розподілом за складовими структури компетентності, ієрархічно розташованих за ступенем значущості, з акцентом на забезпечення компетентності організації шляхом розвитку та переходу від компетенцій нижчих рівнів до вищих, та формування унікальних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Базуючись на результатах дослідження детермінант компетентної організації, враховуючи характер взаємозв'язку між компетентністю організації та персоналу, сформовано авторський погляд на сутність поняття «компетентна організація», що переносить фокус уваги з індивідуальних компетенцій на компетенції організаційного рівня. Компетентною можна розглядати організацію – носія комплексу компетенцій, рівень прояву яких у діяльності дозволяє вирішувати завдання та отримувати складно досяжні для інших гравців ринку результати, забезпечуючи відповідність ринковим вимогам та можливість швидкої адаптації до їх зміни.

Уточнення класифікації індивідуальних компетенцій шляхом виділення м'яких особистісно-соціальних (soft skills) та жорстких діяльнісних (hard skills) компетенцій

у якості базису формування компетенцій організаційного рівня, стало підґрунтям для уточнення сутності та виявлення принципової відмінності між поняттями «компетенція» і «компетентність» на рівні індивідуума, обґрунтування характеру зв'язку між компетентністю організації та працівника, правомірності розгляду останніх чинником формування базової складової компетентності організації.

Обґрунтовано підстави для доповнення класифікації організацій ознакою «за рівнем компетентності» та їх віднесення до груп: некомпетентних – з усвідомленою некомпетентністю та ускладненими перспективами її розвитку; організацій з недостатньо розвинутою компетентністю через неусвідомлення некомпетентності за окремими складовими, що гальмує розвиток (репродуктивний рівень); організацій з недостатньою компетентністю, коли усвідомлена некомпетентність забезпечена потенціалом для розвитку (рефлексивний рівень); організацій з достатньою компетентністю, усвідомленою на рівні, достатньому для досягнення середньоринкових результатів, передбачення й попередження негативних подій та їх наслідків (нормативний рівень); організацій з сильно розвинутою компетентністю, з її усвідомленням на рівні виконання функцій та досягнення вищих за середньоринкові результатів (активний рівень); організацій з лідерською компетентністю, коли усвідомлюється практично не відтворювана конкурентами, експертна компетентність, що дозволяє реалізовувати стратегічні рішення та впливати на ринок встановленням нових стандартів діяльності (креативний рівень). Це дозволить уніфікувати практичні рекомендації до формування компетентності для груп організацій.

Обґрунтування вибору структури управління організацією, що спирається на результати аналізу відомих структур та визначення доцільності їх застосування для створення компетентних організацій, з урахуванням дії пріоритетних з позиції впливу на формування структури чинників середовища; дослідження еволюції розвитку підходів до проектування залежно від сутнісної форми розгляду та представлення організації, змісту поняття «організаційне проектування», стало підґрунтям для розробки науково-методичного підходу до створення компетентної організації, що відрізняється варіативним сценарієм реалізації залежно від причини

його здійснення, як то: імплементація нової бізнес-ідеї зі створенням нової організації; диверсифікація діяльності та реорганізація організації; стабільна тенденція до зниження показників діяльності, що вимагає удосконалення характеристик організації для забезпечення компетентності на ринку.

Спираючись на результати вивчення особливостей функціонування організації, враховуючи багатоваріантність її розвитку, сформовано когнітивну карту логічного взаємозв'язку методологічних принципів фундаментального, загальнонаукового та конкретнонаукового рівнів дослідження, що дозволило розвинути положення методологічного базису дослідження організації, розкрити ключові характеристики функціонування компетентної організації як складної, відкритої, нелінійної системи, яка, знаходячись в умовах постійного розвитку, допускає виникнення станів організації та дезорганізації, хаосу й порядку, динамізму та гомеостазису, рівноваги й нерівноваги.

З позиції синергетичної парадигми, на основі сполучного розгляду теоретичних напрацювань зарубіжних та вітчизняних наукових шкіл, розроблено концепцію створення та функціонування компетентної організації, що враховує удосконалений понятійно-категоріальний апарат та доводить необхідність трансформації структури компетентності, обумовленої зміною позиції організації на кривій ЖЦ, домінуючої управлінської проблеми, пріоритетності завдань для її вирішення. Сукупність обґрунтованих й вперше запропонованих положень концепції, розширюючи методологію створення та функціонування організацій, забезпечує можливість їх застосування у контексті здобуття організаціями компетентності в умовах конкурентного середовища.

Проведення аналізу динаміки, структури, темпів приросту, співвідношення обсягів номінального і реального ВВП, як узагальнюючого індикатору стану національної економіки, його доповнення визначенням позиції України серед країн-учасниць Європейського Союзу (ЄС) шляхом аналізу загального індексу глобалізації КОФ у розрізі його економічної, соціальної та політичної складових, дозволило розвинути методичний підхід до визначення перспектив функціонування українських організацій з урахуванням ступеню глобальних зв'язків та інтеграції України в

економічну, соціальну та політичну сфери Європи, окреслити обумовлені цим можливості та чинники гальмування діяльності на європейському та забарвленому військовими діями українському ринку, ймовірність обіймання гідних ринкових позицій шляхом набуття конкурентних переваг.

На підставі впорядкування особливостей діяльності українських організацій доведено можливість розгляду її результатів, зокрема, їх перевищення результатів діяльності конкурентів, як свідчення спроможності вирішувати завдання у кращий спосіб, що є відображенням унікальності конкурентних переваг та компетентності організації на ринку. Це дозволило розвинути методичний підхід до обґрунтування пріоритетності впливу результатів діяльності організацій, як індикатору компетентності, та внутрішніх властивостей (компетенцій), що забезпечують їх досягнення, на стан національної економіки, як середовища їх функціонування. Визнання важливості внутрішніх властивостей організації у контексті досягнення високих показників діяльності дозволило пов'язати різну її ефективність для різних за масштабами бізнесу організацій з ширшим переліком наявних компетенцій, що формують вищий рівень компетентності на ринку.

Побудова моделі ЖЦ організації, що відрізняється уніфікацією стадій з логічною зміною домінуючої управлінської проблеми на кожній з них, дозволила провести логіко-змістовне групування актуальних у контексті її вирішення управлінських завдань з урахуванням можливої зміни напряму або масштабу діяльності організації, трансформації її внутрішніх параметрів, стилю управління та методів ухвалення рішень. Спираючись на результати ретроспективного аналізу концептуальних підходів до вивчення понять «діловий цикл» та «життєвий цикл», обґрунтовано доцільність розгляду останнього як відображення послідовної зміни ділових циклів, що дозволяє реалізувати різні сценарії розвитку та вважається доцільним у контексті вивчення компетентної організації. Висока ймовірність її періодичного відродження шляхом використання широкого спектра компетенцій з метою реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту інноваційної продукції, підвищує ймовірність подовження ЖЦ шляхом оновлення організації зі зміною стратегічних орієнтирів розвитку.

З урахуванням розвитку практики побудови діяльності організацій на базі компетентнісного підходу, зміщення акцентів з індивідуальних на організаційні компетенції, визначено зміст поняття «структура організаційної компетентності», яку формують ієрархічно розташовані складові. Ієрархічний характер структури компетентності підтверджений узгодженою експертною думкою щодо виділення п'яти складових – синергетичної, базової, ключової, стратегічної та функціональної, та їх різної значущості на стадіях ЖЦ, обумовленої специфікою управлінських завдань. Сукупність компетенцій у межах складових, які можна оцінити шляхом визначення рівня прояву у діяльності, в результаті взаємодії створюють нові комбінації, використовуючи які, організація отримує можливість успішно функціонувати внаслідок створення унікальних конкурентних переваг. Це підтверджує динамічність структури компетентності, обумовлену динамічністю організації, що дозволяє визначати необхідні складові та компетенції з урахуванням стану, специфіки діяльності та пріоритетності управлінських завдань актуальної стадії ЖЦ організації.

Результати монографічного аналізу видів компетенцій, досвіду їх групування, доповнені вивченням практики функціонування сучасних організацій, дозволили сформулювати простір організаційних компетенцій. За допомогою аналізу думок експертів здійснено їх розподіл за складовими компетентності – визначено групи фінансових, управлінських, виробничих, маркетингово-збутових та компетенцій з управління персоналом у межах функціональної складової компетентності; групи особистісно-соціальних та діяльнісних компетенцій у межах базової складової; підгрупи компетенцій керівника та специфічних компетенцій фахівця у межах групи діяльнісних компетенцій базової складової компетентності. Це дозволило розробити науково-методичний підхід до аналітичного забезпечення трансформації структури компетентності за стадіями ЖЦ організації з акцентом на конкретизацію управлінських завдань, що спирається на результати відстеження частоти звернень до компетенцій впродовж функціонування організації, визначення найсуттєвіших з них у межах кожної стадії ЖЦ та напрямів зміни пріоритетності внаслідок зміни стадій. Відстеження тенденцій зміни потреби у складових / групах / підгрупах та

компетенціях по мірі проходження організацією стадіями ЖЦ за обраним сценарієм розвитку, є підґрунтям для визначення ступеня її забезпеченості компетенціями, окреслення орієнтирів їх розвитку або додаткового набуття на конкретному етапі функціонування, підтвердження доцільності трансформації структури компетентності відповідно до зміни позиції на кривій ЖЦ, прогнозування перспектив успішної діяльності у динамічному конкурентному середовищі.

Імплементация рекомендацій у діяльність організацій шляхом розрахунку загального інтегрального індексу ЖЦ організації (ЗІЖЦО) та відстеження зміни їх позицій на кривій ЖЦ з урахуванням обґрунтованого переліку завдань, характерного для кожної стадії, та необхідних для успішного вирішення складових компетентності, дозволило сформуванню структури компетентності організацій та визначити напрям її трансформації, приймаючи до уваги послідовність проходження організаціями стадій ЖЦ залежно від рівня та напрямку зміни інтервалів значень інтегральних індексів (ІІ) за блоками фінансових показників (прибутковості, ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості) та ЗІЖЦО. Врахування напрямів трансформації структури компетентності залежно від обраного сценарію розвитку організації у процесі формування стратегії діяльності є передумовою своєчасного розвитку або набуття пріоритетних у контексті успішного вирішення управлінських завдань компетенцій, отже, швидкої адаптації організації до умов та викликів динамічного середовища. Обрання для апробації організацій різних сфер та масштабів діяльності дозволило довести універсальність підходу, можливість його впровадження у діяльність організацій без обмеження специфічними характеристиками.

Ключові слова: компетентна організація, компетентність, компетенція, компетентнісний підхід, розвиток організації, персонал, soft skills, hard skills, спеціальні та управлінські компетенції, структура компетентності організації, управління організацією, інноваційна активність організації, інвестиційні процеси, життєвий цикл організації, стратегічне управління організацією.

ANNOTATION

Gruzina I. Methodology of Creation and Functioning of a Competent Organization.

– Qualifying scientific paper on the rights of a manuscript.

Dissertation for obtaining Doctoral Degree in Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by type of economic activity). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2025.

The dissertation addresses resolving a significant scientific and practical problem concerning the scientific substantiation and development of theoretical and methodological provisions, scientific and methodical approaches, and practical recommendations for creating competent organizations and ensuring their effective functioning in dynamic external environmental conditions.

The main hypothesis of the research is the assumption of the need for a transformation of the organization's competence structure, conditioned by the change in its position on the life cycle curve, the dominant management problem, the priority tasks in the context of its solution, and the competencies necessary for this.

The work develops the provisions of the methodological basis for studying the organization at the metatheoretical scientific level, which is based on the combination of the traditional toolkit for its definition within the framework of the complex and historical approaches, with an innovative one within the framework of the retrospective approach. This allows for studying the organization's internal structure and functioning processes in conditions of constant development, as a vital characteristic of a competent organization, emphasizing outlining the prerequisites and prospects for effective long-term activity.

The legitimacy of considering the concept of "organization" from the positions of the static and dynamic aspects of its existence as a set of elements and consciously coordinated processes that allow achieving a specific set of goals is proven. The thesaurus is defined as the methodological basis for reflecting the essence of an organization as a set of the basic echelon with generally accepted scientific and practical and specific concepts of the theoretical reflection of the organization, the process-system echelon with a complex of processual and systemic concepts for a two-dimensional representation of the

forms of organization implementation, and the specialized echelon, filled with modifications of definitions due to the purpose of the research, which has made it possible to to apply them for a comprehensive study of competent organizations.

The essence of the main determinants of a competent organization is clarified: “competency”, which is attributed to the organization’s level and is interpreted as a set of inextricably linked skills, abilities, knowledge, organizational technologies, and resources, the quality management of which leads to transformation into a competitive opportunity; and “competence”, as evidence of the achievement by the set of competencies of the level of manifestation necessary to obtain results of activity, supplemented by the organization’s dynamic abilities for adaptation, renewal, continuous learning, and cooperation. This has made it possible to form a classification of organizational competencies with a distribution according to the components of the competence structure, hierarchically arranged by the degree of significance, with an emphasis on ensuring the organization’s competence through the development and transition from lower-level competencies to higher ones, and the formation of unique competitive advantages in the long term.

Based on the research results of the determinants of a competent organization, taking into account the nature of the relationship between organizational and personnel competencies, the author’s view on the essence of the concept of a “competent organization” has been formed, shifting the focus from individual competencies to those at the organizational level. An organisation can be considered as competent if it possesses a complex of competencies, the level of manifestation of which in its activities allows it to solve tasks and achieve results that are difficult for other market players to attain, ensuring compliance with market requirements and the ability to adapt to their changes quickly.

The refinement of the classification of individual competencies through the differentiation of soft interpersonal and social skills (soft skills) and hard technical skills (hard skills) as the basis for the formation of organizational-level competencies has provided a foundation for clarifying the essence and identifying the fundamental difference between the concepts of “competency” and “competence” at the individual level, substantiating the nature of the relationship between organizational and employee competencies, and justifying the legitimacy of considering the latter as a factor in forming

the essential component of organizational competence.

The rationale for supplementing the classification of organizations with the characteristic of “competence level” and assigning them to the following groups is substantiated: incompetent organizations with a conscious awareness of their incompetence and limited prospects for development; organizations with insufficiently developed competence due to an unawareness of incompetence in specific components, which hinders development (reproductive level); organizations with insufficient competence where a conscious awareness of incompetence is accompanied by the potential for development (reflective level); organizations with sufficient competence, consciously aware at a level sufficient to achieve average market results, predict and prevent adverse events and their consequences (normative level); organizations with highly developed competence, with an awareness of their competence at the level of performing functions and achieving above-average market results (active level); organizations with leadership competence, where there is an awareness of a virtually non-replicable, expert competence that allows for the implementation of strategic decisions and influencing the market by setting new standards of activity (creative level). This will make it possible to unify practical recommendations for the development of competence for groups of organizations.

Substantiation of the selection of an organizational management structure, based on the analysis of known structures and the determination of their suitability for creating competent organizations, considering the impact of priority environmental factors on structure formation; a study of the evolution of design approaches based on the substantive form of considering and representing the organization, the content of the concept of “organizational design”, has become the foundation for the development of a scientific and methodical approach to creating a competent organization. This approach is distinguished by a variable implementation scenario depending on the reason for its implementation, such as: implementing a new business idea and creating a new organization; diversification of activities and reorganizing the organization; a stable trend of declining performance, requiring the improvement of organizational characteristics to ensure market competence.

Based on the results of studying the features of an organization's functioning, considering the multi-variant nature of its development, a cognitive map of the logical interconnection of methodological principles of fundamental, general scientific, and specific scientific levels of research has been developed. This has allowed for the development the provisions of the methodological basis for the investigation of the organization, revelation of the critical characteristics of the functioning of a competent organization as a complex, open, non-linear system that, being in a state of constant development, allows for the emergence of states of organization and disorganization, chaos and order, dynamism and homeostasis, equilibrium and disequilibrium.

From the perspective of the synergetic paradigm, based on a combined analysis of theoretical developments from both foreign and domestic scientific schools, a concept for the creation and functioning of a competent organization has been developed. This concept incorporates a refined conceptual and categorical apparatus and substantiates the necessity of transforming the competence structure, conditioned by the changing position of the organization on the life cycle curve, the dominant management problem, and the priority tasks for its solution. The set of substantiated and newly proposed provisions of the concept, expanding the methodology of organizational creation and functioning, provides the possibility of their application in the context of organisations' acquisition of competence in a competitive environment.

By analyzing the dynamics, structure, growth rates, and the ratio of nominal and real GDP as a comprehensive indicator of the national economy's state and supplementing this analysis with a determination of Ukraine's position among European Union (EU) member states through the analysis of the overall globalization index KOF across its economic, social, and political components, we have developed a methodical approach to identifying the prospects of Ukrainian organizations. This approach considers the degree of Ukraine's global connections and integration into Europe's economic, social, and political spheres. It outlines the opportunities and obstacles to operation in both the European and the war-torn Ukrainian markets and the likelihood of achieving significant market positions through gaining competitive advantages.

Based on the systematization of the characteristics of Ukrainian organizations, the possibility of considering their results, particularly their outperformance of competitors, as evidence of their ability to solve problems more effectively has been proved. This reflects the uniqueness of the organization's competitive advantages and competencies in the market. This has allowed for the development of a methodical approach to substantiating the priority impact of qualitative indicators of organizational performance, as an indicator of competence, and the internal properties of organizations (competencies), on the state of the national economy as their functioning environment. The recognition of the importance of internal organizational properties in the context of achieving high performance has allowed for linking the varying effectiveness of organizations of different business scales to a broader range of available competencies, which form a higher level of market competence.

The construction of an organizational life cycle model, distinguished by the unification of stages with a logical change in the dominant management problem at each stage, has enabled a logical content grouping of managerial tasks relevant to solving this problem, considering possible changes in the organization's direction or scale of activity, transformation of its internal parameters, management style, and decision-making methods. Based on the results of a retrospective analysis of conceptual approaches to studying the concepts of "business cycle" and "life cycle", the expediency of considering the latter as a reflection of the sequential change of business cycles has been substantiated. This allows for the realization of various development scenarios and is considered appropriate when studying a competent organization. The high probability of its periodic revival through the use of a wide range of competencies for the purpose of reorganization, strategy adjustment, improvement of management structure, and expansion of the range of innovative products increases the likelihood of extending the life cycle through the renewal of the organization with changing strategic development orientations.

Considering the development of the practice of building organizational activities based on a competency-based approach and the shift in focus from individual to organizational competencies, the content of the concept of "organizational competence structure" has been defined. This structure is formed by hierarchically arranged

components. The hierarchical nature of the competence structure is confirmed by the consensus of expert opinion regarding the identification of five components: synergetic, basic, core, strategic, and functional, and their varying significance at different stages of the life cycle, determined by the specifics of management tasks. The combination of competencies within these components, which can be assessed by determining the level of manifestation in activities, creates new combinations resulting from interaction. By utilizing these combinations, the organization gains the ability to function successfully due to the creation of unique competitive advantages. This confirms the dynamic nature of the competency structure, determined by the organization's dynamism, which allows for identifying the necessary components and competencies, considering the state, specifics of activities, and priority management tasks of the current stage of the organization's life cycle.

The results of a monographic analysis of competency types and their grouping experiences, supplemented by a study of the functioning of modern organizations, have allowed for the formation of an organizational competency space. These competencies have been categorized into components through an analysis of expert opinions. This includes identifying groups of financial, managerial, production, marketing and sales, and human resource management competencies within the functional component; groups of personal-social and activity-based competencies within the basic component; and subgroups of managerial competencies and specific specialist competencies within the activity-based competencies group of the basic competency component. This has enabled the development of a scientific and methodical approach to the analytical support of transforming the competency structure across the organization's life cycle stages. The approach emphasizes the specification of management tasks, relying on the results of tracking the frequency of competency references during the organization's functioning, identifying the most significant competencies at each life cycle stage, and determining the directions of priority changes as a result of stage changes. Tracking trends in the changing need for components / groups / subgroups, and competencies as the organization progresses through the life cycle stages according to a chosen development scenario provides the basis for determining the degree to which the organization is equipped with competencies, outlining the directions for their development or acquisition at a specific

stage of functioning, confirming the expediency of transforming the competence structure by changes in position on the life cycle curve, and forecasting the prospects for successful operation in a dynamic competitive environment.

The implementation of recommendations in organizational activities through the calculation of the overall integrated index of the organization's life cycle (OIIOLC) and the tracking of changes in their positions on the life cycle curve, taking into account a substantiated list of tasks characteristic of each stage and the necessary components of competence for their successful solution, has allowed for the form the organization's competency structure and determine the direction of its transformation. This approach considers the sequence of organizations passing through the life cycle stages depending on the level and direction of change in the interval values of the integrated indices (II) for blocks of financial indicators (profitability, business activity, liquidity, financial stability) and OIIOLC. Considering the directions of transformation of the competency structure depending on the chosen development scenario of the organization in the process of forming a business strategy is a prerequisite for the timely development or acquisition of priority competencies in the context of successfully solving management tasks, and thus, for the rapid adaptation of the organization to the conditions and challenges of a dynamic environment. The selection of organizations from various fields and scales of activity for approbation has allowed for proving the universality of the approach and the possibility of its implementation in organizational activities without being limited by specific characteristics.

Keywords: competent organization, competence, competency, competency-based approach, development of organization, personnel, soft skills, hard skills, special and managerial competencies, organizational competence structure, organizational management, organizational innovation activity, investment processes, organizational life cycle, strategic management of organization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях

1. Грузіна І. А. Методичні рекомендації щодо оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія* / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. С. 233–250. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33781> (12,5 д.а. / 0,75 д.а. Особистий внесок автора: удосконалено класифікацію компетенцій персоналу, розроблено рекомендації щодо її практичного застосування з адаптацією до особливостей діяльності організації у якості базису для вибору напрямів навчання та розвитку співробітників).

2. Грузіна І. А. Розрахунок якісних показників у процесі комплексної оцінки рівня розвитку персоналу. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія* / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 143–161. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/9402> (10,33 д.а. / 0,79 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до розрахунку якісних показників оцінки рівня розвитку персоналу, що спирається на перелік компетентностей виробничого персоналу, сформований з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей завдань працівників, їх категорії, скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

3. Гарафонова О., Грузіна І., Козирева О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 1(48). С. 298–311. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957> (1,55 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до аналітичного забезпечення оцінювання перспектив та передумов ефективного функціонування українських організацій в умовах інтенсивних інтеграційних процесів). (Web of Science та Scopus).

4. Gruzina I., Kozyrieva O., Mazorenko O., Myronova O., Pererva I. Defining the prerequisites of effective innovative activity of Ukrainian organizations in the context of acquiring competence on the European market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. №3/13(123). P. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.278818> (1,49 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розробка методичного підходу до оцінювання впливу рівня інноваційної активності організацій на перспективи здобуття компетентності на ринку). (Scopus).

5. Gruzina I., Kanova O., Kozyrieva O., Kinas I., Zhytar M. Substantiating the influence of the results of a competent organization's functioning on the efficiency of the national economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 1 (54). P. 403–420. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4282> (1,86 д.а. / 0,25 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до аналітичного забезпечення обґрунтування пріоритетності впливу якісних показників діяльності організації та її внутрішніх властивостей на розвиток економіки). (Web of Science та Scopus).

6. Gruzina I., Pererva I., Dobroskok Iu., Proskurnina N. An Identification of Trends in the Functioning of Organisations in the Context of Their Impact on the Level of Employment in Ukraine. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*. 2024. Vol. 28. №1. P. 205–224. DOI: <https://doi.org/10.33067/SE.1.2024.11> 1,05 д.а. / 0,27 д.а. Особистий внесок автора: розроблено аналітичне забезпечення до оцінювання результатів функціонування організацій у контексті їх впливу на рівень зайнятості населення). (Web of Science).

7. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. №2/13(128). P. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300910> (1,75 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розроблено аналітичне забезпечення трансформації структури компетентності за стадіями ЖЦ організації). (Scopus).

**Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України**

8. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Розвиток працівників як невід’ємний елемент стратегії управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2010. №4 (56). С. 104–107. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-9-4-2010> (0,38 д.а./ 0,16 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано взаємозв’язок між рівнем розвитку персоналу та ефективністю діяльності підприємства, що є індикатором його компетентності на ринку) (НБУ ім. В. В. Вернадського; DOAJ; EconBiz; BASE; Crossref).

9. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №9. С. 177–181. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7835> (0,8 д.а.) (Ulrichsweb; Index Copernicus; RePEc; DOAJ; Advanced Science Index).

10. Грузіна І. А. Особливості управління в умовах інформатизації як результату НТП. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 148–153. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19684> (0,8 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar).

11. Gruzina I. The essence and features of the competency-based approach to strategic enterprise management. *Development Management*. 2020. Vol. 18. Issue 4. P. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(4\).2020.04](https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.04) (1,14 д.а.) (Index Copernicus; Professional publications of Ukraine; DOAJ; Crossref).

12. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 92–97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-15> (0,7 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: сформовано перелік управлінських завдань кожної стадії ЖЦ та необхідних для їх вирішення компетенцій) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).

13. Gruzina I., Pererva I. Generalization of scientific views on the interpretation of the essence and content of the concept “organization”. *Innovative economy*. 2022. №1. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.6> (0,98 д.а. / 0,49 д.а. Особистий внесок автора: уточнено сутність поняття «організація») (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).

14. Грузіна І. А. Розвиток наукових підходів до дослідження організації. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-132-139> (0,79 д.а.) (Ulrichsweb; Index Copernicus; RePEC; DOAJ; Advanced Science Index).

15. Грузіна І. А. Компетенції працівників як невід’ємна складова компетентності організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 2(106). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-1> (0,54 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar; Crossref, OUCI).

16. Gruzina I., Krasnonosova O., Pererva I. Trends in the development of the national economy as a medium for the functioning of Ukrainian organizations. *Development Management*. 2022. Vol. 21. №3. P. 8–19. DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.8-19](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.8-19) (1,32 д.а. / 0,66 д.а. Особистий внесок автора: розвинуто методичний підхід до обґрунтування впливу стану української економіки на функціонування вітчизняних організацій) (Index Copernicus; DOAJ; EconBiz; Crossref та ін.).

17. Грузіна І. А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.6> (0,62 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar).

18. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2022. №181. С. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16> (0,62 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).

19. Грузіна І. А. Визначення понятійно-категоріального апарату як передумова створення компетентної організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2(108). С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-2> (0,94 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar; Crossref, OUCI).

20. 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. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-1> (0,95 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).

21. Gruzina I., Pererva I. Assessment of the influence of factors on the formation of the management structure of a competent organization. *Development Management*. 2023. Vol. 22. №3. P. 21–31. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.21> (1,16 д.а. / 0,58 д.а. Особистий внесок автора: уточнено класифікацію факторів середовища організації з позиції напряму та сили впливу на формування її структури управління) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; DOAJ; EconBiz; Crossref).

22. Грузіна І. А. Виявлення чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.5> (0,8 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar).

23. Грузіна І. А. Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.10>. (0,94 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar).

24. Грузіна І. А., Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №184. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18> (0,88 д.а. / 0,44 д.а. Особистий внесок автора: розвинуто методичне забезпечення вибору структури управління організацією з урахуванням впливу факторів середовища) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; OUCI).

25. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №187. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16> (1,01 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref, OUCI).

26. Грузіна І. А. Концептуальні засади створення компетентної організації в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 279–288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-279-288> (0,88 д.а.) (Ulrichsweb; Index Copernicus; RePEc; DOAJ; Advanced Science Index).

27. Грузіна І. Методичний підхід до створення компетентної організації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-6> (0,57 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus).

Матеріали і тези наукових конференцій

28. Грузіна І.А. Переваги застосування інформаційних технологій в управлінні сучасним підприємством. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: електронне видання матеріалів Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.). Харків: Вид. «НТМТ», 2016. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/13153> (0,3 д.а.).

29. Грузіна І. А. Необхідність інформатизації управлінської праці сучасного підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: електронне видання тез доповідей Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Харків – м. Торунь, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21635> (0,28 д.а.).

30. Грузіна І. А. Використання теорій управління персоналом в управлінні сучасним підприємством. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 р.). Харків: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2020. С. 35–37. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23128> (0,28 д.а.).

31. Грузіна І. А. Компетентнісний підхід до стратегічного управління організацією. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків –Торунь, 16 квітня 2021 р.). Дніпро: Середняк Т.К., 2021. С. 25–27. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25945> (0,29 д.а.).

32. Грузіна І. А. Аналіз тенденцій розвитку середовища функціонування українських організацій. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 23–24 вересня 2022 р.). Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 377–380. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28401> (0,3 д.а.).

33. Грузіна І. А. Вплив глобалізації на функціонування сучасних організацій. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнародної наук.-практ. конф. (Харків, 3–4 листопада 2022 р.). Харків: Державний біотехнологічний ун-т, 2022. С. 396–398. URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28397> (0,25 д.а.).

34. Грузіна І. А. Компетентність організації як передумова підвищення конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики: матеріали X наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю* (Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 125–127. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28396> (0,14 д.а.).

35. Грузіна І. А. Понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації як об'єкту стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали XI наук.-практ. конф. з міжнар. участю* (Харків, 14 грудня 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 96–101. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28400> (0,31 д.а.).

36. Грузіна І. А. Проблеми інвестиційної діяльності українських організацій в умовах євроінтеграції. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф. (Вінниця, 2–3 березня 2023 р.)*. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 187–189. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29676> (0,34 д.а.).

37. Gruzina I., Pererva I. Investigation of the dynamics of investment processes in Ukraine in the context of ensuring competence of organizations on the European market. *European Dimensions of Sustainable Development: Selected Papers of the V International Conference* (Kyiv, June 1–2, 2023). Kyiv: NUFT, 2023. P. 47–56. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33782> (0,76 д.а. / 0,38 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив інтенсивності інвестиційних процесів в Україні на формування середовища функціонування сучасних організацій та передумов набуття ними компетентності на ринку).

38. Грузіна І. А. Еволюція розвитку наукових підходів до створення компетентної організації. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту: збірник тез доповідей Міжнародної наук.-практ. конференції* (Харків, 20–22 вересня 2023 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 191–192. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33783> (0,2 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	25
ВСТУП	26
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	40
1.1. Систематизація наукових підходів до визначення організації	40
1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації	58
1.3. Основні детермінанти компетентної організації	82
1.4. Індивідуальна складова забезпечення компетентності організації	101
Висновки до розділу 1	129
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	133
2.1. Тенденції та закономірності розвитку наукових підходів до створення компетентної організації	133
2.2. Методичне забезпечення формування структури управління компетентною організацією	151
2.3. Концептуальні засади створення компетентної організації	179
Висновки до розділу 2	206
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	210
3.1. Тенденції розвитку національної економіки як середовища функціонування організацій	210
3.2. Визначення впливу організацій на розвиток економіки України	226
3.3. Передумови ефективного функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції	256
Висновки до розділу 3	290
РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	294

4.1. Теоретико-організаційне забезпечення уніфікації стадій життєвого циклу компетентної організації	294
4.2. Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації	314
4.3. Дескриптивний підхід до структурування компетентності організації	335
4.4. Визначення напрямів трансформації структури компетентності за стадіями життєвого циклу організації	356
Висновки до розділу 4	381
РОЗДІЛ 5. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	386
5.1. Обґрунтування методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу організації	386
5.2. Методичний інструментарій розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу організації	406
5.3. Методичне забезпечення формування структури компетентності організації залежно від стадії життєвого циклу	420
Висновки до розділу 5	434
ВИСНОВКИ	438
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	444
ДОДАТКИ	514

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄС – Європейський союз

ВВП – валовий внутрішній продукт

ЖЦ – життєвий цикл

ЗІЖЦО – загальний інтегральний індекс життєвого циклу організації

ІІ – інтегральний індекс

ВСТУП

Актуальність теми. Наслідки та тривалість кризи, спричиненої військовим вторгненням росії на територію України, масштаби її поширення ланками економіки майже неможливо оцінити під час бойових дій. Зниження виробництва продукції, ускладнення логістичних зав'язків із зовнішніми партнерами та скорочення частки зовнішньої торгівлі, знищення інфраструктури регіонів та неможливість діяльності на тимчасово окупованих, відтік кадрів за кордон, зниження купівельної спроможності населення через інтенсивні інфляційні процеси ускладнило господарську діяльність українських організацій. Одночасно це стало поштовхом активної інтеграції країни до європейського простору, визнання її стратегічним орієнтиром розвитку. Долучення до політичного та економічного життя Європи загрожує українським організаціям зростанням конкуренції, ризиком часткової втрати покупця через широкий вибір європейської продукції, впливом транснаціональних компаній з акцентом на монополізацію галузей. Очевидною стає необхідність створення компетентних організацій, спроможних шляхом розвитку та використання компетенцій формувати унікальні переваги, конкурувати з досвідченими гравцями, протидіяти негативному зовнішньому впливу, підвищуючи ймовірність успіху в умовах непередбачуваності та динамічності процесів.

Проблеми управління організаціями з акцентом на забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку є предметом наукових дискусій. Пошуком шляхів зміцнення науково-інноваційного потенціалу організацій для забезпечення активної інноваційної позиції на ринку займались: І. Гришова, Г. Дергачова, Л. Мельник, І. Продан, М. Demircioglu, L. Lekhanya, E. Samara, зі співавторами та ін. [85, 123, 350, 547, 675, 690, 719]. Наполягаючи на доцільності розвитку організацій у контексті їх впливу на ефективність економіки, зазначали про важливість формування сприятливого середовища, окреслюючи перспективи організацій в умовах інтенсивних євроінтеграційних та глобалізаційних процесів, такі вчені: І. Беззуб, Є. Бойко, К. Болдовська, Н. Васюткіна, Г. Дергачова, Н. Дорош, А. Жаліло,

Е. Забарна, Н. Казакова, А. Корбутяк, І. Косач, Н. Кухарська, Т. Лепейко, Г. Лопушняк, І. Манаєнко, В. Марченко, Т. Медведовська, Г. Мельник, Л. Мельник, Р. Миляник, І. Мітакі, О. Моргулець, С. Надвиничний, Т. Никитюк, К. Покатаєва, Т. Полозова, О. Радєва, К. Семенова, Л. Соколова, В. Фесенко, І. Фоміченко, Х. Ходанич, А. Ходжаян, Н. Холявко, Т. Черничко, А. Шандар, D. Lestari, N. Potrafke, M. Shubita, S. Suhartini та ін. [19, 31, 32, 33, 34, 42, 43, 44, 123, 136, 151, 158, 170, 224, 231, 236, 250, 255, 259, 260, 261, 265, 272, 273, 285, 292, 330, 331, 332, 357, 372, 382, 418, 423, 428, 429, 438, 633, 638, 639, 650, 674, 711, 729, 743].

Наслідком стало обговорення питань підвищення рівня компетентності працівників, як ключового чинника процесу побудови ефективної організації, такими вченими, як: І. Волобоєва, М. Дмитришин, Г. Лопушняк, А. Aryal, A. García-Cabrera, F.-F. Liu, M. Suttipun та ін. [59, 236, 504, 551, 582, 654, 744]. Дискусію було розвинуто Т. Васильєвою, О. Матюшенко, І. Чмутовою, М. Ярмаком, D. Costa, T. E. T. Dantas, R. Fauzi, K. Henzler, R. Horn, M. Kambanou, L. Mosca, A. Mousavi, A. Padilla-Rivera та ін. [256, 257, 462, 538, 543, 567, 615, 627, 686, 688, 689, 703, 759], які можливості успішного функціонування організації та проблеми у досягненні цілей пов'язували зі стадіями ЖЦ, обумовленими ними специфікою діяльності та домінуючою управлінською проблемою.

Не знижуючи цінності доробку вчених, слід зазначити, що проблеми створення та розвитку організацій, спроможних здобути компетентність на ринку, забезпечення їх успішного функціонування шляхом використання компетенцій для реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури, розширення асортименту інноваційної продукції, залишаються важливими. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість цих питань визначили мету, завдання, структурно-логічну побудову дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до: пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності, визначених Законом України №3534 від 21 грудня 2023 р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності», у частині фундаментальних

наукових досліджень з найбільш важливих проблем розвитку соціально-економічного потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави; пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок, затверджених Постановою КМУ № 476 від 30 квітня 2024 р. «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні», що стосуються прогнозування актуальних викликів і загроз розвитку економіки та її галузей, кваліфікації та компетенцій, необхідних для ринку робочої сили в Україні у середньо- та довгостроковій перспективах; планів науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, зокрема: за держбюджетною науково-дослідною роботою за темою «Формування мотиваційної стратегії управління персоналом» (номер державної реєстрації 0109U001222), де автором розроблено методичні рекомендації щодо оцінки рівня прояву компетенцій персоналу підприємства у процесі формування мотиваційної стратегії управління ним; за бюджетно-кафедральною науково-дослідною роботою кафедри менеджменту та бізнесу за темою «Концептуальні засади та моделі управління сучасним бізнесом (номер державної реєстрації 0118U007186), де автором обґрунтовано необхідність врахування компетенцій співробітників у процесі управління персоналом підприємства; за госпдоговірною науково-дослідною роботою «Формування комунікаційної стратегії підприємства в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0123U103107), де автором визначено напрями реалізації комунікаційної стратегії підприємства за допомогою соціальних мереж у контексті розвитку компетентності в умовах глобалізації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування та розроблення теоретичних і методологічних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо створення компетентних організацій й забезпечення їх ефективного функціонування у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Досягнення мети зумовило постановку і вирішення таких завдань:

розвинути положення методологічного базису дослідження організації на метатеоретичному науковому рівні;

обґрунтувати понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації;

визначити сутність поняття «компетентна організація» та її основних детермінант;

розширити класифікацію організацій шляхом доповнення новими ознаками;

уточнити класифікацію індивідуальних компетенцій з урахуванням принципової відмінності між дефініціями «компетенція» і «компетентність» та характеру взаємного зв'язку між компетентністю організації та працівника;

розробити науково-методичний підхід до створення компетентної організації;

розвинути методологію створення та функціонування компетентної організації;

розвинути методичний підхід до визначення перспектив функціонування організацій з урахуванням стану економіки України, ступеню її глобальних зв'язків та інтеграції в економічну, соціальну та політичну сфери Європи;

розвинути методичний підхід до обґрунтування пріоритетності впливу показників діяльності організацій, як індикатору компетентності, на стан національної економіки;

уточнити трактування сутності поняття «ЖЦ організації» з акцентом на забезпечення можливості її відродження шляхом використання та розвитку компетенцій;

визначити зміст поняття «структура організаційної компетентності»;

уточнити класифікацію організаційних компетенцій шляхом врахування необхідності їх розподілу за складовими структури компетентності та доповнення ознаками прояву у діяльності;

розробити науково-методичний підхід до аналітичного забезпечення трансформації структури компетентності за стадіями ЖЦ організації;

удосконалити методичний підхід до визначення актуальної стадії ЖЦ організації.

Об'єктом дослідження є процеси створення та функціонування компетентної організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних, науково-методичних і прикладних підходів до створення компетентних організацій та забезпечення їх ефективного функціонування у динамічних ринкових умовах.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження складають положення економічної теорії та менеджменту, наукові праці, присвячені дослідженню проблем управління організаціями у контексті забезпечення компетентності в умовах динамічного середовища. Формування методологічної основи передбачає застосування традиційного та інноваційного інструментаріїв відображення сутності та змісту організації з можливістю сумісного використання методів емпіричного й теоретичного дослідження. Це методи монографічного та контент-аналізу – для поглиблення понятійно-категоріального апарату дослідження компетентної організації, визначення її основних детермінант, змістовного наповнення поняття «структура організаційної компетентності», конкретизації стадій ЖЦ організації; методи аналізу та синтезу, концептуалізації та алгоритмізації, історичний метод – для ретроспективного огляду наукових підходів та інструментарію дослідження організації, аналізу еволюції концепту створення компетентної організації у змістовному полі синергетичної парадигми, характеру зв'язку між індивідуальними компетенціями та компетентністю організації; гіпотетико-дедуктивний метод – для формулювання гіпотез дослідження, їх доведення або спростування у процесі розробки концепції створення та функціонування компетентної організації; аналогії, формалізації, структурно-функціонального аналізу – для побудови уніфікованої моделі ЖЦ з визначенням пріоритетних управлінських завдань, необхідних для їх вирішення компетенцій та ознак їх прояву у діяльності; системного аналізу, індукції та дедукції, класифікації – для класифікації компетенцій з розподілом за складовими структури компетентності, розробки концепції створення компетентної організації, аналізу особливостей її функціонування з урахуванням тенденцій розвитку

середовища; узагальнення, систематизації та універсалізації – для формування авторського бачення на типологію індивідуальних компетенцій як базису розвитку компетенцій організаційного рівня; методи анкетування та експертних оцінок, аналізу ієрархій, ранжирування – для структурування компетентності, обґрунтування ієрархічності структури компетентності та аналізу її трансформацій внаслідок зміни стадії ЖЦ організації; конкретизації – для уточнення та деталізації положень концепції створення та функціонування компетентної організації; методи наукового спостереження та описової статистики – для оцінки тенденцій розвитку національної економіки, визначення перспектив та передумов успішної діяльності організацій в умовах євроінтеграції, обґрунтування пріоритетного впливу показників їх діяльності, як індикатору компетентності, на функціонування економіки України. Для проведення експертного опитування використано програмне забезпечення щодо адміністрування опитування Google Forms, з метою здійснення обчислень та візуального представлення результатів – можливості спеціального програмно-технічного засобу: MS Excel 2010.

Інформаційну основу дослідження становили нормативні документи з питань управління організаціями; офіційні статистичні дані з баз Державної служби статистики України, НБУ, Міністерства фінансів України, МОН України, Світового банку, Європейського банку реконструкції і розвитку, Організації економічного співробітництва і розвитку, МВФ, ДП «Український інститут інтелектуальної власності»; результати міжнародних спостережень, оприлюднені KOF Swiss Economic Institute; звіти та аналітичні публікації, зокрема, «The future of European competitiveness», що окреслює стратегію конкурентоспроможності для країн Європи; дані фінансової звітності, оприлюднені на офіційних сайтах організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні теоретико-методологічних засад щодо створення компетентної організації, формуванні методичного забезпечення і практичного інструментарію для її ефективного функціонування на різних стадіях ЖЦ. Головні наукові положення дисертації, що

визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

розроблено науково-методичний підхід до створення компетентної організації, унікальністю якого є варіантність реалізації залежно від першопричини здійснення процесу, як то: імплементація нової бізнес-ідеї та створення абсолютно «нової» організації; диверсифікація діяльності або стійка тенденція до зниження її основних показників з відповідною реорганізацією та удосконаленням характеристик існуючої організації у контексті забезпечення її компетентності на ринку;

визначено зміст поняття «структура організаційної компетентності» як сукупності складових, розташованих за ієрархічними рівнями, що включають окремі компетенції з можливістю їх опосередкованого оцінювання за рівнем прояву в організаційній діяльності. Особливістю поняття є підтвердження динамічного характеру структури компетентності, обумовленого можливістю формування в результаті взаємодії нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, їх ефективного використання у діяльності для створення унікальних конкурентних переваг;

розроблено науково-методичний підхід до аналітичного забезпечення трансформації структури компетентності за стадіями ЖЦ організації, що спирається на результати відстеження частоти звернень до компетенцій складових у процесі функціонування організації, експертних оцінок напрямів зміни їх пріоритетності внаслідок зміни стадій ЖЦ та актуалізації відповідних їм управлінських завдань. Це є підґрунтям для визначення ступеня забезпеченості організації необхідними компетенціями, окреслення орієнтирів їх розвитку або набуття на конкретному етапі функціонування, складання прогнозів щодо перспектив успішної діяльності у динамічному конкурентному середовищі;

удосконалено:

класифікацію організацій шляхом її доповнення ознакою «за рівнем компетентності», що дозволить уніфікувати практичні рекомендації до формування компетентності організацій у межах груп: некомпетентних; організацій з недостатньо розвиненою компетентністю (репродуктивний рівень); організацій з недостатньою компетентністю (рефлексивний рівень); організацій з достатньою

компетентністю (нормативний рівень); організацій з сильно розвинутою компетентністю (активний рівень); організацій з лідерською компетентністю (креативний рівень);

класифікацію організаційних компетенцій, доповнену ознаками їх прояву у діяльності, особливістю якої є розподіл за складовими структури компетентності, ієрархічно розташованих за ступенем значущості, що дозволяє забезпечити компетентність організації шляхом розвитку та переходу від компетенцій нижчих рівнів до вищих, формуючи унікальні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі;

трактування сутності поняття «ЖЦ організації», що, на відміну від існуючих, передбачає охоплення життєвим циклом декількох ділових циклів, дозволяє реалізувати сценарії розвитку організації та вважається доцільним для дослідження компетентної організації. Це дає змогу обґрунтувати ймовірність періодичного відродження організації шляхом використання наявних компетенцій для реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції інноваційними видами, та необхідність виділення у межах ЖЦ організації стадії оновлення;

методичний підхід до визначення актуальної стадії ЖЦ організації шляхом розрахунку інтегральних індексів (ІІ) за блоками фінансових показників (прибутковості, ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості) та загального інтегрального індексу ЖЦ організації (ЗІЖЦО), що, на відміну від існуючого, враховує напрям їх зміни та дає змогу ідентифікувати стадії з однаковим інтервалом значень у ході формування структури компетентності організації та визначення напрямку її трансформації залежно від обраного сценарію розвитку;

одержали подальший розвиток:

положення методологічного базису дослідження організації на метатеоретичному науковому рівні, відмінність якого полягає у можливості поєднання емпіричного рівня – для отримання фактів як основи висування та підтвердження гіпотез, з теоретичним рівнем – для відображення емпіричних результатів у системі понять і категорій компетентної організації, що ґрунтується на

використанні традиційного інструментарію визначення організації у межах комплексного та історичного підходів, з інноваційним інструментарієм у межах ретроспективного підходу. Це дозволяє дослідити внутрішню будову та процеси функціонування організації в умовах постійного розвитку, що є головною характеристикою компетентної організації, з акцентом на виявлення принципів та закономірностей її створення, передумов ефективного функціонування в умовах трансформаційних тенденцій динамічного ринку;

понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації в частині трактування його ключових дефініцій: «організація», яке відрізняється врахуванням статичного та динамічного аспектів її існування, що, відображаючи сукупність елементів та свідомо координованих процесів, дозволяє досягти специфічного набору організаційних цілей; «тезаурус організації», відмінність якого полягає у доповненні базового ешелону із сукупністю загальноприйнятих науково-практичних та специфічних конкретних понять теоретичного відображення організації, та процесуально-системного ешелону із комплексом процесуальних і системних понять організації для двомірного подання форм її реалізації, спеціалізованим ешелonom, наповненим модифікаціями термінів і дефініцій для використання у вивченні компетентних організацій (розвиток, цикл, стадія, компетентність, структура, компетенція, ієрархія та інші); «парадигма», з позиції її розгляду як основи формування, подання та застосування тезауруса організації у якості комплексного інструментарію дослідження, що дозволяє систематизувати, описати та розвинути основні поняття компетентної організації, забезпечити єдину методологічну і методичну основу відображення її сутності та змісту;

методологія створення та функціонування компетентної організації шляхом її доповнення розробленою концепцією, яка ґрунтується на позиціях синергетичної парадигми дослідження, враховує варіантність реалізації процесу створення компетентної організації, передбачає необхідність трансформації структури компетентності, обумовленої зміною позиції на кривій ЖЦ, що дозволяє успішно вирішувати пріоритетні управлінські завдання кожної стадії завдяки розвитку необхідних компетенцій, подовжуючи період функціонування організації на ринку;

класифікація індивідуальних компетенцій, особливістю якої виділення м'яких особистісно-соціальних (soft skills) та жорстких діяльнісних (hard skills) компетенцій у якості необхідного базису для формування компетенцій організаційного рівня, що дозволило уточнити сутність та виявити принципову відмінність між дефініціями «компетенція» і «компетентність» на рівні індивідуума, обґрунтувати характер зв'язку між компетентністю організації та працівника та підтвердити правомірність розгляду індивідуальних компетенцій у якості чинника формування базової складової та інструменту реалізації компетентності організації;

тлумачення сутності понять «компетенція» та «компетентність» з позиції їх розгляду як основних детермінант компетентної організації, що дозволило теоретично обґрунтувати зміст поняття «компетентна організація», особливістю якого є перенесення фокусу уваги з індивідуальних компетенцій на компетенції організаційного рівня, та визначити компетентною організацію – носія широкого комплексу компетенцій, розподілених за складовими компетентності, рівень прояву яких у діяльності дозволяє вирішувати завдання та досягати результатів, що є складно досяжними для інших гравців ринку, забезпечуючи формування конкурентних переваг організації, її відповідність ринковим вимогам та можливість швидкої адаптації до їх зміни;

методичний підхід до обґрунтування пріоритетності впливу на стан національної економіки показників діяльності організацій та внутрішніх властивостей (компетенцій), що забезпечують їх досягнення, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на результатах комплексного аналізу кількісних показників (інтенсивності створення організацій у розрізі регіонів та галузей економіки) та показників якості діяльності організацій (співвідношення обсягів виробленої та реалізованої продукції, рівня прибутковості, кількості створюваних робочих місць, частки сконцентрованого зайнятого населення) з позиції їх розгляду як індикатору компетентності на ринку. Це дозволило пов'язати ефективність діяльності організацій з переліком наявних компетенцій, що формують рівень компетентності, та обґрунтувати важливість їх розвитку у контексті впливу на розвиток економіки країни;

методичний підхід до визначення перспектив функціонування організацій за умови членства України у Європейському Союзі (ЄС), що відрізняється визначенням позиції країни серед країн-учасниць ЄС шляхом аналізу загального індексу глобалізації КОФ у розрізі його економічної, соціальної та політичної складових, та врахуванням результатів аналізу динаміки, структури, співвідношення обсягів номінального і реального ВВП, як узагальнюючого індикатору стану національної економіки, у контексті обґрунтування ступеню глобальних зв'язків та інтеграції України в економічну, соціальну та політичну сфери Європи, визначення можливостей та стримуючих чинників діяльності українських організацій на ринку, ймовірності обіймання ними гідних ринкових позицій шляхом набуття конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні теоретико-методологічні положення дослідження доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані: підприємцями – на етапі створення організації з метою визначення перспектив та ймовірних проблем реалізації нової бізнес-ідеї з огляду на ускладнений військовими діями стан економіки та необхідність швидкої адаптації до нових викликів; керівниками функціонуючих організацій – на етапі впровадження нового напрямку діяльності, виявлення компетенцій організації та ступеня їх відповідності необхідним для реалізації запланованих заходів у трансформаційних реаліях сьогодення; фахівцями з антикризового менеджменту – за умови фіксації тенденції до зниження показників діяльності для визначення актуальної стадії ЖЦ, відповідних їй управлінських проблем та завдань, пов'язаних з коригуванням стратегії діяльності з урахуванням невизначеності та непередбачуваності подій повномасштабного військового вторгнення; керівниками, зацікавленими у масштабуванні бізнесу шляхом виходу на нові ринки, для формування переліку компетенцій, що потребують розвитку у контексті набуття конкурентних переваг та забезпечення стійких ринкових позицій; аналітиками організацій – для прогнозування їх розвитку, визначення перспектив на європейському та повоєнному українському ринку, потенційної спроможності вирішення завдань розбудови післявоєнної економіки країни. Рекомендації щодо:

аналізу результатів функціонування організації як індикатору рівня компетентності на ринку з окресленням перспектив та можливих проблем на шляху її розвитку, діагностики та реорганізації структури управління, оновлення кадрового складу організації з акцентом на досягнення бажаного рівня компетентності впроваджено у діяльність ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» (довідка № 349/24 від 28.02.2024 р.); виявлення можливостей та стримуючих чинників набуття компетентності на ринку з огляду на актуальний стан економіки, визначення стадії ЖЦ, характерної управлінської проблеми та необхідних для її розв'язання компетенцій у контексті аналізу структури компетентності, ступеня її відповідності динамічним умовам зовнішнього середовища – у діяльність ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР» (довідка № 149/24 від 22.03.2024 р.); аналізу зовнішнього середовища, результатів функціонування та структури компетентності організації для визначення передумов та ймовірних проблем на шляху її розвитку, реорганізації та удосконалення характеристик організації для забезпечення компетентності на ринку, прогнозування напряму зміни кривої ЖЦ організації, пріоритетних управлінських завдань та необхідних для їх вирішення компетенцій – у діяльність ПСП «Прибуток» (довідка № 56 від 08.05.2024 р.); визначення рівня прояву компетенцій у діяльності організації, структури її компетентності та чинників гальмування її розвитку, вимірювання результатів діяльності організації як індикатору компетентності з акцентом на розробку заходів щодо підвищення її рівня, аналізу зовнішнього середовища організації, пріоритетних управлінських завдань з урахуванням поточної стадії ЖЦ у контексті формування раціональної структури компетентності та зміцнення ринкових позицій – у діяльність ПФ «Лідер» (довідка № 14/24 від 06.05.2024 р.); визначення стадії ЖЦ за допомогою розрахунку ЗПЖЦО, послідовності вирішення пріоритетних управлінських завдань та ступеня відповідності наявних компетенцій рівню їх складності для попередження занепаду організації, прогнозування перспектив діяльності на сучасному ринку – у діяльність ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс» (довідка № 83/2024 від 23.04.2024 р.).

Рекомендації щодо дослідження внутрішньої будови організації, процесів її функціонування та розвитку, оцінки перспектив перетворення на компетентну з

урахуванням варіантності реалізації процесу впроваджені у навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для викладання освітньої компоненти «Теорія організації» для студентів першого рівня вищої освіти та третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальності 073 Менеджмент (довідка № 24/86-20-41 від 18.04.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані здобувачем самостійно. Внесок здобувача в роботи, що виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації обговорювались та отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 2-3 березня 2020 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 18-19 березня 2019 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 р.), «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи» (м. Харків, 3-4 листопада 2022 р.), «Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики» (м. Харків, 10 листопада 2022 р.), «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (м. Харків, 14 грудня 2022 р.), «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.), «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 2-3 березня 2023 року), «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту» (м. Харків, 20-22 вересня 2023 р.), «European Dimensions of Sustainable Development» (м. Київ, 1-2 червня 2023 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 38 наукових працях загальним обсягом 50,8 ум. друк. арк., з них особисто автору належить 20,21

ум. друк. арк., серед них: 2 – розділи у колективних монографіях, 5 статей у періодичних наукових виданнях, що індексуються в базах даних Scopus та Web of Science; 20 статей – у наукових фахових виданнях України, а також 11 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку джерел, додатків. Роботу викладено на 892 сторінках (37,16 авт. арк.). Обсяг основної частини дисертації становить 391 сторінку (16,3 авт. арк.), містить 71 рисунок (з них 20 займають 17 повних сторінок), 20 таблиць (з них 8 займають 14 повних сторінок). Список джерел налічує 779 найменувань на 70 сторінках, 39 додатків на 379 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Систематизація наукових підходів до визначення організації

Узагальнення результатів аналізу інтенсивності інтеграційних процесів в сучасних умовах глобалізації дозволяє стверджувати, що, виходячи за суто економічні межі, вони помітно впливають на усі основні сфери суспільної діяльності, створюючи єдиний міжнародний економічний, правовий та культурно-інформаційний простір [401]. Ця тенденція, за думкою дослідників, буде лише посилюватись, підвищуючи роль процесів інтеграції у світовій економіці, надаючи їм статусу потужного чинника формування нової системи міжнародних політично-економічних відносин, функціонування якої є можливим у разі узгоджених дій урядів, представників громадськості та бізнесу різних країн. Порозуміння через домовленість з приводу оперативного вирішення складних питань, пошуку взаємовигідних шляхів розв'язання соціально-економічних, науково-технічних, політичних та інших проблем та неможливості їх подолання силами окремих держав, – є цивілізованим методом міждержавного спілкування, що пов'язаний зі створенням інтеграційних об'єднань та їх поступовою трансформацією у економічні або політичні союзи [401]. Отже, в умовах інтенсифікації інтеграційних процесів, потужного впливу глобалізаційних чинників саме діяльність сучасних організацій, що прагнуть до об'єднання зусиль з представниками інших країн, поступово перетворюється на форму співпраці держав та дипломатії. Мова йде про об'єднання держав, установ, представників різного за масштабами бізнесу, фізичних осіб, які спільно реалізують міжнародні програми або досягають загальної мети, використовуючи правила та процедури, що виходять за межі національних кордонів [157]. Цілком закономірним за даних обставин є збільшення кількості та підвищення

значення міжнародних організацій, як віддзеркалення і наслідку об'єктивної тенденції до інтеграції багатьох сфер життя сучасного суспільства, діяльність яких істотно полегшує процес розвитку співробітництва між світовими державами [428]. Отже, сучасні організації, включаючи міжнародні, та їх зростаючі можливості відіграють активну роль у становленні міжнародної співпраці, об'єднанні зусиль держав на шляху вироблення загальної програми дій з вирішення світових проблем та створення необхідних умов для її реалізації [36, 189, 309, 437]. Тут, звичайно, слід враховувати різну політичну й соціально-економічну орієнтацію країн, рівень їхнього розвитку, національно-культурні, релігійні та етнічні особливості, а також власні цілі, обумовлені станом країни на сучасному етапі світової інтеграції, наявністю та обсягами доступних ресурсів й можливостей [428].

Поступово інтенсифікація інтеграційних процесів в умовах світової глобалізації призвела до залучення до сфери міжнародного обміну сотень тисяч організацій та мільйонів громадян – представників різних галузей господарської діяльності – від видобутку сировини до виробництва надскладного устаткування, техніки та технологій; від надання різноманітних послуг до передання знань, інформації, капіталів або робочої сили [309]. Не викликає сумнівів позитивне забарвлення відзначеної тенденції, що є свідченням поступового руху суспільства, зокрема, українського, у напрямі економічного й науково-технічного прогресу з наданням характерних унікальних можливостей широкого міжнародного обміну науковими ідеями, реалізації спільних наукових досліджень та інноваційних розробок фахівцями різних країн [55]. Для українських організацій співпраця з організаціями інших держав надає можливість удосконалити господарську діяльність, залучити позитивний міжнародний досвід, обираючи дієві та ефективні впровадження інших країн та відповідно трансформуючи окремі процеси у власній системі господарювання [454]. Для України в цілому це сприятиме забезпеченню постійного розвитку, отриманню бажаного статусу країни з розвинутою економікою. Однак, усвідомлюючи та визнаючи взаємозв'язок та взаємозалежність національних економік світу у межах розповсюджених сьогодні партнерств, союзів та економічних зон, українські організації мають так само визнати першочерговою

метою власну кардинальну трансформацію на вимогу міжнародних стандартів, імплементацію позитивного досвіду, унікальних інструментів та методики з організації та управління діяльністю успішних світових й, зокрема, європейських компаній, що стане рушійною силою розвитку, стабільного процвітання й забезпечення доброту українського населення [268, 297, 733].

Зазначені тенденції та перспективи вимагають ретельного дослідження сутності, змісту, різноманітних видів, типів, форм організаційних структур та процесів, які в них відбуваються, унікальних властивостей організації, обумовлених присутністю в ній людини як головного елемента, закономірностей побудови організації та особливостей її функціонування в умовах трансформаційних тенденцій динамічного ринку та жорсткої конкуренції, передумов створення конкурентних переваг організації шляхом розвитку ключових компетенцій та налагодження процесів управління ними, що є передумовою її перетворення на компетентну організацію, запорукою успіху у довгостроковій перспективі.

Сучасні організації, які оточують людину впродовж усього її життя, створюють різноманітну продукцію та послуги, споживання яких забезпечує життєдіяльність та розвиток суспільства. Саме в організаціях людина проводить переважну більшість свого часу (школи, інститути, установи й т.і.), саме організації (державні установи) визначають та контролюють певний порядок життя суспільства, саме організації (громадські) забезпечують можливість виразу людських поглядів і інтересів [685]. В організаціях або при їх сприянні, люди ростуть, навчаються, працюють, створюють різноманітні взаємовідносини, розвивають науку й культуру. Тобто поступово й цілком природньо організація стає універсальною формою суспільного життя, адже саме в межах організації здійснюється людська діяльність.

Стрімкий розвиток комп'ютерних технологій і мережних телекомунікацій, що сприяв формуванню світового інформаційного простору, суттєво підвищив роль та значення сучасних організацій, які активно використовують інформаційне середовище, зокрема, організаційних процесів, що реалізуються у різноманітній організаційній діяльності. Це, у свою чергу, актуалізувало потребу у дослідженнях сутності сучасної організації, закономірностей її розвитку, розробці нових законів,

принципів і підходів до аналізу закономірностей функціонування організаційних систем, використанні прогресивних технологій управління на основі ефективного використання потенціалу організації. На яких засадах будуються організації, як та під впливом яких факторів розвиваються, які можливості відкривають та навіть взагалі потрібні сучасному суспільству – усі ці питання стали вкрай важливими та актуальними. Перш за все, це стосується сучасних вітчизняних організацій, які, для досягнення прийняттого рівня ефективності в умовах ринкової економіки, мають докорінним чином змінювати основні принципи своєї діяльності. Сьогодні організація для функціонування у конкурентному середовищі має ретельно формувати цілі і завдання діяльності, розробляти конкурентну стратегію і тактику розвитку, знаходити можливості отримання необхідних матеріальних та трудових ресурсів для їх реалізації, швидко та ефективно вирішувати питання створення, злиття або ліквідації, у разі потреби, структурних підрозділів, служб та філіалів, перебудови системи управління. Тобто ефективна організація сьогодні змушена боротися за виживання і комфортне існування в умовах ринку, що, відповідно, суттєво розширює обсяг завдань керівників та ускладнює процес їх виконання.

Не можна сказати, що існує теорія, яка повною мірою пояснює всі види, типи, форми організаційних структур, а також процеси, які в них відбуваються. Отже, вітчизняні й зарубіжні теоретики та практики у даній сфері не припиняють наукових дискусій щодо дослідження вкрай складного, різноманітного й невизначеного об'єкта вивчення, адже діяльність будь-якої організації передбачає об'єднання та координацію зусиль сотень й навіть тисяч талановитих і висококваліфікованих людей, які мають свої риси характеру, мотиви діяльності та особливості поведінки.

Складність організації як об'єкта дослідження обумовлюється, переважно, присутністю в ній людини як головного елемента, що наділяє організацію унікальними властивостями. В межах організації мають органічно поєднуватися інтереси як особистості, так і груп, різноманітні стимули й жорсткі обмеження, безумовна дисципліна й вільна творчість, жорстка технологія й нормативні вимоги одночасно з інноваціями та неформальними ініціативами. Все це сприяє побудові певного вигляду організації, формуванню її культури, традицій і репутації.

З огляду на зазначене, цілком зрозумілою стає неможливість дослідження сутності, змісту та особливостей поняття «організація» у межах однієї дисципліни та конкретного наукового підходу. Термін «організація» використовується для опису найрізноманітніших сфер життя суспільства, адже майже все, що оточує людину, або те, що вона може собі уявити, розглядається з позицій організації. Крім того, відносини між різними організаційними системами постійно змінюються, виникають нові механізми взаємодії, що вимагають створення зовсім інших технологій роботи, з'являються невідомі раніше типи організацій.

Не можна сказати, що сьогодні існує єдине усталене розуміння поняття організації, навпаки, різні тлумачення організації досить часто зустрічаються у наукових працях та відображають широкий спектр загальноприйнятих уявлень і застосувань, що, у свою чергу, сприяє більш повному дослідженню та розумінню організації [327, 329, 407]. Однак, ця різноманітність актуалізує потребу у додатковому аналізі та узагальненні з метою більш глибокого розуміння терміну.

Незважаючи на те, що поняття «організація» через багатозначність та універсальність організаційних процесів і явищ широко вживається та описується методами багатьох наук, як то: філософія, математика, економіка, соціологія, у науковій спільноті чітко виокремилось декілька підходів до вивчення організації та тлумачення її визначення. Провідний науковець Монастирський Г. В. у своїх працях [685] виділяє чотири основних підходи до вивчення організації: комплексний, функціональний, системний та історичний. Науковці у [253] підтримують цю точку зору, але, розкриваючи зміст системного, процесуального, комплексного, історичного та ретроспективного підходів до дослідження організації та її взаємовідносин, вони вдало доповнюють кожний з них відповідним інструментарієм дослідження. Узагальнення поглядів дослідників наведено на рис. 1.1.

Важливою ознакою організації є системні взаємовідносини, що реалізуються в її межах та мають процесуальні й системні прояви. Цим пояснюється існування системного та процесного підходів та дослідження організації як системи та процесу. Це дозволяє найповніше відобразити найрізноманітніші взаємозв'язки, залежності та відносини в усіх процесах та системах організації.

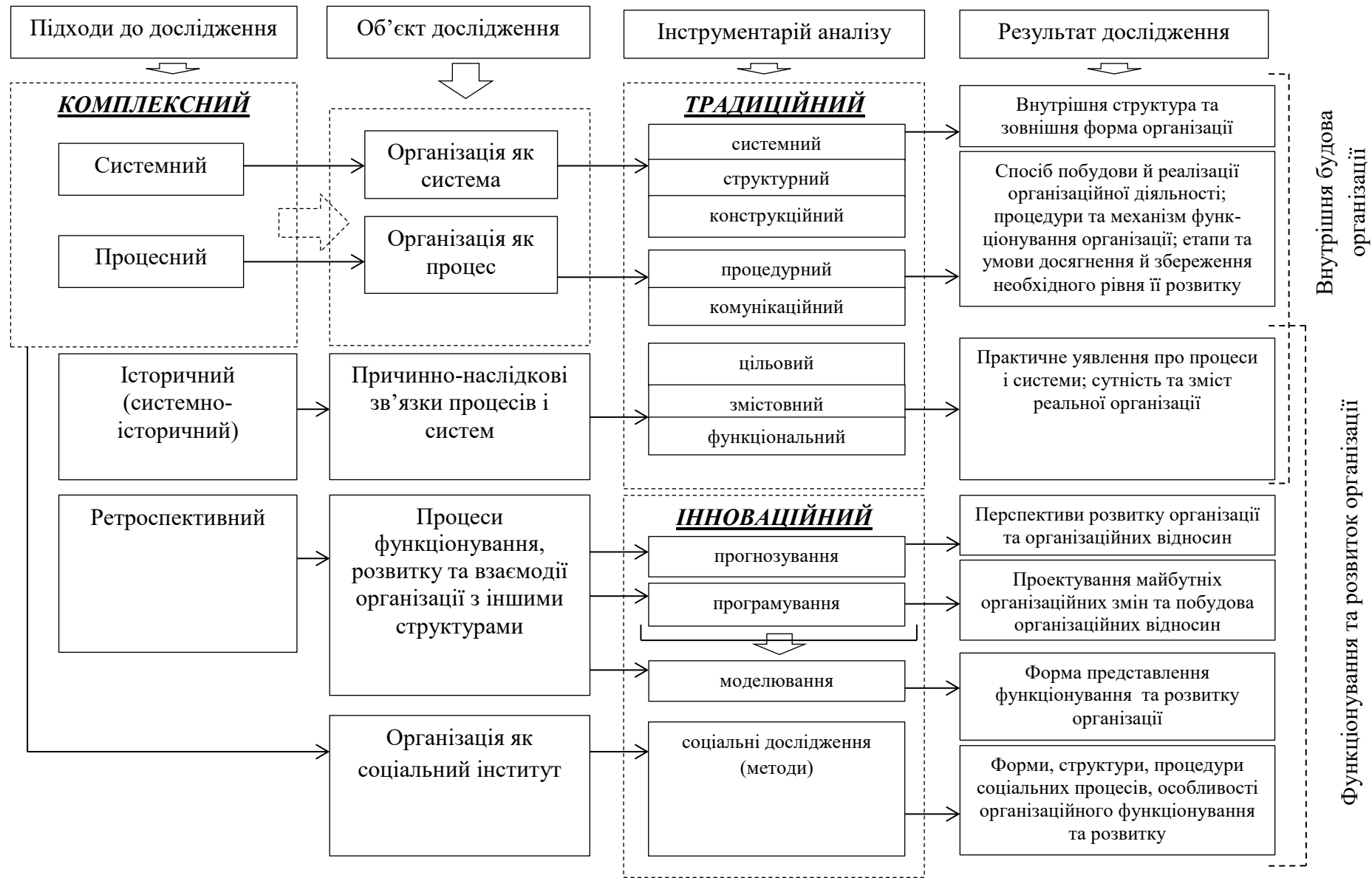


Рис. 1.1. Систематизація підходів до дослідження організації та організаційних взаємовідносин [28, 57, 93, 101, 103]

Системний підхід є, напевно, найпопулярнішим підходом, він формувався поступово, по мірі того, як наука й практика опановували різними типами, видами й формами цілісних об'єднань предметів і явищ. В менеджменті системна методологія отримала своє визнання та широке розповсюдження в другій половині ХХ століття, хоча прагнення до розгляду об'єкта дослідження як цілісної системи виникло ще в античній філософії та науці (Платон, Аристотель), та отримало найбільший розвиток в середині століття у межах німецької класичної філософії (Кант, Шеллінг). До теорії організації системний підхід, сутність якого полягає в уявленні про організацію як про систему, увійшов вже як особлива методологія наукового аналізу і мислення. Його використання у дослідженні організацій дозволяє розкрити такі властивості, як цілісність, системність, організованість, описати закони та закономірності взаємозв'язку між елементами, внутрішні відносини та взаємовідносини окремого об'єкта з іншими, виявити зв'язки системи із факторами зовнішнього середовища, а надалі дослідити закономірності її розвитку [685].

Розповсюдження системного підходу в організаційних дослідженнях є природнім, адже будь-яке «наукове пізнання» не може здійснюватись хаотично, отже, має певну систему й підпорядковується закономірностям, що визначаються закономірностями розвитку й функціонування об'єктивного світу. Зростання популярності системного підходу у ХХ столітті пояснюється зміною типу наукових і практичних завдань, адже центральне місце у більшості галузей науки починають займати проблеми вивчення організації та функціонування складних, багаторівневих, ієрархічних об'єктів, склад яких неочевидний, а зміни непередбачувані, що вимагало дослідження у кожному окремому випадку.

Дослідження організації як системи передбачає її розгляд як сукупності частин або елементів, які мають взаємозв'язки та, взаємодіючи у межах цілого, визначають нові, цілісні властивості системи, які відсутні в окремих її елементах. Тобто, можна сказати, що особливістю системного підходу є орієнтація на розкриття цілісності об'єкта, виявлення різноманітних типів взаємодії елементів сукупності та незвідність властивостей цілого до властивостей його частин. Елементи мають певну автономність та вбудовані у систему за ієрархічним принципом. Це особливо

помітно у соціальних організаціях, де кожний рівень, володіючи певною автономністю, одночасно підпорядковується більш високому рівню. Саме такий тісний взаємозв'язок та взаємодія між різними елементами забезпечують системі, як цілісному, єдиному утворенню, найкращі умови для існування та розвитку.

Можна сказати, що потреба у використанні системного підходу до дослідження організації актуалізувалася у зв'язку з необхідністю управління великими, складними об'єктами в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Системний підхід дозволяє, використовуючи метод системного аналізу, комплексно вивчити об'єкт як єдине ціле, тобто структурувати складну проблему в серію завдань з можливістю їх розв'язання за допомогою економіко-математичних методів, встановлення критеріїв їх вирішення, деталізації цілей, та сконструювати таким чином ефективну організацію для досягнення цілей.

Системний підхід допомагає дослідникам адекватно сформулювати сутність досліджуваних проблем та обрати найефективніші шляхи їх вирішення. Однак, системний підхід є сукупністю логічних прийомів, методичних правил і принципів теоретичного дослідження, що не має жорстких обмежень, отже, його застосування сприяє виявленню обмеженості традиційних об'єктів дослідження, з одного боку, та визначенню й реалізації нового типу завдань при новому стилі мислення, з іншого. За допомогою категорій і принципів системного підходу, шляхом планування та визначення структурних або типологічних параметрів і властивостей нових об'єктів визначаються перспективи їх побудови [249, 421].

Наступний підхід до вивчення сутності організації отримав назву процесного, у межах якого її функціонування розглядається як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині її структури й реалізують мету існування. Застосування даного підходу є цілком виправданим, адже всередині організації відбувається безліч взаємопов'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають її стан. Зміна станів організації, що обумовлюється певними діями в результаті процесу, у свою чергу, викликає подальші дії, що також знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Цей висновок підтверджує визначення процесу, надане науковцями у [452], які розглядають його як логічну послідовність дій впродовж

певного часового періоду, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи та сприяє перетворенню її ресурсів (входу) в кінцеві результати (вихід).

У [685] виділено функціональний підхід до вивчення організації, за допомогою якого, на думку науковця, можна встановити місце організації в природних та суспільних процесах; вивчити прояв цілеспрямованості і активності її діяльності; дослідити взаємодію конкретної організації з іншими системними та несистемними утвореннями, а також взаємозалежність окремих компонентів всередині організації. Тобто можна сказати, що вчений також пропонує вивчати організацію шляхом дослідження певних процесів (функцій), що реалізуються як в середині організації, так і за її межами. Окрім того, самі функції організації дуже часто розглядаються як комплекси взаємопов'язаних дій і операцій, які вона здійснює як єдине ціле, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку. Отже, функцію також можна представити як певний процес, що полягає у послідовній реалізації конкретних кроків для вирішення встановленого завдання. Таким чином, у межах даного дослідження ми будемо використовувати поняття процесного підходу до розгляду організації.

Безсумнівно, використання системного та процесного підходів надають можливість отримати певні знання та сформувані певне уявлення про організацію як систему, що функціонує та розвивається шляхом реалізації цілої низки різноманітних процесів. Однак, не можна не погодитися з точкою зору, що системні та процесуальні прояви в організації об'єктивно обумовлюють необхідність одночасного вивчення організації як системи та як процесу. Саме такий підхід дозволяє найповніше відобразити широкий спектр найрізноманітніших зв'язків, залежностей та співвідносин у межах організації. Це підкреслює складність та багатофакторність організації як об'єкта дослідження та переконливо обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до її вивчення.

Спираючись на погляди науковців [14, 16, 406], які під комплексом найчастіше розуміють сукупність складових частин певного явища (процесу), що взаємно доповнюють, збагачують і забезпечують його цілісне якісне функціонування, можна сказати, що в основі комплексного підходу до вивчення

організації лежить ідея всебічного її дослідження через встановлення взаємозалежностей і взаємозв'язків окремих складових. Ці складові в кожному окремому випадку мають свої особливості, і, навпаки, кожна з них, органічно поєднуючись у загальне, водночас набуває сутності і властивостей загального, збагачуючи його якісно своїми характеристиками.

На думку науковців [685], використання комплексного підходу, що передбачає вивчення організації в міждисциплінарному аспекті на стику різних наук, дозволяє отримати нові знання про неї. Комплексний підхід визначає місце і роль кожної досліджуваної складової у загальній системі уявлень. Іншими словами, застосування підходу дозволяє сформуванню всебічну систему наукових знань про процес або систему. Застосування комплексного підходу є природнім, адже, навіть коли дослідник спочатку розглядає організацію як об'єднання елементів процесів або систем у певне впорядковане утворення, він вже реалізує комплексний підхід до вивчення організації. Більш того, головною метою здійснення процесу формування та функціонування будь-якої системи організації є створення і вдосконалення певного комплексу як однієї з вищих форм організаційного розвитку. Тобто застосування комплексного підходу до дослідження організації є виправданим.

У науковій літературі зустрічається ототожнення комплексного та системного підходів, з чим не можна повністю погодитися, адже підходи, безсумнівно, взаємопов'язані, але не тотожні. Системний підхід набуває форми комплексного лише у тих випадках, коли досліджуються системи, що складаються з елементів, які одночасно функціонують в інших за своєю природою системах, і з якими комплексні системи саме на цій підставі пов'язані складними функціональними та іншими залежностями. Тобто застосування комплексного підходу викликане необхідністю дослідження комплексів як особливих систем. Однак, слід пам'ятати, що для здійснення комплексного дослідження, комплексом має бути не лише об'єкт дослідження, комплексом має бути саме дослідження. Це вимагає його побудови та організації на принципах системності, адже комплекс є особливою системою. Отже, комплексним підхід до дослідження стає лише тоді, коли він є системним.

Ще одним важливим підходом до вивчення організації є історичний, що

займає особливе місце в дослідженнях теорії і практики організації. Саме він, спираючись на чітку логіку в межах єдиної послідовності загального розвитку процесів і систем, надає можливість використання конкретного хронологічного інструментарію вивчення та систематизації фактів, які відображають формування і розвиток організації [57, 311]. Використання історичного підходу є доцільним, коли на меті є виявлення причинно-наслідкових зв'язків процесів і систем, визначення їх первинності або похідності, самостійності або залежності, об'єктивності або суб'єктивності, тобто природи походження та умов становлення й розвитку. У [685] автор даний підхід називає системно-історичним, що визначає та інтегрує стан і рух організації, враховує наростання темпів її розвитку, органічно сполучає генетичне та прогностичне тлумачення об'єктів і процесів, завдяки чому з'являється можливість встановити закономірності переходу організації з одного стану в інший. Деякі науковці [16, 311] виділяють історико-порівняльний підхід, як один із найвідоміших і найбільш популярних серед дослідників. Використовуючи у процесі історичного дослідження методику порівняльного аналізу, науковці мають можливість розкрити спільність функціональних зв'язків та соціальних явищ. Так вони осягають минуле в єдності та індивідуальності, а також знаходять зв'язок й основу історичних явищ. Застосування історико-порівняльного підходу у дослідженнях організації є виправданим, коли на меті є виявлення загальних рис та особливостей їх функціонування шляхом визначення закономірностей та особливостей у різні періоди. Завдяки використанню історико-порівняльного підходу можна послідовно розкрити причини, наслідки й закономірності історичного розвитку організацій, виявити основні тенденції змін та зробити висновок про домінування певного шляху розвитку.

Також можна зустріти точку зору про доцільність використання ретроспективного підходу [176, 300], що обумовлене порівняно невеликим хронологічним проміжком дослідження. Особливістю даного методу є прийом реконструкції невідомих раніше деталей деяких суспільних явищ. Науковці, враховуючи сучасні наукові підходи у дослідженні соціально-економічних та культурних процесів, шляхом ретроспективи висвітлюють певні зміни об'єктів в

межах досліджуваного періоду. Таким чином, поступово звертаючись до історичного минулого, з'являється можливість виділити найхарактерніші риси і тенденції, а також закономірності розвитку організацій у досліджуваний період. Комплексний, історичний і ретроспективний підходи, а також теоретико-методологічні праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених складають методологічну та теоретичну основу дослідження організації.

Складність організації та організаційних відносин як об'єкту дослідження, різноманітність та всебічність широкого спектру розуміння та застосування терміну «організація», подвійність її виникнення та існування обумовлює необхідність застосування у межах обраного підходу дослідження широкого, розгорнутого й такого, що постійно модернізується, інструментарію. Він, на думку фахівців [249, 279], представлений досить традиційним набором методів дослідження сутності та змісту організації. У даному випадку доцільним є універсальне застосування практично усіх загальновідомих методів вивчення, аналізу, класифікації та оцінки взаємозв'язків, що проявляються при формуванні, функціонуванні та розвитку процесів та систем. Однак, погоджуючись з даною точкою зору, слід пам'ятати, що, використовуючи традиційні методи у процесі дослідження організацій, необхідно їх цілеспрямовано та послідовно адаптувати відповідно до об'єкту та предмету дослідження, а це досить часто призводить до їх суттєвої модифікації.

Для вивчення конфігурації внутрішньої будови процесів та систем, зовнішньої форми їх представлення та реалізації доцільно використовувати системний, структурний та конструкційний інструментарій аналізу організацій та організаційних відносин. Це дозволяє виявити, вивчити та побудувати певну послідовність зв'язків, конфігурацій та комунікацій, визначити їх місце та роль у внутрішній структурі та зовнішніх формах організації. Особливого розвитку набули специфічні прийоми ієрархічної архітекtonіки, структурної субординації, процедурного детермінування для ефективної організації соціальних процесів і систем [365, 406, 457].

Наступними у процесі дослідження організацій є процедурний та комунікаційний інструментарій, які орієнтовані, більшою мірою, на вивчення процесуального прояву, структурного вираження, логіки і послідовності побудови

та представлення організаційних відносин. Саме завдяки їх застосуванню, на думку вчених [510, 502], з'являється можливість виявити та дослідити причинно-наслідкові зв'язки, логічні послідовності, способи побудови й реалізації організаційної діяльності, процедури та механізм функціонування організації, етапи та умови досягнення й збереження необхідного рівня її розвитку.

Найголовнішою перевагою застосування цільового, змістовного й функціонального інструментаріїв аналізу є не лише можливість дослідження сутності та змісту процесу й системи, а й результату організації. У процесі їх застосування дослідники досить точно розкривають змістовне вираження організаційних відносин, а також формують практичне уявлення про процеси і системи, що, у свою чергу, відображає сутність і зміст реальної організації.

Використання описаного інструментарію, що пов'язаний з побудовою та структурою організації (рис. 1.1), у процесі її дослідження, та послідовна його адаптація до об'єкта дослідження, сприяє формуванню комплексу методів вивчення і застосування конкретних знань про організацію, її структуру, принципи побудови. Цей інструментарій можна вважати традиційним, адже він тривалий час та достатньо ефективно застосовується вченими для дослідження сутності, змісту, структури організацій та особливостей організаційних відносин. Однак, одночасно з традиційними методами дослідження організацій останнім часом стрімко розширюється палітра сучасних методів, які вважаються інноваційними через їх різноманітність та універсальність [16, 21, 57, 64]. Їх головною особливістю є поєднання об'єктів та дій практично усіх відомих сфер досліджень й впливів найрізноманітніших суб'єктів та явищ. Саме ця особливість сприяє перетворенню методів дослідження організацій та організаційних відносин на змістовний базис розробки прикладного інструментарію більшості галузей знань. Таке перетворення забезпечує реальну та вкрай необхідну інтеграцію теорії та практики у найскладніших процесах дослідження та удосконалення сучасних організацій. Склад інноваційних методів, що ефективно застосовуються як при дослідженні організації, так і при оцінці результатів її функціонування, вкрай різноманітний. На рис. 1.1 поряд з традиційними методами дослідження наведено досить складні, але

популярні серед дослідників інструменти, що, на відміну від традиційних, спрямовані, переважно, на дослідження процесів функціонування, розвитку та взаємодії організації з іншими структурами. Серед них загальновідомі методи прогнозування, програмування й моделювання, які, на думку науковців [228, 310, 315], більшою мірою відносяться не до методів дослідження, а до методів розробки реальної організації. Однак, слід пам'ятати, що інструментарій дослідження організацій є вкрай динамічним, що пов'язано, передусім, з розвитком комплексу знань про організацію у процесі його застосування. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність адаптації та використання більш складного науково-практичного, так званого, комбінованого інструментарію, що складається з методів аналізу, проектування, конструювання, а також розробки форм, структур й процедур.

Застосування методу прогнозування пояснюється необхідністю усвідомлення результату, якого має досягти організація у процесі функціонування у майбутньому. Прогнозування дозволяє представити перспективи розвитку організації й організаційних відносин, адже складається з комплексу методів, за допомогою яких з'являється можливість розкрити особливості побудови та реалізації причинно-наслідкових зв'язків процесів та систем у найближчій перспективі. Широку розповсюдженість прогнозування ще можна пояснити тим, що дослідження майже завжди спрямоване на майбутнє, навіть, якщо спирається на результати аналізу минулого. Воно готує підґрунтя для вирішення майбутніх можливих проблем, яке обумовлено певними причинно-наслідковими зв'язками різноманітних організацій.

Застосування методу прогнозування передбачає певну технологію його реалізації. По-перше, досліджуються положення, що відображують організаційні зміни та певні перетворення форм, структур та процедур, й лише згодом, на підставі цього, досліджують сутність та зміст тенденцій, що відбуваються. Інноваційні методи дослідження й, зокрема, метод прогнозування, будується на результатах дослідження ймовірних майбутніх наслідків здійснюваних перетворень, що надає можливість більш чітко їх усвідомити.

Прогнозування розглядається науковцями як практичне застосування результатів передбачення та вважається одним із перших розрахункових методів

наукового дослідження [71, 72, 136]. Інколи в літературі можна зустріти певну плутанину та ототожнення понять «прогнозування» та «передбачення». Однак, це не зовсім так, адже передбачення, на відміну від прогнозування, спирається, більшою мірою, на інтуїцію, асоціації та здогадки, прогнозування ж, перш за все, всебічно враховує вплив найрізноманітніших факторів, що, в решті решт, обумовлює необхідність розробки конкретної програми здійснення певного процесу.

Так починається процес застосування наступного методу – програмування, що є проектуванням майбутніх організаційних змін та інструментом відображення і побудови організаційних відносин. Сутність методу полягає у розробці програми, в результаті чого формується модель обраних процедур та механізм їх реалізації. Програмування, у такому сенсі, виступає не стільки як метод дослідження, а більше як спосіб забезпечення організації здійснення практичного впливу.

Комплексне застосування методів прогнозування і програмування обумовлює побудову моделі як форми представлення функціонування і розвитку організації, яка є найважливішим інструментом комплексних досліджень [589]. Разом з тим, кожна модель, що є результатом інтелектуальної організації, відображає уявлення про будову, функціонування і реалізацію процесів і систем.

Можна зрозуміти провідну роль моделювання в загальній системі методів дослідження, проектування та функціонування організації. Спираючись на дослідження альтернативних варіантів розвитку організації і їх наслідків, моделювання підвищує ефективність прогнозування та перетворюється на інструмент апробації та адаптації розроблюваних програм й процедур. Одночасне застосування методів прогнозування, програмування й моделювання пояснюється тісним взаємозв'язком та цілеспрямованою конструктивною взаємодією між собою. Комплексний спосіб застосування інструментарію дозволяє комплексно відображати, досліджувати і представляти організаційні відносини у процесах і системах сучасного світу. Самостійне використання методів у дослідженні згодом все рівно призводить до необхідності застосування системи в цілому. Це пояснює особливе місце та підкреслює практичне значення комплексного застосування інструментарію прогнозування, програмування, моделювання та інших методів у

дослідженні організації. Але, навіть такі багатофакторні й комплексні методи не вичерпують всього інструментарію дослідження організації.

Складність організації, як об'єкта дослідження, та організаційних відносин, які реалізуються в її межах, є основною причиною розробки і застосування широкого спектру інноваційних наукових підходів та інструментарію їх реалізації. Вибір і застосування конкретного методу дослідження залежить безпосередньо від об'єкту дослідження, особливостей його формування, функціонування та розвитку.

Визнаним є факт, що організація відіграє величезну роль у житті суспільства, можна сказати, що її діяльність визначає життя суспільства, а діяльність окремих людей проявляється, переважно, через діяльність організацій. Вони, перетворюючи витрати в цінності, є генераторами ресурсів, створюють корисні для суспільства блага, які сприяють його розвитку. Сучасні організації, приймаючи на себе значущу соціальну роль, поступово стають центральною ланкою суспільного життя.

Можливо, це є причиною того, що сучасний світ часто розглядається як світ організацій у формі сукупності людей і груп, які об'єдналися на підставі певних правил і процедур, поділу праці і обов'язків, для досягнення мети або вирішення задачі. Ефективність подібних організацій як механізму вирішення суспільних завдань підтверджується їх стрімким поширенням і проникненням в усі сфери суспільного життя. Поступово вони приймають на себе більш значущу соціальну роль та стають центральною ланкою суспільного життя, адже, створюючи багатство, організації збільшують добробут суспільства та покращують якість трудового життя [589]. Це є причиною їх розгляду як соціальних інститутів, де, для досягнення загальних цілей, застосовується спільна праця людей, що, у свою чергу, стало потужним імпульсом для формування й застосування самостійного, спеціалізованого інструментарію організаційних досліджень соціальних процесів і систем.

Накопичення знань та суттєве розширення, у зв'язку з цим, уявлень про внутрішні стани організацій соціальної сфери, зміни в організаційних процесах і системах, обумовило необхідність розробки, адаптації та широкого застосування соціальних методів, їх поєднання з традиційним інструментарієм дослідження організацій. Особливістю дослідження соціальних організацій, а також процесів, що

в них відбуваються, є обмежений ступінь формалізації їх створення, функціонування і розвитку. Через це склад методів досліджень має бути спеціально адаптованим, доповненим та деталізованим інструментами відповідно до обставин, умов, рівня розвитку та змісту вирішуваних завдань соціальної організації.

На допомогу науковцям приходить окремий розділ соціології, що містить відносно самостійний спеціалізований інструментарій [560, 738]. Однак, як свідчить практика [288, 314, 332], дослідження відносин в соціальних організаціях вимагає певної адаптації такого спеціалізованого інструментарію до аналізу процесів, що відбуваються саме в цих організаціях. Це обумовлюється основними особливостями, серед яких низький рівень формалізації соціальних відносин і систем, неочевидність їх неформальних проявів, ймовірнісний характер функціонування і розвитку організації.

Однак, в соціальних процесах і системах, більше, ніж у інших, розвиваються суттєві відмінності і навіть протиріччя. Вони виявляються, переважно, в організаційній поведінці її членів, які керуються, у більшості випадків, не офіційними правилами, а, скоріше, неформальними законами й стихійно сформованими корпоративними нормами, що істотно відрізняються від декларованих правил. З огляду на це, цілком природнім стає специфічне застосування інструментарію, який є широко і різноманітно апробованим у соціально-психологічних дослідженнях. Безсумнівною є необхідність його адаптації до складу та змісту комплексних завдань, що ставляться і вирішуються організацією, і тут в якості конкретних методів дослідження і впливу мають застосовуватися заходи, прийоми і способи, склад і зміст яких досить різноманітний [303, 318, 359]. Ефективними можуть бути тут як традиційно застосовувані форми, так і складні, інноваційні процедури, що забезпечують здійснення аналізу, оцінки і послідовного вдосконалення соціальної організації на підставі постійного накопичення неформальних матеріалів та формулювання необхідних висновків.

Ці методи та цілі їх застосування орієнтовані не лише на виявлення і вивчення реальних форм, структур, процедур соціальних процесів, а також особливостей організаційного функціонування і розвитку. Вони є специфічним інструментарієм соціально-психологічних досліджень, яскравими представниками якого є сучасні

прийоми системного аналізу, як то позиціонування та ранжування самоорганізації.

Ще одним розповсюдженим прикладом специфічного інструментарію дослідження соціальних організацій є використання програмного потенціалу і ресурсів сучасних інформаційних технологій. Вони надають вченим і практикам вільний і мобільний доступ до потужного математичного апарату, точність і швидкість дії якого суттєво змінили характер теоретичних досліджень, доповнюючи їх прикладними розробками та надаючи можливість їх практичного використання в реально функціонуючих соціальних організаціях. Висока ефективність застосування інструментарію досліджень на базі сучасних інформаційних технологій обумовлюється наявністю можливості чіткої формалізації систем і процесів, комунікаційної варіації, послідовно-реверсивного аналізу зв'язків і процедур. Безсумнівно, застосування цього інструментарію дослідження потребує додаткового вивчення й послідовного розвитку, однак, вже сьогодні його окремі елементи широко застосовуються при аналізі, розробці та проектуванні організаційних структур управління та інформаційних систем їх забезпечення [589].

Згадуючи, що комплексний, історичний і ретроспективний підходи, разом з діалектичним і системним методами, теоретико-методологічними працями вітчизняних і зарубіжних вчених є методологічною та теоретичною основою дослідження організацій, слід зауважити, що цей апарат вже давно і впевнено застосовується у дослідженнях більшості галузей знань, через що отримав назву традиційного. У якості інструментарію у межах обраних підходів до дослідження широко застосовуються структурне відображення об'єкта та предмета дослідження у вигляді оригінальних схем, малюнків і таблиць, а також специфічні методи дослідження і моделювання. Це обумовлено необхідністю розкриття сутності організації, її структури, форми, принципів побудови та об'єднання самостійних, взаємопов'язаних, залежних і інтегрованих складових в загальні процеси або системи. На думку науковців [190, 209, 221], візуальне, схематичне відображення організацій та організаційних відносин дозволяє повно та ємно представити їх сутність, зміст, особливості та умови формування, функціонування і розвитку.

Загальновідомим є той факт, що цінність будь-яких знань полягає, перш за все,

у тому, наскільки ефективно людина може їх використовувати у своїй цілеспрямованій діяльності. Саме це переважна більшість фахівців вважає основним завданням дослідження та застосування отриманих знань. Таким чином, організацію як поняття, науку та вид практичної діяльності можна назвати певним чином впорядкованою інтелектуальною системою, з'ясування взаємозв'язків в якій є безсумнівною необхідністю для повного і всебічного розкриття її сутності. Необхідним при вивченні організації є тісний взаємний зв'язок між науковою і практичною діяльністю, їх єдність, об'єктивна й цілеспрямована взаємодія. Розглянуті наукові підходи до дослідження організації, методи, прийоми та інструментарій досліджень ще раз переконливо доводять необхідність їх єдності й конструктивної взаємодії з щоденної практичною діяльністю людини. Можна сказати, що вони забезпечують методичний базис для прикладного застосування отриманих знань та навичок. Це є цілком зрозумілим, адже кожна людина, свідомо або ні, застосовує певний підхід до дослідження, адаптуючи його до конкретних завдань, що потребують вирішення. Відповідно, здійснення конкретних дій передбачає використання систематизованого інструментарію, а точніше, конкретного засобу з його складу. Прагнення вирішити певну задачу або досягти певної мети поступово трансформується у застосування отриманих знань на практиці. Майже постійно, у процесі реалізації діяльності, людина безпосередньо зустрічається з необхідністю об'єднання теорії і практики, перетворення знань у професійні навички для найефективнішого досягнення на цій основі встановлених цілей.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації

Складність та багатозначність поняття «організація», як об'єкта дослідження, використання науковцями різних підходів та інструментарію до визначення його сутності та змісту, зумовлюють певну плутанину у наукових джерелах, що є

причиною відсутності єдиного розуміння терміну. Різні тлумачення дозволяють повніше дослідити та зрозуміти поняття, однак, його широке вживання у багатьох науках (філософія, математика, економіка, соціологія) та практичній діяльності пояснює існування різних поглядів на сутність організації, тобто обумовлює його багатозначність.

Поняття «організація», переважно, вживається у трьох значеннях: як система, де розглядається склад, співвідношення та взаємозв'язок елементів у її межах; як явище (стан), що передбачає дослідження об'єднання елементів, яке діє на основі правил і процедур для реалізації програми або досягнення загальної мети; як процес, тобто сукупність дій для створення та удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого або упорядкування у просторі й синхронізація у часі елементів системи [222, 241, 253, 287, 288]. Професор Й. С. Завадський зазначає, що передумовою виникнення організації є актуалізація людських потреб в об'єднанні зусиль для досягнення особистих цілей, яких неможливо досягнути поодиночці через наявність фізичних, біологічних, психологічних, соціальних обмежень [159]. В теорії управління [28, 232, 249, 265, 288, 714] термін «організація» використовується у двох аспектах: в широкому сенсі організація є функціонально-цільовою сукупністю людей, що має соціальну структуру, канали комунікацій, координації, управління і контролю. Підґрунтям її формування є розподіл праці, спеціалізація функцій та ієрархічна система взаємодії між індивідами, їх групами, структурними підрозділами, для задоволення соціальних потреб індивідів та суспільства в цілому. Іншими словами, організацією називають свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної мети. У вузькому сенсі організація – це процес виявлення найсуттєвіших зв'язків серед людей, задач, видів діяльності для інтеграції та координації організаційних ресурсів з метою ефективного виконання завдань.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у праці «Основи менеджменту» розглядають організацію як «...групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей...» [678]. Її обов'язковою ознакою називають наявність хоча б двох осіб, які вважають себе частиною однієї групи,

об'єднані загальною метою, для досягнення якої вони навмисно працюють разом.

Л. Г. Монастирський [685] вважає поняття «організація» однією з провідних категорій організаційної науки та надає декілька трактувань. Погоджуючись з думкою вчених у [678], він описує організацію як різновид соціальних систем, тобто об'єднання людей, які, спираючись на певні принципи та правила, спільно реалізують загальну мету. Пропонується розглядати організацію як елемент суспільної системи, поширену форму людської спільності, первинний осередок соціуму, об'єкт і суб'єкт суспільства. Термін «організація» розглядається як діяльність, її результат або сфера діяльності; та як соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення господарської, комерційної або некомерційної цілі. Корисним є висновок вченого, який визначає поняття «організація», по-перше, як «...внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою...»; по-друге, як «...сукупність процесів або дій, що призводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого...»; по-третє, як «...об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль та діють на основі певних процедур і правил...» [685].

Досліджуючи погляди на сутність та зміст поняття «організація» [221, 265, 335, 374, 455, 685], можна зазначити, що перші два визначення є взаємодоповнюючими та характеризують організацію як універсальне явище, що відображує деякий стан та процес. Останнє визначення має соціальне забарвлення та відноситься до людських організацій. Отже, виокремлюється два підходи до вивчення організації: у статиці організація розглядається як цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має певну місію, і тут організацією вважається система, тобто внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями; у динаміці організація – це процеси з впорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або функціонують. Це дає підстави трактувати організацію як процес, тобто сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних кількісних і якісних просторово-часових зв'язків, які є

сутністю організації як процесу, та розуміти під організацією впорядкований стан елементів цілого та процес їх впорядкування в доцільну єдність [685].

Підтвердження або спростування даного погляду вимагає дослідження сутності поняття «організація», аналізу різних точок зору на його природу та зміст. Серед аналізованих поглядів (табл. А.1 Додатку А) понад 37% визначень відноситься до розгляду організації як групи людей, трохи більше за 32% трактує організацію як систему, як процес розглядає організацію майже 18% визначень, близько 4% визначень відноситься до організації як стану, явищу, структури або уявлення, та біля 9% визначень стосується організації як функції (рис. 1.2).

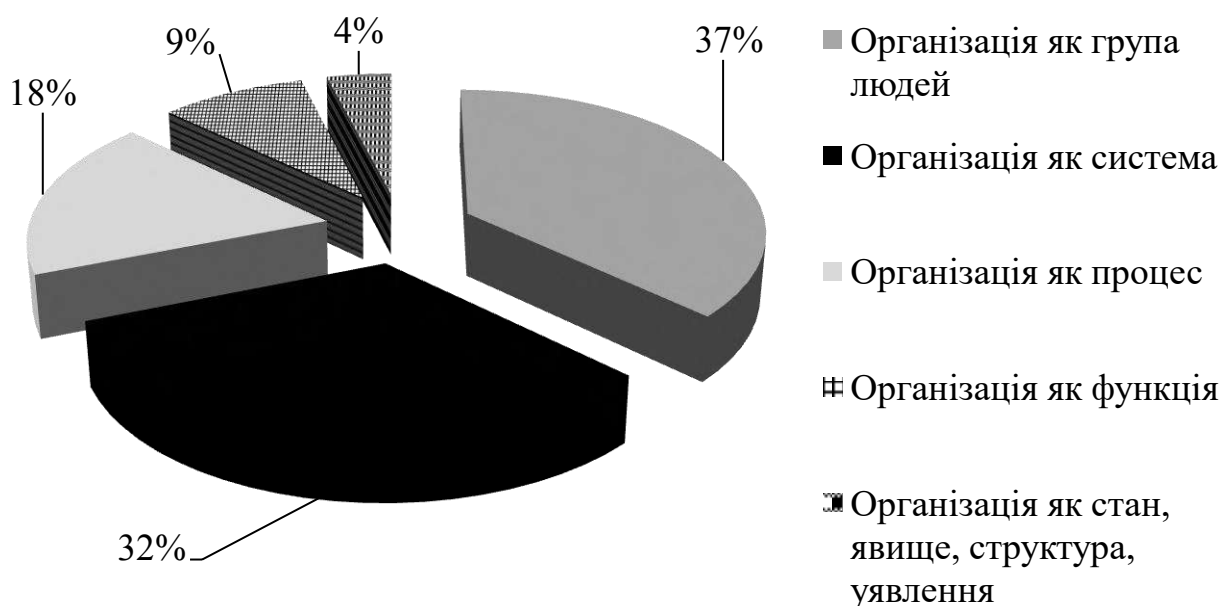


Рис. 1.2. Розподіл поглядів на трактування сутності організації [28, 221, 222, 232, 241, 249, 253, 265, 287, 288, 335, 374, 455, 593, 678, 685, 714, 721, 723, 726, 749]

Розгляд організації як групи людей, до чого схиляється більшість науковців, найчастіше завершується її трактуванням як групи осіб, які взаємодіють за допомогою певних умов (матеріальних, економічних, правових і інших) для досягнення цілей, та нагадують централізовану координовану систему. Тобто, можна сказати, що люди, які входять до складу організації, є елементами системи з відповідними взаємозв'язками, які реалізуються для досягнення мети. З огляду на

це, правомірним буде сказати, що розгляд організації як групи людей є її дослідженням як соціальної системи, що дозволяє об'єднати ці дві групи визначень у одну загальну. Подібна ситуація і з групами визначення організації як функції та процесу. Адже раніше зазначено, що функція розглядається як послідовна реалізація певних кроків (дій, етапів), тобто як процес. Отже, логічним буде поєднання груп розгляду організації як процесу та функції у одну загальну групу. Отже, маються три узагальнені групи визначень організації: організація як система, у тому числі, соціальна – майже 69% визначень; організація як процес – близько 27% визначень; організація як стан, явище, структура або уявлення – біля 4% (рис. 1.3).

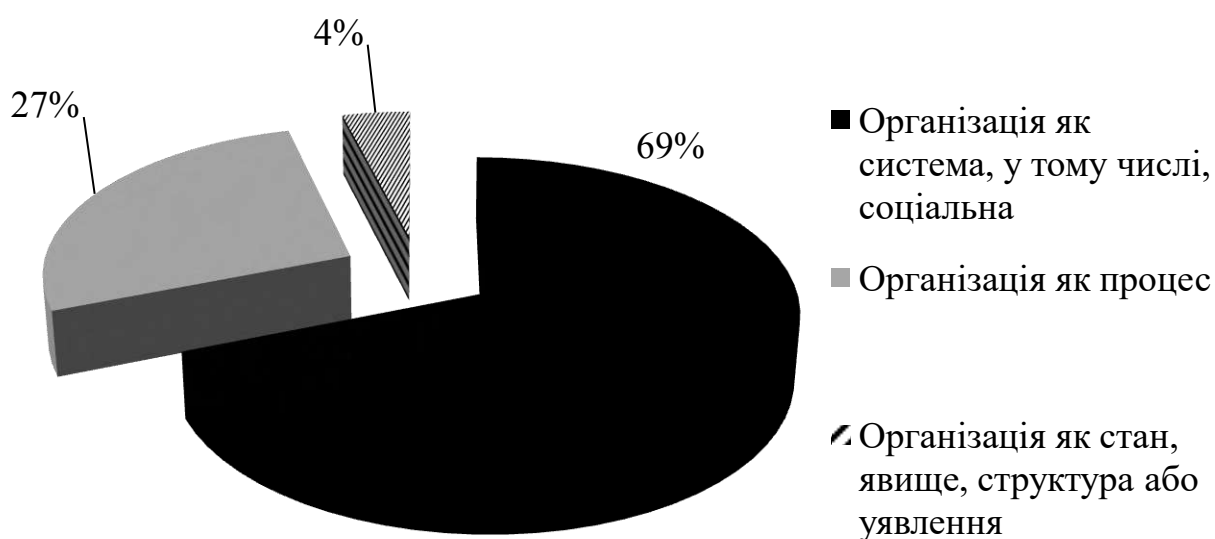


Рис. 1.3. Перерозподіл поглядів на трактування сутності організації [593]

Джерело: складено автором.

Зазначений розподіл співпадає з точкою зору науковців. Автори у [261, 376, 540, 674] зазначають, що поняття «організація» розглядається у трьох значеннях: як система, стан, процес. Науковці виділяють ознаки організації як системи, серед яких: цілісність (сукупність елементів із притаманними лише їм властивостями і характером взаємозв'язку) та подільність (розподіл системи на підсистеми й елементи, що мають системні властивості), та вважають, що організація як процес є проявом суспільної діяльності, а її функціональним призначенням є створення нових і удосконалення функціонуючих систем будь-якого виду.

Інші науковці [261, 492, 510, 674] також досліджують організації у трьох аспектах: як процесу, що є сукупність дій, які призводять до утворення й вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого, дозволяють упорядкувати у просторі й синхронізувати у часі елементи системи; як явища, тобто об'єднання елементів, що, діючи на основі правил і процедур, реалізують програму або мету; як системи, що є складом і співвідношенням елементів з певними взаємозв'язками.

Цікавим є розгляд найбільш поширених визначень дефініції (табл. А.1 Додатку А), але змістове визначення організації зводять до трьох основних розумінь. По-перше, організація розглядається як процес, за допомогою якого створюється і зберігається структура системи. По-друге, організація розуміється як система, тобто сукупність взаємовідносин, видів діяльності, прав, обов'язків, ролей, що формуються в процесі спільної праці. По-третє, організація є групою осіб зі спільними цілями, що обумовлює виникнення певних процесів та їх поєднання у систему.

Можна підтвердити справедливості точки зору, що з метою повного дослідження сутності та змісту багатозначного поняття «організація», його, доцільно розглядати у статичній (як соціальну організацію або інститут) та у динамічній (як сукупність певних процесів у межах соціальної організації, включаючи й процес управління нею) [685]. Таким чином, у межах дослідження організація буде розглядатись як соціальна система свідомо координованих, упорядкованих, взаємопов'язаних та взаємодіючих на підставі певних правил та процедур елементів (осіб), які спрямовані на досягнення специфічного набору спільних цілей. Цей висновок підтверджує розподіл точок зору науковців щодо сутності організації, які розглядають її у межах комплексного підходу, успішно використовуючи з цією метою інструментарій системного та процесного підходів.

Узагальнення та аналіз точок зору фахівців на сутність та зміст поняття «організація» дозволяє стверджувати, що більшість з них (майже 70%) розглядає організацію як систему, використовуючи для її дослідження інструментарій системного підходу, як методології наукового аналізу і мислення. Розглядаючи в його межах досліджуваній об'єкт як єдине ціле, що включає сукупність взаємопов'язаних елементів та є одночасно частиною системи більш високого

порядку, з'являється можливість побудови багатофакторних моделей організацій, формування системного мислення про організацію, що підвищує ефективність управлінських рішень. Окрім того, організація є багатогранною, отже, вимагає всебічного, комплексного підходу, як одного з головних методологічних принципів системного підходу. Тобто, можна погодитись, що комплексний підхід виробляє стратегію і тактику, а системний – методологію і методи дослідження.

Розгляд організації як системи є продуктивним, адже шляхом дослідження її структури та основних елементів, характерних рис, ознак та параметрів, функцій, принципів функціонування та законів поведінки, з'являється можливість систематизувати і класифікувати організації за загальними ознаками та виробити ефективні методи управління. Науковці підкреслюють доцільність використання системного підходу для всебічного вивчення організації та змісту її процесів, розширення уявлення про сутність і тенденції розвитку, виявлення об'єктивних законів та закономірностей формування та функціонування організації як багатоаспектної системи [331, 519, 528, 532, 685]. Його використання у межах дослідження дозволить розкрити сутність понятійно-категоріального апарату організації, розширити уявлення про її склад, структуру, властивості елементів, характер їх взаємозв'язків, виявити основні характеристики компетентної організації для створення передумов її ефективного функціонування [14, 16, 171].

У процесі дослідження першочерговим завданням є визначення, так званої, мови дослідження, під якою розуміється сукупність ключових, найчастіше вживаних, термінів, їх дефініцій, опису її складу і змісту. Система знань у будь-якій галузі або сфері діяльності ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних дефініцій у вигляді певним чином організованого та адаптованого відповідно до мети дослідження понятійно-категоріального апарату. Адже основні поняття та категорії, в їх предметно-змістовному взаємозв'язку й залежності, формують мову галузі знань, розкривають та відображають її зміст, надають можливість ефективного та адекватного застосування інструментарію досліджень. Переважна частина понятійно-категоріального апарату організації детально досліджена науковцями, в ньому використовується основоположні наукові поняття, які є загальними для всієї

системи знань. Однак, незважаючи на це, більшість конкретних термінів потребують змістовної адаптації відповідно до мети дослідження, його умов і об'єктів, а також проблем, що вирішуються в його межах.

Дослідження поняття «організація» та його понятійно-категоріального апарату відбувається, переважно, у межах теорії організації. Завдяки розробці, розвитку й використанню її тезауруса, як комплексного інструментарію дослідження, вирішується завдання опису, систематизації, координації та розвитку основних понять організації, забезпечується формування єдиної методологічної і методичної основи відображення, вдосконалення та розвитку сутності та змісту організації як об'єкта дослідження. Це зумовило необхідність проведення процесу відбору, визначення й уточнення формулювання понять та категорій, ідентифікації і структурування взаємозв'язків між ними, класифікації переліку термінів для побудови комплексу організаційно-методичних понять і категорій організації.

Науковці вважають [128, 706, 163], що початком дослідження понятійно-категоріального апарату, його розуміння, способу чи сфери застосування, є дослідження поняття «парадигма», яке, виконуючи функції організації загальноприйнятої та зрозумілої системи наукових поглядів, здобуває роль її концептуального початку, структурно-об'єднуючої основи [632]. За такого розуміння стає можливим точно відобразити сутність будь-якої, навіть розробленої, обґрунтованої і сформульованої системи наукових поглядів та знань.

Найчастіше термін «парадигма» розуміють як модель, зразок, приклад, форму, структуру, послідовність відображення проблеми, ідеї, позиції або системи поглядів [128, 706]. У наукових дискусіях можна побачити прихильність вчених до думки, що парадигма – це наукова загальновизнана теорія, основна концепція, що представлена моделлю основних понять, лаконічно відображає найсуттєвіші риси галузі знань. Універсальність парадигми організації дозволяє виділяти не лише притаманне усім єдине й загальне, а надає можливість окреслити спектр відмінностей в організації знань, методик їх застосування, диференціюючи їх практичне використання. Тобто, підтверджуючи точку зору автора у [722], можна сказати, що парадигма поступово перетворилась на універсальну базу, єдину основу та типову модель побудови й

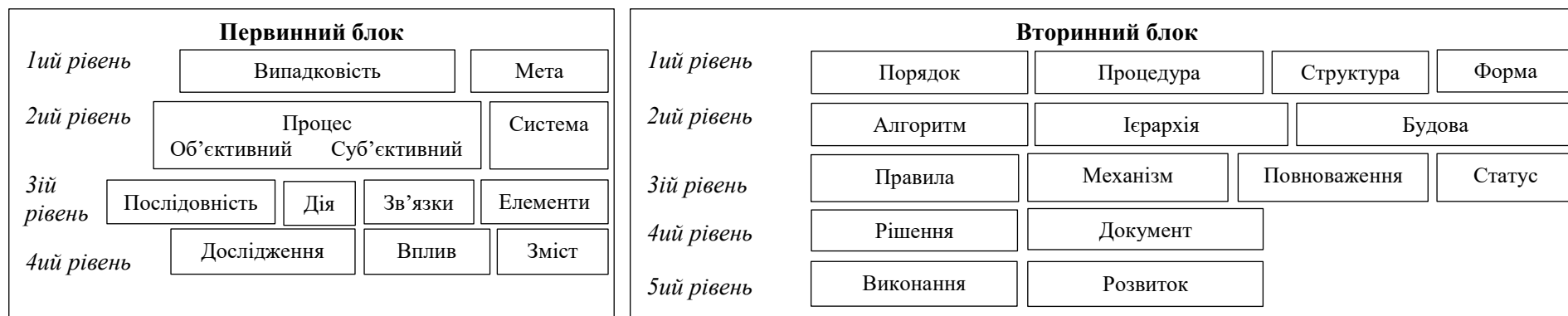
застосування загальної наукової мови, що допомагає доступно описати та зрозуміти співвідношення, інколи абсолютно не пов'язаних між собою явищ та подій.

Набуваючи вигляду універсального інструменту відображення, усвідомлення та адаптації нових ідей і підходів до реальних процесів, систем, та умов їх використання, парадигма стає в основі формування та подання тезауруса організації, за допомогою якого формується комплексне уявлення про побудову організації як системи наукових поглядів. Тезаурус стає фундаментом розробки й побудови концепції дослідження організації та дієвим інструментом процесу пізнання.

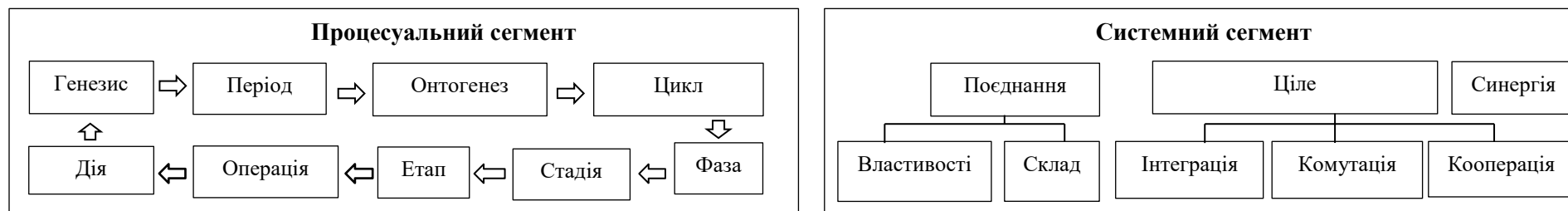
Усвідомлення складу і змісту тезауруса слід починати з розгляду основних, найчастіше вживаних понять, що передбачає поступове виділення, формулювання й структурування дефініцій, термінів та їх взаємозв'язку для виділення та розкриття об'єкта дослідження (рис. 1.4). Базовий ешелон тезаурусу представлений первинним і вторинним блоками. Зміст первинного блоку складають поняття, які тривалий час широко застосовуються у більшості областей знань як загальноприйняті науково-практичні терміни. Вони дозволяють відобразити та адекватно сприйняти досліджуване, розробити та здійснити те, що було вироблено, поєднуючи ці процеси загальним термінологічним супроводом. Вторинний блок представлений комплексом специфічних термінів формування, прояву та застосування організаційних основ розробки і побудови процесів і систем. Тут виділено конкретні поняття, які є взаємопов'язаними, та забезпечують досягнення і збереження необхідного рівня теоретичного уявлення організації та практичної побудови процесів і систем. Першими поняттями первинного блоку базового ешелону тезаурусу є випадковість і мета, що обумовлено природою організації, яка може мати об'єктивний, суб'єктивний та змішаний характер. Випадковість, що в історичному аспекті має пріоритет через первинний вплив на виникнення суб'єкта, є об'єктивним, складним, малоймовірним зв'язком. Мета, навпаки, характеризується як суб'єктивна, вторинна, внутрішня за природою, що обумовлює її розробку та прийняття на основі оцінки необхідності і можливості реального досягнення. Тобто мета є суб'єктивним, бажаним або необхідним, найчастіше, досяжним станом процесу або системи.

ТЕЗАУРУС ОРГАНІЗАЦІЇ

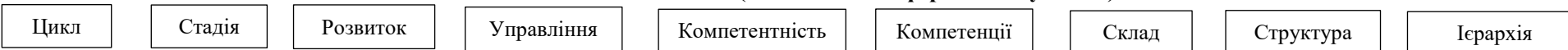
Базовий ешелон тезаурусу



Процесуально-системний ешелон тезаурусу



Спеціалізований ешелон (залежить від сфери застосування)*



* – обумовлено метою дослідження

Рис. 1.4. Тезаурус організації

Джерело: складено автором на підставі [45, 53, 57, 58, 64, 88, 101, 112, 122, 134, 138, 142, 150, 153, 159, 161, 163, 176, 183, 185, 209, 221, 222, 224, 229, 239, 248, 249, 265, 279, 281, 328, 358, 365, 369, 373, 374, 380, 392, 398, 421, 427, 518, 605, 677, 678, 683, 685, 689].

Співвідношення випадковості та мети, їх зіставлення та взаємодія обумовлюють все, що відбувається з людьми, здійснюється ними, отже, вони визначають природу виникнення, становлення та функціонування організації в усіх її формах і проявах.

Наступний рівень первинного блоку представлений поняттями процесу і системи, що відображають динаміку і статику світу. Визначальними характеристиками терміну «процес» є послідовність і зміни, вирішальне значення у визначенні, розумінні та застосуванні терміну «система» мають елементи та зв'язки. Оскільки ці поняття найчастіше застосовуються при вивченні сутності організації, виявленні її властивостей, принципів та особливостей управління й функціонування, доцільним є детальне вивчення їх головних характеристик.

Дуже стисло процесом можна вважати послідовність змін. Автор у [176] більш детально досліджує це поняття як послідовну зміну стану, явищ або подій, що визначається у часі. Як зазначає вчений, явища за природою є об'єктивними, а події допускають можливість суб'єктивної участі у своїй організації, на підставі чого визначається об'єктивна, суб'єктивна та змішана природа організації. Формування та розвиток причинно-наслідкових зв'язків між проявами явищ та подій обумовлюють їх роль у реалізації процесу організації, через що динамічна організація як процес визначена та представлена науковцями послідовністю змін, що відбуваються. З іншої точки зору, системний підхід до дослідження організації обумовив не лише формування її основних категорій, але становлення та розвиток зв'язків між ними, основою побудови та подання яких служить організація як об'єднуючий процес. Їх сутність також розкривається і розвивається загальною логікою об'єктивної, суб'єктивної та змішаної організації. Тобто, організацію як процес, точніше буде визначити як послідовність встановлення і розвитку зв'язків.

Факт існування причинно-наслідкових зв'язків між поняттями «процес» та «система» обумовив розгляд будь-якої системи як результату здійснення процесу організації, як джерела, умови і механізму її виникнення, становлення і розвитку. Єдиний підхід до аналізу проявів динамічної організації має право на існування, адже її створення або виникнення займає певний період часу, тобто відбувається у вигляді процесу, що обґрунтовує визначення поняття організації як процесу

формування системи. Такий розгляд організації дозволяє представити її сутність як процесу та дослідити побудову, адже зазначений підхід, акцентуючи увагу на виділенні послідовності явищ, подій, змін, дій в поданні організації як процесу, підкреслюючи важливість правильного розуміння послідовності, її змісту, порядку, конструкції, дозволяє розкрити мету й сутність процесу організації.

Реалізація людської діяльності передбачає переплетіння об'єктивних та суб'єктивних послідовностей в універсальний процес. Однак, його ефективне уявлення, побудова та здійснення вимагає вивчення характерних рис та особливостей організації. У свою чергу, дослідження процесуальної організації є основою виділення й відображення складу та змісту її елементів, їх агрегування і застосування при вирішенні конкретних завдань. В організації одночасно реалізуються різноманітні за призначенням та характеристиками процеси. Подібний двоїстий підхід до розгляду організації як системи процесів дозволяє забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком, що є першочерговим завданням існування організації [685].

Організація як система є результатом процесу її об'єктивної, суб'єктивної або змішаної організації, а більшість процесів функціонування та розвитку здійснюються в реальних системах або між ними [605]. Все оточення сприймається людиною як об'єктивно, суб'єктивно або змішано організована система. Вірогідно, цей факт пояснює розповсюдженість сприйняття організації і як системи, а застосування такого розуміння у практичній діяльності підкреслює необхідність її дослідження. Доцільним вважається вивчення основних понять організації та її внутрішньої будови. Результати аналізу визначень поняття «організація» дозволяють стверджувати, що найпоширенішим з них є розгляд організації як системи (сукупності) взаємопов'язаних елементів. Встановлення взаємозв'язків в системі розглядається науковцями у якості об'єктивних чи суб'єктивних процесів динамічної організації. Сама система є найзагальнішим й найприроднішим представленням статичної організації. Застосування поняття «система» у теоретичних та практичних дослідженнях свідчить про існування певної організації та передбачає наявність складових, які пов'язуються між собою у ціле. В такому

розумінні організації, в єдності та взаємозв'язку об'єднаних нею складових, формі та способі об'єднання, нових властивостях, що створюються ним, та потенціалі їх практичного застосування, найповніше розкривається сутність організації.

Об'єднання складових у структуру, стійке утворення, що виконує самостійну функцію, отримало назву органу, як структурної частини організації. «Орган» є об'єднанням ланок структури, тобто, організацією в організації. Підтримуючи цю точку зору, вважаючи абстрактною формою організації організоване ціле, що є граничним розширенням системи, науковець у [685] підкреслює тотожність понять «організація», як впорядкованого стану цілого, та «система». Визначаючи систему як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів з властивостями цілісності, ємерджентності та стійкості, обґрунтовується відповідність понять «організація» та «система».

Спираючись на результати досліджень організації як процесу, можна погодитись, що поняття «організація» є ширшим за поняття «система», адже відображує не лише стан порядку, але й процеси з впорядкування. Подвійність природи організації робить її трактування змістовнішим. Тобто, система є класичним випадком статичної організації, зафіксованим у певний момент станом впорядкованості. Дослідження організації як системи надає можливість виділити загальні властивості, притаманні організаціям незалежно від природи. Цілісність, як властивість організації, пов'язана з іншою її властивістю – ємерджентністю, що означає наявність якісно нових властивостей цілого, які відсутні в його складових [685]. Також організації, що виступає цілісним, системним утворенням, притаманна властивість стійкості, тобто вона завжди прагне до відновлення порушеної рівноваги, компенсуючи зміни, обумовлені впливом зовнішніх чинників.

Всі відомі процеси або системи за природою виникнення, становлення й розвитку розглядаються як співвідношення випадкового і цілеспрямованого початку організаційних відносин. Послідовність їх виникнення, становлення і розвитку, склад та зміст взаємозв'язків, тип взаємодії є складними концепціями двох основних форм об'єктивного прояву сутності, змісту і наслідків організації – процесу і системи. Трактування процесу як послідовності змін відображає його загальне,

універсальне, початкове уявлення, що описує об'єктивні процеси. Спроба визначення процесу з позиції суб'єкта, який його реалізує, доводить, що точнішим буде дослідження суб'єктивного процесу як послідовності дій. Подвійність стала причиною виділення у складі тезаурусу об'єктивного та суб'єктивного процесів.

Третій рівень первинного блоку базового ешелону тезаурусу організації представлений поняттями: «послідовність», «дія», «зв'язки», «елементи». Перше з понять частково розкрито раніше, адже є ключовим при розгляді організації як процесу, тобто динамічної організації. Процес є послідовністю характерних кроків організації, аналізуючи яку, можна розкрити спадкоємність всередині складових, приймаючи до уваги, що в кожному випадку її склад може бути більш-менш детермінованим. Послідовність є основною характеристикою побудови й здійснення процесу, що і пояснює її часте використання у визначенні процесуальної організації.

Найчіткішим елементом організації процесу є етап, який одночасно стає орієнтиром уявлення, дослідження і відображення процесуальної організації, чітко розмежовуючи її «кроки». Уявлення організації як процесу надає можливість створення обґрунтованої моделі його побудови, що показово виглядає на прикладі реального підприємства з сукупністю складових суб'єктивної організації. На підставі прикладу можна зрозуміти, що лише найпростіші цілеспрямовані дії, об'єднані у професійні операції, можуть забезпечити послідовну реалізацію виробничо-управлінськими підрозділами суб'єкта функціональних стадій процесу організації. Практичне застосування підходу дозволяє стверджувати, що динамічну організацію доцільно представити послідовністю дій, операцій, стадій, етапів, фаз та циклів в єдиний процес. Такий комплексний підхід до відображення процесуальної організації є підґрунтям формування єдиної основи розуміння як динамічної, так і статичної організації, дозволяє розкрити й проаналізувати механізм їх взаємодії.

Популярним є розгляд організації як відкритої системи, основними рисами якої є наявність компонентів (елементів), необхідних для досягнення цілей системи, та зв'язків між елементами та між організацією і зовнішнім середовищем. Розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних елементів дозволяє досліджувати її структуру як відображення елементів та зв'язків між ними. Це є первинною

складовою побудови структури організації, що у літературі отримала назву ланки. Ланка є первинною частиною або підрозділом організації. Таке розуміння є необхідним для визначення пріоритету, послідовності, наступності, порядку, ієрархії та повноважень елементів в організації. Це дозволяє відобразити конфігурацію побудови зв'язків між елементами структури організації. У більшості випадків на цій основі відбувається їх об'єднання й позиціонування, обумовлюється взаємозв'язок та взаємодія всередині організації та за її межами.

Зазвичай, у якості елемента системи дослідниками визначається об'єкт, що є відносно самостійним, не підлягає подальшому розподілу на певному рівні дослідження, виконує окремі функції та знаходиться у взаємозв'язку з іншими об'єктами, що формують систему [122, 222, 427]. Поділ об'єктів на елементи і системи є відносним, адже кожна система може бути представлена як елемент системи більшого масштабу, так званої суперсистеми. У той же час майже кожний елемент можна розглядати як відносно самостійну систему.

Виділення поняття «елемент системи» обумовлене необхідністю визначення способу відділення частини від цілого у системних дослідженнях. Елемент виступає як межа можливого поділу системи на елементарні складові, що дозволяє зрозуміти закономірності функціонування кожної частини в цілісному утворенні. Виділення елементів системи є основою усвідомлення її будови, визначення структурно-функціональних зв'язків і відносин. Визначення кількості елементів є суб'єктивним, адже, відповідно до мети і завдань дослідження, визначається глибина розподілу системи на складові. При дослідженні надскладних систем доцільним є розподіл системи на підсистеми, що є відносно самостійними частинами, що підлягають подальшому розподілу. Підсистема, незважаючи на відносну незалежність, має властивості об'єкта-системи, як то: структурна цілісність, підцілі функціонування, комунікативність з іншими підсистемами (елементами).

Зв'язок розглядається, переважно, як перенесення матеріальних, енергетичних або інформаційних компонентів з одного об'єкта в інший [365, 373, 374, 398]. Часто його називають функціональною характеристикою елемента. Визначення зв'язків часто є розмитими, можуть перетинатись, однак, майже завжди поряд з поняттям

«зв'язок» у дослідженнях стоїть поняття «відношення», так званої, структурної характеристики елемента. Поняття «зв'язок» ототожнюють з динамічним станом елементів, що визначається цілями функціонування системи та методами управління у процесі встановлення зв'язку. Його трактують також як прояв властивостей комунікації елемента з оточенням у процесі динамічного розвитку. Поняття «відношення» характеризується статикою будови елемента. За теорією логіки воно уточнюється та розглядається як співвідношення, супідрядність однієї властивості елемента іншій. Розмежовуючи сутність понять, доцільним буде визначити поняття «зв'язок» як функціонально-процесуальну характеристику системи, а поняття «відношення» – як її функціонально-структурну характеристику.

Досліджуючи наступний рівень первинного блоку, слід зазначити, що реальний світ в уявленні людей, плановані та здійснювані ними дії можна відобразити двома формами: дослідження і вплив. Наукова література єдиною метою дослідження визначає формування повного уявлення про об'єкт [122, 265, 380]. Вплив відображає різноманітну сукупність планованих або реалізованих дій, спрямованих на зміну стану об'єкта або тенденцій його становлення, функціонування й розвитку. Тобто, дослідження – це визначення стану, а вплив – це його зміна. Однак, метою і дослідження, і впливу є побудова та здійснення процесів або систем, що розглядаються як уявлення про сутність та зміст організаційних відносин, що їх формують.

Вивчення вторинного блоку базового ешелону тезауруса доцільно розпочати з дослідження сутності поняття «порядок», адже воно набуває значення у процесі розкриття змісту організації як процесу. Зустрічається точка зору, що між поняттями «організація» і «порядок» існує аналогія, що пояснює їх предметне зіставлення. Що стосується наступних понять першого рівня, як то: форма, структура, процедура, то їх побудова й функціонування, що традиційно трактуються як реальні прояви організаційних відносин, відображають усталені уявлення про організацію, що описуються встановленим порядком. Так, процедура найточніше та найвиразніше представляє розробку і побудову процесу, формуючи уявлення щодо визначення етапів та конкретних умов переходу від одного виду діяльності до іншого. Тобто,

процедура є формалізованою послідовністю дій. Порядок формується й підтримується співвідношенням складових, тобто визначає та регламентує загальноприйняті поняття та їх співвідношення, діючі, рекомендовані або можливі зв'язки та їх послідовність, форми здійснення, відображення й визнання. Саме порядок в усіх своїх проявах забезпечує стабільність організації, зрозумілість й прогнозованість функціонування та розвитку її процесів і систем [122, 265, 380].

Усі об'єкти та їх властивості визначаються, переважно, складом, характером і особливостями елементів, на з'ясування і зміну яких спрямовані дослідження і впливи. Але існує визнана точка зору, що сутність, зміст та основні властивості процесу і системи найточніше відображаються не стільки складом елементів, скільки характером та конфігурацією зв'язків між ними. Зв'язкам, що встановлюються й розвиваються у межах процесів або систем, їх повному та всебічному прояву належить провідна роль в побудові реальних організаційних відносин, яка комплексно проявляється у визначенні поняття структури [369].

Структура, як внутрішня організація системи, є віддзеркаленням її змісту, та проявляється у впорядкованості взаємозв'язків між елементами [685]. Дослідження структури системи надає можливість виразити її сутність, виявити та вивчити істотні риси організації як системи. Це є важливим етапом пізнання сукупності зв'язків, виявлення та дослідження внутрішніх відносин та взаємин організації зі складовими системи вищого рівня. Структура, як відображення внутрішньої будови системи, визначає її сутність, відображує потенціал та характеризує статичність, стабільність та жорсткість внутрішньої організації [677, 678, 683, 685, 689]. Будь-яку систему можна представити певною структурою, що є загальноприйнятою точкою зору, адже науковці, досліджуючи організацію як систему, пояснюючи її склад і зміст, звертаються до її внутрішньої будови, тобто до структури, іноді ототожнюючи її з баченням системи.

Структура, що дозволяє виразити істотні сторони організації як системи, описати її стан, поведінку, умови рівноваги, стійкості і розвитку, у комплексних наукових дослідженнях гармонійно доповнюється поняттям форми, що, як і структура організації, визначається будовою її зв'язків [153]. Поняття форми

використовують для усвідомлення зовнішньої будови об'єкта. Вона відображує зовнішній вигляд, образне уявлення, основу ідентифікації та забезпечує сприйняття системи або процесу. Одночасне використання понять форми і структури у науковому дослідженні дозволяє визначити будову організації в цілому.

Ефективність досягнення цілей забезпечується реалізацією порядку організації процесу. Значення набуває визначення місця і ролі елементів, встановлення залежності, послідовності проєктування і здійснення процесу організації. Вирішення завдання вимагає формалізованого розрахунку, що забезпечується побудовою алгоритму, як математичного відображення формалізованого способу розв'язання, виконуваного відповідно до встановленого порядку. Алгоритм є програмою вирішення математичних задач, математично формалізованою процедурою.

Розробка, прийняття та реалізація певного порядку є можливими за умови жорсткої підпорядкованості між елементами процесів і систем та між процесами та системами, що отримало назву ієрархії [163]. Більшість фахівців вважають її основною домінантою конструювання, позиціонування та розвитку лінійно-функціональних зв'язків структури організації. Ієрархією є підпорядкованість елементів структури організації по владній вертикалі. Жорстка, вертикально орієнтована залежність між елементами структури обумовлює їх повноваження, підпорядкованість і можливість взаємодії [142]. Але дослідження сутності ієрархії було б неповним без вивчення кореспондуючого з ним поняття «рівень». Він є горизонталлю, що визначає рівнозначне за ієрархією розташування елементів структури, а їх позиціонування на основі ієрархії визначається як базова конструкція формування, функціонування та розвитку організації [163].

Застосування поняття рівня у якості інструменту горизонтального розмежування складу і змісту структури організації дозволяє виділити елементи вищого і нижчого рівнів, які обумовлюють виникнення та застосування поняття щаблю. Щабель найчастіше трактується як сукупність ланок та органів, що позиціонуються на загальному рівні структури, та дозволяє точніше усвідомити переміщення по ній вгору і вниз [122]. Розглядаючи щабель як сукупний, комплексний елемент побудови структури організації, який послідовно формується,

ієрархічно ранжується й функціонально конструюється, можна сказати, що він є її графічно відображеною моделлю.

Практичне дотримання порядку у процесі або системі стає можливим шляхом прийняття та реалізації сукупності конкретних правил, що є переліком затверджених принципів, рекомендацій, процедур, вимог і норм організації, її процесів, будови та функціонування [209]. Можна сказати, що правила – це вимоги, положення та рекомендації, встановлені у системі, виконання яких очікується та контролюється. Правила, регламентуючи процеси розробки й реалізації програм, процедур та алгоритмів, побудову й представлення систем, забезпечують формування і застосування механізму організації, який є цілеспрямовано функціонуючою системою. За його допомогою можна точніше відобразити і представити організаційне об'єднання процесів і систем в ході їх формування, функціонування та розвитку [221]. З іншого боку, правила деталізують обов'язки і вимоги до учасників (елементів) на підставі діючих в організації положень ієрархії, розподілу відповідальності та прав, принципів побудови процесів і систем, отже, вони розкривають і закріплюють реальні повноваження учасників [229]. Звідси випливає визначення повноважень, як сукупності прав щодо виконання обов'язків.

Конкретна форма, склад і зміст повноважень організації або учасника приймаються та закріплюються статусом, як своєрідним положенням, що може бути зареєстрованим або сформованим стихійно, але відображує і підтверджує офіційне або суспільне визнання прав, ставлення та відповідальності. Статусом, що, в перекладі з латинської мови, означає «правовий стан», правомірно називають офіційно або суспільно визнане положення [142, 163].

Статус встановлює склад повноважень елементів, організації в цілому або її підрозділів, який обумовлює потенціал формування та розвитку організаційних відносин у процесі розробки, прийняття й реалізації рішень. Грамотні та ґрунтовні управлінські рішення містять у своєму складі програму організації у вигляді певної процедури дій і очікуваного результату її реалізації, що представляється у вигляді стану організації, до якого необхідно привести систему [518, 605]. Цілеспрямована й послідовна організація процесу прийняття управлінських рішень забезпечує їх

підготовку, розробку, прийняття й реалізацію. За таких обставин управлінське рішення, спираючись на існуючу організацію процесу його прийняття, сприяє перетворенню організації у нову, досконалішу та ефективнішу її форму.

Не завжди прийняте управлінське рішення є реалізованим, і тоді являє собою суб'єктивну модель інтелектуальної організації, яка в офіційних організаціях відображається у документі, що трактується, найчастіше, як свідоцтво, оформлене на певному носії інформації [392]. Під інформацією, з точки зору дослідження організації, розуміється відображення стану процесів систем, що фіксується або на конкретному матеріальному носії, або у свідомості людини [200]. Статусу офіційного документа це відображення набуває у разі його оформлення відповідним чином. В окремих випадках документ може містити затверджену програму організації як процесу, в ході реалізації якої вона послідовно виступає в ролі суб'єкта, об'єкта, умов, методу, інструменту, функції управління тощо, які забезпечують виконання прийнятого рішення. В результаті відображається новий стан організації процесів і систем, що можна вважати передумовою подальшого функціонування і розвитку, що є станом системи, який забезпечує розвиток властивостей зв'язку взаємовідносин у межах організаційної структури у тривалому періоді часу, з обов'язковим врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Згідно з рис. 1.4, базовий ешелон тезауруса організації містить основоположні терміни в їх взаємозв'язку та взаємозалежності відповідно до комплексів понять первинного і вторинного блоків. Одночасно він виділяє у складі дві загально визнані форми реалізації організації – у вигляді процесу і системи. Це зумовлює виокремлення у складі тезауруса процесуально-системного ешелону, що визначає комплекси основних дефініцій організації процесів і систем. Таке двомірне подання є необхідним для виділення основних процесуальних і системних понять організації, їх відносин і взаємозв'язків. Це дозволяє відобразити та дослідити зміст ешелону, представити його у вигляді розділу понятійно-категоріального апарату організації.

Дослідження процесуального сегменту тезауруса доцільно розпочати з пріоритетного, з точки зору хронології, та необхідного поняття генезису, адже воно відображає походження процесу або системи послідовно, за стадіями виникнення,

становлення й розвитку організації. Поняття генезису трактується як дослідження процесу на стадіях його виникнення, становлення і розвитку [176, 248, 249]. Процес в цілому та його окремі частини, здійснюються впродовж певного періоду часу, що визначається як тривалість процесу або його складової в часі [279, 358]. В такому розумінні вживання терміну «період» має виражене процесуальне застосування, що відображає його внутрішню часову структуру. Період визначає одну з найважливіших у дослідженні організації як процесу властивостей – періодичність.

Періоди виникнення, становлення й розвитку організації, які змінюються на періоди стагнації, розпаду та ліквідації, в комплексі визначають поняття «онтогенез». Мається періодичне повторення відрізків процесу, а точніше, його стадій, що названо науковцями ЖЦ організації [112, 134].

Поняття циклу дослівно перекладається як послідовність, яка періодично повторюється [142]. На цьому підґрунті у теорії організації побудовано розгляд та дослідження поняття, відповідно до яких, воно трактується як періодично повторювана послідовність станів з певним періодом, що визначає час її здійснення. Коли період повторення послідовності співпадає з тривалістю існування організації, його називають її ЖЦ [138]. Та частина життєвого або іншого циклу організації, що визначає сутність, тривалість і момент прояву того, що відбувається впродовж відрізка процесу, називають поняттям «фаза» для опису зовнішнього, образного сприйняття складу і змісту частини процесу, виду і сутності спостереження, яке відбувається впродовж неї [183, 185].

Необхідність аналізу процесу або його частини за критерієм якісної однорідності змісту здійснюваних впродовж них змін, призвела до виділення у складі процесу стадій, що пояснюється як частина процесу та характеризується однорідністю того, що відбувається [45, 421]. Це поняття застосовується для виділення суттєвого внутрішнього змісту того, що відбувається впродовж конкретної частини процесу і призводить до серйозних, явних, якісних змін у стані організації. Виділення етапів процесу, як результату його поділу на відрізки з отриманням проміжного результату, пояснюється існуванням постійної необхідності здійснення оперативного аналізу з метою оцінки ефективності

реалізації процесу та виявлення можливості його коригування до повного завершення [281]. Тобто, етапний підхід дозволяє оптимізувати процес організації по його довжині.

За думкою науковців [150, 161, 281, 421], однією з основоположних, первинних складових процесу є цілеспрямована операція, що складається з розмаїття певним чином комбінованих універсальних дій. Операція, її зміст та послідовна кооперація у цілеспрямований процес є первинним виразом сутності організації. Важливість операції в ефективному здійсненні процесу підтверджується визначенням даного поняття, яке означає професійно організовану комбінацію дій з метою забезпечення досягнення необхідного результату [150, 161, 281, 421].

З огляду на зазначене, можна навести логічну послідовність виділення складових процесу. З найпростіших первинних дій цілеспрямовано і послідовно складаються усі професійно виконувані операції, далі вони об'єднуються в образно виражені стадії, результати здійснення яких виділяють проміжні етапи, що природньо входять до певних фаз циклів, з яких будується процес в цілому.

Процесуальний сегмент тезауруса, що визначається комплексом прийнятих у науковій спільноті термінів та їх визначень, послідовно розвивається термінами і поняттями системного сегмента (рис. 1.4), дослідження якого доцільно розпочати з вивчення поняття «поєднання». Визначаючи його сутність [176, 224, 249], логічно припустити, що поєднання є відображенням встановлення взаємозв'язку або утворення єдиного цілого. Виходячи з цього, поняття найточніше відображає зв'язок сегментів процесуально-системного ешелону тезауруса, адже представляє не лише сутність явища, що відбувається у процесі, але і його кінцевий результат, що виражається в організації системи. Окремим випадком поєднання є об'єднання, що представляє безпосереднє створення єдиного цілого. Отже, сутність поняття «поєднання» полягає у створенні єдиного або загального із різних складових.

Однією з поширених форм поєднання вважається інтеграція, що розглядається одними фахівцями як об'єднання частин у загальну організацію, що визначається їх складом, властивостями та існуючими взаємозв'язками [239], інші надають конкретне визначення поняття, трактуючи його як об'єднання частин в єдине ціле,

тобто його створення [685], у ряді випадків [45, 328] інтеграцією є процес організації, який здійснюється шляхом включення елементів в єдину систему, де кожен займає визначене місце. Якщо звернутись до перекладу терміну з латинської мови, то він описує стан пов'язаності диференційованих частин, що також сприяє усвідомленню поняття як процесу створення єдиного цілого шляхом об'єднання складових у єдине ціле.

Наступне поняття системного сегменту є складнішим, адже є інваріантною формою поєднання, що означає встановлення тимчасових, мінливих зв'язків між складовими, що знаходяться у процесі постійного розвитку. Вигляд і спосіб встановлення цих зв'язків визначається фазами процесу і властивостями систем. Тобто у більшості наукових джерел поняття «комутація» визначається досить стисло як тимчасовий взаємозв'язок [159].

Що стосується цілеспрямованої побудови постійних або тривалих зв'язків, що визначаються програмними цілями, технологією та іншими властивостями, тут допомагає наступне поняття сегменту – кооперація, що означає побудову і здійснення стійких, зовнішніх, програмних зв'язків. Кооперація відображує форму організації зовнішньої взаємодії між самостійними процесами або системами. Вона, на основі поділу й спеціалізації, є продуктивною та конструктивною формою організації складних, багатофакторних, ймовірнісних процесів і систем [163].

Одне з найбільш важливих понять системного сегменту – «синергія» – відображає цілеспрямовано створювані у процесі і результаті організації нові якості процесів або систем [53, 57, 58, 64]. Синергією називають ефект, заради якого здійснюється організація, а також ефект перевищення потенціалу організації над сумою якостей її складових. Деякі науковці [685] пропонують визначати якість організації системи ефектом синергії, і це є доцільним, адже він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим, ніж сума результатів її елементів. З практичної точки зору це означає, що з одних і тих самих елементів можна в результаті отримати системи однакових або різних властивостей, але з різним рівнем ефективності, який залежить від типу взаємозв'язку елементів, тобто від того, як саме буде організована сама система.

Спеціалізований ешелон включає комплекс визначень організації залежно від мети і сфери їх використання [16, 24, 35]. Тобто розробка, формування та подання модифікацій понять здійснюється у межах конкретного дослідження і обумовлюється специфікою його об'єктів, предметів і методів. Але єдиною основою побудови, застосування та розвитку спеціалізованого ешелону тезауруса організації має бути його базовий ешелон.

Основний тезаурус та його ешелони, послідовно розвиваючись, постійно розширюються, обумовлюючи поглиблення і спеціалізацію досліджень конкретних проблем. Цим пояснюється сучасний розгляд організації на стику та взаємодії різних галузей знань, що забезпечує розвиток сукупності термінів і дефініцій. Незалежно від специфіки дослідження воно має послідовно забезпечувати розвиток понятійно-категоріального апарату, обумовлюючи впровадження нових термінів і дефініцій, виключаючи деструктивні міжнаукові протиріччя і протиставлення. Представлений варіант, маючи потенціал розвитку і розширення, може стати підґрунтям побудови нових напрямів вирішення проблем сучасних організацій. Він є мінімально необхідним, базовим інструментарієм, який комплексно розкриває розмаїття досліджуваних процесів і систем, допомагає отримати сукупність точних, соціально-економічних, прикладних та інших знань. Однак, слід враховувати, що природа формування та розвитку тезаурусу організації, є за характером суб'єктивно-об'єктивною, причому суб'єктивна складова є домінуючою, адже за допомогою тезауруса відображається погляд науковця на досліджуваний об'єкт.

Науково-практичний інтерес до дослідження організації, до побудови ефективної структури управління нею, вивчення передумов розвитку до рівня компетентної викликаний складністю сучасного управління, необхідністю застосування науково обґрунтованих методів для успішної реалізації його функцій, врахування складових організаційної компетентності, включаючи компетенції співробітників, а також внутрішніх й зовнішніх чинників впливу. За таких умов з'являється можливість спроектувати компетентну на ринку, або його сегменті, або за напрямом діяльності, організацію, змодельовати її структуру, підпорядковану інтересам досягнення цілей співробітників та організації в цілому.

1.3. Основні детермінанти компетентної організації

Інтенсифікація процесів глобалізації бізнесу, розширення виробництва наукомісткої продукції на базі інтеграції технологій, безперервне оновлення інформаційних інструментів та стрімке формування єдиного інформаційного простору поступово стирають межі між галузями, змінюючи природу конкуренції. Розширення можливостей для створення принципово нових товарів та послуг відбувається одночасно зі втратою стійкості конкурентних переваг, обумовлених перевагою цінкових та якісних характеристик товарів та послуг на ринку. Тобто сьогодні організації мають конкурувати, у першу чергу, не продуктами (послугами), а більшою мірою своїми здібностями створювати нові продукти, використовуючи організаційні знання та ресурси й враховуючи швидкозмінні вимоги зовнішнього середовища. Саме ця сукупність знань, навичок, умінь та здібностей, що може належати як співробітникам, так і організації в цілому, визначається науковцями як її компетентність [47, 364, 403], що забезпечує конкурентну перевагу.

У першу чергу, маються на увазі конкретні виробничо-збутові технології, результати науково-дослідної роботи, вміння налагоджувати ефективні комунікації зі споживачами, постачальниками та партнерами, будувати корпоративну культуру [4, 266, 394]. Однак, слід пам'ятати, що для створення та успішного функціонування конкурентоспроможної компетентної організації особливо важливими є лише ті знання, рівень яких перевищує середньогалузевий. З огляду на те, що сучасні конкуренти мають широкі можливості для копіювання або придбання технологій та організаційних знань у досить короткі терміни, першочергового значення набувають здібності організації щодо постійної підтримки актуальності своїх знань та орієнтації головної мети на підвищення рівня загальної компетентності як передумови сталої конкурентної переваги на ринку.

Отже, управління сучасною організацією лише на підставі результатів аналізу довкілля та прогнозування його зміни не дозволяє повною мірою забезпечувати конкурентні переваги. Особливої значущості у сучасних умовах для створення й

розвитку суттєвих переваг організації порівняно з конкурентами набуває підхід, заснований на розвитку її ключових компетенцій, що викликає трансформацію використовуваних бізнес-моделей [218]. Оскільки склад елементів компетентності постійно змінюється, це актуалізує необхідність постійного моніторингу організаційних знань і здібностей, отже, складових компетентності [180]. Це ускладнює завдання керівників, які мають чітко розуміти основу для побудови стратегії майбутньої діяльності, знати актуальний склад компетентності організації, ступінь унікальності організаційних знань та здібностей, володіти методами ефективного управління та створення на їх основі конкурентних переваг [215]. З огляду на це, цілком очевидною стає виключна важливість налагодження процесів управління організаційними знаннями та здібностями, що є передумовою розвитку компетентної організації, запорукою її успіху у довгостроковій перспективі.

Науковці активно досліджують ймовірні шляхи підвищення ефективності діяльності сучасних організацій на базі розвитку компетентності [374, 378], що сконцентрувало увагу на пошуку можливості вирішення проблеми за допомогою компетентнісного підходу [336]. Загострення рівня конкурентної боротьби обумовлює формування жорстких вимог до організаційної діяльності, змушуючи прогнозувати обсяги споживчого попиту та поведінку конкурентів, враховуючи вплив динамічних факторів зовнішнього середовища, впроваджувати новітні технології з огляду на сучасний технологічний стан розвитку національної економіки, що вимагає його регулярного моніторингу [16, 141, 311, 424]. У цьому контексті управління компетенціями є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності організації [207, 641], що свідчить про її об'єктивну можливість і суб'єктивну готовність впливати на ринок, використовуючи конкурентну силу й застосовуючи конкурентну стійкість, та спрямовувати наслідки цього на зміцнення своєї ринкової позиції [740, 384]. Таким чином, зростання ролі та значущості окремих компетенцій й компетентності в цілому в управлінні, їх розгляд фахівцями у якості основних детермінант, що дозволяють досягти організаціям компетентності на ринку, його сегменті, у межах галузі або за напрямом діяльності обумовлює необхідність розуміння сутності та змісту понять, єдиної думки щодо

визначення яких в менеджменті та інших галузях науки сьогодні немає.

Результати аналізу більшості наукових джерел свідчать про наявність розвиненого теоретичного підґрунтя для дослідження компетентності працівників різних рівнів управління організацією та виконавців робіт. Одночасно недостатньо уваги у наукових колах приділяється формуванню та розвитку компетентності організації в цілому, що є запорукою її ефективного функціонування у конкурентному середовищі. Зважаючи, що функціонування сучасних організацій відбувається у швидко змінних, часто непередбачуваних умовах, управління їх розвитком вимагає розробки та застосування нових методичних підходів та інструментів, одним з найефективніших серед яких визнано концепцію ключових компетенцій [609]. Цьому є пояснення, адже, по-перше, все більше організацій визнають переваги реалізації стратегії кооперації у конкурентній боротьбі, що передбачає взаємовигідний обмін ресурсами та компетенціями між ними [531]. Це обумовлює розгляд організації як портфеля ресурсів, здібностей та компетенцій, які, при ефективному використанні, забезпечують її ринкову конкурентоспроможність [243]. Ключові компетенції організації, що є результатом гармонізації технологій та виробничих навичок, як то особиста репутація, менеджерський талант, особливості організаційних відносин, формування корпоративної культури, набувають першочергового значення та формують рушійні сили зростання організації [47]. Можна сказати, що формування, підтримка та розвиток організаційних здібностей і компетенцій стає запорукою розвитку компетентності організації у довгостроковій перспективі [335]. По-друге, зростання ролі у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій нематеріальних ресурсів, зокрема, інтелектуального капіталу, доведено результатами теоретичних та емпіричних досліджень [621]. Концентрація уваги на координації зусиль співробітників всіх рівнів організаційної ієрархії, інтеграція їх знань та умінь на нові перспективні напрями діяльності сприяє формуванню ключових компетенцій будь-якої організації.

На думку авторів концепції ключових компетенцій Г. Хамела та К. Прахалада, організаційні компетенції, які вони трактують як сукупність умінь та технологій, дозволяють організаціям забезпечувати споживачам суттєві вигоди, бути важко

копійованими, отримувати потенційний доступ до широкого спектру ринків [609, 610]. Тому все більше теоретиків і практиків у сфері управління організаціями вважають ключові компетенції основою стратегії довгострокового розвитку. Однак, практичне застосування цієї концепції гальмується відсутністю формалізованих інструментів ідентифікації та управління цим специфічним видом ресурсів.

Однією з причин повільного впровадження концепції ключових компетенцій у діяльність сучасних організацій, а також компетентнісного підходу до створення та управління ними, є відсутність єдиного розуміння сутності понять «компетентність» та «компетенції» організації, активність вживання яких підвищується сьогодні не лише в освітній сфері, а й у менеджменті організацій, та недостатня розвиненість й обґрунтованість, а з певного погляду невизначеність, методологічного підґрунтя щодо ефективного розвитку та функціонування компетентної організації [336].

Більшість праць присвячена дослідженню індивідуальних компетенцій та рівня компетентності працівників, але визначення цих термінів часто зустрічається у сфері підготовки та перепідготовки кадрів. Це можна пояснити тим, що до середини ХХ ст. сферами застосування терміну «компетентність» були: юриспруденція, яка визначала компетентністю сукупність прав та повноважень органів влади; психологія та педагогіка, де компетентність розглядалась (й дотепер розглядається) як сукупність знань, навичок, умінь та здібностей окремої особи [522]. Лише у 1957 році американським економістом П. Селзніком було здійснено спробу застосувати поняття «компетентність» до організації, а вже у 1990 році праця К. Прахалада і Г. Хамела стала поштовхом до розвитку нового напрямку у менеджменті організації, відповідно до якого ресурси та здібності було прийнято за основу успішної діяльності [609]. У межах дослідження особливий інтерес становлять методологічні підходи до ідентифікації та розвитку компетенцій саме організаційного рівня [336].

Відповідно до [609, 610], використання компетентнісного підходу до управління організацією спирається на колективне навчання щодо координації виробничих здібностей та інтегрування технологічних навичок. Організацію розглядають як соціальний інститут, що характеризується певним набором ефективно використовуваних компетенцій, деякі з яких визначаються основним

джерелом конкурентоспроможності і з огляду на це отримали назву «ключових». Науковці у [555] центром компетентнісного підходу вважають результати застосування компетенцій організації, тобто, їх функціональні, а не структурні характеристики. Інші [545, 546] підкреслюють необхідність об'єднання ресурсно-орієнтованого та компетенційно-орієнтованого підходу у загальній концепції стратегічного управління організацією, яка, у свою чергу, базується на знаннях.

Спроби визначити та усвідомити місце і роль компетенцій у забезпеченні успішного розвитку організації здійснюються постійно. Деякі з дослідників концентрують увагу на групах економічних (можливість ефективно функціонувати на певному етапі у відповідному аспекті (технології, виробництво, маркетинг та інше), управлінських (забезпечують необхідний поточний та перспективний рівень конкурентних переваг організації шляхом ефективної реалізації функцій стратегічного та фінансового управління та контролю, процесів прийняття управлінських рішень) та психологічних компетенцій (характеризують здатність персоналу, зокрема, управлінського, швидко адаптуватися до змін у мікро- та макросередовищі їх функціонування) [288]. Інші [280] вважають за доцільне при дослідженні організаційних компетенцій розподіляти їх на два типи. Перший включає знання, вміння, зв'язки, за допомогою яких організація має можливість досягти стратегічної переваги на ринковому сегменті. Другий тип компетенцій забезпечує досягнення конкурентних переваг на одному або одразу кількох ринках. Розділяючи дану точку зору, науковці у [332] визначають перший тип ключовими компетенціями, а другий – кореневими. Дещо рідше найсуттєвіші компетенції організації називаються науковцями «стрижневими» або «базовими». Однак, більш звичним та загальноновизнаним у наукових колах є розгляд «ключових компетенцій».

Сьогодні деякі вчені ототожнюють компетенції зі знаннями, інші відносять до складу ресурсів та активів організації. Існує точка зору щодо їх розгляду як високоякісного інформаційного ресурсу, що містить досвід, знання та навички ефективного управління ресурсами та бізнес-процесами організації для досягнення цілей. Але носієм такого унікального ресурсу, індивідуально чи колективно, є працівники організацій [107, 113, 129]. Ключовою авторами названа компетенція,

додана частка споживчої вартості якої у кінцевому продукті, є максимальною.

Цікавою є точка зору, де визначення «компетенції» доповнено часовою характеристикою, що дозволило виділити поточні ключові компетенції, як унікальні та важко відтворювані, але лише на поточному етапі технологічного розвитку [274, 314, 316]. Тобто ключовими компетенціями вважаються здібності організації, що задовольняють економічну потребу у конкретний період часу. Відповідно, організація, що володіє ключовими компетенціями, забезпечує собі таким чином відповідність новим вимогам ринку та має потенційну можливість випереджального створення та розвитку ключових компетенцій у процесі реалізації своєї місії.

Т. Дюран [558], проводячи аналогію між працею алхіміків, які займались пошуком способів перетворення простих металів у дорогоцінні, та сучасними менеджерами, вважають, що останні так само намагаються перетворити ресурси та активи організації на прибуток. Автор, наполягаючи, що термін «компетенція» є значно ширшим за поняття ресурсу, використовує його, переважно, для опису здібностей організації координувати та інтегрувати ресурси у товари (послуги) шляхом використання внутрішньоорганізаційних процесів управління [558, 610].

Результати досліджень науковців у [352] дозволили їм сформуванню розуміння організаційних компетенцій як спроможності організації шляхом використання накопичених нематеріальних ресурсів у процесі реалізації ключових бізнес-процесів створювати вищу, порівняно з конкурентами, споживчу цінність. Зустрічаються спроби дослідити одночасно компетенції та компетентність організації з метою виділення різниці між термінами та усунення плутанини у їх використанні. Так, визначаючи компетентність організації, фахівці пропонують розглядати її як сукупність організаційних знань, рівень яких дозволяє досягти запланованих результатів (встановлених цілей) шляхом використання у діяльності, доповнену динамічними організаційними здібностями ефективної дії, адаптації до ринкових змін, формування конкурентних переваг. Компетенція обмежується певною областю, тобто це важливі для організації знання чи вміння, що є елементом інтелектуального капіталу, використовувані у певній області діяльності [190, 214].

Процес формування організаційної компетентності є поступовим і передбачає

цілеспрямований відбір та накопичення необхідної інформації, що сприяє вдосконаленню структури організації та її діяльності. Суттєвою є частина у складі компетентності патентів, торгових марок, брендів, баз даних з інформацією про клієнтів, потенційних партнерів та постачальників, а також програмного забезпечення для її збору, оцінки, обґрунтування й прийняття управлінських рішень, здійснення координуючого впливу на різні аспекти діяльності. Але, погоджуючись з думкою фахівців, суттєвою складовою організаційної компетентності впевнено можна вважати індивідуальні знання співробітників, ефективно використовувані у процесі трудової діяльності, та колективні знання у вигляді відпрацьованих моделей взаємодії організації та споживачів при здійсненні робочих процесів [52].

Узагальнюючи, компетентністю організації в цілому доцільно вважати сукупність характеристик, що підвищують її професійний рівень порівняно з конкурентами. Вони відрізняються довготривалим характером і мають вагомe значення для розвитку організації. Ключовою стає роль компетентності у процесі досягнення стратегічних цілей організацій в умовах економічної кризи та жорсткої конкуренції з високим рівнем турбулентності середовища, що актуалізує необхідність постійного спостереження за станом організації, виявлення можливостей для виживання, розвитку, досягнення мети [5]. Узагальнення думок науковців щодо трактування понять «компетенція» та «компетентність» організації дозволило навести найрозповсюдженіші з них у табл. Б.1 Додатку Б.

Переважна кількість науковців акцентує увагу на дослідженні, у першу чергу, компетенцій організації, включаючи ключові, зважаючи, що саме вони формують загальну компетентність організації. Однак, це призводить до майже повної відсутності у літературі визначення такого важливого для розвитку та ефективного функціонування організації поняття компетентності. З метою формування власного погляду на її сутність та зміст доцільним є розгляд понять у їх взаємозв'язку. Так, досліджуючи поняття «компетенція» організації, автори майже одноголосно пропонують, по-перше, розмежовувати активи, ресурси організації, її здібності й корпоративну культуру, по-друге, не ототожнювати компетенції лише зі знаннями, навичками та вміннями. Обґрунтовуючи зазначену точку зору, вони зазначають про

нерозривний зв'язок усіх цих елементів з компетенціями, але вважають поняття «компетенція» значно ширшим, що вимагає окремого напрямку менеджменту, який здійснює координацію взаємодії всіх елементів компетенцій та їх розвиток.

Досліджуючи сутність поняття, вчені розмежовують ключові та стандартні компетенції. Щодо останніх, то це певний набір переваг, технологій, здібностей, знань та вмінь, які активно використовуються організацією у процесі вирішення типових для певного ринкового сегменту завдань, тобто здійснення операційних процесів на стандартному рівні [266, 280, 288]. Переважна більшість стандартних компетенцій підтверджується відповідними ліцензіями або сертифікатами, ними володіє більшість конкурентів, отже, вони не створюють конкурентної переваги організації, однак, через їх відсутність організація може втратити свої ринкові позиції та дуже швидко зникнути з ринку. Набагато складнішою та вагомішою є роль ключових компетенцій в успішному функціонуванні організації у швидкозмінному конкурентному середовищі, адже наявність саме ключової компетенції, яку дуже часто називають базовою, винятковою або унікальною, дозволяє організації вирішити ті завдання, які є недосяжними для інших гравців ринку. Тобто, можна сказати, що ключова компетенція встановлює новий стандарт діяльності у галузі, чим забезпечує її власнику конкурентну перевагу.

Ключові компетенції, які можуть існувати у різних формах, як то технічних ноу-хау, надійних бізнес-процесах, міцних взаємовідносинах зі споживачами та постачальниками, є, через свою унікальність для окремої організації, головними чинниками формування її конкурентних переваг [709]. Їх називають одночасно певними властивостями організації, що пов'язані з її корпоративною культурою та вимагають утримання, розповсюдження та розвитку кожним співробітником, а також засобами формування нової бізнес-стратегії управління організацією, що передбачає підвищення її стратегічної конкурентоспроможності [2, 4, 77].

Більшість наукових джерел пропонує під ключовою компетенцією організації розуміти цінну, рідкісну, складно імітовану, незамінну характеристику, яка, надаючи певну перевагу, вигідно відрізняє організацію від конкурентів. При цьому, не усі визначення явно пов'язують її із компетенціями персоналу. На наш погляд, це

дещо спотворює розуміння поняття. Дійсно, ключові компетенції організації є її специфічними, унікальними характеристиками, що не підлягають тиражуванню та служать чинником конкурентоспроможності. Однак, ці характеристики відображаються в компетенціях співробітників, є частиною її культури, що стимулює формування, утримання та розвиток компетенцій організації за рахунок формування, утримання та розвитку компетенцій співробітників у процесі управління. З цієї точки зору, поняття «ключова компетенція організації» забезпечує взаємозв'язок компетенції організації з компетенціями персоналу. Це є правомірним твердженням, адже ефективність реалізації майже усіх бізнес-процесів організації обумовлюється ефективністю виконання функцій й розв'язання завдань кожним працівником. А ефективність роботи персоналу тим вища, чим вища відповідність його компетенцій вимогам та компетенціям організаційного середовища.

Таким чином, формування організаційних компетенцій є наслідком тривалої роботи, ретельного відбору персоналу, накопичення необхідних знань та навичок, організації колективної праці для досягнення високої продуктивності. Лише у разі досягнення високого рівня цих показників організація переходить на вищий рівень якості, адже за умови збереження рівня витрат відбувається трансформація знань та досвіду у справжню компетенцію, а згодом її перетворення на конкурентну можливість, відчутну для споживачів. Створення ключових компетенцій відбувається за умови якісного управління співробітниками, базами знань, інтелектуальним капіталом, ефективною координації та об'єднання зусиль робочих груп, підрозділів та зовнішніх партнерів. При цьому спостерігається збереження гнучкості компетенцій організації для забезпечення її відповідності швидкозмінним вимогам ринку. Приймаючи до уваги наведене вище, можна сказати, що компетенції організації являють собою необхідну сукупність нерозривно пов'язаних навичок, здібностей, вмінь, технологій та ресурсів організації, які дозволяють їй здійснювати ефективну діяльність у напрямку досягнення стратегічних цілей. Якщо ж мова йде про ключові компетенції, то їх відмінність полягає у забезпеченні організації ефективного вирішення тих завдань та розв'язання таких ситуацій, що не під силу більшості інших гравців ринку, тобто, можна сказати, що вони встановлюють новий

стандарт діяльності у галузі, чим забезпечують їх володарю конкурентну перевагу.

Можна сказати, що окрема компетенція, яка є елементом інтелектуального капіталу організації, відображує її знання чи вміння в окремій галузі діяльності. Певний набір компетенцій, відповідно, забезпечує потенційну можливість організації здійснювати ефективну діяльність та вирішувати актуальні завдання. І лише коли приймається до уваги рівень прояву кожної компетенції та їх сукупності, тобто мова йде про рівень досвіду організації у розв'язанні певних питань та ситуацій, то звертаються до загальної компетентності організації. Приймаючи до уваги результати досліджень науковців [4, 44, 47, 173, 218, 267], її можна визначити як сукупність організаційних компетенцій, зокрема, такий рівень їхнього прояву, який забезпечує досягнення організацією результатів (цілей) у вигляді діяльності, доповнену динамічними організаційними здібностями діяти ефективно, адаптуватися до тенденцій ринку, формувати конкурентні переваги. Компетентність організації не є статичним явищем, що обумовлено вкрай динамічними умовами зовнішнього середовища та стрімким розвитком процесів обміну інформацією і знаннями. Компетенції організації, якщо не будуть вдосконалюватися та постійно оновлюватися, дуже швидко із унікальних (ключових) можуть перетворитися на стандартні. Саме це стало причиною розгляду у складі загальної компетентності організації динамічних організаційних здібностей до адаптації, оновлення, безперервного взаємного навчання, співробітництва та партнерських відносин [327, 332, 336]. Доповнення такими здібностями наявної накопиченої бази знань та виділених з неї компетенцій складають загальну компетентність організації.

Дослідники, правомірно розглядаючи будь-яку організацію як ієрархічну систему прийняття та реалізації управлінських рішень, наполягають, що кожному рівню мають відповідати власні компетенції, що забезпечують появу чи зміцнення конкурентних переваг організації [335, 374]. Тобто успішне функціонування та довгостроковий розвиток організації вимагає наявності компетенцій певних рівнів, їх відповідності стратегічним цілям, можливості управління їх динамікою. Їх ідентифікація, визначення якісних характеристик, оцінка ступеня відповідності стратегічним завданням та напрямам розвитку організації забезпечує підвищення

рівня її загальної компетентності. Підтверджуючи дану точку зору, більшість літературних джерел підкреслює важливість у процесі розвитку загальної компетентності організації формування так званого профілю компетенцій, у складі якого доцільною є їх ідентифікація відповідно до рівнів управління [13, 18, 40, 45]. Так, по-перше, виділяють компетенції окремих індивідуумів, так звані, професійні компетенції, та компетенції ролей, що виконують співробітники у процесі реалізації господарської діяльності в групах (рольові компетентності). Далі звертають увагу на необхідність здійснення певних функцій у процесах виробництва та реалізації продукції, з огляду на що виділяють функціональні компетентності. Стратегічні компетенції вкрай необхідні організації як повноцінному учаснику ринкових відносин, де особливої значущості набувають її унікальність та відмінність від конкурентів. Саме визнання наявності компетенцій певних рівнів, їх ідентифікація, визначення якісних характеристик та оцінка відповідності стратегічним цілям забезпечує можливість управління їх динамікою та, відповідно, загальним розвитком організації у конкурентних ринкових умовах [47, 76].

Науковці не припиняють дискутувати з приводу необхідної кількості рівнів компетенцій, розподілу окремих компетенцій за цими рівнями, ступеню їх важливості у забезпеченні конкурентних переваг організації та її розвитку в цілому. Так, О. Гребешкова [76] вважає достатньою для розвитку організації наявність лише двох рівнів компетенцій – індивідуального, що включає професійні та рольові, та організаційного, у складі якого – функціональні, стратегічні та ключові компетенції.

Автори у [335], досліджуючи передумови ефективного стратегічного управління організаціями, сформували, на зразок відомої піраміди потреб Маслоу, піраміду організаційних компетенцій, що являє собою багаторівневу ієрархічну модель компетентної організації. Перший рівень, тобто основу піраміди, формують професійні та рольові компетенції. Далі йдуть функціональні, потім стратегічні компетенції. На верхівці знаходяться синергетичні компетенції. Звертаючись до піраміди Маслоу, нескладно згадати, що її основою є фізіологічні потреби, лише у разі задоволення яких актуалізуються потреби більш високих рівнів, отже, людина починає реалізовувати певні дії та шукати способи їх задоволення. Задоволення

фізіологічних потреб є необхідним базисом розвитку особистості. Проводячи аналогію із запропонованою пірамідою організаційних компетенцій, можна сказати, що її основою, базисом для розвитку та запорукою успішного функціонування організації, є індивідуальні компетенції (професійні та рольові) [336]. Тобто, початком організації, крапкою відліку у процесі її розвитку є людина. Особистість, наділяючи організацію власними здібностями, формує її індивідуальні компетенції. Вони, у свою чергу, включають професійні компетенції людини, тобто її базові знання, вміння та здібності, що забезпечують успішну реалізацію у професійній діяльності [720], та рольові компетенції, так звані, особистісні характеристики, що пояснюють соціальну позицію (роль) фахівця у процесі реалізації групової діяльності з приводу виконання завдань та досягнення встановлених цілей. Тобто, так само як фізіологічні потреби у піраміді Маслоу, індивідуальні компетенції, створюючи базис організації як складної відкритої соціально-інституційної та техніко-технологічної системи, забезпечують формування та розвиток вищих рівнів компетенцій для набуття стійких конкурентних переваг, що є передумовою ефективної діяльності організації на ринку. Цю точку зору розділяють інші науковці, зазначаючи, що саме персонал є ключовим системоутворюючим чинником організації, та підкреслюючи, що усі інші її складові є також досвідом та знаннями людей, втіленими в матеріальній та інтелектуальній формі [59, 120, 130, 139].

Наступний рівень піраміди компетенцій складають функціональні, що характеризують здібності організаційних підсистем ефективно здійснювати виробничі, збутові та інші функції. Саме цей рівень піраміди відповідає за збереження поточної позиції організації у зовнішньому середовищі [609, 610]. Стратегічні компетенції, що розташовані на наступному рівні, прирівняний до ключових за К. Прахаладом та Г. Хамелом [609, 610]. Їх набуття організацією необхідне для успішного освоєння нових ринків, створення нових продуктів, впровадження інновацій, що мають першочергове значення у досягненні конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Тобто, цей рівень компетенцій відповідає за ефективність у межах нових напрямів діяльності організації.

У науковій літературі можна зустріти іншу точку зору на сутність і склад

стратегічних компетенцій. Деякі з дослідників вважають за доцільне відокремити стратегічні та ключові компетенції, зазначаючи, що останні є компетенціями більш високого рівня. Вони дозволяють організації не лише пристосуватися до швидкозмінних умов ринкового середовища, а й активно впливати на своє оточення, створюючи додаткові можливості для власного розвитку [480].

Більшість науковців все ж таки схильна ототожнювати ключові компетенції зі стратегічними [47], чому сприяє найпоширеніше їх трактування у межах ресурсної теорії [83, 121, 276], відповідно до якого ключову компетенцію слід розглядати як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, що, створюючи певну унікальність організації в окремих галузях та сферах, може успішно застосовуватися у багатьох видах бізнесу. Звертаючись до сутнісної характеристики компетенцій стратегічного рівня, можна помітити, що їх призначенням є створення нових можливостей, так званого, підґрунтя для формування того самого набору навичок, здібностей та технологій, що забезпечують унікальність організації. Отже, у межах даного дослідження вважатиметься за доцільне відокремлення ключових компетенцій від стратегічних, як компетенцій нижчого рівня.

Науковці у [336] найважливішими для розвитку та успіху будь-якої організації вважають компетенції найвищого рівня піраміди, що названі синергетичними. Розкриваючи принципи взаємодії функціональних та стратегічних компетенцій, вони поєднують у собі спроможність організації, окрім забезпечення зростання за вже існуючими напрямками діяльності, активно розвивати та впроваджувати нові. За такого симбіозу в організації з'являється можливість створити такі унікальні переваги, які практично не можуть бути відтвореними конкурентами [327].

Розділяючи думку науковців, вважається за доцільне формування загальної компетентності організації розпочинати з дослідження індивідуальних компетенцій співробітників та процесу їх перетворення на організаційні. Запропонований розподіл компетенцій за рівнями та їх послідовне вивчення дозволить створити та забезпечити ефективне функціонування компетентної організації, яка є носієм комплексу компетенцій. У літературі зустрічається обмежена кількість трактувань поняття «компетентна організація», вивчення яких дозволило навести узагальнене

визначення науковцями. Так, компетентною названа організація, яка, володіючи комплексом індивідуальних компетенцій, шляхом їх внутрішнього розвитку та переходу з одного ієрархічного рівня на інший, успішно формує організаційні компетенції, забезпечуючи власну унікальність порівняно з конкурентами та набуваючи стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Але дане визначення здається дещо однобічним, перекладаючи майже всю відповідальність за створення компетентної організації на індивідуальні компетенції, а, отже, працівників, рівень їх знань, вмінь, навичок та наявного досвіду. Досить сумнівною здається також можливість їх розвитку до рівня, наприклад, синергетичних організаційних компетенцій. Розвиток компетентності організації до рівня, що дозволяє назвати її компетентною на ринку або у певній сфері діяльності, є можливим за наявності, окрім, індивідуальних, переліку мінімально необхідних інших компетенцій організації, як то стратегічних, ключових, функціональних. Розвиток сукупності наявних компетенцій організації, досягнення високого рівня їх прояву у діяльності, дозволяє говорити про набуття конкурентних переваг організацією та визначати її як компетентну. Такий погляд вимагає перегляду та уточнення визначення поняття «компетентна організація». У межах дослідження компетентною вважатиметься організація, що є носієм широкого комплексу компетенцій, рівень прояву яких у діяльності, забезпечуючи відповідність ринковим вимогам та можливість швидкої адаптації до їх зміни, дозволяє вирішувати завдання та досягати результатів, що є складно досяжними для інших гравців ринку.

Прагнення керівників до розвитку організацій до рівня компетентних на ринку, його сегменті або за певним напрямом діяльності, актуалізувало необхідність визначення місця компетентної організації серед інших видів організацій, логічним наслідком чого є уточнення існуючих класифікацій організацій. Зрозуміло, що кожна класифікація пов'язана з обранням дещо обмеженого переліку класифікаційних ознак з метою систематизації різноманітних видів організацій для зручності їх вивчення, проектування або вдосконалення. Не можна сказати, що існує якась єдина усталена класифікація організацій. Динамізм зовнішнього середовища, інтенсифікація процесів глобалізації та євроінтеграції, ускладнення умов

функціонування сучасних організацій внаслідок впливу активних кризових процесів та явищ обумовлює появу нових форм організації діяльності, відповідно, нових видів організацій, що є більш гнучкими та адаптивними до вимог та викликів сьогодення. Цей процес є нескінченним, адже завжди буде існувати потреба у розвитку організацій, їх перетворення у нові, більш прогресивні та відповідні сучасним ринковим тенденціям види. Систематизація точок зору науковців дозволило найвідоміші їх види представити у додатку В на рис. В.1. Представлений перелік не є новим, наукові джерела містять трактування сутності майже всього розмаїття видів, що знаходяться у складній взаємодії один з одним. Іноді досить складно розмежувати певні організаційні види за ознаками, адже, наприклад, суспільні (громадські) організації, що згруповані за ознакою цільового призначення, є одночасно соціальними, що об'єднані за основною сферою діяльності (типом вирішуваних завдань), та природно-штучними, що знаходяться у групі залежно від ознаки походження. Так само вони можуть бути політичними, пов'язаними з владними відносинами, та природними, виникаючими стихійно та ненавмисно.

Для усвідомлення місця організацій, що можуть відрізнитись за рівнем компетентності, та їх взаємозв'язків із розмаїттям представлених видів, вважається за доцільне навести стисле пояснення сутності та особливостей найменш відомих їх видів. Так, асоціативні організації побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності або загальних інтересів. Це може бути сім'я, коло друзів та знайомих, будь-які неформальні групи та об'єднання. Вони можуть бути духовними, пов'язаними з формуванням у її членів ідеалів, норм та цінностей, до яких впевнено відносять теле- та радіокомпанії, театри та бібліотеки, освітні установи або різноманітні об'єднання письменників, художників, музикантів. Розповсюдженою є точка зору щодо необхідності об'єднання організацій за типом продукту, адже все частіше, окрім організацій, що спеціалізуються на виробництві традиційних продуктів, зустрічаються такі, що шляхом надання послуг дозволяють споживачам зберегти час (юридичні, медичні послуги, ресторанний бізнес), та ті, що виробляють творчу продукцію, інформацію або певні види об'єктів інтелектуальної власності. Інколи організації об'єднують за передумовою зближення її членів на етапі

створення, тобто на основі територіальної, духовної або ділової близькості. Розповсюдженими прикладами у першому випадку є міста, країни, світові спільноти, у другому – релігійні або партійні організації, різноманітні суспільні союзи, на діловій основі формуються господарські асоціації, концерни, консорціуми, трести, холдинги та інші види господарських організацій.

Цікавим є розподіл організацій на ядерні і без'ядерні залежно від наявності спеціальних органів управління. До перших віднесені будь-які види організацій, адже усі вони можуть містити у складі координуючий центр. Щодо без'ядерних, то вони є абсолютно неприпустимими для штучних утилітарних організацій, що об'єднують своїх членів для досягнення загальних та індивідуальних цілей, як то реалізація бізнес-проекту з метою отримання заробітку. Тобто жодна господарська організація не може бути без'ядерною. Членами елементарних організацій є окремі фізичні особи. Це можуть бути сім'ї, неформальні групи або деякі малі підприємства. Щоб називатись складною організація у своєму складі має мати хоча б одну, менш масштабну організацію. У якості прикладів можна навести концерни, холдинги, фінансово-промислові групи тощо.

Заслужують на увагу неформально-формальні антисоціальні організації, опис яких не часто зустрічається у науковій літературі. Вони існують у кожному суспільстві, впливають на економічну та політичну ситуацію країни, однак, не можуть бути однозначно віднесені до формальних або неформальних. Мова йде про злочинні об'єднання (мафії, бандитські угруповання), які за зрозумілими причинами віднесені до неформальних, адже не можуть бути юридично узаконеними та визнаними суспільством. Але вони є максимально формалізованими, чітко структурованими, відрізняються жорстко розподіленими сферами діяльності, статусами, ролями членів організації, в них діють специфічні норми і цінності. Тобто, вони володіють ознаками формальних характеристик, однак, неправомірно їх називати такими. Отже, враховуючи специфіку та напрям їх діяльності, можна назвати їх неформально-формальними антисоціальними організаціями.

Абсолютно усі організації можна розподілити відповідно до характеру діяльності на технологічні, що реалізують певну технологію виготовлення окремих

видів продукції або послуг, програмно-цільові, які створюються для реалізації певної програми діяльності з метою вирішення соціальної проблеми, та не програмні, які є гнучкими та маневреними й спроможними реалізувати майже будь-яку програму дій, ускладнену неможливістю її передбачення. Не потребують додаткового пояснення причини виділення реальних (існують у фізичному просторі, мають очевидну структуру) та віртуальних організацій, які, функціонуючи у віртуальному середовищі, реалізують діяльність за допомогою інформаційних технологій, комунікаційних платформ, засобів Інтернету, телебачення або мобільного зв'язку. І, якщо раніше вважалось, що лише окремі організаційні об'єднання можуть функціонувати у вигляді віртуальних, то карантинні обмеження через пандемію Covid-19, військова агресія росії проти України, довели, що майже будь-яка організація може існувати у віртуальному середовищі. Виключенням можуть бути лише державні організації найвищого рівня (міністерства, служби безпеки, поліція), заклади охорони здоров'я та інші окремі організації (комунальні служби тощо), що реалізують важливі суспільні функції, виконання яких віртуально на мінімально необхідному ефективному рівні не представляється можливим.

Враховуючи динамізм та турбулентність сучасних умов функціонування організацій, доповнених непередбачуваністю та складністю формування будь-яких прогнозів розвитку, виправданим є виділення механістичних та органістичних організацій, згрупованих за ознакою можливості адаптації до змін. Вони можуть відноситись до будь-якого виду організацій, адже свідчать, у першому випадку, про консерватизм організацій, негнучкість структури управління та автократизм в комунікаціях та процедурах контролю. Органістичні організації, навпаки, є динамічними, відрізняються гнучкою організаційною структурою управління, розвинутою системою самоконтролю, що робить їх присутність у сучасному ринковому середовищі цілком виправданою, а, точніше, вкрай необхідною.

З огляду на тему дослідження, з урахуванням особливостей умов функціонування сучасних організацій, доцільним є доповнення класифікації організацій ознакою «за рівнем компетентності». До складу групи можна віднести будь-яку організацію, незалежно від форми власності, цільового призначення, сфери

діяльності, галузевої приналежності. Тобто, будь-яка організація може бути:

некомпетентною, коли чітко усвідомлюється власна некомпетентність з суттєво ускладненими перспективами її розвитку;

організацією з недостатньо розвинутою компетентністю через неусвідомлення власної некомпетентності за окремими складовими, що гальмує її можливий розвиток в цілому (репродуктивний рівень). Присутність поверхневих, нестійких й безсистемних компетенцій, здатність застосовувати окремі з них у типових ситуаціях, невпевненість у правильності прийнятих рішень та реалізованих дій. Неспроможність використовувати нові знання та залучати сторонній досвід, недостатньо усвідомлені дії, що виконуються за усталеним алгоритмом, у більшості випадків звернення до ситуативного методу прийняття рішень;

організацією з недостатньою компетентністю, коли власна некомпетентність усвідомлюється, але наявний потенціал для її розвитку (рефлексивний рівень). Усвідомлення недостатнього рівня наявних компетенцій, потенційна готовність до їх розвитку та генерування нових, але з частковим розумінням сфери застосування й використання з метою виконання типових завдань, прийняття стандартних рішень. Мотиви розвитку компетенцій мають нестійкий характер, слабо виражене прагнення до їх вдосконалення; нечітко сформовані ціннісні орієнтації;

організацією з достатньою компетентністю, коли усвідомлюється власна компетентність, що дозволяє виконувати функції та досягати результатів на середньоринковому (середньогалузевому) рівні, передбачати негативні події та і попереджати їх наслідки (нормативний рівень). Присутність стійких, системних компетенцій, їх впевнене застосування, прагнення до вдосконалення, підкріплене активним залученням нових знань та прогресивного досвіду прийняття рішень й реалізації необхідних дій. Оперативне прийняття рішень та чіткі дії у нестандартних ситуаціях, що спираються на результати регулярного моніторингу тенденцій ринку, поведінки конкурентів та споживачів;

організацією з сильно розвинутою компетентністю, коли усвідомлюється власна компетентність на рівні, що забезпечує виконання функцій та досягнення результатів на вищому за середньоринковий (середньогалузевий) рівні (активний

рівень). Глибоке усвідомлення широкого переліку та достатнього рівня наявних компетенцій, прагнення засвоювати та відтворювати нові знання та досвід, розуміння їх значення у здійсненні успішної діяльності. Сформовані система цінностей, стійкі мотиви до розвитку наявних та генерування нових компетенцій, орієнтація на досягнення успіху через організаційне самовдосконалення;

організацією з лідерською компетентністю, коли усвідомлюється власна, практично не відтворювана конкурентами, експертна компетентність, що дозволяє не лише успішно реалізовувати стратегічні рішення, але й активно впливати на ринок шляхом встановлення нових стандартів діяльності (креативний рівень). Усвідомлені, міцні й системні компетенції сформовані в обсязі, необхідному для оперативного прийняття рішень, розробки й обґрунтування власних унікальних підходів до вирішення професійних завдань та досягнення стратегічних цілей. Глибокі, осмислені мотиви організаційного розвитку, розуміння його значення у практичній діяльності, стійкий інтерес до набуття конкурентних переваг через генерування компетенцій, які складно, дорого або занадто довго скопіювати конкурентами [15, 237, 269, 310, 408, 777].

Перехід на вищі рівні ієрархії компетенцій, що обумовлює вищий рівень розвитку компетентності організації, або навпаки, на нижчі, що є наслідком кризових явищ в організації, є складним та болісним процесом, адже потребує, у більшості випадків, зміни організаційних цілей, стратегій та способів їх реалізації. Вивчення та врахування результатів теоретичних досліджень та практичних аспектів процесу розвитку компетенцій, їх поступової трансформації дозволять організаціям передбачати свій ймовірний майбутній стан та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо його коригування. Розглядаючи компетенції та компетентність у якості основних детермінант компетентної організації, слід розуміти, що принципи створення, особливості розвитку та перспективи її функціонування у сучасних ринкових умовах, передумови успіху або невдач мають розглядатись, починаючи з компетенцій співробітників, з дослідження їх сутності, змісту, особливостей зародження, трансформації та зміни рівня прояву. Вони складають перший базовий рівень ієрархії компетенцій. Жодна з компетенцій не існує нескінченно довго без

змін, певні з них розвиваються швидше за інші. Так само, як і організації – нові формуються щодня, сотні ліквідуються назавжди. Виживають та процвітають ті, що вміють адаптуватись, здійснюючи діяльність краще за інших. Це суттєво ускладнює завдання керівників, які мають точно знати поточний етап розвитку організації, зокрема, стадію її життєвого циклу, бути спроможними оцінити рівень прояву найважливіших на даному етапі організаційних компетенцій та загальний рівень компетентності, сформулювати висновки щодо ступеню прийнятності обраного стилю керівництва та бути готовими, у разі необхідності, до його докорінної зміни.

1.4. Індивідуальна складова забезпечення компетентності організації

Попередніми дослідженнями обґрунтовано, що організація, як соціально-економічна система, перебуває у постійному розвитку, що обумовлено впливом чинників, спроможних стимулювати або стримувати його, перешкоджаючи прогресивним організаційним змінам. Необхідним є визначення детермінант, що, сприяючи розвитку організації, забезпечуватимуть її успішну діяльність в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів та глобалізації світової економіки.

У сучасній теорії організації існує постулат про роль людини як основної детермінанти створення та забезпечення функціонування організації. Це твердження є правомірним для досліджень, у межах яких вчені намагаються зрозуміти принципи та розкрити передумови створення та розвитку компетентної організації. Намагаючись розробити дієвий алгоритм створення організації, здатної ефективно функціонувати у непередбачуваних умовах, науковці спрямовують дослідження на обґрунтування необхідності підвищення рівня знань працівників, важливості здобуття й розширення вмінь та навичок, розвитку професійних якостей та психологічної готовності до опанування нових видів діяльності, наполягаючи, що ці чинники є ключовими у процесі створення компетентної організації. Окремі наукові праці присвячені дослідженню значення та ролі необхідних працівникам навичок

адаптації до умов постійних змін, що забезпечують пристосування до зовнішнього середовища та організації, до складу якої вони належать [5, 13, 18, 180].

Ефективність досягнення організацією цілей залежить від ступеню їх узгодженості із цілями працівників та можливістю їх досягнення у межах організації. Адже доведено теорією та практичним досвідом, що особиста праця буде продуктивнішою за наявності умов для досягнення особистих цілей та задоволення власних потреб працівниками у процесі досягнення цілей організації. Компетентність працівника набуває першочергового значення. Компетентні працівники, які вдало узгоджують власні цілі, плани та дії, забезпечує високий рівень компетентності організації, надаючи одночасно їй можливість здобути конкурентні переваги, зміцнити ринкові позиції та забезпечити ефективний розвиток у довгостроковій перспективі. Значущість організаційної компетентності зростає в умовах відкритості ринків матеріальних ресурсів, наявності широких можливостей й практичної відсутності бар'єрів щодо їх залучення, тобто суттєвого зниження ролі матеріальних ресурсів для забезпечення конкурентних переваг. Отже, більш значущими та впливовими сьогодні стають нематеріальні фактори, як то: особиста репутація, менеджерський талант та креативність керівників, особливості організаційних відносин та принципи формування міцної корпоративної культури. Приймаючи це до уваги, очевидним є визнання правомірності тверджень науковців, які запорукою довгострокового розвитку організації вважають формування, підтримку та розвиток організаційних здібностей та загальної компетентності [47].

З'ясовуючи, що є основою сучасної компетентної організації, вчені звертаються до індивідуальних (професійних або рольових) компетенцій, що створюють базу для формування компетенцій більш високих рівнів й організаційних у тому числі. Взаємодія компетенцій окремих працівників, їх поступове переміщення на вищі рівні піраміди компетенцій породжує загальну організаційну (колективну) спроможність забезпечувати довгострокові конкурентні переваги за напрямами організаційної діяльності [336].

Реалії сучасної економіки є такими, що працівник цінується не стільки за орієнтацію на виконання завдання, скільки за вміння вирішувати складні проблеми

та швидко орієнтуватися в актуальних умовах. Отже, бажана для організації модель працівника має бути не кваліфікаційною, а компетентною. Це стане здобутком організації, адже компетентність, окрім кваліфікації, тобто професійних знань та вмій, включає такі важливі, з погляду ефективності, якості, як ініціативність, здатність до співробітництва та роботи у групах, вміння критично оцінювати ситуацію, логічно мислити, збирати, сортувати, аналізувати інформацію [214].

Створення компетентної організації в основі містить ідею виховання компетентного працівника, який, володіючи необхідними знаннями та професіоналізмом, вміє ефективно їх застосовувати та адекватно діяти у відповідних ситуаціях, беручи на себе відповідальність за рішення та їх виконання [399]. Високий рівень компетентності співробітників визнано важливою конкурентною перевагою організацій та одних країн перед іншими, що пояснює її присутність у загальнонаціональних програмах розвинутих країн та реалізацію на рівні освітніх стандартів. До недавнього часу керівники українських організацій звертали увагу на результати діяльності співробітників, незважаючи на особисті якості. Це негативно відбивалось на ефективності використання персоналу, результативності функціонування організації та змушувало шукати нові підходи до управління. Так в Україні почав впроваджуватись компетентнісний підхід, але спочатку як дієвий HR-інструмент. Завдяки його появі та використанню базових понять в управлінні організаціями з'являлись новітні технології та поступово займали провідні місця. Інтенсифікації даного процесу сприяли зміни у виробництві, як то підвищення наукомісткості, вимог до якості продукції, перехід до гнучких виробничих комплексів, робототехніки, тобто прагнення до інноваційності, що підвищило значущість професіоналізму, аналітичних здібностей персоналу, інформаційної сприйнятливості, здібностей до навчання. Усвідомленню важливості компетентнісного підходу як пріоритетного напрямку процесів створення, розвитку, управління організаціями сприяла зміна умов функціонування – глобалізація світового господарства, прискорення темпів змін ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби товаровиробників [110].

Популярність використання підходу стала причиною теоретичних досліджень

[56, 80], незважаючи на які, складно у сучасній літературі знайти чітко визначені трактування сутності понять «компетенція» та «компетентність», їх принципових відмінностей, однозначно сформовані класифікації. Це актуалізує дослідження, спрямоване на виявлення видів компетенцій з урахуванням особливостей діяльності працівників, аналіз існуючих методик відбору та залучення персоналу до виконання певного виду завдань, раціонального розподілу обов'язків та повноважень у процесі удосконалення структури управління з метою підвищення ефективності діяльності організації та управління нею в сучасних умовах.

Вивчення розмаїття визначень понять «компетенція» та «компетентність», підходів до їх використання у процесах створення та функціонування організацій можливе за умови розуміння джерела та умов їх виникнення. Ці поняття найчастіше використовуються у двох сферах – освіті та менеджменті, які, хоча є взаємопов'язаними, але пропонують різне їх розуміння. У межах дослідження увага концентруватиметься на усвідомленні особливостей їх використання у процесі створення та функціонування компетентної організації.

Деякі фахівці [80, 708] помилково вважають датою виникнення терміну «компетенція» минуле сторіччя. Підвищення значущості поняття та зростання його впливу відбувалось тільки в останні десятиріччя минулого сторіччя, однак, вперше воно з'явилося ще у 1596 р. у словнику Webster [80, 346]. Існує певна термінологічна та концептуальна плутанина навколо базових понять компетентнісного підходу, але більшість літературних джерел у галузі економіки та психології [210, 491, 616, 660, 666, 668, 671, 672, 761], розглядаючи історію питання, схиляються до існування трьох домінуючих підходів щодо його опису, які з'явилися відносно незалежно один від одного – спочатку у США (американський або поведінковий (особистісний підхід)), згодом у Великій Британії (британський (функціональний підхід)), та у останню чергу у Франції, Німеччині та Австрії (багатомірний, цілісний підходи). Зустрічаються точки зору щодо поєднання двох останніх підходів під загальною назвою «європейський», у межах якого компетенції розглядаються як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи.

Відповідно до американської традиції, що вважала компетенцію описом

поведінки співробітника, вперше цей термін ввів у 1959 р. R. White для опису індивідуальних особливостей людини, які допомагали їй виконувати роботу на найвищому рівні [770]. Підхід був розвинутий Д. Макклелландом, який запропонував передбачати ефективність діяльності працівників на підставі оцінки не інтелекту, а компетентності [80]. Вчений розробив поведінкове інтерв'ю (BEI), завдяки якому з'явилась можливість експертним шляхом обрати кандидатів на посади, які володіли високим ступенем виразу необхідних для виконання функціональних обов'язків якостей [670]. Метод був описаний у книзі «Competence: superior performance», де автори на підставі узагальнення результатів досліджень різних підприємств склали словник 21 компетенцій, властивих людям, успішним у професіях середнього та високого рівнів [80, 708]. Так, Д. Макклелланд та S.&L. Spence вважаються засновниками компетентісного підходу у менеджменті персоналу. Представник підходу Р. Бояцис досліджував компетенції керівників, визначивши характеристики, що дозволяють їм бути ефективними [522]. Вчений запропонував інтегровану модель компетенцій керівника, яка пояснювала їх взаємозв'язок з функціями менеджера і з внутрішнім оточенням організації.

Розвиток підходу, що орієнтувався на використання «загальних» компетенцій, відбувався одночасно з підходом, орієнтованим на «ключові» компетенції, у межах якого американська асоціація менеджменту виділила їх групи, які обумовлювали ефективну поведінку керівника. Зв'язок між «загальними» і «ключовими» компетенціями відбувався шляхом їх моделювання компетенцій і оцінки, за допомогою чого визначались ключові фактори успішного виконання професійних завдань та ступінь виразу ключових компетенцій [739]. Втраті позицій поведінкового підходу сприяла поява концепцій компетенцій, які додатково до установок, способів поведінки, трудових звичок, здібностей та особистісних характеристик містили знання і навички. Відбувалось ускладнення американських моделей та формування складних конструкцій, де поведінкові компетенції поступались місцем функціональним, пов'язаним з виконанням певної роботи.

Передумовою появи функціонального підходу була нестача кваліфікованої робочої сили у Великій Британії у 1980-х р.р., що стимулювало застосування

компетентнісного підходу у системі професійного навчання і освіти, а згодом стало причиною створення національної системи професійних кваліфікацій, що спиралась на стандарти компетентностей, розроблені за результатами функціонального аналізу різних видів професійної діяльності. Аналізу підлягали компетенції, що демонструвались на робочих місцях, а не систематично придбані знання і поведінкові характеристики [13, 18]. Результатом популяризації підходу стала декомпозиція професійних стандартів, що визначали ключові ролі співробітників, у множині компетенцій, які підрозділялись на субрівні з визначенням для кожного критеріїв роботи, що формували базу для оцінювання. Основний акцент робився на функціональні компетенції та здатність демонструвати роботу, що відповідала б стандартам ефективного виконання [80]. Підхід був зустрінутий критикою через неповну теоретичну обґрунтованість, надбюрократизованість, недостатнє врахування потреб роботодавців і неспроможність врахувати результати неформального навчання [625]. Він практично не вплинув на Британські школи бізнесу, особливо порівняно з розповсюдженням поведінкового підходу у США.

Згодом британський підхід, що акцентував увагу на функціональних компетентностях, як здатності виконувати роботу відповідно до стандартів, доповнився поведінковими характеристиками. Спочатку (1992 р.) стандарти було доповнено моделлю компетенцій MCI, що ставила на меті визначення поведінкових індикаторів. Пізніше (1996 – 1998 р.р.) G. Cheetham і G. Chivers створили комплексну цілісну модель, що включала п'ять категорій взаємопов'язаних компетенцій і компетентностей [530], як то: когнітивну – теорії, концепції, знання, розуміння; функціональну – навички, «ноу-хау»; особистісну – поведінкові компетенції; етичну, засновану на особистих і професійних цінностях; мета-компетенцію – здатність справлятися з невизначеністю, навчання і критичне мислення. Поступово одні роботодавці розвивали власні моделі компетенцій або використовували такі, що значно відрізнялись від стандартів MCI (Carrington, 1994; Hirsh, Strebler, 1994), інші намагались адаптувати існуючі Стандарти до діяльності (Mathewman, 1995; Cockerill, 1989), однак, і ті, і інші використовували їх для формування систем оплати та управління на підставі компетенцій.

Американський підхід спрямований на виявлення поведінкових характеристик компетенції, тобто на особистісні риси людини, необхідні для успішного виконання дій. Англіїці концентрувались на властивостях діяльності та намагались виявити головні елементи, виконання яких є обов'язковим для досягнення результату, що задовольнив би вимогам. Отже, британський підхід спрямований на вивчення характеристик діяльності, американський – на виявлення характеристик людей, які цю діяльність здійснюють. Більшість країн континентальної Європи наслідували досвід Великобританії, однак Франція, Німеччина, а згодом Австрія сформулювали власні більш універсальні підходи до проблеми компетенцій.

Усвідомлення необхідності розробки нових моделей компетентності і визнання ролі організацій в їх розвитку стало причиною появи багатомірного підходу у Франції та його розповсюдження. Французька модель компетенцій вважається ґрунтовнішою, адже включає три групи компетенцій [752]: теоретичні, де знання виступали когнітивною складовою (*savoir*); практичні, де навички визнавались функціональною складовою (*savoir-faire*); соціальні компетенції у якості поведінкової складової (*savoir-etre*). У той час у французьких організаціях ефективним вважалось застосування системи індивідуальної оцінки компетенцій, а не кваліфікації. Було визнано право громадян на незалежну оцінку компетенцій для отримання можливості розвитку у межах професії. Деякі галузі промисловості впроваджували системи оплати праці на підставі компетенцій. Зустрічаються точки зору щодо подібності французького підходу американському, але їх не слід ототожнювати, адже перший є ширшим, і розглядає, окрім поведінкових компетенцій, ще знання та функціональні компетенції.

У Німеччині основна увага концентрується на визначенні професіоналізму, тобто необхідних знань для ефективного виконання роботи. Менше уваги приділено результатам діяльності [80]. У 1980-х р.р. з'являється поняття ключових кваліфікацій, що орієнтується на особистісні характеристики, знання та досвід, а не на ситуаційні вимоги [649]. Тобто зміст терміну «кваліфікація» стає схожим на термін «компетенція». Також у Німеччині з'являється одна з перших типологій компетенцій – модель професійної діяльності, що включає предметні (описують

готовність та здатність на підставі предметно-специфічних знань та навичок виконувати завдання, вирішувати проблеми, оцінювати результати відповідно до цілей), особистісні (визначають готовність та здатність людини розуміти, аналізувати, оцінювати шляхи розвитку, вимоги та обмеження у особистому, професійному та соціальному житті, розвивати навички, приймати рішення, планувати життєвий шлях) та соціальні (визначають готовність та здатність створювати та підтримувати відносини, ідентифікувати та розуміти переваги та напруженість у них, взаємодіяти з іншими, розвиваючи соціальну відповідальність та солідарність) компетенції.

Австрія прийняла схожий з німецьким підхід, сформувавши ключові кваліфікації (функціональні та професійні), що включали специфічні здібності та особливості особистості, згруповані за трьома напрямками: когнітивні, соціальні, особистісні. Дві останні групи майже повністю відповідають попередньому опису, когнітивні визначено як знання, навички та здібності для виконання завдань та формування стратегій, орієнтованих на вирішення проблем.

Підвищена увага до компетенцій працівників та компетентності організацій обумовлена певними чинниками: прискорення темпів інноваційних процесів у виробництві, вимушене функціонування в умовах високого ступеня ризику, необхідність швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища підвищують складність завдань та вимоги до професійних і особистісних якостей працівників. Раціональне сполучення основних здобутків зазначених підходів (табл. 1.1) дозволить досягти максимального ефекту у процесах побудови (перебудови) організації, формування стратегії діяльності, забезпечення її реалізації компетентними працівниками та ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Застосування компетентнісного підходу у більшості організацій пояснюється бажанням керівництва використовувати прогресивні управлінські технології [110]. Через нерозуміння сутності поняття, його базових категорій та призначення спостерігається переписування існуючих методів та управлінських інструментів у термінах компетенцій або копіювання зарубіжних підходів до компетентнісного

управління, формування моделей компетенцій без адаптації до умов діяльності організації, що не дозволяє оцінити переваги застосування підходу.

Таблиця 1.1

Основні характеристики існуючих підходів до опису компетенцій [110]

Назва підходу	Країна виникнення	Характерні риси та здобутки
Американський (поведінковий, особистісний)	США	Особливості: концентрація уваги на описі індивідуальних особливостей людини, які допомагали виконувати доручену роботу на найвищому рівні. Здобутки: розробка поведінкового інтерв'ю (BEI) для визначення найнеобхідніших для підприємства якостей у кандидатів на вакантні посади; формування словнику компетенцій.
Британський (функціональний)	Велика Британія	Особливості: концентрація уваги на властивостях діяльності, виявлення її головних елементів, виконання яких є обов'язковим для досягнення певного рівня результату. Здобутки: формування професійних стандартів для визначення ключових ролей співробітників та їхнє доповнення моделлю компетенцій МСІ
Багатомірний	Франція	Особливості: концентрація уваги на поведінкових та функціональних компетенціях Здобутки: формування системи індивідуальної оцінки компетенцій
Цілісний	Німеччина	Особливості: концентрація уваги на визначенні професіоналізму, тобто необхідних знань для ефективного виконання роботи; недостатня увага до результатів самої діяльності Здобутки: формування однієї з перших типологій компетенцій, згідно з якою виділяють предметні, особисті та соціальні компетенції
	Австрія	Особливості: концентрація уваги на ключових кваліфікаціях (функціональних та професійних), що включають специфічні здібності та особливості структури особистості Здобутки: доповнення попередньої типології когнітивними компетенціями

Результати теоретичного аналізу понять «компетенція» та «компетентність» (табл. Д.1 Додатку Д) підтвердили їх близькість та взаємозв'язок, але не повну тотожність, оскільки співробітнику для виконання завдань бажано бути компетентним, тобто володіти переліком необхідних компетенцій.

Компетенції розглядаються як: сукупність знань, умінь, навичок особистості; комплекс індивідуальних характеристик та професійно-важливих якостей; модель

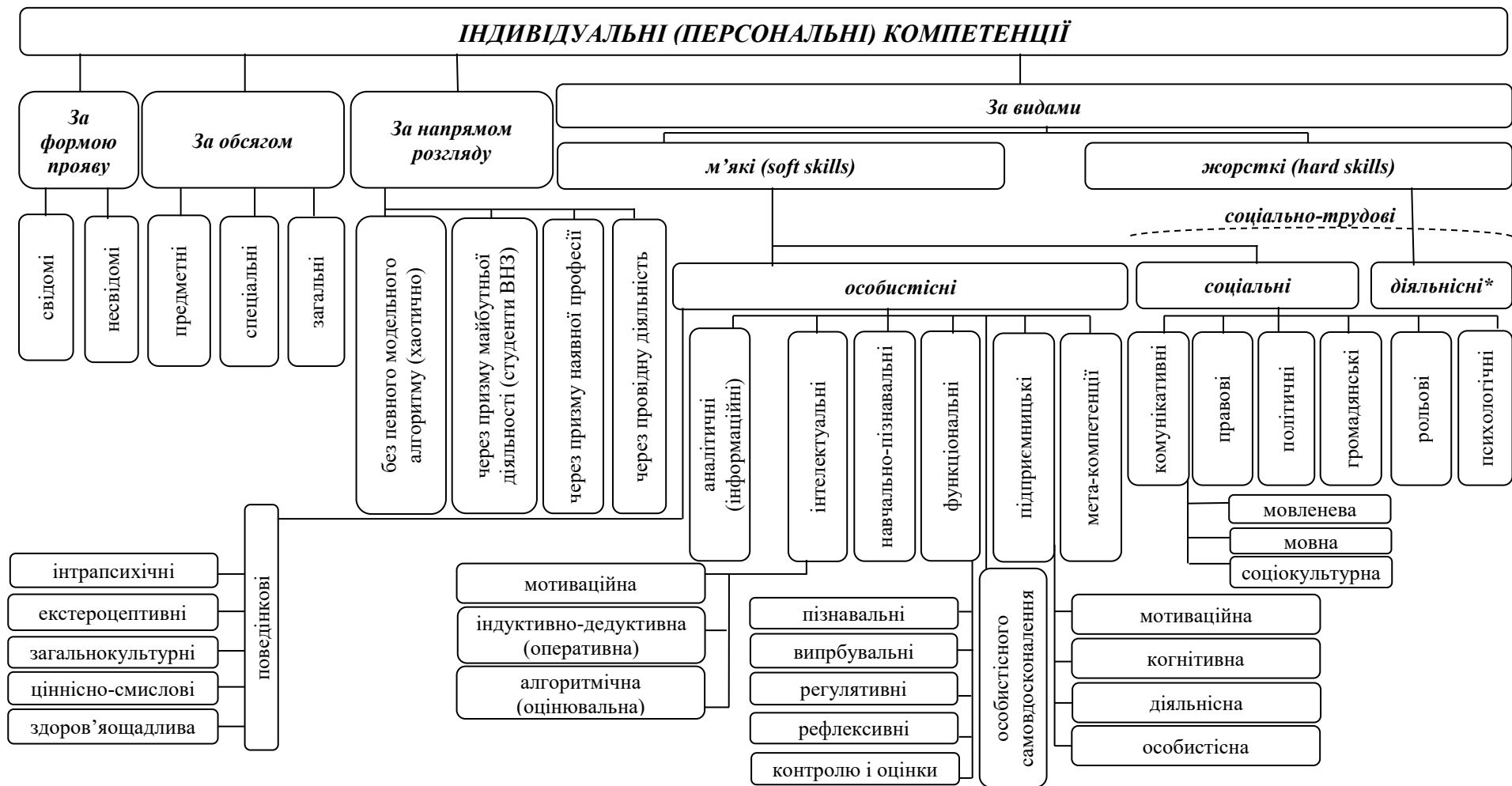
поведінки людини, що впливає на рівень виконання діяльності. У межах дослідження доцільним є їх трактування як сукупності знань, вмінь, навичок, загальної й професійної ерудиції та інтуїції, поведінкових компонентів, що формують досвідченість особистості у певному колі питань та створюють потенційну можливість їх ефективного вирішення, підвищуючи вірогідність отримання запланованих результатів діяльності. Наявність у працівника певних компетенцій створює його внутрішній потенціал та визначає ступінь готовності до ефективної роботи у робочій ситуації. Поняття компетентності є ширшим та розглядається як: характеристика рівня професіоналізму особистості; спроможність кваліфіковано виконувати роботу; потенційна відповідність працівника вимогам. Тобто, компетентним у певній сфері діяльності працівник стає не лише за наявності набору компетенцій, що визначають його потенційну відповідність вимогам, а у разі, коли рівень розвитку та прояву цих компетенцій досягає рівня, необхідного для професійного виконання завдань. Компетентність можна визначити як високий рівень опанування та активного використання компетенцій у професійній діяльності, що забезпечує досконале знання працівником сутності виконуваних завдань, вміння застосовувати дієві способи та заходи досягнення намічених цілей, навички прийняття своєчасних раціональних рішень, керуючись інтуїцією та професійним досвідом. Не компетенції працівника, а його компетентність у певній сфері професійної діяльності є передумовою успішної роботи в організації. Можна погодитись, що вона є інструментом реалізації компетентності організації та впливає на формування її конкурентних переваг [59, 80, 130, 148].

Загострення конкурентної боротьби змінює умови діяльності організацій, підвищує рівень складності цілей. Відповідно зростають вимоги до співробітників – до їх освіти, кваліфікації, професійних навичок, освоєння нових знань, методів і технологій роботи. Часто рівень їх розвитку не відповідає новим завданням. Отже, створення компетентної організації має відбуватись паралельно з розвитком компетенцій співробітників, залучених до процесу реалізації діяльності. Можливим стає забезпечення досягнення конкурентних переваг організацією за рахунок дієвої стратегії діяльності та одночасний розвиток знань, навичок і здібностей персоналу

відповідно до розробленої стратегії. Досягнення конкурентоспроможних ринкових позицій передбачає забезпечення посад співробітниками з певним набором компетенцій. Це вимагає усвідомлення сутності та змісту поняття, розмежування видів компетенцій для вибору найактуальніших для співробітників організації у певний момент часу. Важливою є оцінка впливу індивідуальних компетенцій на розвиток організаційних, чому має передувати їх класифікація, виявлення проблемних, які необхідно формувати, та перспективних (найвпливовіших), які слід розвивати. Література пропонує безліч назв компетенцій, часто фахівці по-різному називають одну й ту саму компетенцію, що призводить до плутанини та невизначеності. Узагальнення результатів теоретичних досліджень дозволило сформувати класифікацію індивідуальних компетенцій, що не є «завершеною», може бути доповненою та удосконаленою, але дозволить визначити необхідний базис для формування переліку найважливіших компетенцій організаційного рівня з метою створення, розвитку та забезпечення успішного функціонування компетентної організації (рис. 1.5) [80, 403, 453, 537].

Індивідуальні компетенції, порівняно з груповими та організаційними, є менш масштабними, але більш різноманітними. Вони розглядаються як: готовність до підвищення освітнього рівня, потреба у актуалізації та реалізації особистісного потенціалу, здатність самостійно набувати нові знання та вміння, до саморозвитку; набір особистісних властивостей, набутих та закріплених у ході учбової та/або трудової діяльності [80]; набір навичок, здібностей та вмінь, якими має володіти співробітник для реалізації посадових функцій та завдань, та які підпорядковані стратегії розвитку організації [82]; набір взаємопов'язаних знань, вмінь та здібностей, необхідних для виконання основної частини роботи, які можна оцінити з позиції ефективності, порівняти з попередньо розробленими стандартами, удосконалити шляхом навчання [86]. Об'єктами персональних компетенцій є співробітники та посади. Вони є базисом компетенцій організації, обраної нею бізнес-стратегії та бізнес-процесів, що забезпечують її реалізацію.

Враховуючи форму прояву компетенцій, виділяють свідомі, коли їх носій розуміє структуру життєдіяльності та її зміст й починає активно практикувати, та



* класифікацію діяльнісних компетенцій наведено на рис. 1.6

Рис. 1.5. Класифікація індивідуальних компетенцій

Джерело: складено автором на підставі [5, 13, 18, 24, 39, 44, 59, 75, 78, 80, 82, 83, 86, 96, 98, 105, 154, 194, 210, 230, 233, 236, 274, 334, 342, 419, 444, 450, 546, 778, 779].

несвідомі – коли людина не замислюється над своїми діями, адже її навички повністю інтегровані у поведінку [5, 13, 18]. Існує думка, що несвідомі компетенції характеризують майстерність працівників організації. Розмежування персональних компетенцій за обсягом на предметні, спеціальні й загальні має на меті відображення обсягу набутих знань, умінь, навичок, досвіду, інформаційної насиченості та інших властивостей особистості [83, 96, 98, 105]. Але, якщо мова йде про предметні компетенції, то мають на увазі лише окремі сфери діяльності або навчання; спеціальні торкаються вузькоспеціалізованих сфер діяльності, загальні проявляються та є необхідними у широкій сфері життєдіяльності [96].

Розподіл індивідуальних компетенцій на види залежить від напряму їх розгляду та мети дослідження. Виділяють компетенції, вивчення яких не передбачає використання модельного алгоритму, тобто відсутня певна логіка або структура дослідження – воно здійснюється інтуїтивно, інколи хаотично, враховуючи вимоги ситуації. Часто цей вид компетенцій розглядається через призму майбутньої професії, особливо для розуміння ступеню відповідності, наприклад, випускників ЗВО вимогам вакансій. У процесі оцінки працівників або при впровадженні систем мотивації, зокрема, на базі компетентнісного підходу, персональні компетенції розглядаються через призму наявної професії або через провідну діяльність тощо.

Найбільша група індивідуальних компетенцій об'єднує їх за різноманітними видами. Серед них виділяють м'які компетенції, що відносяться до особистісних рис, цінностей, стилів, та жорсткі, що пов'язані з діяльнісними особливостями – професійними знаннями та навичками, необхідними для реалізації певного виду діяльності [194, 210]. Існує взаємозалежність між ними, адже «м'які» впливають на здійснення діяльності співробітником й реалізацію ним жорстких компетенцій.

Досліджуючи індивідуальні компетенції за видами, слід визнати правомірність точки зору науковців щодо доцільності їх класифікації відповідно до спрямованості особистості – на себе (особистісні), на інших (соціальні) або на діяльність (діяльнісні) [13, 18]. Особистісні компетенції стосуються людини як особистості, як суб'єкта життєдіяльності та пов'язані з її внутрішнім світом, світоглядом, потребами та переконаннями, мотивацією, інтересами, індивідуально-психологічними

особливостями [44]. Формування соціальних компетенцій відбувається відповідно до оточення, в якому функціонує особистість, її соціальної діяльності, особливостей життя суспільства та взаємодії людини з ним. Діяльнісні компетенції важливі для досліджень, спрямованих на вивчення передумов створення та ефективного функціонування компетентних організацій, адже обумовлюються провідною діяльністю особи, отже, мають першочергове значення у процесі формування організаційних компетенцій.

Підвищена увага фахівців у галузі управління організаціями спрямована на вивчення поведінкових компетенцій, що мають на меті опис поведінки людей, спираючись на прояв особистих мотивів, рис характеру, здібностей до ефективного вирішення завдань, що призводить до отримання необхідних результатів у роботі. Вони мають принципову важливість для співробітників, адже за результатами досліджень фахівців консалтингової групи Leadership IQ [80], у 81% випадків кваліфіковані спеціалісти не досягають цілей за особистими причинами й лише у 11% випадків – через професійну некомпетентність. Крім того, по мірі ускладнення посадових обов'язків спостерігається зменшення питомої ваги професійних компетенцій та зростання особистісних. Отже, відзначений вид компетенцій є важливим аспектом, особливо при прийомі кандидатів на роботу, їх переміщення, просування у межах організації та розвитку.

Науковці у складі поведінкових компетенцій виділяють декілька видів [24, 39]. Інтрапсихічна компетенція (у перекладі, внутрішньопсихічна, виникаюча у середині психіки), означає спроможність особистості самостійно усвідомлювати особливості характеру, свої властивості та можливості, тобто, це здатність до саморефлексії, саморозвитку, самооцінки. Екстероцептивну компетенцію розуміють як здатність особистості сприймати, розуміти та приймати інших. Наявність загальнокультурних компетенцій свідчить про здатність дотримуватись правил культурної поведінки, що обумовлюється культурною спрямованістю особистості, її світоглядними уявленнями, ціннісними орієнтаціями, рівнем освіченості. Фахівці у їх складі виділяють оволодіння досягненнями національної й загальнолюдської культури, розуміння духовно-моральних основ життя, культурологічних засад сімейних,

соціальних, суспільних явищ, традицій, визнання їх впливу на навколишній світ, повагу до представників національностей, релігій, культур, політичних уподобань та соціального стану, компетенції у сфері побуту й культурного дозвілля [59, 75].

Наступною у складі поведінкових компетенцій є ціннісно-сміслова, що стосується світогляду людини, пов'язана з її ціннісними уявленнями, особливостями сприйняття навколишнього світу, здатністю орієнтуватись в ньому, усвідомлюючи свою роль і призначення, вмінням обирати цільові установки для майбутніх дій та вчинків. Набуття ціннісно-сміслової компетенції є передумовою забезпечення механізму самовизначення людини спочатку у ситуаціях навчальної, а потім професійної діяльності. Вона визначає напрям індивідуальної освітньої траєкторії та програми життєдіяльності в цілому. Важливою у даній групі компетенцій є здоров'яощадлива, тобто здатність до дотримання норм здорового способу життя, правил безпечної поведінки, свобода і відповідальність за вибір способу життя.

Наступними у групі особистісних є аналітичні (інформаційні) компетенції, що, перебуваючи у групі «м'яких», є обов'язковою умовою успішної кар'єри. Це пояснюється тим, що сучасні економічні процеси відбуваються у швидкозмінному, непередбачуваному інформаційному середовищі, що ставить здатність до самостійного пошуку, аналізу, відбору, обробки та управління інформацією з різних джерел у ранг однієї з найбільш перспективних компетенцій. Прояв цих компетенцій пов'язаний з використанням комплексу інформаційно-комп'ютерних технологій, адже за їх допомогою з'являється можливість сформувати вміння не лише самостійного пошуку, аналізу й відбору необхідної інформації, а її організації, швидкого перетворення, зберігання й передання до місць призначення.

Важливими у групі особистісних є інтелектуальні компетенції [779]. Сьогодні зростає значущість професій, що забезпечують інноваційний розвиток України. Зміни у політичній та соціально-економічній сферах обумовлюють попит на фахівців з високою часткою інтелектуальної складової у професійній діяльності. Інтелектуальні компетенції, здатність ефективно їх використовувати визначають конкурентоспроможність фахівця, є основою його професійного розвитку. Часто їх визначають як особливий тип організації знань, необхідний для прийняття

ефективних рішень у певній сфері діяльності [233], або можливості інтелекту людини, що забезпечують їй вирішення професійних завдань та ефективність у сфері професійних досягнень [444]. Інколи вчені у визначенні інтелектуальних компетенцій акцентують увагу на творчості або здібностях до самоосвіти й виховання. Це вміння, завдяки системному мисленню, проводити якісний аналіз, швидко реагувати на зміну умов, приймати відповідальні рішення [419]. Отже, можна припустити, що інтелектуальні компетенції є фундаментом для набуття та розвитку інших. Це спроможність особистості опанувати методи пізнавальних процесів, розуміти, застосовувати, аналізувати, оцінювати та синтезувати інформацію, необхідну для ефективного вирішення професійних проблем та досягнення результату у певній сфері [78, 154, 334, 778, 779].

Вважаючи інтелектуальні компетенції комплексним поняттям, дослідники пропонують позначати терміном сукупність складних компонентів. Так, у їх складі виділяють: мовну, тобто спроможність будувати продуктивне спілкування, передавати знання, упорядковувати процеси мислення, виробляючи нові поняття й розвиваючи мову; індуктивну, що пов'язана із пошуковою діяльністю при розв'язуванні професійних завдань; дедуктивну, володіння якою допомагає шукати докази для підтвердження висунутої гіпотези; алгоритмічну, що полягає у можливості класифікації знань, їх моделювання, створення алгоритмічних конструкцій та здійснення алгоритмічного аналізу [274, 334]. Науковці підкреслюють необхідність виділення у складі інтелектуальних мотиваційної компетенції, що включає усвідомлення мети інтелектуальної діяльності; оперативної, тобто здатності до творчого вирішення інтелектуальних проблем на підставі ретельного аналізу; оцінювальної – спроможність критично розпізнавати, контролювати та коригувати власну інтелектуальну діяльність [766]. Приналежність інтелектуальних компетенцій до «soft skills», робить їх основою пізнавальної діяльності людини, адже вони включають необхідні навички створення, отримання й використання інформації [236].

Навчально-пізнавальними компетенціями є сукупність знань та навичок пізнавальної діяльності, ступінь володіння механізмами цілепокладання,

планування, аналізу й самооцінки успішності власної діяльності, що дозволяють вільно використовувати прийоми дій у нестандартних ситуаціях та евристичні методи вирішення проблем. Опанування цих компетенцій, ефективне використання методів пізнання є бажаними для співробітників організацій, адже це обумовлює прагнення до навчання та саморозвитку, спроможність до критичної оцінки власних дій, що сприяє підвищенню рівня їх кваліфікації та результативності праці.

Група функціональних компетенції передбачає їх розподіл за функціями: пізнавальною, що стосується пізнавального процесу (особливостей й закономірностей життєдіяльності та професійної діяльності); випробувальною, що передбачає спробу практичного застосування набутих раніше знань; регулятивною – вміння свідомого впливу на себе та інших людей з метою їх прогресивної зміни; рефлексивною – усвідомлення особистістю власної оцінки або оцінки її дій з боку інших людей; функцією контролю та оцінки, що передбачає систематичний контроль за змінами у свідомості, поведінці, результатах діяльності – власних та інших людей, та їх об'єктивну оцінку.

Під компетенцією особистісного самовдосконалення розуміється сукупність спрямованих на освоєння способів фізичного, духовного та інтелектуального саморозвитку компетенцій, а також компетенції емоційної саморегуляції та самопідтримки. Людина, як реальний об'єкт у сфері даних компетенцій, прагне до опанування певних способів діяльності у власних інтересах і можливостях, виразом чого є безперервне самопізнання, розвиток особистісних якостей, формування психологічної грамотності, культури мислення й поведінки. Найбільший прояв компетенції мають у осіб із вираженою потребою і готовністю до навчання впродовж життя, адже спрямовані на засвоєння способів фізичного, духовного й інтелектуального саморозвитку [75].

Підприємницькі компетенції вважаються у сучасному бізнес-середовищі одними з ключових [450]. Науковці пропонують розуміти широкий склад знань, вмінь та навичок, опанування якими сприяє ефективній організації професійної діяльності. Серед підприємницьких компетенцій виділяють: знання основ економічного аналізу діяльності, здатність співставляти та узгоджувати економічні

інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими й природними ресурсами, а також інтересами й потребами інших людей та суспільства; готовність до організації власної підприємницької діяльності, вміння складати, здійснювати й оцінювати бізнес-проекти, розробляти моделі дій та приймати економічно обґрунтовані рішення; навички аналізу й оцінки власних професійних можливостей, здібностей та їх співвіднесення з потребами ринку праці [230, 450]. Визначаючи правомірність визначення сутності підприємницьких компетенцій у довідковій системі ключових компетенцій Європейської комісії, доцільно їх розглядати як здатність перетворювати ідеї в життя, планувати та управляти проектами для досягнення мети, впроваджувати інновації та брати на себе ризик й відповідальність за прийняті рішення [546, 342].

Структуру підприємницької компетенції складають: мотиваційна компетенція, тобто внутрішні мотиви людини до реалізації підприємницької діяльності; когнітивна – що включає теоретичні й практичні знання для розуміння сутності економічної сфери життя суспільства та методів здійснення підприємницької діяльності; діяльнісна компетенція або вміння вибору рішення, що передбачає формування практичних умінь підприємницької діяльності, як то: правильного вибору ідеї та форми її втілення; ефективної організації, планування та прогнозування підприємницької діяльності; презентації власних проектів та проведення конструктивного діалогу; творчого розв'язання проблем у сфері підприємницької діяльності шляхом використання знань, умінь, способів мислення; управління та контролю за ходом та результатами підприємницької діяльності; особистісна компетенція, що фокусується на емоційному стані, фізичному розвитку, психологічних якостях, як то: ініціативність, рішучість, розумний ризик, наполегливість, самостійність, відповідальність, комунікабельність та інші, що сприятимуть розвитку підприємницької діяльності [450].

Мета-компетенції передбачають здатність людини перемогти невпевненість у собі та своїх діях, спокійно сприймати поради та можливу критику. Наявність даної компетенції у групі особистісних свідчить про емоційну стабільність людини, що є важливим при виконанні особливо відповідальних завдань.

Сукупність соціальних компетенцій характеризує здатність людини до соціальної взаємодії із суспільством, колективом, родичами, друзями, партнерами; її спроможність вирішувати конфлікти, співпрацювати з членами колективу; її толерантність та повагу до інших, включаючи прийняття відмінностей, як то національність, релігія, статус, стать, соціальна мобільність тощо. Важливими для здійснення трудової діяльності та бажаними для співробітників компетентних організацій є комунікативні компетенції, що пов'язані з навичками взаємодії з людьми, представниками різних культур, умінням працювати у групі, виконуючи різні соціальні ролі. Найчастіше комунікативна компетенція трактується як здатність й готовність конструктивно ставитись до себе та партнерів, залишаючись відносно незалежною, прагнути до розумної співпраці з урахуванням поточної ситуації [80]. У зв'язку із розширенням сфер обслуговування, популяризацією нових систем управління організаціями шляхом комбінації факторів внутрішнього ринку (конкуренція) та соціальної мережі (кооперація), розповсюдженням нових форм організації праці (робочих та проектних груп) зростає значущість комунікативної компетенції у суспільному житті та економіці. Там, де зустрічаються люди, де необхідна їх взаємодія та ефективна співпраця, комунікативна компетенція відіграє одну з ключових ролей. Нерідко її нестача в організації, що проявляється у слабкому контакті з людьми, невмінні володіти собою, перенесенні власної неврівноваженості на оточуючих, призводить до недоліків в управлінні персоналом, що є причиною зниження ефективності реалізації бізнес-стратегії. Комунікативні компетенції також можна визначити як здатність особистості до встановлення та підтримки необхідних контактів шляхом використання сукупності знань та вмінь для забезпечення ефективності комунікативного процесу. Найчастіше у її складі виділяють мовленеву компетенцію – аудіювання, говоріння, читання та письмо; мовну – лексичну, граматичну, фонологічну та орфографічну; соціокультурну – країнознавчу та лінгвокраїнознавчу [393]. Отже, комунікативні компетенції стосуються взаємодії людей – це вміння усно та письмово спілкуватись, використовуючи рідну або іноземні мови, навички роботи в групі, володіння різними соціальними ролями в колективі, знання ефективних способів взаємодії з оточуючими [181].

Правова компетенція полягає в усвідомленні особистістю значущості виконуваних соціальних функцій як громадянина країни, члена суспільства, у стійкому позитивному ставленні до громадських обов'язків. Вона визначається правовою культурою та свідомістю людини, рівнем її відповідальності, тобто є усвідомленою потребою у дотриманні вимог законів, визнані рівності людей, повазі до свободи та відкритості [24]. Прояв політичної компетенції відбувається через самоусвідомлення державної політики, її прийняття або неприйняття, це знання символів держави та вміння співвідносити свої інтереси з інтересами суспільства [258, 266]. Цей вид компетенцій характеризує здатність особистості брати відповідальність, приймати участь у покращенні функціонування демократичних інститутів, тобто, це особистісна громадянська активність і мобільність, повага до точки зору та рішення більшості, піклування про справи громадян. Її логічним продовженням є громадянська компетенція, що містить знання, дотримання прав і обов'язків громадянина, відповідальність за свої дії та впевненість в них, гідність та громадянський обов'язок, а також гордість за свою державу й знання її символів.

Рольова компетенція визначає здатність людини розв'язувати життєві проблеми, що є наслідком реалізації рольової поведінки. Психологічна компетенція забезпечує особистості можливість застосовувати структуровану систему знань про людину як індивіда, суб'єкта праці й особистість, як у власній життєдіяльності, так і професійній або іншій взаємодії. Високий рівень психологічної компетенції забезпечує успішну діяльність і взаємодію в системах «людина-людина», «людина-колектив», «людина – великі соціальні групи» [13, 148, 432].

Особливий інтерес, з огляду на тему дослідження, представляє група діяльнісних компетенцій, що є складовою «жорстких» компетенцій (рис. 1.6) [202, 232, 251]. Відсутність єдиної думки щодо їх структури актуалізує необхідність їх чіткої структуризації та визначення критеріїв розмежування видів.

Ігрові компетенції стосуються раннього віку особистості, але важливі для прогнозування майбутньої професійної діяльності. Вони характеризують здатність особи до певних видів ігрової діяльності, обумовлену набутими знаннями, властивостями, особливостями, ігровими вміннями й навичками.

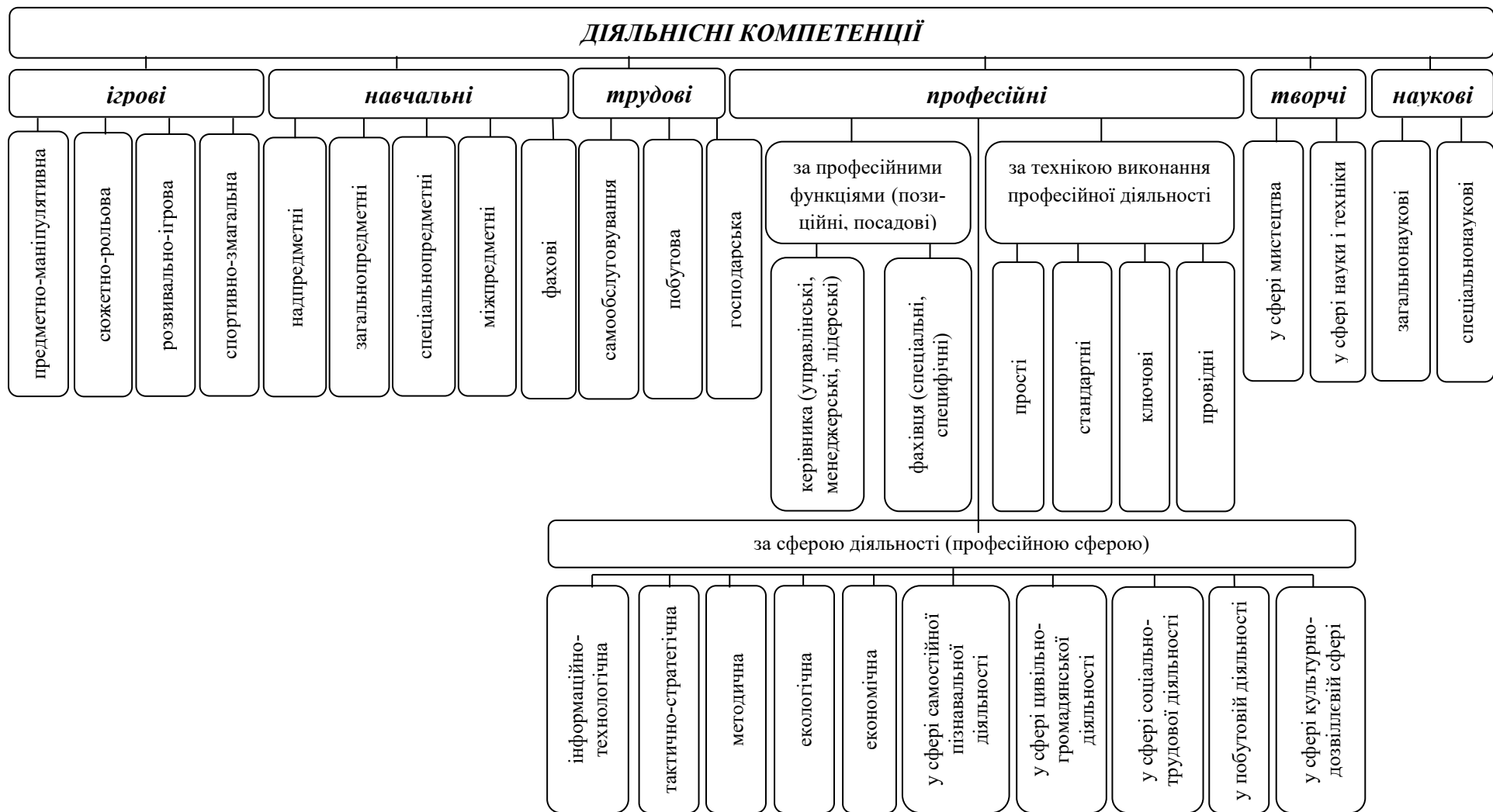


Рис. 1.6. Класифікація діяльнісних компетенцій співробітників

Джерело: складено автором на підставі [18, 21, 24, 35, 39, 73, 77, 96, 113, 129, 130, 144, 198, 202, 232, 233, 251, 258, 266, 269, 280, 317, 387, 437, 454, 705].

Предметно-маніпулятивна компетенція є основою для ознайомлення дитини з властивостями речей та розвитку процесів сприйняття на підставі спроможності маніпулювати і пізнавати властивості предметів ігрової діяльності. Сюжетно-рольова компетенція – це здатність у ранньому віці грати соціальні, трудові та професійні ролі за допомогою суб'єктів, об'єктів і предметів ігрової діяльності. Вона є важливою для розвитку професійно успішної особистості, адже у сюжетно-рольовій грі діти беруть на себе трудові та соціальні функції дорослих, в ігрових умовах моделюють їх життя та взаємовідносини з ними. Розвивально-ігрова компетенція є інтелектуальною спроможністю дитини до участі в ігровій діяльності за певними правилами, але без певної ролі. Спортивно-змагальну компетенцію розглядають як здатність до певних видів спорту на підставі використання певних знань, умінь та навичок.

Наступними у групі діяльнісних компетенцій є навчальні, важливість яких стрімко зростає у процесі забезпечення майбутнього успіху особи у професійній діяльності, адже фахівці визначають її як особистісну здатність удосконалювати та застосовувати знання, уміння й навички [258, 266, 269]. Надпредметні компетенції поєднують у собі комплекс знань, умінь та навичок, набутих впродовж засвоєння змісту освіти. Вони не пов'язані з певним предметом, до їх складу можуть входити здатність до спілкування у різних ситуаціях та пристосування до них; уміння використовувати новітні технології; здібності до досліджень. У цій групі виділяють загальнопредметні, тобто здатність людини до удосконалювання, розширення та застосування знань, умінь та навичок упродовж вивчення предметів у освітніх закладах. Вони розвиваються протягом строку вивчення предмету, відрізняються високим ступенем узагальненості та комплексності [198]. Опанування міжпредметних компетенцій дає можливість особистості визначати та встановлювати логічні зв'язки між предметами на основі набутих знань, умінь та навичок. Існує точка зору, що вони є «ключовими» або «базовими» [198]. Спеціально-предметні компетенції характеризують здатність особистості ефективно застосовувати знання, вміння та навички, набуті шляхом вивчення певного предмета впродовж певного часу. Ґрунтуючись на загальнопредметних, визначаються для

кожного предмета та розвиваються впродовж кожного року навчання, що є стадіями їх набуття [198, 439]. Фахові компетенції є обов'язковими для професійної діяльності, адже свідчать про здатність ефективно застосовувати набуті знання, уміння та навички за певною спеціальністю.

Трудові компетенції мають на увазі здатність особистості на основі набутих знань, умінь, навичок, індивідуально-психологічних особливостей здійснювати певний вид трудової діяльності. До цієї підгрупи включено: компетенцію самообслуговування, що є спроможністю людини забезпечити життєдіяльність, реалізуючи елементарні трудові дії на підставі набутих знань, умінь та навичок; побутову компетенцію, що відображує здатність реалізовувати трудову діяльність з метою забезпечення власного побуту та оточення; господарську компетенцію, як передумову спроможності людини до трудової діяльності у господарстві.

Група професійних компетенцій вважається однією з головних з точки зору забезпечення компетентності організації, адже передбачає розподіл компетенцій за професійними функціями, які ще називають позиційними або посадовими; за професійною сферою та технікою виконання професійної діяльності. Це є відображенням вміння людини ефективно використовувати знання, навички та досвід у конкретних умовах, досягаючи максимально позитивного результату, вони свідчать про здатність фахівця вирішувати коло професійних задач, його особисті та професійні якості, що дозволяють обіймати певну посаду в організації.

Позиційними компетенціями має володіти співробітник відповідно до формального статусу (посади) в організаційній ієрархії, тобто виконуваної ролі. У деяких джерелах [708] подібні компетенції називають функціональними або рольовими. Аналіз існуючих визначень дозволяє під позиційними компетенціями розуміти необхідні вимоги до посади для виконання функцій та дій, тобто до робочої поведінки співробітника. Це перелік того, що має вміти людина на посаді, якими навичками та вміннями має володіти. Тобто, це майстерність у виконанні певної діяльності, обов'язковими складовими якої є знання та досвід. Позиційні компетенції майже завжди пов'язані зі специфікою діяльності – сферою бізнесу, особливостями корпоративної культури, стилем керівництва, що відображають

особливості життя організації. У складі позиційних виділяють компетенції керівника або управлінські (менеджерські) компетенції – особистісні якості та здібності, що формують сукупність вмінь та навичок, необхідних для керівної роботи, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ефективного досягнення встановлених цілей. Даний вид компетенцій безпосередньо пов'язаний з лідерськими компетенціями, адже під ними часто розуміють вміння надихати, мотивувати, вести за собою підлеглих, делегувати повноваження, раціонально розподіляти ресурси, тобто те, без чого є неможливою результативна управлінська праця [80]. Компетенції фахівця або спеціальні, специфічні компетенції характеризують здібності та якості, необхідні для виконання вузькоспеціалізованих завдань. При формуванні переліку цих компетенцій значення має вид діяльності, бо недоцільно до фахівців, що займаються інтелектуальною діяльністю (бухгалтер, економіст, програміст), висувати ті ж самі вимоги, що й до фахівців міжособистісної взаємодії (продавці, консультанти, PR-менеджери й т.і.) [80].

Особливе місце у складі професійних компетенцій займають ті, що об'єднані у групу відповідно до техніки виконання професійної діяльності. Існують різні точки зору на сутність даного поняття. Одні автори [80] під цією групою компетенцій розуміють здатність виконувати професійну діяльність згідно до встановлених стандартів, інші [317] – сукупність знань, вмінь та навичок, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків, встановлених роботодавцем по робочому місці. Популярним є їх тлумачення як здібностей робітника виконувати роботу відповідно до вимог посади, при цьому вимоги трактуються як завдання та стандарти їх виконання, що прийняті в організації або галузі. Науковці у [35, 73, 77, 113, 129] компетенції, що об'єднані за технікою виконання професійної діяльності, визначають як єдність часових та просторових характеристик, тобто: властивостей, що забезпечують життєдіяльність співробітників; ступеня практичної реалізації професійних знань та особистісних якостей; стратегічної орієнтації на майбутній розвиток організації, бізнесу. Однак, незважаючи на розмаїття визначень, дослідники погоджуються, що зазначені компетенції формуються впродовж життя, починаючи з професійного навчання та завершуючись з виходом на пенсію. Вони є

критерієм відбору необхідних співробітників, підставою для вибору напрямів їх навчання, критерієм оцінки персоналу та його заохочення [80].

У складі даних компетенцій виділяють: 1) прості, що формуються на підставі знань, вмінь, здібностей, які легко фіксуються та проявляються у певних видах діяльності; 2) стандартні – без яких є неможливим нормальне функціонування особистості або організації; 3) ключові, які забезпечують конкурентоспроможність людини на ринку, вигідно відрізняючи її від інших. Незважаючи на те, що ключові компетенції знаходять свій прояв майже в усіх видах діяльності, взаємовідносинах людини з оточуючим світом, відображають її духовний світ та сенс існування, їх складно виявити, виміряти та врахувати; 4) провідні – здібності людини, що проявляються в інноваційності, креативності, динамічності та діалогічності (кооперативності, децентрації, полікультурності) [80].

Наступна група компетенцій об'єднана за професійною діяльністю (сферою) та характеризує спроможність особистості ефективно застосовувати сукупність знань, умінь та навичок у певних сферах практичної професійної діяльності. Можна погодитись з думкою Г. А. Белла, що компетенції у складі групи відображають систему знань, умінь і навичок людини, що є достатньою для успішного розв'язання трудових завдань, відповідає поточним й майбутнім функціональним обов'язкам працівника у межах певної сфери професійної діяльності [21].

Виділення у складі цієї групи інформаційно-технологічної компетенції підкреслює необхідність для здійснення успішної професійної діяльності здатності застосовувати та використовувати на основі набутих знань, умінь та навичок новітні інформаційно-інноваційні технології. Тактично-стратегічна компетенція відображає здатність, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища й використовуючи набуті знання, уміння та навички, планувати, розробляти, прогнозувати, координувати та удосконалювати діяльність. Вона є проявом тактично-стратегічного мислення та необхідна у процесах розробки й реалізації стратегій діяльності організації. Методична компетенція, компонентами якої є мобільність знань (постійне їх відновлення для успішного вирішення завдань), гнучкість застосування методів залежно від умов, критичність мислення, творчий

підхід та відповідальність за дії, знаходить прояв у здатності структурно та ефективно будувати професійну діяльність на підставі знань, умінь та навичок. Опанування методичною компетенцією дозволяє системно мислити, структурувати проблеми, правильно сприймаючи та інтерпретуючи необхідну інформацію, відрізняючи головне від другорядного, бачити загальний стан справ [113, 144, 456].

Екологічна компетенція – це спроможність людини застосовувати екологічні знання та досвід у професійних та життєвих ситуаціях, визнаючи пріоритет екологічних цінностей, усвідомлюючи особисту причетність до екологічних проблем та відповідальність за екологічні наслідки здійснення професійної та побутової діяльності. Науковці, досліджуючи передумови підвищення конкурентоспроможності фахівців, відзначають важливість екологічної компетенції, розглядаючи її як знання людини про стан довкілля та рівень тиску на нього з боку професійної діяльності [280].

Необхідною, зокрема, для керівних посад в організації, є економічна компетенція, що відображує здатність людини та її вміння раціонально використовувати матеріальні, фінансові, людські та власні ресурси на основі сукупності економічних знань, практичних умінь та досвіду [39]. Людям з високим рівнем прояву економічної компетенції притаманна економічна культура та тип мислення, актуальними є потреба та інтерес до набуття професійної компетентності, що є необхідним для організацій, що прагнуть до розвитку та успішного функціонування у сучасних умовах. Науковці розподіляють у межах цієї групи компетенції залежно від сфери здійснення діяльності людини на конкретному етапі життя [18, 130]. Так, виділяють компетенції у сфері самостійної пізнавальної діяльності, що включають елементи логічної, методологічної, евристичної та загальнонавчальної діяльності, співвіднесені з реальними, пізнаваними людиною об'єктами [24, 39]. На цьому етапі життя людина безпосередньо з реальності здобуває необхідні знання, опановує прийоми дій у нестандартних ситуаціях та евристичні методи вирішення проблем, вчиться відрізняти факти від домислів, володіти вимірювальними навичками, використовуючи ймовірнісні, статистичні та інші методи пізнання. Тобто людина опановує креативні навички продуктивної

діяльності та здобуває відповідну функціональну грамотність.

Актуалізація компетенцій у сфері цивільно-громадянської діяльності, що пов'язані із виконанням ролі громадянина, обумовлюється швидким розвитком демократизації. Необхідним сьогодні є формування соціуму свідомо активних громадян, які розділяють демократичні цінності та настанови й дотримуються їх у поведінці, продукують громадянські ініціативи та власною діяльністю розвивають демократичну культуру. Високий рівень прояву цього виду компетенцій у членів суспільства стає важливим у становленні демократичної держави. Отже, повноцінні громадяни країни, як працівники організацій, мають бути активними, дієвими, вміти творчо та критично мислити, знати права, обов'язки та успішно їх реалізовувати, вести діалог та переговори для пошуку компромісів [389].

Широкий перелік компетенцій представлений у групі за сферою соціально-трудової діяльності, адже містить компетенції у трудовій сфері, сфері сімейних стосунків і обов'язків, у питаннях економіки і права, галузі професійного самовизначення. Прикладами є вміння аналізувати ринкову ситуацію, діяти з урахуванням особистої та суспільної вигоди, володіння етикою трудових і громадських взаємин. Це опанування навичок соціальної активності та функціональної грамотності на мінімально необхідному для життя в сучасному суспільстві рівні [233].

Щодо останніх двох груп компетенцій – у побутовій діяльності та культурно-дозвіллевій сфері – то вони є взаємопов'язаними, адже опанування останніми передбачає володіння способами організації вільного часу, а першими – наявність знань й дотримання норм і правил в організації побутової діяльності, включаючи організацію дозвілля.

Підсумовуючи, можна сказати, що забезпечення необхідного рівня прояву компетенцій, об'єднаних за сферою діяльності, є важливим для успішного вирішення завдань у відповідних професійних умовах, однак, вимагає постійного володіння новою інформацією та оновлення наявних знань і умінь.

Наступною групою у складі діяльнісних компетенцій є творчі, що дозволяють особистості, у разі володіння ними, вирішувати завдання професійного та соціального життя нетрадиційним шляхом. У складі групи виділяють творчі компетенції у сфері

професійної діяльності, що означає схильність до вирішення професійних завдань нетрадиційним шляхом; у сфері мистецтва, тобто здатність до створення творів мистецтва; у науково-технічній сфері – здатність до створення й успішного впровадження новітніх інноваційних технологій.

Значущість наукових компетенцій зростає для організацій сфер науково-дослідницької та освітньої діяльності, адже високий рівень їх прояву у співробітників свідчить про здатність досліджувати, аналізувати, систематизувати, уточнювати, визначати, описувати та впроваджувати наукові винаходи на основі використання знань, застосування умінь та навичок. Підгрупами є загальнонаукова та спеціально-наукова компетенції, відмінність яких полягає у застосуванні різних методів наукового дослідження. У першому випадку особистість для своєчасного отримання інформації про наукові винаходи та прогнозування можливості щодо їх успішного застосування, надає перевагу використанню загальновідомих методів аналізу й узагальнення, класифікації та оцінювання, системного та порівняльного аналізу. У другому – особистість схиляється до здійснення наукового дослідження у певній галузі науки, за певною спеціальністю шляхом використання спеціально-наукових методів: історичного, порівняльного, логічного, аналітичного, статистичного, соціологічного, моделювання, графічного, системного аналізу).

Розуміння сутності компетенцій, усвідомлення та практичне застосування наведеної типології з адаптацією до особливостей діяльності організації допоможе розробити цілісну систему компетенцій персоналу та на її основі приймати управлінські рішення щодо організаційного управління. Компетенції необхідні для оцінки ефективності людини у роботі, її знань та вмінь, для створення програм навчання та розвитку робітника з метою удосконалення його навичок та кар'єрного зростання, для оцінки внеску у кінцевий продукт. Модель компетенцій є критерієм відбору необхідних співробітників, що дозволяє мінімізувати витрати часу та коштів у процесі найму; служить критерієм оцінки персоналу, підґрунтям для вибору напрямів його навчання та розвитку, обґрунтованого винесення догани або заохочення. Сьогодні компетенції є ефективним інструментом керівника, основою системи управління персоналом та організацією в цілому.

Широкий спектр індивідуальних компетенцій у поєднанні з особистісною спрямованістю людини (бажання, інтереси, ідеали, переконання) сприяють набуттю соціального й професійного досвіду, формуванню індивідуальної компетентності, що безпосередньо впливає на розвиток компетентності організації. Висновок підтверджений результатами теоретичного дослідження, відповідно до яких основу розвитку організаційних компетенцій складають індивідуальні. Однак, аналіз робіт, присвячених вивченню даного питання, розкрив досить слабе представлення організаційних компетенцій при майже повній відсутності визначення механізмів та інструментів їх розвитку на основі інтеграції індивідуальних компетенцій. Відсутня єдина класифікація індивідуальних компетенцій, яка б дозволила, з погляду їх значущості, визначати актуальні для зміцнення компетенцій організації та її ринкових позицій. Отже, завдання визначення значущості індивідуальних компетенцій у формуванні організаційних та впливу останніх на результати діяльності організації залишається актуальним, вирішення якого сприятиме розробці інструментів, що могли б доповнити сукупність засобів управління організаціями у контексті забезпечення їх компетентності на ринку.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано необхідність дослідження сутності, змісту, видів, типів, форм організаційних структур та процесів, властивостей організації, обумовлених присутністю людини як головного елемента, закономірностей побудови та особливостей функціонування в динамічних ринкових умовах для виявлення ключових організаційних компетенцій, налагодження процесів управління ними як передумови формування конкурентних переваг організації, її перетворення на компетентну на ринку у довгостроковій перспективі.

2. Неможливість дослідження поняття «організація» у межах однієї дисципліни та конкретного наукового підходу, широкий спектр його

загальноприйнятих уявлень і застосувань, відсутність єдиного розуміння поняття у наукових працях стало причиною додаткового аналізу та узагальнення положень таких наук, як філософія, математика, економіка, соціологія. Це дозволило систематизувати наукові підходи та обґрунтувати застосування комплексного підходу до дослідження організації та організаційних взаємовідносин, поєднати у його межах традиційний та інноваційний інструментарій визначення організації, дослідити її внутрішню будову, процеси функціонування й розвитку з акцентом на окреслення перспектив здобуття компетентності у європейському економічному просторі.

3. Систематизовано наукові погляди на природу та зміст поняття «організація» як групи людей, процесу, системи, функції, стану, явища, структури та уявлення, що підтвердило доцільність її розгляду як соціальної системи свідомо координованих, упорядкованих, взаємопов'язаних та взаємодіючих на підставі певних правил та процедур елементів (осіб), спрямованих на досягнення специфічного набору спільних цілей. Сформовано теоретичний базис відображення сутності та змісту організації з позиції статичного та динамічного аспектів її існування, що представлений тезаурусом організації. Поєднання у межах тезауруса універсального базового ешелону, що містить загальноприйняті науково-практичні терміни та специфічні конкретні поняття відображення й сприйняття організації, її процесів і систем (система, процес, послідовність, елемент, дія, порядок, структура, ієрархія та ін.); процесуально-системного ешелону, що складається з комплексу основних процесуальних і системних понять організації, їх відносин і взаємозв'язків (генезис, онтогенез, цикл, етап, стадія, фаза, властивості, склад, інтеграція); спеціалізованого ешелону, як комплексу модифікацій визначень організації залежно від мети та сфери їх використання, специфіки об'єктів, предметів та методів дослідження (компетентність, компетенція, структура, управління, розвиток, цикл, стадія, склад, ієрархія), дозволило отримати сукупність термінів і дефініцій, необхідних для комплексного вивчення компетентних організацій.

4. Шляхом уточнення сутності та виявлення принципової відмінності між поняттями: «компетенція» – як сукупності нерозривно пов'язаних навичок,

здібностей, вмінь, організаційних технологій та ресурсів, якісне управління якими приводить до трансформації у конкурентну можливість організації, та «компетентність» – як свідчення досягнення сукупністю організаційних компетенцій рівня прояву, необхідного для отримання результатів у вигляді діяльності, доповненої динамічними здібностями організації до адаптації, оновлення, безперервного навчання, співробітництва та партнерських відносин, визначено основні детермінанти компетентної організації. Це дозволило обґрунтувати доцільність побудови ієрархії організаційних компетенцій, що створює передумови формування компетентності шляхом розвитку та переходу від компетенцій одного ієрархічного рівня до іншого, забезпечуючи унікальність та набуття стійких конкурентних переваг організацією у довгостроковій перспективі.

5. Переглянуте та уточнене визначення дефініції «компетентна організація», що стало причиною розширення класифікації організацій шляхом її доповнення ознакою «за рівнем компетентності». Це дозволило розподілити існуючі види організацій за групами: некомпетентних; організацій з недостатньо розвинутою компетентністю (репродуктивний рівень); організацій з недостатньою компетентністю (рефлексивний рівень); організацій з достатньою компетентністю (нормативний рівень); організацій з сильно розвинутою компетентністю (активний рівень); організацій з лідерською компетентністю (креативний рівень).

6. Визначення характеру зв'язку між компетентністю організації та персоналу, як інструменту її реалізації, вивчення та розмежування дефініцій «компетенція» і «компетентність» на рівні індивідуума, дозволило обґрунтувати розташування індивідуальних компетенцій на першому рівні ієрархії компетенцій організаційного рівня та розглядати їх у якості підґрунтя для розвитку компетенцій вищих ієрархічних рівнів.

7. Уточнення класифікації індивідуальних компетенцій шляхом виділення м'яких особистісно-соціальних (soft skills) та жорстких діяльнісних (hard skills) компетенцій, її доповнення класифікацією останніх дозволило визначити місце професійних компетенцій фахівця та керівника як ключових для забезпечення організаційної компетентності. Це відкрило можливість усвідомити сутність та

різноманітність видів індивідуальних компетенцій, обґрунтувати необхідність практичного застосування наведеної типології з обов'язковою адаптацією до особливостей конкретної організації у напрямку розробки цілісної системи компетенцій персоналу, формування індивідуальної компетентності для прийняття ефективних управлінських рішень, що безпосередньо впливає на розвиток загальної компетентності організації.

Отримані результати, що наведені у розділі 1, опубліковані у працях [79, 80, 88, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 101, 103, 106, 109, 110, 592, 593].

Список використаних джерел: [2, 4, 5, 13 – 16, 18, 21, 24, 28, 35, 36, 39, 40, 44, 45, 47, 52, 53, 55 – 59, 64, 71 – 73, 75 – 80, 82, 83, 86, 88, 91, 93 – 96, 98, 101, 103, 105 – 107, 109, 110, 112, 113, 120 – 122, 128 – 130, 134, 136, 138, 139, 141, 142, 144, 148, 150, 153, 154, 157, 159, 161, 163, 171, 173, 176, 180, 181, 183, 185, 189, 190, 194, 198, 200, 202, 207, 209, 210, 214, 215, 218, 221, 222, 224, 228 – 230, 232, 233, 236, 237, 239, 241, 243, 248, 249, 251, 253, 258, 261, 265 – 269, 274, 276, 279, 280, 281, 287, 288, 297, 300, 303, 309 – 311, 314 – 318, 327 – 329, 331, 332, 334 – 336, 342, 346, 352, 358, 359, 364, 365, 369, 373, 374, 376, 378, 380, 384, 389, 392 – 394, 398, 399, 401, 403, 406 – 408, 419, 421, 424, 427, 428, 432, 437, 439, 444, 450, 452 – 457, 480, 491, 492, 502, 510, 518, 519, 522, 528, 530, 531, 532, 537, 540, 545, 546, 555, 558, 560, 589, 592, 593, 605, 609, 610, 616, 621, 625, 632, 641, 649, 660, 666, 668, 670 – 672, 674, 677, 678, 683, 685, 689, 706, 705, 709, 714, 720 – 723, 726, 733, 738 – 740, 749, 752, 761, 766, 770, 777 – 779].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Тенденції та закономірності розвитку наукових підходів до створення компетентної організації

Формування теоретичних основ створення організації відбувалось на стику різних галузей знань, серед яких менеджмент, соціологія, психологія та багато інших. Однак, зміни, які постійно відбуваються в умовах функціонування організацій, відповідно впливають на розвиток наукових поглядів, концепцій, управлінської практики, сприяють створенню нових принципів та методів побудови та управління нею. Це є основною причиною появи безлічі наукових ідей та шкіл, що досліджують закономірності побудови організації [371].

Створення будь-якої організації завжди пов'язане з певним ризиком та відповідальністю засновника за її функціонування, розвиток й виживання. Відправною крапкою є наявність ідеї, однак, у контексті створення організації, компетентної вже на етапі зародження, критично важливими стає відповідність ідеї здібностям, ціннісним установкам та можливостям засновника й колективу, сприяння досягненню високого рівня рентабельності, зниженню рівня ризику, підвищенню мобільності організації. Джерелом нових ідей, які можуть бути оригінальними або запозиченими, найчастіше виступають публікації вчених, думки бізнесменів, відгуки споживачів, продукція конкурентів, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки тощо.

Ідея та вид діяльності тісно взаємопов'язані між собою, адже неможливо обрати вид діяльності без ідеї. Усвідомлюючи складність процесу вибору виду діяльності, слід розуміти, що, незалежно від обраної сфери, будь то виробництво (матеріальне або інтелектуальне (виробництво ідей), сфера послуг, комерційна або

зовнішньоекономічна діяльність, лише вдало обраний вид діяльності надає можливість повною мірою реалізувати ідею. На практиці чітко сформульована ідея виступає видом діяльності, тобто набуває власної форми реалізації. Однак, процес створення організації не закінчується формулюванням ідеї та визначенням відповідного їй виду діяльності, не менш важливими є підбір форми організації, яка відповідала би обраній сфері діяльності, та її структури, що, визначаючи складові організації та взаємозв'язки між ними, безпосередньо впливає на успішність реалізації ідеї та майбутній стан організації.

Функціонування та підтримка будь-якої організації забезпечується реалізацією двох груп процесів, а саме процесів функціонування і розвитку. І, якщо функціонування – це діяльність, спрямована на збереження цілісності організації шляхом постійної підтримки сформованих відносин і зв'язків, обміну ресурсами, енергією та інформацією як всередині, так і з зовнішнім середовищем, то розвиток передбачає створення необхідних умов для перетворення організації та її окремих елементів відповідно до зміни вимог внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме розвиток організації, що є результатом постійних перетворень та відображує перехід до нового якісного стану, забезпечує набуття високого рівня організаційної компетентності та її нормальне функціонування. Організаційний розвиток, що набуває систематичного характеру та передбачає планомірне вдосконалення окремих сторін діяльності організації, потребує регламентації функцій як окремих підрозділів, так і працівників, раціоналізації внутрішніх структур; впорядкування трудових, виробничих, соціальних, управлінських процесів і їх взаємодії у часі і просторі. Науковці основою організаційного розвитку вважають: організаційне проектування, тобто формування «нової» організації, отже, організаційних структур, схем управління, процедур з урахуванням необхідних технологічних, інформаційних, адміністративних, особистих взаємозв'язків працівників; організаційну раціоналізацію, тобто постійне вдосконалення елементів організації в межах діючих організацій, яке відбувається в процесі їх реорганізації [229].

Обидва процеси, у взаємозв'язку з організаційними властивостями, можливостями та бажаними цілями, спрямовані на забезпечення компетентності

організації на ринку, отже, підвищення ймовірності ефективної діяльності. Вони реалізуються за допомогою організаційного проектування, яке, з метою забезпечення ефективності, слід розпочинати з визначення мети. Це є важливим, адже залежно від того, чи має бути створена нова організаційна система, частково удосконалена існуюча, або необхідне її радикальне перетворення, обирається склад етапів проектування й відповідна процедура реалізації процесу.

Важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем, необхідність удосконалення його методології, що стає одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту, обумовлюється змінами у сфері функціонування організацій. Крім того, жодна ідея, незважаючи на сферу її реалізації, не може досягти кінцевого втілення без проведення організаційного проектування. Тобто, будь-які організаційні зміни – структурного або процесуального характеру – є продуктами організаційного проектування [685].

Український досвід проектування організаційних систем відрізняється надмірністю використання формальних норм та процедур та частим механічним перенесенням колишніх форм організації у нові ринкові умови. Це актуалізує необхідність у дослідженні існуючих підходів до проектування організацій, виявлення їх переваг та недоліків, отже, доцільності застосування у сучасних умовах з акцентом на створення компетентних на ринку організацій.

Досліджуючи еволюцію розвитку проектування, слід відзначити, що термін «проектування», який походить від лат. *projectus*, тобто кинутий вперед, найчастіше трактується як процес створення проекту, прототипу або прообразу передбачуваного чи можливого об'єкта або стану. В середині ХХ ст. Дж. Гелбрейт, досліджуючи умови ефективного функціонування організаційних систем, визначив проектування як процес постійного пошуку ефективного поєднання організаційних змінних (Гелбрейт, 1969). Вчений досліджував, переважно, ситуаційні фактори впливу на процес, серед яких розмір організації, її цілі, стратегію, використовувані технології, організаційну культуру та інші [209]. Однак, питання щодо визначення найвпливовіших факторів формування структури організації, незважаючи на безліч проведених досліджень, й досі залишаються відкритими для наукових дискусій.

Грунтуючись на визначенні Дж. Гелбрейта та результатах теоретичного дослідження думок інших фахівців [685], можна сказати, що проектування організації спрямоване на забезпечення ефективної взаємодії між її членами з урахуванням виконуваних завдань, і може визначатись у статичному вигляді – як структура організації, та в динамічному – як процеси, що в ній реалізуються. Термін «організаційне проектування» зустрічається в багатьох літературних джерелах, вітчизняні та зарубіжні економісти по-своєму трактують зміст і послідовність реалізації процесу, а різні наукові позиції суттєво розширюють уявлення про цей вид діяльності, надаючи йому творчого та новаторського характеру [263, 685].

Для усвідомлення сутності поняття, особливостей реалізації процесу проектування у різні періоди та виділення напрямів його удосконалення в сучасних умовах, доцільним є дослідження еволюції поглядів на організаційне проектування. Початок його розвитку датується періодом виникнення та набуття популярності концепції класичної теорії організації, засновниками якої та їх послідовниками було вперше здійснено дослідження організації та аналіз організаційних аспектів управління [223, 282, 565, 568, 581, 585, 652, 718, 745, 751, 754, 764].

Ф. Тейлор з прихильниками, досліджуючи характеристики організації та системи управління, – цілі та відповідні їм ієрархії органів і посад управління – доповнили останню системою формальних правил і процедур, що названо у науковій літературі «механістичним» підходом до вирішення проблем управління з пріоритетом інженерних рішень. Особливу увагу вчені приділяли побудові системи стимулювання працівників, як виконавців запрограмованих положень, контролю їх діяльності для забезпечення відповідної професійної поведінки.

Більш чітко питання, пов'язані з формуванням структури управління підприємством, сформулювали представники адміністративної школи, серед яких А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер. Актуальними залишаються чотирнадцять принципів управління А. Файоля, шість з яких пов'язані з побудовою структури організації – централізація, розподіл повноважень, ієрархія та ін. Теорія бюрократичної організації М. Вебера пояснювала трансформацію організацій в процесі ускладнення завдань і їх розвитку у певні типи, що мають поєднувати такі

чинники, як розподіл праці та спеціалізацію працівників; розподіл влади, що базується на статусі; процеси комунікації; норми та стандарти виконання; формальні критерії оцінки. Це є базисом реалізації процесу створення компетентної організації, спроможної вирішувати надскладні завдання, вважаючи їх поштовхом для розвитку. Можна сказати, що саме у роботах того часу було сформовано функціональний підхід до проектування організації, адже його представники розробили критерії раціональної структури підприємств, виділили вимоги щодо підбору, оцінки та розстановки кадрів за певними підрозділами, визначили оптимальне співвідношення людського та технічного елементів в організації, проаналізували функції управління. Згодом даний підхід було доповнено соціально-психологічними елементами, що ініціював Е. Мейо, а продовжили М. Р. Фоллет, К. Арджіріс, Д. МакГрегор та інші [501, 575, 668, 672]. Саме на поєднанні функціональних та соціально-психологічних принципів будувалось управління підприємствами того часу. До заслуг представників адміністративної школи (А. Файоль, Г'юлік, Урвік, Керр Р. Ф., О'Доннел, Wagner R. W.) також відносять сприяння розробці принципів та функцій управління, що стали основою науки управління [568, 601, 632, 699, 754, 762].

50-ті р.р. ХХ століття також відзначаються доповненням теорії організації кількісними дослідженнями, що обумовлювалось розвитком математики, кібернетики, статистики, а згодом – комп'ютерних мереж. Стало активно використовуватись математичне моделювання завдань управління, як то: управління запасами та розподіл ресурсів, й дослідження операцій, що згодом набуло форми теорії ухвалення рішень. Однак, і фахівцями того часу, і сучасними науковцями зазначається про досить обмежені можливості математичних моделей, адже багато в чому вони також спираються на соціологію та психологію.

Впливовою концепцією того часу була теорія інформації Н. Вінера і К. Шенона, яка розглядала організацію як інформаційну систему, підсистеми якої були суб'єктами, що приймали, обробляли і передавали інформацію [727]. Проектування структури подібної системи спрямовувалось на оптимізацію інформаційних зв'язків.

1970-ті р.р. минулого століття відзначені міцною позицією у науковому вжитку системного підходу, вплив якого став визначальним для розвитку науки ХХ

століття (Л. фон Берталанфі, Н. Вінер та ін.). У межах даного підходу сформувались основні принципи проєктування структур управління, які сьогодні, не втрачаючи актуальності, залишаються загально визнаними [515, 516]. Найвідомішими серед них є: первинність функції по відношенню до структури; принцип ієрархії; відповідність завдань і підрозділів у структурі управління; автономія підрозділів та інші.

Також як цілеспрямована система розглядалась організація П. Друкером [556] у межах концепції управління за цілями. Вчений пропонував здійснювати організаційне проєктування шляхом побудови дерева цілей, відповідно до якого однорідні цілі мають бути згруповані та включені до сфери відповідальності окремого підрозділу. Відмінність даної концепції від попередніх, що наполягали на визнанні функціональної структури єдиним оптимальним типом організаційної структури управління, полягала у запропонованій методиці проєктування різних типів організаційних структур шляхом декомпозиції цілей організації. Суттєвим є внесок Г. Саймона, який розглядав організацію як систему тривалих взаємодій між співробітниками, визнаючи структуру деяким продуктом цих взаємодій [731]. Проєктування організації, на думку вченого, має базуватись на результатах обліку неформальних наслідків групових взаємовідносин, з урахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх змінних, як то: попит, конкуренти, цілі діяльності, система планування і контролю, інтереси керівництва і персоналу. У співпраці з Д. Марчем Г. Саймон у концепції раціональної організації обґрунтував необхідність визначення організаційною структурою не тільки правил, а й передумов прийняття управлінських рішень. Паралельно представники кібернетично-інформаційного підходу (Бір, Форрестер, Месарович та інші) досліджували раціональні процеси створення організаційних структур, актуальність чого пояснювалась стрімким розвитком галузі обчислювальної техніки та інформаційних технологій [520, 660].

Орієнтація на системну структуру організації та визнання переваг системного підходу до її побудови залишаються ключовими у розвитку уявлень про сутність організаційного проєктування. Вчені підкреслювали необхідність його орієнтації на розробку у системі організаційних елементів і стосунків, при реалізації яких організаційне ціле відрізнялося б високою надійністю, стійкістю та економічністю.

Наступний період розвитку організаційного проектування відзначається появою ситуаційного підходу у теорії організації, що пов'язане з дослідженнями Дж. Вудворт, увага якої була спрямована на вивчення залежності між технологією та проектуванням [774], обґрунтування висновку щодо ускладнення організаційної структури зі відповідним зростанням кількості рівнів управління пропорційно збільшенню технологічної складності. Інші вчені, започаткувавши назву теорії [628, 629, 682], підкреслювали неможливість встановлення загальних принципів управління для усіх організацій. Найкращим варіантом є розробка умовних або ситуаційних принципів, використання яких є доцільним у конкретних ситуаціях.

Визначальними для розвитку ситуаційного підходу до проектування організацій стали роботи Т. Бернса та Г. Сталкера, які досліджуючи у 1960–1961 р.р. організації Англії та Шотландії, виділили мінливе та стабільне їх середовище й відповідні йому органічний та механічний типи організаційної структури [527].

Наступний етап еволюції розвитку організаційного проектування відзначений розробкою методів дослідження операцій та економіко-математичних методів (Акоф, Черчмен, Стар та інші), що отримало продовження у дослідженнях П. Лоуренса і Д. Лорша, яких часто називають засновниками ситуаційного підходу. Вчені вивчали залежність між невизначеністю зовнішнього середовища організації та її внутрішньою структурою, зазначаючи, що ринкові, виробничі, інформаційні, наукові характеристики оточення впливають на внутрішні компоненти організації – цілі, структуру, технології, персонал. Основним висновком досліджень вчених, що є актуальним сьогодні, стало твердження про пряму залежність між відносною ефективністю організаційної форми та її реакцією на чинники зовнішнього середовища, та підкреслення неможливості визначення універсального способу створення та функціонування організаційної форми управління.

Науковий інтерес представляють результати досліджень групи вчених із Центру вивчення індустріального управління університету Астона на чолі з Д. П'ю, які, досліджуючи вплив зовнішніх чинників на організаційну структуру, увагу спрямовували на походження організації, її історію, форму власності та контролю, розмір, використовувану технологію, географічне положення та залежність від

інших організацій [660]. Найвпливовішим вважався розмір організації, що підтвердили незалежні результати дослідження інших вчених – П. М. Блау та Р. Шенхера, спираючись на аналіз структури американських агентств з працевлаштування [521]. Дж. Томпсон та Дж. Гілбрейт, розділяючи думку попередників, наполягали на необхідності зміни організаційної структури залежно від конкретного стану основних зовнішніх і внутрішніх ситуаційних змінних [564].

Сучасники погоджуються, що невід'ємним елементом організаційного проектування, його основою, є аналіз зміни не лише внутрішніх, але й зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище містить можливості для розвитку організації та визначає його напрям. Тобто, визнається ситуаційний характер структури організації та її модифікація у відповідь на зміну зовнішньої ситуації.

А. Чандлер вперше обґрунтував залежність довгострокових цілей організації, способу її дій у певних ситуаціях та відповідного розподілу ресурсів від обраної стратегії, та сформулював принцип відповідності проектування організації стратегії майбутньої діяльності. Саме стратегія, на думку вченого, має визначати структуру організації, яка, у свою чергу, сприятиме її найуспішнішій реалізації [222, 529].

І. Адісес, який досліджував передумови побудови ефективної організаційної структури у 2000-х роках, дотримувався протилежної точки зору щодо первинності структури порівняно зі стратегією організації [485]. Вчений вважав, що структура впливає на поведінку людей, яка, у свою чергу, визначає стратегію діяльності організації. Тобто реалізація будь-яких змін у поведінці вимагає першочергової зміни структури. Основним висновком І. Адісеса стало твердження про неможливість реалізації стратегії до появи нової структури. Це є справедливим при побудові компетентної організації, адже ефективна структура є ознакою прояву організаційної компетентності, свідчить про наявність знань, вмінь, досвіду розробки структур, відповідних стратегії діяльності організації, гнучких, адаптивних, отже таких, що забезпечують переваги на ринку порівняно з конкурентами.

Сучасні організації функціонують в умовах швидкозмінного середовища, є надзвичайно динамічними, адже змушені постійно розвиватись у відповідь на зміну зовнішніх факторів. Це зумовлює безперервну зміну структури організації

одночасно з уточненням стратегії. Зазначену залежність передбачив набагато раніше Дж. Гілбрейт, який, досліджуючи основні елементи організаційного проектування, ретельно описав взаємний вплив стратегії та структури організації [209].

Наступний період розвитку підходів до організаційного проектування відзначений появою еволюційної концепції управління, яку, на думку більшості науковців, започаткував А. Чандлер у своїй праці «Стратегія та структура» [529]. Відповідно до концепції, розвиток організацій можна дослідити на підставі розвитку біологічного утворення, адже організації так само еволюціонують, сильніші виживають, пристосувавшись до нових умов функціонування, слабкі гинуть. З огляду на це, правомірним є висновок вчених про обумовленість вибору типу організаційної будови на лише переліком ситуаційних чинників, а й логікою еволюційного розвитку. Це актуально для побудови компетентних організацій, адже важливо не лише набути компетентності – не менш важливо розвивати та підтримувати її рівень впродовж життєвого циклу організації, змінюючи пріоритетність окремих складових залежно від пріоритетності управлінських завдань на кожній стадії. Тобто підходи до побудови організаційної структури або її трансформації, як ознаки компетентності, також мають враховувати стадію розвитку організації, умови її функціонування, актуальні завдання діяльності.

Розвиток теорії був продовжений у працях І. Ансоффа, Р. Нельсона, М. Хеннона, Д. Фрімана [493, 496, 499, 611, 694]. І. Ансоф є відомим у наукових колах теорією організаційного потенціалу, що стала вагомим внеском у розвиток організаційного проектування. Вчений своїми ідеями на початку 70-х р.р. ХХ ст. збагатив підходи до розуміння і розвитку організаційних структур [495, 498]. З цього моменту організація стала розглядатись як система, що реалізує взаємозв'язки із джерелами ресурсів та зовнішнім середовищем (урядом, ринками збуту, конкурентами). Пізніше, американський вчений Д. Норт видав низку праць, присвячених обґрунтуванню ролі та принципів функціонування організацій, що оформились у теорію інституцій та інституційних змін, а згодом у теорію нової інституційної економіки [698]. Її висновки та головна ідея, що зберігають свою актуальність дотепер, полягають в тому, що складно та недостовірно, з практичної

точки зору, аналізувати перехід від планової економіки до ринкової без інституційного підходу до проблем та подій. В межах еволюційної концепції вперше проведено типізацію структур управління організаціями з відповідною побудовою моделі їх еволюції, обумовленої ускладненням умов господарської діяльності.

Не зменшуючи цінності описаних теорій, слід зазначити, що стрімка зміна умов функціонування сучасних організацій, обумовлена орієнтацією на найновіші технології, проблемами ризикових інвестицій, способами високопродуктивного ведення господарства та прогнозуванням споживчого попиту й поведінки конкурентів, домінантою стратегічного підходу в управлінні, призвели до того що організаційне проектування знову опинилось у центрі теоретичних розробок і тенденцій. Сьогодні у найзагальнішому розумінні «проектування» означає процес створення проєкту, тобто прототипу або прообразу передбачуваного або можливого об'єкта чи стану [468]. Однак, не можна сказати, що існує універсальна думка щодо переліку стадій, етапів і робіт з проектування організаційних систем. Навпаки, спираючись на досвід теоретиків та практиків у даній галузі [72], можна зазначити, що склад етапів та документів організаційного проєкту, найчастіше, встановлюється за «місцем», тобто залежить від конкретної управлінської мети. Але загальну методичну послідовність робіт, що відображають логіку конструювання і впровадження конкретної організаційної структури, все ж таки визначити можна.

Для усвідомлення сутності поняття «організаційне проектування», його значущості та ролі у процесі створення компетентної організації, визначення складу та послідовності етапів, доцільним є дослідження поняття на підставі наведених у науковій літературі точок зору фахівців. Т. Данилюк визначає організаційне проектування як процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації: структурою, людьми, завданнями, системою рішень та заохочень, неформальною організацією і культурою, стратегією, що приводить до успіху [120]. Керуючись даним визначенням, можна сказати, що організаційне проектування є процесом вибору організаційної структури управління, що відповідає цілям і завданням організації та враховує вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. Отже, організаційне проектування, орієнтуючись на зміну внутрішніх чинників організації,

обов'язково має брати до уваги стан і розвиток її зовнішнього середовища. Цю точку зору підтримують науковці у [71, 72, 209]. Визначаючи проектування організаційної системи як процес створення прообразу майбутньої організації, що включає опис організації на момент її створення, прогноз її подальшого розвитку, з особливим місцем у процесі формування організаційної структури.

Науковці у [2, 3] при дослідженні процесу проектування організації наполягають на необхідності врахування різнопланових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Дійсно, умови функціонування сучасних організацій змушують керівників надавати значення характеру конкуренції, розвитку технологій, зростанню обсягів даних і інформації. Щодо внутрішніх, корисною є оцінка складових компетентності, ступеню їх відповідності вимогам зовнішнього середовища. Являючись частиною навколишнього середовища і відчуваючи його вплив, організації, шляхом розвитку компетентності, встановлюючи нові стандарти якості продукції, послуг та діяльності, самі впливають на нього. У цьому сенсі організаційне проектування є засобом зміни навколишнього середовища, адже спрямоване на створення нових об'єктів, методів, теорій його вдосконалення.

У [685] надано декілька визначень поняття. Організаційним проектуванням вважається впорядкування організаційно-структурних характеристик організації як системи для досягнення певного рівня її ефективності, та процес встановлення відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, система рішень і заохочень) та її стратегією, що приводить до успіху, тобто процес, що має дискретний характер і відрізняється альтернативними напрямками розвитку. Це визначення є справедливим для створення компетентної організації, адже присутність людей з унікальними знаннями, спроможних вирішувати складні завдання, продукувати нові ідеї, ефективна організаційна структура, достатній запас досвіду, що допомагає приймати раціональні, своєчасні рішення, є ознаками компетентності організації, отже, їх оцінка та врахування дозволяє обрати ефективний напрям організаційного розвитку для забезпечення ринкового успіху.

Дослідження поняття «проектування» у [685] дозволило автору вивчити його сутність порівняно зі схожими, але не тотожними поняттями «конструювання» та

«планування». Науковець, вважаючи проєктування значно змістовнішим, зазначає, що воно полягає в описі не лише технічних аспектів майбутнього об'єкта, його складу та властивостей (конструювання), але й соціально-економічних та організаційних аспектів модельованих систем. Отже, необхідним є врахування у процесі проєктування зміни внутрішніх чинників організації, що можуть бути представлені її компетенціями, та стану й інтенсивності розвитку зовнішнього середовища, що підтверджує ситуативний характер структури організації й необхідність її модифікації відповідно до ситуації. Це підтверджується визначенням проєктування як безперервного пошуку ефективного поєднання організаційних змінних, підкреслюючи ситуативний характер чинників впливу на цей процес [371].

Ситуаційний підхід не втрачає актуальності у контексті створення компетентних організацій, незалежно від того, чи буде будуватись нова організація або реорганізуватись існуюча шляхом розвитку. Важливим є врахування не лише чинників зовнішнього середовища, сили та напряму їх впливу у кожній окремій ситуації. Ретельному аналізу мають підлягати внутрішні організаційні властивості. Мова йде про компетенції організації, що так само, як і зовнішні чинники, можуть змінюватись залежно від ситуації, посилюючи або зменшуючи свій прояв. Знання, навички, досвід вирішення проблем, можливість оперативного прийняття рішень та зміни профілю діяльності, впливає на вибір структури управління у процесі її формування або вдосконалення. Часто спостерігається невідповідність структури організації її компетенціям та стратегії діяльності. Важливо усвідомлювати можливість застосування типових організаційних структур або прогресивних їх видів, або сконцентруватись на розробці та використанні власного підходу до їх побудови. У будь-якому разі, необхідним є узгодження організаційної структури з наявними компетенціями та обраною, на підставі цього, стратегією діяльності. Отже, організаційна структура, окрім відображення думки керівництва про розподіл функцій і повноважень, субординацію і звітність, кадрову політику організації, а також інших особливостей її діяльності, має враховувати рівень її компетентності на певному ринку або за окремим напрямом діяльності у контексті забезпечення реалізації обраної стратегії діяльності та вирішення актуальних завдань.

Досліджуючи сутність та зміст організаційного проектування, слід мати на увазі, що організаційна система, яка є його об'єктом, є сукупністю двох частин [685]. Перша включає механізм внутрішнього функціонування, що містить необхідні для процесів управлінської та виробничої діяльності елементи, як то: функціональні й організаційні структури, положення про відділи та служби, посадові інструкції, а також виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку та інше. Друга частина у своєму складі містить механізм взаємовідносин із зовнішнім середовищем, тобто елементи формування сприятливих зовнішніх відносин організації, серед яких законодавчі акти, домовленості, контракти та угоди. Таке розуміння систем надає процесу організаційного проектування ознак комплексності та системної цілісності й обумовлює його розгляд як підготовку певної дії або продукту, тобто попереднє осмислення того, що планується. Це впливає на зміст процесу організаційного проектування, що включає визначення необхідних пропорцій між елементами системи, їх просторове та часове розміщення й регламентування, встановлення найраціональніших варіантів зв'язків та відносин.

Перераховані дії є описом початкового етапу життєдіяльності організації, однак, все більше науковців вважає, що організаційне проектування, як процес створення прообразу майбутньої організації, має містити прогнозування її розвитку. Тут на перший план виходить питання побудови організаційної структури, вирішення яких викликає найбільші труднощі [685]. Часто спостерігається невідповідність існуючої структури та стратегії діяльності організації, і тут важливим є усвідомлення можливостей застосування типових організаційних структур на підставі ретельного аналізу їх переваг і недоліків. Дослідження науковців підтверджують необхідність узгодження організаційної структури зі стратегією, тобто, проектування структури має спиратись на стратегічні плани організації та удосконалюватись зі змінами в стратегії організації [529]. Можна підтвердити думку науковців, що організаційна структура, окрім відображення думки менеджерів різних рівнів про розподіл функцій і повноважень, субординацію і звітність, кадрову політику, інші особливості діяльності, має забезпечувати реалізацію обраної стратегії діяльності та відповідати вирішуваним завданням [529].

Сьогодні найрозповсюдженішими залишаються два підходи до проектування організації, що займають важливе місце в теорії та практиці побудови й управління організаціями, – бюрократичний та біхевіористичний підходи [685], які досить часто називають, відповідно, механістичним та органічним, що більш точно відображає їх основні риси. Назва «механістичний» застосовується для пояснення особливостей проектування системи як зразка машинного механізму реалізації продуктивних операцій, назва «органічний» забезпечує набуття організацією характеристик живого організму, звільняючи її від недоліків механістичної структури.

Головна особливість бюрократичної моделі полягає у наявності системи формальної влади, на яку спирається структура організації, що обумовлює виокремлення таких загально визнаних рис бюрократичної організації, як: чіткий розподіл рівнів та посад й призначення на них виключно на основі кваліфікації співробітників та рівня їх компетентності, які є чітко регламентованими; усталена ієрархія посад, що заснована на встановлених принципах субординації, отже, існування певної дистанції між менеджерами та підлеглими; високий рівень компетентності посадових осіб як щодо своїх професійних обов'язків, так і щодо норм, правил та процедур діяльності організації в цілому [383]; існування логічної схеми розвитку організації, яка забезпечує єдність у виконанні завдань та є основою організаційної діяльності, що зафіксована документально.

Очевидно, що ефективна діяльність організації з описаними характеристиками можлива в умовах спокійного неускладненого середовища, що дозволяє використовувати незмінну технологію з чітким розумінням того, коли, де і яким чином має виконуватись робота. Позитивне ставлення до бюрократичної організації обумовлюється її універсальністю, передбачуваністю та продуктивністю у певних умовах. Вірогідність прояву позитивних рис бюрократичної системи організації зростає коли влада керівника визнається в організації як законна, відомі її цілі та завдання; існує можливість поділу роботи в організації на окремі операції; формулювання загальної мети організації є простим, а її досягнення базується на централізованому плануванні; виконання роботи можна достовірно виміряти та забезпечити рівень грошової винагороди, що мотивує працівника. Але високий

потенціал прояву у бюрократичній моделі негативних явищ, таких як жорсткість, некомпетентність, повільність у прийнятті рішень, недоцільність та неефективність певних правил та процедур, суттєво знижують ефективність її застосування у сучасних умовах швидкозмінного середовища. Незважаючи на суттєву кількість недоліків, у межах бюрократичного підходу вперше запропоновано враховувати рівень компетентності посадових осіб, що є однією із найголовніших складових організаційної компетентності, при формуванні ієрархії посад та розподілі завдань у контексті забезпечення своєчасності та єдності їх виконання [383].

Попередити негативні прояви попереднього підходу дозволяє біхевіористична модель, що концентрується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин [138]. Це забезпечує децентралізацію у визначенні цілей та групову відповідальність за їх досягнення; залучення, завдяки вільному руху інформації в організації, шляхом групового обговорення усіх рівнів до процесу прийняття рішень. Органічний підхід, на думку його засновників (Т. Барнс та Д. Стакер в книзі «Управління інноваціями»), дозволяє побудувати менш формалізовану та більш децентралізовану, порівняно з традиційним ієрархічним управлінням, структуру, яка є гнучкою через незначну кількість рівнів ієрархії, що дозволяє демонструвати ефективність в умовах складного й динамічного зовнішнього оточення та істотно впливати на розвиток економіки [527]. Тобто, у сучасних умовах доцільним є використання органічного підходу, адже він дозволяє організації краще взаємодіяти та швидше адаптуватися до нового оточення та його змін. Однак, відсутність чітких оцінок та стандартів поведінки висуває на перший план самомотивацію працівників, їх внутрішню винагороду як головну рушійну силу.

Узагальнюючи погляди науковців, організаційне проектування можна визначити як процес реалізації певних кроків (етапів), спрямований на пошук найефективнішого варіанту поєднання організаційних елементів (людських та технічних), необхідних як для забезпечення виробничо-управлінської діяльності, так і формування сприятливих взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, що обумовлює можливість створення надійної, стійкої та економічної організаційної системи. Особливістю процесу є безперервний характер, адже необхідність

врахування мінливих ситуаційних факторів впливу, як внутрішніх компетенцій: використовувані технології, організаційні знання, досвід, кваліфіковані співробітники, інноваційний характер діяльності, широкий перелік альтернативних цілей з акцентом на реалізацію загальної стратегії діяльності, так і зовнішніх чинників: попит, конкуренти, досягнення науково-технічного прогресу, обумовлює ситуативний характер середовища функціонування організації, а, отже, необхідність модифікації її структури у відповідь на зміну виробничої ситуації. Тобто основним завданням є вибір раціональної структури для конкретної організації у певних умовах. Це виправдовує застосування ситуаційного підходу до побудови структури з огляду на необхідність її модифікації у відповідь на зміну ситуації.

Більшість дослідників у галузі проектування структури сучасних організацій визнали його довгостроковим процесом формування й постійного реформування структури, що включає процедуру покрокового прийняття рішень з визначення структури та напрямів координації і контролю робіт в організації (Д. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннелі [701]. Можна сказати, що сутнісною характеристикою організаційного проектування є структура, у межах якої працює організація. Під проектуванням організаційних структур часто розуміють сукупність науково-практичних методів розробки й удосконалення структури організації, включаючи систему управління нею [442, 578]. Тобто основним завданням є вибір раціональної організаційної структури для конкретного суб'єкта підприємницької діяльності у певних умовах господарювання. Методичний апарат, який активно використовує сучасна теорія і практика для проектування й удосконалення організаційних структур, відрізняється фрагментарністю й різнобічністю як за специфікою використовуваних методів, так і щодо вирішення організаційних проблем. Але недоліки в проектуванні можуть стати джерелом серйозних організаційних проблем, адже структура є головним інструментом управління, що регламентує відповідальність та підпорядкованість підрозділів, забезпечує комунікації між ними для виконання цільових функцій та досягнення стратегічної мети організації.

Вибір методу проектування є початковим етапом важливого та складного процесу, однак, він відрізняється найбільшою кількістю помилок [30]. Науковці

пояснюють це впливом на механізм виявлення та аналізу проблеми суб'єктивних і об'єктивних факторів [465]. Розподіляючи їх на жорсткі та м'які, фахівці до перших відносять всі інструменти, які працюють незалежно від людини, поширюючи сферу їх дій на абстрактні організаційні структури. Другими є фактори, що впливають на інтелектуальні здібності й психологічний стан працівників [465]. Домінування виключно жорстких або м'яких факторів замість встановлення правильного балансу між ними, обумовлює більшість недоліків проєктованих структур, що суттєво знижує їх актуальність. Нажаль, зазвичай, це неможливо передбачити та відстежити на стадії проєктування структури організації, можливість визначити ефективність співвідношення між цими факторами з'являється лише на стадії їх впровадження.

Ще один недолік новостворених структур обумовлений тим, що структуризацію, у переважній кількості випадків, розглядають як кінцевий механізм процесу формування організаційного об'єкта. Про недоцільність даного твердження вже давно зазначено науковцями, які зазначали, що структурний розподіл не є кінцевою метою, а є способом систематизації діяльності, застосовуваним з метою полегшення досягнення цілей організації [243]. Окрім того, сам спосіб є не бездоганним, адже будь-який поділ єдиної діяльності, чим би він був обґрунтований, обумовлює необхідність вирішення проблем координаційного характеру. Це висуває на перший план, завдання розподілу проблеми та накладання її на структуру управління, по-друге, делегування повноважень між структурними елементами організації, тобто передачу компетенцій щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого, що, у свою чергу, призводить до децентралізації структури.

Розподіляючи цю точку зору, все частіше теоретики та практики у сфері стратегічного управління наполягають на необхідності вбудови до організації на етапі проєктування окрім доступних на ринку вартісних фізичних й нематеріальних ресурсів, а й компетенцій організації, що є, на думку дослідників [4, 47], основою її відмітних переваг у боротьбі з конкурентами. Першочергова увага на внутрішні ресурси та особливі компетенції, спроможність організації генерувати нові знання, є передумовою ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Глобалізація економіки, активний розвиток та впровадження інформаційних

технологій стали причиною переусвідомлення ролі та значення організаційних конкурентних переваг. Підвищення вимог до гнучкості сучасних організацій обумовлює необхідність створення та використання нових методів управління ними, надаючи першочергового значення у цьому процесі новим компетенціям як управлінського персоналу, так і безпосередніх виконавців [157]. Однак, застосовуючи новітні підходи до проектування, слід забезпечити збереження його основного принципу, відповідно до якого об'єктивна необхідність в організаційному проектуванні існує сьогодні в значно більших обсягах, ніж вважається, і цей вид діяльності має реалізовуватись комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих, а не розрізнених, локальних заходів [685].

У контексті створення організації, компетентної у конкурентних умовах, доцільним вважається використання ситуаційного підходу до проектування її структури. Саме він при створенні організації та її структури передбачає врахування результатів аналізу зміни внутрішніх і зовнішніх факторів, отже, необхідність узгодження внутрішніх організаційних властивостей й характеристик, як то довгострокових цілей, складу співробітників, способу дій у певних ситуаціях, розподілу ресурсів, обраної стратегії діяльності, від напряму та сили впливу факторів зовнішнього середовища. Тут важливо розуміти, що внутрішні властивості певної організації є ознаками прояву окремих складових її компетентності. Так, вміння ефективно діяти у складних ситуаціях забезпечується наявним досвідом функціонування на певному ринковому сегменті, знанням його специфіки та тенденцій розвитку, доступом до необхідних ресурсів; спроможність оперативно приймати рішення залежить від можливості проведення регулярного моніторингу ринку, рівня кваліфікації фахівців і керівників, ступеню її відповідності вимогам актуальних завдань, наявності широкого кола каналів комунікацій та швидкості передання інформації й отримання зворотнього зв'язку. Тобто наявність або відсутність окремих організаційних компетенцій, що формують структуру компетентності в цілому, так само як тенденції зміни зовнішніх факторів, а іноді навіть більшою мірою, впливає на вибір структури управління організацією у контексті забезпечення високого рівня її компетентності на ринку. Окрім того,

залежність вибору типу організаційної побудови від логіки еволюційного розвитку організації звертає увагу на необхідність розвитку компетенцій, підтримки рівня їх актуальності відповідно до пріоритетності управлінських завдань на кожній стадії життєвого циклу організації. Не слід також забувати, що спроможність побудувати ефективну, гнучку, раціональну структуру або вчасно та оперативно її трансформувати, є також ознаками прояву певного рівня організаційної компетентності. У будь-якому разі, прагненню створити компетентну організацію має передувати усвідомлення сутності організаційної компетентності, розуміння широти переліку та різноманіття її складових, чітке визначення тих, забезпечення яких є пріоритетним на певному етапі життєвого циклу організації та у конкретних умовах її функціонування. Саме це, нарівні зі зміною напрямку або сили впливу зовнішніх чинників, обумовлює вибір певної структури організації та підтверджує правомірність та доцільність використання ситуаційного підходу до її проектування.

2.2. Методичне забезпечення формування структури управління компетентною організацією

Нерівномірність та нестабільність соціально-економічного розвитку України впродовж років незалежності, початок військової агресії росії, обумовлюють складність умов функціонування сучасних організацій, висуваючи нові вимоги до реалізації їх діяльності та розвитку. Загально визнаною є роль організації як основної ланки господарства, що найчастіше визначається як складна система з різними структурними елементами, зв'язками між ними та зовнішнім середовищем, їх характерною мінливістю [326]. Фахівці, займаючись питаннями проектування ефективних організаційних систем та розглядаючи його як процес створення прообразу майбутньої організації, особливе місце відводять формуванню організаційної структури [72, 120, 209]. Під нею розуміють впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, якими можуть бути окремі працівники, служби та

ланки організації, що знаходяться між собою у стійких взаємовідносинах, що підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки й забезпечують функціонування і розвиток елементів як єдиного цілого [30, 51]. Деякі вчені визначають її як сукупність взаємопов'язаних певним чином підсистем (елементів), що створюють єдине ціле [685], зазначаючи, що склад, розташування і характер взаємовідносин між елементами визначають структуру організації. Вона забезпечує координацію та контроль діяльності підрозділів та працівників, в її межах реалізуються виробничі та управлінські процеси, розподіляються завдання, функції та відповідальність між співробітниками [685].

Структура організації є формою розподілу видів діяльності між елементами та координації їх діяльності для забезпечення досягнення головної мети. Вона дозволяє співробітникам усвідомити своє місце в організації і забезпечує координацію виконуваних ними функцій. Тобто, у межах структури реалізується управлінський процес шляхом розподілу завдань і функцій управління та, відповідно, прав і відповідальності за їх виконання між учасниками. Це обумовлює зв'язок організаційної структури з ключовими поняттями менеджменту, як то цілі, функції, процес, механізм функціонування, та є підтвердженням впливу організаційної структури на усі сторони управління організацією. Але одна й та сама структура не є ефективною для усіх типів організацій, адже кожна з них має саме ту структуру, яка найкращим чином пристосована до досягнення встановленої мети [685].

Структура організації складається з виробничої та управлінської структур [494, 496]. Перша, що відображує виробничо-технологічну сутність організації, практично однозначно визначається видом продукції (послуг), що виробляється, та її призначенням. Складнішим є процес визначення структури управління, адже вона має забезпечувати ефективність функціонування організації шляхом визначення оптимального складу підрозділів і посадових осіб апарату управління, забезпечення взаємозв'язку між ними та чіткої підпорядкованості [221, 374]. Важливо у межах дослідження дослідити еволюцію розвитку структур управління для визначення напрямів їх удосконалення та формування ефективної структури компетентної організації.

Німецький соціолог М. Вебер на початку ХХ ст. сформував історично перший бюрократичний тип управління [209, 495, 497, 764], основними принципами якого були жорстка ієрархічна структура, чітко розподілені функції та відповідальність, які впродовж майже половини століття вважалися єдиними вірними. Ускладнення бізнес-середовища, зростання рівня його невизначеності вимагало переходу до принципово нових, гнучких видів структур, що надало б можливість швидкої зміни у відповідь на зміни ринкового середовища. Це стало причиною поступової заміни традиційних видів структур на органічні, більш адаптивні форми організації, що відрізнялись здатністю до саморозвитку та високим рівнем пристосування до нових умов функціонування [748]. Теоретичний аналіз та узагальнення думок науковців дозволило сформувати типологію організаційних структур управління, виділити переваги та недоліки для обґрунтування доцільності застосування сучасними організаціями та формування напрямів щодо удосконалення структур та процесу їх проектування (рис. 2.1).

Ознакою бюрократичних організаційних структур є розвинена, іноді занадто жорстка, ієрархія управління, високий рівень розподілу праці на окремі функції, наявність чисельних формалізованих правил і процедур, норм поведінки, здійснення підбору кадрів виключно за діловими та професійними якостями й вузько визначена їх відповідальність [326]. Маючи багато різновидів, вони виникали й дотепер функціонують на підставі сформульованих на початку ХХ ст. принципів.

Організаційна структура управління лінійного типу визнана найпростішою [51, 321], адже управління підрозділом здійснюється керівником, який має повноваження на одноособове керівництво. За такої організації вище керівництво не має повноважень на управління персоналом, оминаючи їх безпосереднього керівника. Тобто спостерігається чітка підпорядкованість ланок управління знизу доверху, так звана, вертикальна ієрархія [326]. Серед переваг лінійних структур простота, чіткість, узгодженість дій виконавців та оперативність. Існування одного каналу зв'язку робить їх простими та прозорими, відповідальність одного керівника за результати діяльності підрозділу обумовлює єдність і чіткість розпоряджень та оперативність підготовки й реалізації рішень.



Рис. 2.1. Типологія структур управління організацією

Джерело: складено автором на підставі [2, 14, 17, 30, 43, 48, 51, 108, 131, 142, 153, 177, 209, 211, 212, 221, 229, 301, 321, 326, 328, 364, 425, 455, 481, 527, 540, 556, 617, 678, 684]

Головними недоліками стають високі вимоги до керівників та їх перевантаження, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів, потреба у керівниках універсальної кваліфікації та обумовлені їх відсутністю незначні можливості розв'язання вузькоспеціалізованих проблем, а, отже, невідповідність зростаючим вимогам середовища [326]. Але, незважаючи на це, лінійні організаційні структури управління доцільно використовувати у невеликих організаціях з виробництвом незначних обсягів однорідних продуктів або послуг, а також на початковому етапі становлення організацій.

Застосування функціональної структури управління передбачає створення підрозділів з чітко визначеними завданнями та обов'язками й відповідну спеціалізацію кожного органу управління на реалізації окремих управлінських функцій [2, 14]. Основною її перевагою є розвантаження вищого керівництва. Передання окремих функцій спеціалізованим ланкам розширює можливості лінійних керівників у вирішенні питань стратегічного спрямування та централізованого контролю стратегічних результатів [326]. Серед недоліків виділяють: порушення принципу єдиноначальності; уповільнення процедури прийняття рішень через необхідність підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами та забезпечення єдності дій між працівниками; висока ймовірність проблем функціональної координації, міжфункціонального суперництва та конфліктів.

Симбіозом лінійної та функціональної структур, що деякою мірою сприяють ліквідації їх недоліків, є лінійно-функціональна, включаючи лінійно-штабну, як її різновид, та дивізійну структури управління. В основі структури лежить принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Це означає організацію управління за лінійною схемою із забезпеченням необхідної допомоги лінійним керівникам у вирішенні управлінських функцій з боку функціональних підрозділів. Найефективнішою подібна структура є при вирішенні повторюваних завдань, забезпечуючи максимальну стабільність організації у відносно стабільних умовах. Доцільність її застосування зростає в умовах масового виробництва, без впровадження інноваційних процесів у

діяльність, що характеризується стабільним асортиментом продукції за незначних змін технології виробництва. Поєднуючи переваги лінійної та функціональної структур, лінійно-функціональна структура управління забезпечує високу виробничу реакцію організації, обумовлену вузькою спеціалізацією виробництва та кваліфікацією фахівців; зменшення дублювання на ділянках та поліпшення координації діяльності [326]. Серед недоліків спостерігаються тенденції до надцентралізації прийняття управлінських рішень, відсутність взаємозв'язку та ефективної взаємодії на горизонтальному рівні, розмивання стратегії розвитку організації через зацікавленість підрозділів в реалізації власних цілей, через що можлива втрата гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління, ускладнення й уповільнення передання інформації, що позначається на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень, довгий ланцюг команд ускладнює комунікацію та обумовлює слабку інноваційно-підприємницьку реакцію організації на вимоги середовища.

Основою лінійно-штабної структури управління є лінійна структура, що містить у складі спеціальні підрозділи – штабні служби, діяльність яких спрямована на забезпечення кваліфікованого виконання лінійним керівником обов'язків. Остаточне ухвалення рішення й передача його виконавцям – є повноваженням лінійного керівника, до завдань якого додається координація дій штабних служб та спрямування їх діяльності на забезпечення інтересів організації в цілому [326]. Застосування дивізіональних організаційних структур обумовлене необхідністю децентралізації оперативних функцій управління, що передаються дивізіонам, та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління [326]. Поява подібних структур була обумовлена необхідністю реорганізації лінійно-функціональних структур з метою усунення недоліків в умовах стрімкого зростання компаній, ускладнення технологічних процесів, диверсифікацією та інтернаціоналізацією діяльності у відповідь на зміну зовнішнього середовища [43]. Їх створення є найдоцільнішим у великих організаціях з широким спектром виробничо-господарських операцій, широкою номенклатурою продукції, коли виробництво майже не відчуває

коливання ринкової кон'юнктури та не залежить від технологічних нововведень. Не знижуючи переваг подібних структур, як то: оперативна самостійність підрозділів, підвищення якості управлінських рішень та їх наближення до місця вирішення проблем, корисна внутрішня конкуренція, можливість концентрації зусиль вищого керівництва на вирішенні стратегічних проблем та гнучкість до змін зовнішнього середовища; слід відзначити у якості недоліків можливе дублювання функцій управління на рівні підрозділів, ймовірна розбіжність інтересів центру і дивізіонів та відповідна складність контролю за порушеннями на місцях, а також збільшення витрат на управління.

Висока ймовірність прояву у сучасних динамічних умовах недоліків організаційних структур управління ієрархічного типу обумовило необхідність переходу до гнучких адаптивних структур. Їх виникнення у відповідь на загострення конкуренції, необхідність підвищення ефективності і якості функціонування організацій, відбулось під назвою «органічний тип» [527]. Серед відмінностей, що вигідно відрізняли даний тип управління від бюрократичного, дотепер залишаються гнучкість, розмитість рівнів управління та їх невелика кількість, що сприяє децентралізації прийняття рішень та індивідуальній відповідальності працівника за загальні результати діяльності, помірність регламентації діяльності та детального поділу праці за видами робіт, заохочення творчої активності та впровадження інформаційних технологій. Ці структури відомі високим ступенем адаптації, адже спроможні швидко та порівняно легко змінювати форму у відповідь на зміни середовища; оперативно реалізовувати складні проекти та комплексні програми й ефективно вирішувати виникаючі проблеми. Одночасно вони характеризуються обмеженим періодом існування, адже мають тимчасову основу формування виключно на період вирішення проблеми, виконання проекту або програми, відповідно, органи управління також мають тимчасовий характер.

Проектна структура управління, формуючись на тимчасовій основі для вирішення конкретного комплексного завдання, як то розробка й реалізація проекту та програми розвитку організації, відрізняється інтеграцією різних видів діяльності – фінансової, економічної, операційної й т.і. – для досягнення програмних цілей при

мінімізації ресурсних витрат, що є її основною перевагою [229, 556]. Основним недоліком подібної форми організації управління є розосередження управлінських кадрів та ресурсів на надвелику кількість проєктів та програм, що ускладнює та дещо стримує розвиток науково-технічного потенціалу організації. Іноді підвищується рівень складності взаємодії підсистем організації через одночасну реалізацію значної кількості проєктів, що стримує її розвиток. Однак, подібні структури управління дозволяють інтегрувати різні види діяльності організації та концентрувати усі зусилля для реалізації певного проєкту, що обумовлює отримання високоякісних результатів. Відомою є їх гнучкість та здатність активізувати діяльність керівників і виконавців шляхом об'єднання у проєктні групи. Це сприяє зниженню чисельності керівників, порівняно з ієрархічними структурами, та формуванню умов, що сприяють максимізації ефективності ресурсної взаємодії внаслідок досягнення позитивного синергетичного ефекту [153]. Різновидами проєктних структур є програмно-цільова та проблемно-цільова структури управління, що є тимчасовим і створюються для вирішення конкретного завдання – реалізації програми або вирішення проблеми у встановлені терміни із досягненням заданого рівня якості [177, 328, 425]. Серед їх переваг можливість концентрації зусиль та ресурсів на розв'язанні завдання, серед недоліків – непостійність службового статусу членів команди, що може спричинити напруженість у колективі.

Визначальною у розвитку менеджменту організацій є роль мережових структур управління, що передбачають функціонування сукупності організацій, які, поєднуючи ресурси і види діяльності, спеціалізуються на виробництві різноманітних продуктів на ринковому сегменті [556]. На думку П. Друкера, ефективність діяльності подібної структури забезпечується мінімальною кількістю рівнів управління [556] та наявністю спільної мети організацій, що входять до її складу. Мережеві організації, шляхом миттєвого створення партнерств та альянсів, швидко реагують на зміну середовища, можуть передбачити її або створити нові потреби, пропонуючи ринку модифікації нових продуктів, що обумовлює високу ефективність на динамічних ринках. Залежно від принципів організації та взаємодії мережових структур виділяють внутрішні – виникають в результаті внутрішнього

підприємництва, стабільні, створення яких є виправданим в традиційних галузях, а функціонування забезпечується переданням частини робіт субпідрядним організаціям, та динамічні мережі, в основі яких лежить принцип гнучкості, – вони миттєво перебудовуються у відповідь на зміни ринку.

Найскладнішою серед структур управління органічного типу є матрична [455, 556], що представляє мережеву структуру, зокрема, внутрішню, засновану на принципі подвійного підпорядкування виконавців. Вона поєднує два напрями управління: вертикальний, що включає управління функціональними та лінійними підрозділами, і горизонтальний, що передбачає управління проектами, програмами або продукцією та залучення до їх реалізації ресурсів з різних підрозділів організації. За матричної структури управління суттєво зростає кількість керівників середньої ланки, адже, до функціональних додаються керівники проектів, наділені проектними повноваженнями, що передбачають відповідальність за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів у межах конкретного проекту. Відповідно, після реалізації завдань керівник проекту, ресурси та персонал повертаються до функціональних підрозділів [540, 678]. Матричний тип організації управління є одним з найпоширеніших серед сучасних організацій. Серед основних переваг виділяють: можливість інтеграції різних видів діяльності та ефективного використання спеціальних знань і компетентності персоналу; досягнення високих результатів одночасно з великої кількості проектів, програм або продуктів завдяки можливості гнучкого та оперативного маневрування ресурсами між ними; забезпечення тісного взаємозв'язку та активної взаємодії проектних команд з функціональними підрозділами; залучення керівників усіх рівнів і фахівців до активної творчої діяльності; зниження навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом делегування повноважень керівникам середньої ланки; високий ступінь адаптації до швидкозмінного та непередбачуваного середовища [540, 678]. Серед основних недоліків виділяють надмірну складність та високу вартість впровадження матричної структури, нечіткий розподіл прав та відповідальності між елементами структури, що призводить до дублювання функцій та несвоєчасного прийняття управлінських рішень, порушення традиційної системи взаємозв'язків

між підрозділами, що відбивається на ефективності структури [131].

Основою крос-функціональної структури управління є організація робіт з робочими групами (бригадами) [131, 326, 684]. Їх ключовими перевагами є скорочення чисельності управлінського апарату та підвищення ефективності управління, гнучке використання компетенцій персоналу та стимулювання процесу його самовдосконалення, застосування ефективних методів планування і управління та зниження потреби у фахівцях широкого профілю [617]. Щодо недоліків, то спостерігається ускладнення взаємодії підрозділів та проблеми з координацією діяльності. Необхідність забезпечення ефективних горизонтальних та вертикальних комунікацій обумовлює потребу в кваліфікації і відповідальності персоналу.

Створення проблемно-групових структур пов'язане з розподілом організації на невеликі групи, зорієнтовані на самостійне вирішення проблем діяльності [17, 211, 212]. Командна структура управління передбачає надання командам та її членам відносної автономності щодо прийняття рішень та координації діяльності. Її перевагою є можливість залучати до процесу вирішення завдань співробітників інших підрозділів. Складності виникають у процесі організації команд, робота яких змінює вимоги до кваліфікації працівників, які мають володіти універсальними знаннями і навичками, спроможними забезпечити виконання завдань, що постійно змінюються. Одночасно командна робота сприяє підвищенню кваліфікації робітників, змушуючи їх освоювати декілька спеціальностей і професій, та розвитку здібностей. Отже, правомірним є твердження щодо ефективності та доцільності організації подібних структур в організаціях з високим рівнем кваліфікації фахівців та одночасним виконанням невеликої кількості проектів [131, 326].

Окрім розглянутих структур управління виділяють багатовимірні структури, структури «без кордонів», віртуальні та інші організаційні структури [131, 209, 326]. Багатовимірні структури є спробою удосконалення матричних організацій, які залишають за своїми межами такі змінні, як територія, ринок і споживач [481]. Додавання цього третього виміру обумовило появу багатовимірних організацій, основою яких є автономна робоча група, яка концентрувалась на виконанні трьох головних завдань: забезпечувала виробничу діяльність ресурсами; займалась

виробництвом продукту для конкретного споживача, ринку або території; обслуговувала споживача або здійснювала певні операції в межах окремої території. На думку Р. Акоффа [481], перевагами подібних структур є відсутність необхідності проведення реорганізацій при зміні робочих пріоритетів, тобто їх легка адаптація до змін умов функціонування; можливість створення, ліквідації або модифікації одних підрозділів без серйозних змін стану інших; делегування повноважень при збереженні провідної ролі керівництва організації; використання уніфікованого та легко вимірюваного показника ефективності діяльності підрозділу – прибутку.

Замість зосередження фахівців функціональних спеціальностей у межах відділів, що спеціалізуються на виконанні окремих завдань, організації «без кордонів» передбачають групування службовців для набуття ними певних базових знань [48]. Організації «без кордонів», уникаючи вертикальних, горизонтальних та між організаційних бар'єрів, швидко реагують на зміни в зовнішньому середовищі, максимально пристосовуючись до нього, однак, через відсутність підтвердженого позитивного досвіду їх застосування, не можуть бути запропоновані для використання сучасними організаціями. Більшість українських організацій мають лінійні структури управління, через що перехід до багатовимірних або організацій «без кордонів» у найближчій перспективі є малоімовірним.

Сутність віртуальної організації, обумовленої розвитком інформаційних технологій та інновацій, глобалізацією та загостренням конкуренції, актуалізацією необхідності швидкого виведення на ринок нових продуктів, полягає в тому, що розподілені у просторі учасники взаємодіють та координують свою діяльність, використовуючи інтернет-технології [364]. Їх головною перевагою є можливість вибору й використання найкращих ресурсів, знань, здібностей з найменшими витратами часу. Відзначається їх швидка реакція на зміни зовнішнього середовища та гнучка адаптація до нього, фінансові переваги віртуальних структур, як то скорочення сукупних витрат, призводить до набуття конкурентних можливостей порівняно із традиційними структурами управління організаціями. Недоліки полягають у: високих інвестиційних витратах в інформаційно-комунікаційні технології та їх експлуатацію; проблемах правового характеру, обумовлених

розмитістю кордонів між елементами організації; можливих психологічних бар'єрах між співробітниками та клієнтами через різнорідність членів організації з різними культурами; надмірному ускладненні структури організації через відкритість мереж та пов'язаній з цим невизначеності у плануванні. Але безперечна вигідність їх створення обумовлена широкими можливостями конкуренції із суперниками зі всього світу; зниження вартості виходу на ринок; підвищення якості та швидкості обслуговування; простотою формування клієнтської бази, постановки завдань та контролю їх виконання [364]. Доцільність впровадження подібних структур підтверджується реалізацією відомих проєктів систем інтернет-банкінгу, надання електронних брокерських послуг, інтернет-трейдингу цінними паперами та інших. Розвиток віртуальних організацій характеризується відставанням фундаментальних наукових досліджень від практичного досвіду, незважаючи на їх успіх, відкритість значної кількості питань їх організації та функціонування стримують підприємців активно впроваджувати віртуальну організаційну структуру.

Теорія «внутрішніх ринків», всупереч традиційній ієрархічній структурі, передбачає надання широкої автономії підрозділам організації, які розглядаються як «внутрішні організації», при проведенні ділових операцій не лише у її межах, але і із представниками зовнішнього середовища. Концепція внутрішніх ринків зводить структуру організації до мережевого типу, адже передбачає і внутрішню конкуренцію, і принцип змінюваності підрозділів [120, 131, 209].

У межах дослідження важливим є питання вибору структури управління компетентною організацією, тобто, визначення структури, що була б спроможною допомогти організації на шляху здобуття компетентності. Раціональна управлінська структура є важливою складовою організаційної компетентності, проявляючись у спроможності забезпечувати оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління, необхідний рівень формалізації діяльності, дотримуватись норм керованості та контролю. Економічність, гнучкість, оперативність системи управління обумовлює короткий цикл прийняття та повноту реалізації управлінських рішень. Чітка регламентація профілю діяльності, раціональний розподіл відповідальності, розумна підпорядкованість підрозділів,

об'єднаних загальним апаратом управління, є свідченням достатнього досвіду, знань, вмінь та навичок формування структур управління, розуміння специфіки діяльності та передумов її ефективного здійснення. Це є запорукою досягнення організацією рівня розвитку, що дозволить назвати її компетентною на ринку. Не можна назвати універсальну структуру, яка буде оптимальною для усіх без винятку організацій. Некоректно розцінювати розглянуті види структур управління як успішні або неуспішні. Але структури управління компетентною організацією мають максимально чітко відповідати цілям й пріоритетним управлінським завданням. Після вивчення чинників середовища, аналізу напрямку та сили їх впливу, встановлення правильного співвідношення між ними можна визначитись з вибором схеми, за якою їх будувати. Це дозволить сформувати структуру, спроможною раціонально розподілити та скоординувати зусилля співробітників, мобільною, здатною ефективно зреагувати на вплив чинників середовища, підвищуючи рівень компетентності у динамічних умовах сучасного ринку.

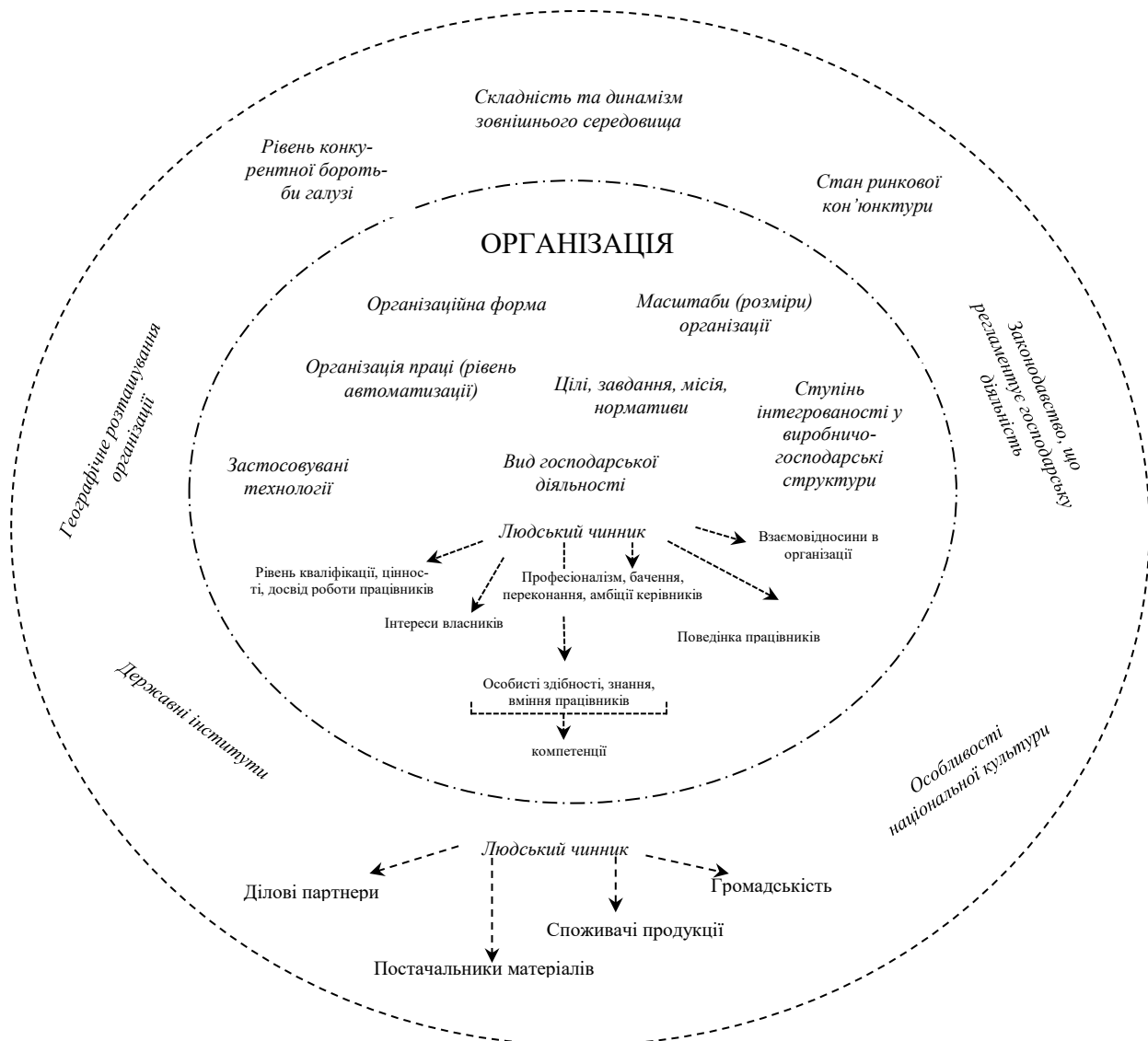
Важливим завданням керівників є оптимізація організаційних структур управління як складової комплексу заходів з підвищення ефективності організацій та їх перетворення на компетентні [51, 142, 153, 301]. Вони мають обрати структуру, яка найкращим чином відповідатиме цілям і задачам організації, розподіляючи та координуючи для цього зусилля співробітників, буде здатна мобільно, своєчасно і адекватно реагувати на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, підвищувати рівень компетентності у конкурентних умовах [30, 221]. Причиною можливих проблем є недостатня розвиненість науково-обґрунтованого інструментарію щодо формування і використання організаційних структур управління. Незважаючи на значну увагу вчених [10, 67, 72, 218, 261, 426, 448, 490, 493, 503, 520, 678, 700, 701, 702] до питань: визначення передумов та напрямів трансформації системи управління організаціями під впливом факторів зовнішнього оточення; вибору типу структури управління у конкретних соціально-економічних умовах; розробки концептуальних засад удосконалення підходів до формування критеріїв ефективності структури управління, деякі питання досліджені однобічно [9, 70, 74, 160, 226, 234, 251, 313, 314, 463, 478].

Побудова раціональної структури управління організаціями передбачає вивчення факторів, що зумовлюють наявність окремих елементів та зв'язків, питання визначення, систематизації та оцінки впливу яких залишаються відкритими для наукових дискусій [131, 221, 371]. Зустрічається точка зору [30], що діагностику структури управління організації, що має передувати процесу її удосконалення, доцільно розпочинати з систематизації факторів зовнішнього середовища та оцінки їх впливу, продовжувати аналізом факторів внутрішнього впливу та оцінкою організаційного потенціалу, та завершувати визначенням ступеню взаємоузгодженості факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на організаційну структуру управління. Після цього можна судити про її адаптивність та приймати рішення про необхідність коригування або реорганізації відповідно до вимог ринку [51, 153, 234, 326, 371].

Науковці виділяють фактори безпосереднього та опосередкованого впливу; такі, що визначають структуру, й ті, що, впливаючи на неї, самі визначаються структурою; пов'язані з об'єктом або суб'єктом управління; зовнішні та внутрішні стосовно структури управління [363]. Наукова література містить результати аналізу практичного досвіду функціонування організацій, відповідно до яких, ефективність різних видів структур управління може визначатись наявними ресурсами організацій, умовами довкілля, структурою виробничих ланок та такими чинниками, як індивідуальні якості керівників й фахівців [51]. Дослідження точок зору фахівців дозволило виокремити фактори, що суттєво впливають та мають бути враховані у процесі формування структури управління компетентною організацією, для усвідомлення їх сутності, особливостей та напряду впливу (рис. 2.2).

Перш за все, слід розуміти й враховувати вплив факторів зовнішнього середовища – його складність, динамічність та невизначеність безпосередньо впливають на вибір організаційної структури управління. Очевидно, що зі зростанням кількості факторів та частоти їхньої зміни відповідно ускладняється структура управління нею для забезпечення необхідних адаптаційних властивостей. Це підтверджує досвід більшості українських організацій, які у зв'язку з переходом до ринкової економіки змушені були суттєво змінити свою структуру, організувати

нові підрозділи та ліквідувати ті, що втратили актуальність, а, отже, кардинально змінити й структуру управління організацією в цілому.



Примітка: - - - - - внутрішнє середовище організації;
 зовнішнє середовище організації.

Рис. 2.2. Фактори впливу на формування структури управління організацією
 Джерело: складено автором на підставі [51, 89, 131, 153, 221, 234, 326, 363, 371, 598].

Стан зовнішнього середовища, його складність і динамізм визначає зміст завдань сучасних менеджерів та коло їх повноважень. Ефективною у даному випадку буде структура, що забезпечуватиме високу оперативність прийняття

рішень. Зовнішнє середовище визначає доцільність застосування різних типів організацій – у разі відносної його стабільності успішними є організації механістичного типу, характерними рисами яких є раціональність, відповідальність і ієрархічність, та одночасна жорсткість, що обумовлює необхідність значних зусиль для будь-яких змін та призводить до їх неефективності в умовах зростаючої складності та мінливості зовнішнього середовища. В умовах динамічного середовища ефективним є органічний тип організацій, що, завдяки гнучкості і адаптивності, здатний змінювати форму, пристосовуватись до нових умов, швидко реагувати на зовнішні зміни. Подібна структура, що орієнтована на реалізацію складних програм і проектів, відрізняється високим рівнем децентралізації та передбачає надання великого обсягу прав у прийнятті рішень підрозділам.

Впливовим фактором є рівень конкурентної боротьби та стан ринкової кон'юнктури, до яких організація, що прагне до успіху, має пристосовуватись. Практична реалізація такого пристосування полягає у впровадженні організаційних змін та реорганізації структур управління. Успіх процесу залежить від здатності керівництва ідентифікувати характер зміни кон'юнктури та прийняти адекватні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій організації [51, 326].

Впливовим, з погляду формування організаційної структури управління, фактором зовнішнього середовища є положення законодавства, що регламентують господарську діяльність організацій. Чинні правові акти визначають організаційну структуру різних організаційно-правових форм, впливаючи на структуру управління ними на різних етапах формування та використання. Законодавство є нерегульованим фактором, до якого організації мають пристосовуватись [51, 326].

У якості фактору зовнішнього впливу на структуру управління організацій виділяють місце їх розташування та природно-кліматичні умови. Особливості географічного розташування організації часто є причиною створення регіональних підрозділів та делегування їм прав з управління територіями. Так, з'являється можливість побудови різних варіантів організаційних структур управління регіональними відділеннями [326].

Чинником підвищеної уваги є національна культура, що безпосередньо

впливає на менталітет людей, систему їх цінностей та стиль керівництва. Якщо раніше їх вплив вважався додатковим, що додавало національний колорит до змін у структурах [45, 51, 135], то сьогодні фахівці прирівнюють силу впливу культурних чинників на структуру управління із силою впливу розміру організації та технологічних факторів [371].

Щодо внутрішнього середовища організації, то науковці одним із суттєвих факторів вважають вид господарської діяльності, що визначає контури і параметри структури управління [51, 129]. Залежно від того, чим займається організація формується склад структурних підрозділів, розподіляються функції, будуються комунікації. Тобто, вид діяльності визначає бізнес-процеси, які реалізуються в організації, й впливає на формування певного типу організаційної структури управління нею. Враховуючи, що кожна організація вільно обирає види діяльності, отже, може збільшувати їх кількість, змінювати одні на інші, цей фактор є регульованим організацією. Напрям впливу на формування структури управління, може бути позитивним або негативним, але, у будь-якому разі, він може суттєво змінюватись під впливом інших, не завжди регульованих організацією, факторів, як то зміни законодавства, ускладнення політично-економічної ситуації в країні [51].

Наступний фактор впливу – організаційну форму – деякі науковці відносять до зовнішнього середовища, зазначаючи, що законодавство регламентує органи управління, які мають бути створеними за певної організаційної форми [140]. Інші, зазначаючи, що вибір організаційної форми є індивідуальним або колективним рішенням власників організації, відносять її до факторів внутрішнього середовища, та вважають регульованим [51]. Цей факт підтверджують випадки зміни організаційної форми коли її початковий вид з певних причин стає фактором негативної дії, забороняючи використовувати механізми залучення інвестиційних ресурсів або створюючи загрози поглинання організації конкурентами [51].

Фактором внутрішнього впливу на формування структури управління організації є її масштаби (розміри) [30], адже його дія може регулюватись власниками та керівниками підприємства. Підходи для побудови структур управління є радикально різними у великих, середніх та малих організаціях, що

знаходяться на різних стадіях ЖЦ, мають різний рівень розподілу і спеціалізації праці. Масштаби діяльності впливають на число рівнів ієрархії управління, кількість та географічне розташування структурних підрозділів, лінійних та функціональних зв'язків, чисельність працівників в організації [45]. Кількість обслуговуваних географічних ринків, їх віддаленість один від одного, ступінь схожості або особливості умов функціонування на різних територіях також впливають на формування організаційної структури управління. Не до кінця визначеним є характер впливу фактору на ефективність структури управління. Так, масштаби організації та географічна диверсифікація структури управління дозволяє досягати економії на масштабі й, за рахунок зменшення умовно-постійних витрат на одиницю продукції, збільшувати обсяг прибутку. Але у разі відсутності раціональної логістичної системи або недозавантаженості виробничих потужностей, розмір організації може чинити негативний вплив й перетворитись на причину перевитрат на утримання громіздкої організаційної структури управління [51].

Важливим регульованим фактором внутрішнього середовища є організація праці, зокрема, рівень її автоматизації [153, 234]. Зростання рівня автоматизації праці призводить до зменшення чисельності працівників й зростання вимог до рівня їх підготовки, однак, це позитивно впливає на формування структури управління лише до певної міри і за певних умов. Іноді успішні компанії з високим рівнем автоматизації праці опиняються у ситуації нестримного здорожчання продукції та її недоступності для багатьох країн через капіталомісткість та інтелектуаломісткість виробництва, що стає причиною обмеження експорту та втрати прибутку [51].

Увага при виборі структури управління має концентруватись і на технологічному факторі [30, 51, 326]. Активне впровадження комп'ютерних технологій у діяльність сучасних організацій є причиною появи нових підрозділів та скорочення кількості їх працівників. Структура управління має бути спроектована із узгодженням із принципами технології виробничо-господарської діяльності організації та забезпечувати необхідну інтенсивність і масштаби впровадження нововведень, тобто сприяти продукуванню та поширенню ідей технологічного розвитку та реалізації процесів технологічного оновлення. Від

технології залежить також кількість рівнів в управлінській ієрархії, і обсяг повноважень керівників різних рівнів.

Цілі та завдання організації, її місія та нормативи, стратегія діяльності та управління є визначальними внутрішніми факторами впливу на формування структури управління організацією [30, 51, 326]. Структура управління будується так, щоб встановлені цілі можна було досягти шляхом виконання завдань структурних підрозділів організації. Стратегія діяльності та її зміна є основним чинником визначення організаційної структури управління, оскільки обумовлює появу проблем та завдань, вирішення яких, інколи, пов'язане з перепроєктуванням структури. Тобто структура управління має створювати умови для успішної реалізації стратегії, а при її зміні обов'язковою є перевірка відповідності структури та реалізація, у разі потреби, організаційних змін [30, 51, 326]. Вона за своєю сутністю є організованою для досягнення цілей функціонування організації, тобто проектується таким чином, щоб організаційна діяльність реалізовувала ті цілі функціонування, заради яких вона створювалась. Це підтверджує правомірність висновку про важливість етапу визначення цілей функціонування організації у процесі формування структури управління нею. Оскільки реальні організації орієнтуються на сукупність цілей, що вимагає від керівника вміння врахувати чинники впливу на її функціонування, оцінити ситуацію та прийняти управлінське рішення, справедливим є твердження, що сукупність цілей та умов функціонування визначають особливості формування структури управління організації.

Досліджуючи питання формування структури управління організаціями, слід виділити ще один фактор впливу із суперечливим напрямом дії [239]. Це ступінь інтегрованості організації у певну виробничо-господарську структуру. Аналіз досвіду функціонування вітчизняних організацій дозволяє стверджувати про інтеграцію деяких з них у різні виробничо-господарські структури – інноваційні кластери, асоціації, концерни, консорціуми та інші. Характер інтеграції – статутне або договірне об'єднання – визначає ступінь урегульованості фактору. Рішення про інтеграцію може прийматись або власниками (керівниками) організації, або конкурентами, які мають намір щодо її поглинання, що також визначає можливість

регулювання дії фактору на формування структури управління [51].

Результати наукових досліджень розширили класичне поняття організаційної структури управління шляхом включення людського чинника до її основних характеристик [685]. Все більше фахівців, трактуючи сутність поняття, визначають його як формальний або неформальний розподіл повноважень та відповідальності між працівниками, у результаті якого формуються взаємозв'язки та взаємовідносини [663, 691, 731]. Зазначається, що структура управління організацією складається із відносно стабільних шаблонів поведінки [591]. Тобто, її каркасом є перелік підрозділів і окремих посад, що інколи називають системою центрів ухвалення рішень, та відповідних процесів, що реалізуються в їх межах. Однак, реальним її наповненням фахівці вважають особисті внески працівників організації в процеси ухвалення рішень та досягнення загальної мети [442].

Отже, фактором, вплив якого неможливо не враховувати при формуванні структури управління організації, є люди та взаємовідносини, що складаються у процесі здійснення сумісної трудової діяльності [221, 442]. Відсутність в організації працівників відповідного рівня кваліфікації унеможливорює створення, у разі необхідності, додаткових підрозділів чи посад, тобто є причиною виникнення складностей на шляху створення або коригування структури управління організацією. Однак, кадри, хоч і впливають на структуру, але самі визначаються нею, тобто мають опосередкований вплив. Зокрема, управлінський персонал, уточнює, коригує структуру, розподіляє функції та завдання між підрозділами та працівниками, але все ж таки, структура управління визначає склад посад та вимоги до кваліфікації працівників.

Структура управління організацією має враховувати інтереси різних груп учасників, пов'язаних із її діяльністю [442]. Це власники організації, які її створюють та розвивають; працівники – безпосередні виконавці робіт; керівники різних рівнів, які займаються управлінням фінансово-господарською діяльністю. Обов'язковим є врахування при побудові організаційної структури управління впливу споживачів продукції, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт; постачальників матеріалів та комплектуючих в обмін на

своєчасну оплату; ділових партнерів, що перебувають з організацією у формальних або неформальних взаємовідносинах, надаючи їй комерційні та некомерційні послуги, й, отримуючи аналогічні; громадськість, як джерело формування соціального, екологічного й етичного середовища функціонування організації; державні інститути, взаємодія яких з організацією відбувається в екологічній, економічно-правовій та соціальній сферах.

Враховуючи думки вчених [221, 442], визначальним у процесі формування сучасних організаційних структур управління є врахування та оптимальне поєднання інтересів трьох груп зацікавлених осіб: власників, управлінців та працівників. Виділення окремо керівників із загального складу працівників організації пояснюється їх значущістю та силою впливу на формування структури управління, адже вона суттєво залежить від ставлення керівників різного рівня до вибору структури, їх вподобань до її певного типу, готовності до впровадження нововведень та застосування нетрадиційних форм побудови організації.

Підкреслюючи вплив людського чинника, автори у [221] зазначають, що алгоритм формування структури управління організацією у контексті забезпечення її компетентності має супроводжуватись розробкою прав і обов'язків працівників і підрозділів, забезпеченням відповідності повноважень обов'язкам. Недотримання цих принципів може стати причиною дублювання функцій, втрати їх частини, зростання витрат часу на прийняття управлінських рішень, отже, завдати економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління.

Головним завданням, на виконання якого спрямована реалізація кожного з етапів алгоритму формування структури управління компетентною організацією, є раціональний розподіл управлінської роботи між працівниками різних рівнів з метою ефективного виконання функцій; встановлення найкращого співвідношення різних категорій співробітників; визначення оптимальних розмірів структури та її елементів для забезпечення ефективного управління ними. Це ще раз підтверджує суттєвість впливу на формування структури управління або її реорганізацію людини, її особистих здібностей, знань та вмінь, що у науковій літературі отримало узагальнену назву компетенцій працівників [30, 47, 63, 75]. Цінності, кваліфікація та

досвід роботи керівників та працівників організації впливають на вибір організаційної структури управління. Так, кваліфіковані працівники або з великим творчим потенціалом, віддають перевагу структурам, що дозволяють приймати самостійні рішення, надають можливості для самовираження і розвитку. Працівники з середнім або низьким рівнем кваліфікації схильні до традиційних структур із детальним нормуванням і регламентацією праці, оскільки вони є більш зрозумілими.

Безпосередній вплив на формування і використання організаційної структури управління чинить професіоналізм керівників, їх досвід, бачення, переконання й амбіції. Вони встановлюють цілі організації, приймають рішення щодо ліквідації посад або підрозділів та створення нових, займаються розподілом функцій, повноважень, обов'язків, визначають характер взаємозв'язків та субординації в організації. Цей фактор відрізняється певною суб'єктивністю, що визначає характер та напрям його впливу на формування і використання структури управління організацією. Можливість урегулювання його дії обумовлюється обраною політикою керівництва, методами управління в організації та ступенем контролю власниками поточного стану справ в організації [51, 326]. Отже, люди, взаємозв'язки між ними у процесі трудової діяльності, між рівнями і ланками структури, між об'єктом і суб'єктом управління, що відображується у схемах організаційних структур та у посадових обов'язках, є одним з найважливіших факторів, вплив якого слід враховувати при формуванні структури управління організацій. Дія цього фактору, у більшості випадків, є регульованою керівництвом організації, однак, його мінливий характер вимагає постійного контролю й реалізації кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації персоналу, зменшення кількості конфліктних ситуацій, забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності [51].

Таким чином, створення організаційної структури управління організаціями є довгостроковим безперервним процесом, що складається з її формування та постійного реформування із покроковим прийняттям рішень та реалізацією заходів з удосконалення, виявлення переваг переходу на нову структуру, оцінки необхідних витрат на його здійснення [584, 701]. При цьому обов'язковою умовою використання

методик формування (реформування) структури є врахування комплексного впливу перерахованих вище взаємозалежних факторів, виділення головних, що залежать від особливостей ситуації та середовища функціонування організації [160]. Відставання структури управління від реальних потреб організації породжує дисбаланс, напруженість, може стати передумовою її занепаду, що підтверджує необхідність постійного вдосконалення структури для підтримки ефективності, економічності, динамічності та гнучкості, тобто здатності швидко змінюватися й пристосовуватись до нових умов функціонування, та одночасної стабільності – спроможності зберігати рівновагу при негативному впливі факторів [51, 129, 134, 363].

Враховуючи результати дослідження підходів до проектування організацій, можливостей їх використання для побудови компетентних в умовах інтенсивних євроінтеграційних та глобалізаційних процесів організацій, приймаючи до уваги необхідність врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір структури управління та напрямів її трансформації у контексті досягнення стратегічних цілей, вважається за доцільне процедуру створення компетентної організації навести на рис. 2.3. Її можна умовно розділити на чотири основних етапи. Відправною точкою початкового етапу є формулювання головної ідеї (місії) організації, що часто виникає на основі аналізу актуальних тенденцій ринку (виявлення незадоволеного попиту, відсутність сильних конкурентів, привабливі умови ведення бізнесу). Як обґрунтовано у п.п. 2.1, вона може бути оригінальною, сформованою шляхом аналізу ринкових тенденцій, поведінки споживачів, рівня потенційного попиту та можливостей конкурентів щодо його задоволення, та результатом власних науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, або запозиченою із публікацій, досвіду успішного бізнесу, відгуків споживачів, діяльності конкурентів. Але процес створення компетентної організації не завжди передбачає створення нової організації. Усвідомлення керівництвом необхідності розвитку наявних компетенцій або набуття нових, реалізація заходів для вирішення цього завдання може відбуватись на різних етапах ЖЦ організації. Найчастіше, це пов'язано з впровадженням нового виду діяльності або виходом на нові ринки та його окремі сегменти.

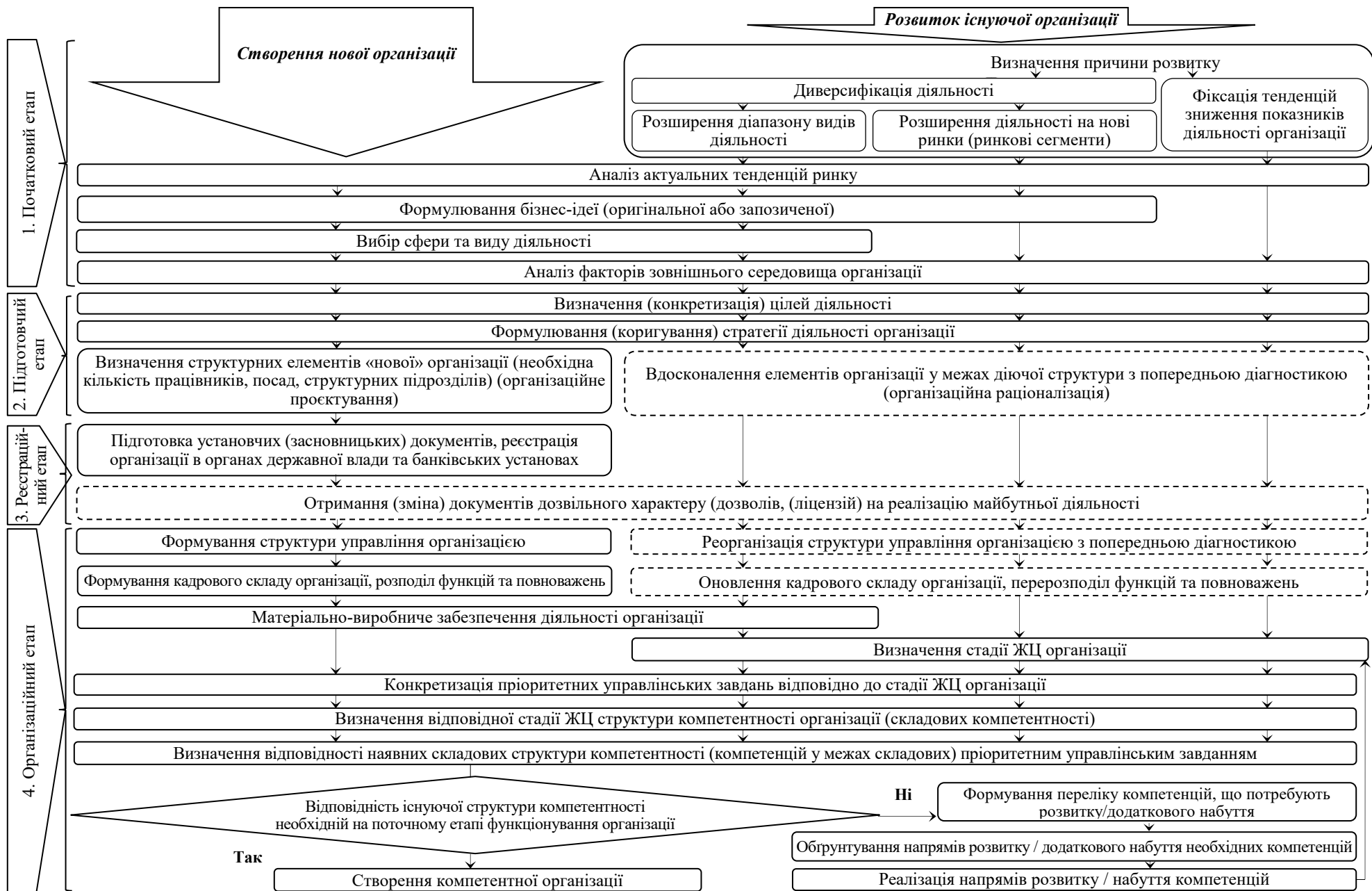


Рис. 2.3. Процес створення компетентної організації [111]

Джерело: розроблено автором

Також це може стати необхідним при фіксації стабільно негативної динаміки значень показників діяльності. У цей момент очевидними стають недоліки в діяльності, що можуть бути пов'язані з нераціональною структурою або її невідповідністю стратегії діяльності організації, недостатнім досвідом, рівнем кваліфікації керівників або фахівців, відсутністю системи фінансового контролю та управління фінансовими потоками, так само як системи управління змінами, маркетингово-збутовою або інноваційною діяльністю. Це доцільно розглядати як ознаки прояву компетенцій організації або ж їх відсутності. Це реально розвинути або набуті впродовж організаційної життєдіяльності за умови усвідомлення потреби та розуміння необхідних компетенцій у контексті забезпечення ефективної реалізації обраного напрямку діяльності на ринку. Тобто, 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 показники діяльності.

У перших двох випадках слід визначитись зі сферою діяльності та з конкретним її видом для реалізації повною мірою ідеї. Початковий етап завершується аналізом чинників зовнішнього середовища, що одночасно є обов'язковим етапом розробки стратегії подальшої діяльності, і формування організаційної структури управління. Як зазначалось, важливим при створенні компетентної організації є визначення переліку факторів та оцінка напрямку й сили їх впливу на ймовірність успішної реалізації головної ідеї. Обов'язковим, за думкою фахівців у галузі управління організаціями [51, 358, 457], є визначення ступеню взаємоузгодженості зовнішніх та внутрішніх факторів, гармонізація їх впливу на організацію, її структуру, ймовірність успішної реалізації обраної стратегії.

Підготовчий етап та його успішна реалізація спирається на процедуру формулювання цілей організації, що супроводжується розробкою бізнес-плану реалізації ідеї або напрямку діяльності. Ціль організаційного проектування впливає на зміст наступного кроку підготовчого етапу, в межах якого може відбуватись формування «нової» організації з подальшою побудовою її прообразу шляхом визначення необхідної кількості структурних елементів. Або реалізовуватись процес

організаційної раціоналізації, спрямований на вдосконалення елементів організації в межах діючої організаційної структури. Щодо останнього, то обов'язковим є доповнення процесу процедурою попередньої діагностики існуючої структури з метою визначення вузьких місць та елементів її неузгодження з майбутніми планами. Це надасть підстави для формулювання висновків щодо відповідності обраному напрямку діяльності, можливості адаптації під існуючі потреби, окреслить напрями її коригування або реорганізації. Цей крок визначає склад процесу організаційного проектування та процедуру його реалізації.

Наступний етап пов'язаний з реєстрацією нової організації в органах державної влади, відкриттям рахунків в установах банку, виготовленням печатки та отримання інших необхідних атрибутів підприємницької діяльності. Його зміст є більш-менш традиційним, адже регулюється положеннями законодавства країни функціонування організації. Єдина відмінність полягає у випадку розвитку існуючої організації до рівня, що дозволить здобути їй компетентність 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 аналізу зовнішніх і конкретного стану основних внутрішніх ситуаційних змінних. Зміст 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 співробітниками. Це дозволить підвищити ймовірність успішного вирішення завдань, що впливає на ефективність реалізації ідеї, стратегії діяльності та майбутній стан організації. Цей етап передбачає створення структурних підрозділів для подальшого об'єднання до них фахівців з розподілом повноважень, обсягів влади, визначенням сфери відповідальності, забезпеченням необхідними інструментами та засобами збирання й обробки інформації. 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 йдеться 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 організації, 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 важливим завданням у контексті забезпечення компетентності організації. Кваліфіковані, 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 важливість індивідуальної (базової) складової у структурі організаційної компетентності. Успішне розв'язання цього завдання залежить від якості освітньої підготовки кандидатів на посади. Володіння здобувачами вищої освіти компетенціями, які відповідають актуальному етапу розвитку економіки та суспільства, розкривають можливості для набуття співробітниками м'яких та жорстких компетенцій (*soft skills* та *hard skills*), з одного боку, суттєво підвищують рівень їх конкурентоспроможності на ринку праці, з іншого – створюють необхідний базис для формування компетенцій організаційного рівня. Ймовірність результативної діяльності та досягнення компетентності залежить і від матеріально-технічного забезпечення організаційної діяльності, формуванням якого займаються на наступному кроці організаційного етапу. Мова йде про оренду або купівлю приміщень, або ремонт наявних приміщень, придбання або оновлення обладнання та технологій, формування (оновлення) мереж постачання ресурсів і реалізації продукції (послуг). Це дозволяє організації реалізувати обраний вид діяльності, втілюючи мету існування у форму продукції, що підтверджує статус матеріально-технічного забезпечення організації як важливої складової її компетентності.

Різний характер діяльності на різних етапах ЖЦ організації формує різний перелік управлінських задач, що підлягають першочерговому вирішенню. Відповідної зміни потребує структура організаційної компетентності, обумовлюючи більшу важливість одних складових (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, який спрямований на побудову організації, спроможної забезпечити власну компетентність на ринку. Якщо мова йде про створення нової організації, то розглядається етап її народження та пов'язані з ним завдання. Це формування місії, головних та проміжних цілей для її реалізації, активного пошуку 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. Важливим стає визначення стадії життєвого циклу для існуючих організацій, адже це безпосередньо 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, реалізацію інноваційно-інвестиційних проєктів, стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку. І зовсім інші завдання постають перед керівництвом на стадії занепаду. Це можуть бути економія 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 організації на здійснення якісного стрибка і переходу на стадію оновлення. Отже, визначення ступеню відповідності складових структури компетентності

(компетенцій у межах складових) 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 ринку, зокрема, забарвленому активними військовими діями та інтенсивними євроінтеграційними процесами.

2.3. Концептуальні засади створення компетентної організації

Сучасний етап розвитку суспільства та економіки обумовлює появу нових проблем створення та функціонування організацій, що диктуються жорсткою конкуренцією, високими стандартами якості продукції, потребою у гнучкій реакції на мінливі ринково-виробничі ситуації. Успіх їх вирішення залежить, не лише від кваліфікації спеціалістів, їх творчого потенціалу, вміння орієнтуватись у потоці інформації та застосовувати інструменти її опрацювання, що сприяє виявленню конструктивних технологічних й організаційних рішень та оптимізації процесів їх прийняття й реалізації [249]. Важливою є наявність компетенцій організаційного рівня, що, гармонійно поєднуючись з індивідуальними, обумовлюють набуття унікальних характеристик та конкурентних переваг, досягнення високих результатів діяльності, гідне місце організації у ринковому середовищі.

Основою розв'язання практичних проблем, включаючи вирішувані у межах дослідження, лежить процес наукового пізнання, обумовлений й ускладнений особливостями об'єкта дослідження, пізнавальної діяльності дослідників, факторами економічного й соціокультурного характеру. Науковці найчастіше трактують наукове пізнання, як: процес вироблення й теоретичної систематизації об'єктивних знань про дійсність [238, 369]; різні форми процесу отримання й накопичення суспільством знань про світ та людину, що реалізується шляхом спеціальної наукової діяльності та спрямований на формування нових знань [21]; процес, спрямований на досягнення цілей пізнання, визначених практичними потребами

суспільства та потребами розвитку наукового пізнання, через розв'язання чітко визначених пізнавальних завдань [53.]; процес поступу людської думки від незнання до знання, основою якого є відображення у свідомості людини об'єктивної дійсності впродовж реалізації нею суспільно-виробничої й наукової діяльності (практики), як основної рушійної сили розвитку пізнання та його мети [249.]; процес отримання нового знання у вигляді систематизованих й структурованих ідей та понятійних форм, як результат творчої професійної діяльності людей [168, 248, 281, 359, 443].

Очевидно, що в основі процесу пізнання лежить прагнення людини вивчати об'єкти реального світу та передбачати результати його практичного перетворення, а його несвідомою функцією є регулювання людської діяльності. Здійснюючись за певними моделями, процес наукового пізнання розгортається в систему понять, теорій, гіпотез, законів та інших ідеальних форм. Найрозповсюдженішою серед моделей, які з високою ймовірністю можуть успішно застосовуватися у межах сучасних досліджень, є модель розвитку наукового знання як зміни парадигм, запропонована американським фізиком Т. Куном [644]. Вчений науковими парадигмами вважав загальноприйняті приклади фактичної практики наукових досліджень, що, включаючи закон, теорію, правила їх практичного застосування та необхідне обладнання, надають науковому світу моделі, які є джерелом конкретних традицій наукового дослідження [520]. Використовуючи у діяльності однакові парадигми, вчені дотримуються однакових правил та стандартів наукової практики.

А. Сміт у [734] дотримувався визначення парадигми як загального набору припущень, способу світосприйняття, що допомагає передбачати його майбутні зміни. Він підкреслив можливість використання парадигми для передбачення, тобто формування комплексу обґрунтованих очікувань на основі загального набору припущень. У. Хармон під парадигмою пропонував розуміти пов'язаний з певним баченням реальності спосіб сприйняття, осмислення, оцінки та дії [772], що, існуючи у неявному вигляді, передається наступним поколінням через культуру та досвід. М. Фергюсон [570] парадигмою називала структуру мислення, певну схему для розуміння та пояснення аспектів реальності. Приймаючи до уваги наведені точки зору, Дж. Баркер описав парадигму як набір письмових або усних норм та

правил, тобто своєрідну програму успішних дій у встановлених межах [508].

Парадигма, визначаючи принципи й методи вирішення пізнавальних завдань, встановлює межі наукової праці дослідників, окреслюючи її перспективні напрями та формує передумови для побудови та оновлення наукових теорій. У певний період часу вона набуває статусу офіційної точки зору з вирішення конкретної проблеми. У періоди стабільного розвитку науки існує, на думку Т. Куна, одна загальновизнана парадигма, періоди довготривалого існування якої перериваються короткими, обумовленими кризою, революційними періодами зміни парадигм. Причиною є накопичення надвеликого обсягу пізнавальних завдань, що не підлягають вирішенню у межах існуючої парадигми, отже, обумовлюють її поступове руйнування та надають поштовх до пошуку нової через вдосконалення та уточнення існуючих теорій, концепцій, понять. Неможливість загальноприйнятого наукового підходу пояснити нові факти й відкриття призводить до формування нових підходів і виникнення нової парадигми, що змінює основні теоретичні уявлення. Подібна зміна парадигм й затвердження нової, названа фахівцями науковою революцією, викликає потужну протидію прихильників старої парадигми, яку можна розглядати як позитивну конструктивну критику, що дозволяє уточнювати положення нової парадигми [168, 248, 281, 359, 443]. Наукова революція сприяє узагальненню наукових результатів, отриманих на попередньому етапі розвитку, виведенню наукового знання на новий рівень, формуванню нових стандартів та наукових норм. Являючись етапом розвитку наукового знання, вона характеризується перебудовою дослідницьких стратегій. Науковці виділяють чотири періоди, що супроводжувались радикальною зміною норм дослідження та філософських основ науки [520, 644], розглядаючи їх як глобальні революції (табл. 2.1).

Кожному періоду наукових революцій відповідає власний зразок розвитку та фундаментальні ідеї, тобто певна його парадигма, що обумовлено особливостями періоду. Однак, розвиток науки з послідовною зміною наукової парадигми не означає повне заперечення кожним новим етапом здобутків попереднього – навпаки, дослідниками відзначається їх співіснування та взаємодія, що вигідно доповнює один одного [168, 248].

Характеристики наукових революцій

Період	Наукова революція	Характеристика науки	Домінуюча парадигма
XVII ст.	I	Класичне природознавство	Механіка (побудова картини світу на принципі жорсткого детермінізму)
кінець XVIII – перша половина XIX ст.	II	Дисциплінарне природознавство	
кінець XIX – середина XX ст.	III	Некласичне природознавство	Парадигма відносності, дискретності, вірогідності, додатковості
Кінець XX – початок XXI ст.	IV	Постнекласичне природознавство	Синергетична парадигма (становлення і самоорганізації)

Результати теоретичного аналізу здобутків вчених дають підставу для досягнення мети дослідження спиратись на модель наукових революцій Т. Куна та здійснювати його, дотримуючись алгоритму рис. 2.4.

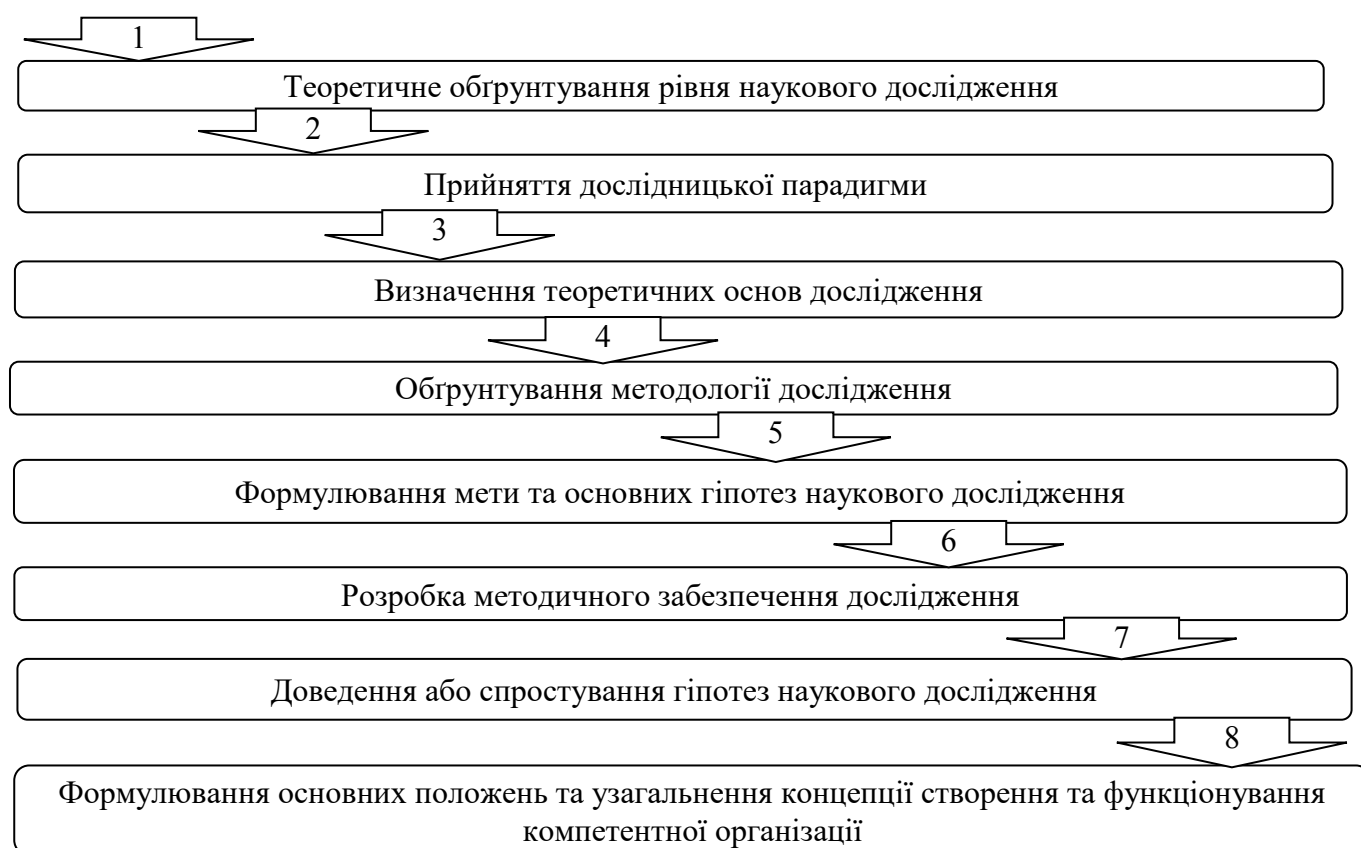


Рис. 2.4. Послідовність дослідження компетентної організації

Джерело: розроблено автором

Основною метою наукового дослідження є отримання корисних результатів та їх подальше впровадження у практичну діяльність людини для підвищення ефективності. Це досягається шляхом всебічного, об'єктивного й ґрунтовного вивчення явищ, процесів, їх характеристик у тісному зв'язку і на основі розроблених у науці принципів й методів пізнання. Мета наукового дослідження, встановлені дослідником завдання та бажані результати обумовлюють вибір рівня дослідження, різниця між якими полягає у глибині, повноті, всебічності вивчення об'єкта, у цілях, обраних методах їх досягнення, способах виразу отриманих знань та ступені значущості чуттєвого та раціонального пізнання.

Раціональний вибір рівня дослідження та відповідних йому методів є можливим завдяки усвідомленню існуючої між ними різниці (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Взаємозв'язок рівнів наукового дослідження

Джерело: розроблено автором

Здійснюючи емпіричне дослідження, науковці спрямовують зусилля на спостереження за об'єктами, фіксування фактів, їх первинне узагальнення, систематизацію, класифікацію та опис, розглядаючи й відображаючи дослідний об'єкт у процесі безпосередньої з ним взаємодії, переважно, з позицій зовнішніх зв'язків та відносин. Тобто основним завданням емпіричного (фактофіксуючого) пізнання, є осмислення та опис зібраних за допомогою відповідних методів даних, формування сукупності суджень, на основі яких формулюють емпіричні закони, відображають взаємозв'язки та взаємодію явищ дійсності та безпосередньої діяльності [246].

Правильно встановлені факти, що відповідають цілям й завданням дослідника, складають емпіричну основу для висування гіпотез і теорій, відіграючи вирішальну роль в їх підтвердженні [168, 248, 281, 359, 443]. Але отримання емпіричних фактів не є достатньою умовою для побудови системи законів, вони не є основою сучасної науки, на відміну від теоретичних схем, постулатів, концептуальних моделей, аксіом та принципів. Існує певна обмеженість у практичному застосуванні отриманих на емпіричному рівні знань, а щодо розвитку загального наукового знання, то можна назвати його початковим для побудови теоретичного знання. На емпіричному рівні дослідження складно визначити ступінь загальності й застосованості одержаного знання, що пояснює наявність помилок у процесі його практичного використання [246]. За будь-яких умов, пізнання сутності даних, отриманих на емпіричному рівні дослідження, вимагає переходу до теоретичного рівня наукового пізнання.

На теоретичному рівні дослідження, що характеризується раціональністю та основним завданням має досягнення об'єктивної істини, здійснюється аналіз наукових фактів, усвідомлення сутності явищ з її формулюванням у кількісній та якісній формах, обирається принцип дій та формуються рекомендації для практичного впливу на досліджувані явища. Розкриваючи універсальні закономірні зв'язки шляхом раціональної обробки емпіричних фактів та відображуючи їх в системі відповідних понять і категорій, теоретичний рівень дослідження реалізує активний процес узагальненого й опосередкованого відображення дійсності. В результаті отримуються нові ідеї, що можуть суттєво змінити усталені підходи та

стати стрибком у пізнанні об'єкта [168, 248, 281, 359, 443].

Теоретичний рівень пізнання забезпечує створення системи знань, теорій та теоретичних систем, що дозволяє розкрити суттєві причини, а також загальні й необхідні зв'язки між явищами, сформулювати закони в їх системній єдності та цілісності. [246, 250]. Розглядаючи відмінності між емпіричним й теоретичним рівнями пізнання, можна відзначити, що, незважаючи на використання різних засобів ідеального відтворення об'єктивної реальності, враховуючи різний характер і тип здобуття знань, методи і форми пізнання, майже ніколи не вдається встановити чітку межу між цими рівнями. Їх тісний взаємозв'язок проявляється в тому, що емпіричне пізнання виступає стимулом подальшого розвитку теорії, висувуючи нові проблеми й завдання та здобуваючи нові знання шляхом дослідження властивостей та співвідношення явищ. Теоретичне дослідження завжди спрямоване на підтвердження правильності емпіричних результатів, відкриття нових перспектив пояснення та передбачення фактів, отже, орієнтує та спрямовує емпіричне пізнання, виявляє і вказує межі, у яких емпіричні результати є істинними, а емпіричне знання може отримати практичне застосування. Тобто, будь-який експеримент завжди теоретично навантажений, а будь-яка теорія потребує емпіричної інтерпретації. Емпіричний та теоретичний рівні пізнання є органічно взаємопов'язаними та взаємно обумовлюють один одного у цілісній структурі наукового пізнання.

Наприкінці ХХ ст. з'явилась думка про існування третього метатеоретичного рівня пізнання, що вважається більш загальним. Здійснення дослідження на даному рівні передбачає використання методів емпіричного й теоретичного дослідження, об'єднуючи їх у групу загальнонаукових методів. Метатеоретичний рівень дослідження, як і арсенал використовуваних методів, характерний для наукового пізнання в цілому [279, 281]. Зазначене обумовлює використання у межах даного дослідження метатеоретичного підходу до наукового пізнання з прийняттям відповідної дослідницької парадигми й формуванням на її основі проблем і гіпотез.

Організація, зокрема, та, що досягла певного рівня компетентності, як об'єкт дослідження, є унікальною відкритою системою з властивими їй проблемами, що не завжди можуть мати ефективне вирішення за допомогою традиційних аналітичних

методів у межах класичних парадигм. Класичні підходи, розроблені для опису стійкого світу з повільними темпами еволюції, не призначені для опису швидких змін і непередбачуваних подій та моделювання складних взаємодій сучасних організацій у ринковому процесі. Сумніви щодо успішного дослідження складних систем у межах системної наукової парадигми виникли в середині минулого сторіччя, у процесі її становлення, коли науковці поступово усвідомлювали необхідність розробки принципово нових моделей і методів, сформованих згодом у комплекс міждисциплінарних підходів, як то: загальна теорія систем, системний аналіз та кібернетика. Але необхідною умовою оптимального функціонування складних систем, з максимальною ефективністю та продуктивним режимом, вони вважали їх стійкий стан рівноваги [122]. На відміну від тверджень науковців на початкових етапах розвитку міждисциплінарних підходів, сучасники вважають неможливою оптимальну поведінку складних систем без наявності її нерівноважних станів. Нерівновага дозволяє організаціям, здійснюючи вибір напряму розвитку із спектру можливих альтернатив, переходити у якісно новий стан із здобуттям як вищого рівня організації та продуктивності, так і з можливою перспективою деградації та руйнування. Це унеможливує використання для опису поведінки складних адаптивних систем тих самих законів, що успішно використовуються для пояснення функціонування рівноважних систем, особливо, якщо згадати про їх принципову нелінійність, тобто суттєву зміну законів функціонування системи навіть при незначних змінах зовнішніх або внутрішніх параметрів. Науковці, що свої праці присвячують дослідженню складних систем, відзначають особливе місце у їхньому розвитку процесів самоорганізації та переходів від упорядкованого до хаотичного режиму функціонування [562, 736, 767]. Розуміння явища динамічного хаосу, необхідність введення нових понять і концепцій, призвели до формування нового погляду на динамічні системи, на математичне моделювання явищ та процесів, що стало поштовхом для створення синергетичної парадигми [607, 608]. Її головним завданням є пошук ідей та універсальних методів дослідження закономірностей у процесах самоорганізації складних систем, що дозволить спрогнозувати ймовірні зміни у поведінці для обрання найефективнішого способу

управління неочікуваними динамічними режимами функціонування.

Якщо звернутись до результатів теоретичного дослідження, організація, відповідно до майже 69% аналізованих визначень науковців, розглядається як система, що дозволяє застосовувати до її вивчення комплексний підхід, використовуючи інструментарій системного підходу. Особливістю подібних систем є можливість їх якісної зміни у разі узгодженої поведінки окремих елементів [608]. Вважаючи на багатоаспектність і комплексність поняття «організація», різноманітність та неоднозначність підходів до його визначення, уточнення даної категорії, узгодження її понятійного апарату потребує прийняття синергетичної парадигми дослідження з використанням синергетичного підходу як методу міждисциплінарних досліджень у межах системного підходу, що обумовлене рисами об'єкта дослідження, акцентує увагу на взаємодії частин системи при створенні її структури як єдиного цілого, досліджує складні, здатні до самоорганізації системи та причини виникнення нових структур. Науковці, досліджуючи особливості функціонування сучасних організацій у контексті забезпечення їх компетентності на ринку, зазначають про розмаїття властивостей, що обумовлюють доцільність розгляду компетентної організації як складної та динамічної системи. Узагальнення думок науковців дозволило основні властивості компетентної організації як складної системи та їх характеристику навести у Додатку Е, табл. Е.1 з метою обґрунтування доцільності прийняття синергетичної парадигми для подальшого дослідження.

Відповідно до табл. Е.1, компетентна організація задовольняє критеріям еволюціонуючих систем, що є неперервними, стабільними, стійкими, відрізняються несуттєвою зміною характеристик за невеликі проміжки часу, тобто без миттєвих переходів системи до якісно нового стану [318]. Тобто, будь-яка з них не є абсолютною або вічною через притаманні внутрішні протиріччя, вона функціонує, рухається, розвивається, має початок, переживаючи часи зародження, становлення, розвитку й розквіту, поступово може дійти до занепаду та загибелі. Для їх дослідження використовують більш досконалу синергетичну парадигму, що визнана науковцями найкоректнішою з усіх відомих сучасній науці [318]. Цьому є логічне пояснення. Функціонування компетентної організації можливе лише за умови її

постійного розвитку, тобто переходу з одного стану в інший. Майбутнє є простором можливостей, що вимагає реалізації процесу вибору з поступовим порівнянням реального та найвірогіднішого варіанту розвитку подій при альтернативному ключовому рішенні [202]. Однозначно спрогнозувати майбутній стан складної та мультикомпонентної системи, що перебуває у стані нерівноваги, майже неможливо, адже у процесі еволюції через власну нестійкість вона може як розділятися, так і зливатися [427]. Розвиток системи передбачає її перехід від рівноважного стану до нерівноважного шляхом самоорганізації. Так відбувається самовдосконалення системи. Прийняття синергетичної дослідницької парадигми надає можливість, базуючись на її методологічних принципах, по-новому досліджувати компетентні організації як соціально-економічні системи, що складно описати незначною кількістю змінних та ще складніше виміряти емпірично, виявляти синергетичний ефект від їх функціонування, одночасно розробляючи шляхи його посилення [460]. Однак, являючи собою вищій, порівняно із системним, рівень методології дослідження, синергетичний підхід вимагає максимально можливого врахування усіх аспектів проблеми в їх безпосередньому взаємозв'язку та цілісності з обов'язковим описом головних властивостей та характеристик зав'язків та виокремленням головного та істотного [318]. Доцільність прийняття синергетичної парадигми із використанням синергетичного підходу до дослідження можна обґрунтувати шляхом аналізу її переваг, зокрема, у порівнянні із системними дослідженнями. Сучасний стан наукового дослідження організацій характеризується диференційованим підходом фахівців до аналізу її сутності, які розглядають її як систему, зокрема, соціальну, процес, стан, явище, структуру або уявлення [593]. Тобто не можна заявити про абсолютну узгодженість поглядів у науковій спільноті, що пояснюється вивченням організації та її характеристик різними фахівцями у межах багатьох наук: філософії, математики, кібернетики, економіки, соціології, та різноманітних підходів: комплексного, функціонального, системного, процесуального, історичного та ретроспективного, що дозволяє справедливо заявляти про міждисциплінарний характер організації (Додаток Ж, рис. Ж.1).

Створення загальної організаційної науки [721, 723, 724, 726] стало

поштовхом розвитку схожих за змістом та предметом дослідження наукових напрямів й прикладних теорій соціального напрямку, що обумовили подальший розвиток її основних концептуальних ідей. Відрізняючись тотожністю вирішуваних проблем, кожен науковий напрям має чітко окреслене коло досліджуваних завдань. Кібернетика спрямована на вивчення законів функціонування кібернетичних систем, пов'язаних із сприйняттям, переробкою і обміном інформацією, активно використовуючи при цьому інформаційну теорію, теорію алгоритмів, розпізнавання образів, оптимального управління. Прикладні науки, серед яких теорія управління й організаційної поведінки, соціологія, як і багато інших, розглядають закономірності дії організаційних процесів у конкретних умовах. Природничі та суспільні науки є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду й постачальниками відомостей для усвідомлення організаційних закономірностей і принципів, розуміння причин збереження або руйнування систем. Математика надає дієвий інструментарій кількісної оцінки організаційних зв'язків та відносин. Але жодний з наукових напрямів та теорій, маючи однаковий об'єкт вивчення – організацію, не можуть замінити один одного, адже концентруються на вивченні своєї частини навколишнього світу. Отже, дослідження компетентних організацій, спираючись на три головні сфери наукового знання – математичні, природничі та суспільні науки – лежить у межах міждисциплінарного вивчення [150, 176, 249].

Доцільність прийняття синергетичної дослідницької парадигми з використанням синергетичного підходу підтверджується існуванням сукупності передумов, що полягають у характеристиках та властивостях компетентної організації як об'єкта дослідження. Отримані переваги забезпечать можливість точного виділення суб'єктів та об'єктів компетентної організації, вивчення взаємозв'язків між ними з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища у процесі функціонування та розвитку організації [318, 427]. На користь прийняття синергетичної парадигми дослідження свідчать результати аналізу тенденцій розвитку національної економіки як середовища функціонування сучасних вітчизняних організацій. Його постіндустріальний характер, обумовлюючи трансформаційні зміни в економіці та суспільстві, підвищує рівень відкритості й

нерівноважності організаційних систем. Розширення та суттєве оновлення арсеналу факторів, які раніше знаходились поза межами досліджень науковців, вимагає відповідного розвитку дослідницької методології з активним залученням до аналізу синергетики через її спрямованість на вивчення процесу самоорганізації у відкритих нелінійних і нерівноважних динамічних системах [64]. Пануючий раніше традиційний підхід до дослідження організацій поступово втрачає актуальність внаслідок заміни концепції лінійності на концепцію відкритих систем в описі та аналізі організацій. Подібні системи, трансформуючись під впливом середовища та створюючи динамічну рівновагу, дають новий результат, чим підтверджують доцільність дослідження методологічних орієнтирів їх функціонування та розвитку з позиції синергетичного підходу [40, 64]. Його застосування у межах дослідницької парадигми дозволить вивчати соціально-економічні системи, що складно описати невеликим числом змінних та майже неможливо виміряти емпірично. Врахування у процесі дослідження властивостей компетентних організацій (Додаток Е, табл. Е.1) підкреслює новизну та основну відмінність синергетичного підходу від підходів класичної економіки. Акцентуючи увагу на узгодженості й взаємодії частин системи у процесі створення нової структури та її подальшого функціонування як єдиного цілого, його інструментарій дозволяє дослідити системи різного рівня складності та різноманітної природи, здатні до самоорганізації, розглянути причини та механізми виникнення нових структур, вивчити масштабність та швидкість перехідних й усталених процесів [122]. Тому дослідження особливостей створення компетентних організацій, пошук можливих варіантів їх розвитку та перспектив руху, вирішення проблем ефективного функціонування в умовах глобалізації та інтенсифікації інтеграційних процесів, що визнається однією з найактуальніших проблем сучасності, вимагає застосування синергетичного підходу у межах обраної синергетичної парадигми [606, 608]. Але слід пам'ятати про перебування українських організацій у складі системи більш високого рівня – національної економіки, яка входить до системи ще більш високого рівня – глобальної економіки з притаманним їй порядком, устроєм та механізмами підтримки актуального стану. Тобто, зовнішнє середовище – глобальна економіка для національних економік

окремих країн, а останні для кожної окремої організації – створює специфічні умови, частіше, за все, протидіє переходу систем нижчого рівня у якісно новий стан. Прийняття синергетичної дослідницької парадигми внаслідок її перспективності з погляду управління організаційними системами й дослідження динаміки їх процесів дозволить описати реальність їх еволюції зі своєрідних, специфічних, але більш точних позицій. Не відкидаючи традиційний інструментарій дослідження економічних процесів та явищ у близьких до стійких станах, синергетичний підхід слід розглядати як доповнення традиційної методології у випадку дослідження динаміки та траєкторій розвитку складноорганізованих систем, процесів та явищ. Формуючи новий погляд на окремі моменти динаміки систем, синергетичний підхід дозволяє дослідити сутність складових їх розвитку, що залишились за межами розгляду класичної економічної науки [460]. Підсумовуючи, можна погодитися з думкою науковців [58], що розвиток синергетичної парадигми пізнання, спровокований кризою лінійного механістичного осмислення класичної наукової картини світу, прискорений переходом сучасної цивілізації до глобалізаційного інформаційного стану, вимагав принципово нової методології наукового пізнання, що остаточно оформилась у контексті синергетики.

Прийняття дослідницької парадигми обумовлює наступний логічний етап алгоритму здійснення наукового дослідження, зміст якого полягає у визначенні його теоретичних основ, так званої, теоретичної підтримки, тобто конкретних теорій, що найдоцільніше використовувати у процесі теоретичного опису та пояснення об'єкта дослідження. Починаючи з другої половини минулого сторіччя, не зважаючи на наявність суттєвої кількості класичних методик дослідження та їх постійну модифікацію, все частіше науковці зазначають про невдалі спроби вивчення організаційних систем, зокрема, соціально-економічних, дослідження їх стану та особливостей функціонування, здійснення прогнозування діяльності [122]. Поступово це призвело до висновку про високу інтенсивність змін як в організаціях, так і світовій економічній системі, неочікуваність якісних проявів, що актуалізувало потребу у застосуванні різноманітних аналітичних й обчислювальних підходів, ефективно використовуваних у різних галузях людських знань. Це стало причиною

звернення до міждисциплінарної науки – синергетики, здатної допомогти науковцям у дослідженні причин еволюційних процесів в організаціях, спрогнозувати найвірогідніші зміни в їх поведінці й обрати на підставі цього ефективний спосіб управління складними організаційними системами. Наслідком стало формування сукупності наукових теорій та їх окремих напрямів [548, 606, 608, 661, 662, 667, 707], що, оперуючи спільними поняттями – складні системи, дисипативні структури, самоорганізація та інші – у більшості випадків використовують схожий апарат дослідження, дозволяючи вивчати закономірності виникнення впорядкованих структур у відкритих нелінійних організаційних системах, акцентують увагу на узгодженості й взаємодії їх частин як єдиного цілого [122].

Вірний вибір теоретичних основ дослідження можливий лише за умови усвідомлення сутності та змісту поняття «теорія», що наукова література трактує як форму організації наукового знання, послідовну систему взаємопов'язаних тверджень для створення цілісного уявлення про закономірності й найсуттєвіші зв'язки певної галузі дійсності, пояснення окремих сторін досліджуваної реальності [57, 64]. З огляду на це, теоретичні основи дослідження мають якомога повніше відповідати природі об'єкта дослідження, створюючи можливість формування необхідного уявлення про його стан, закономірності розвитку, найсуттєвіші зв'язки. Співвідносячи теорію та парадигму, можна сказати, що остання формує лише узагальнений погляд на спосіб здобуття знання про досліджувану реальність. Теорія має на меті пояснення реальності у межах парадигми, наповнюючи її конкретним науковим змістом, виступаючи підґрунтям для конструювання методології дослідження з описом отриманих результатів. Отже, вибір парадигми, що є передумовою формування загальної логіки дослідження, своє конкретне втілення знаходить в теоретичному наповненні, що підкреслює важливість її співвіднесення з класом теорій, які містять загальні закономірності опису причинних зв'язків у межах досліджуваного явища, спроможних допомогти у реалізації обраної парадигми [150, 163]. З огляду на те, що у межах парадигми присутня сукупність різних теорій, важливим є визначення тих, на які слід спиратись при побудові дослідження. Це може бути одна теорія або синтез кількох залежно від складності

досліджуваного явища та ступеню розробленості проблеми, що становить теоретичні основи наукового дослідження [168, 171]. Повертаючись до визначення сутності синергетичної парадигми дослідження, очевидним є поєднання у її межах кількох різних теорій, на які правомірно спиратись з погляду їх спроможності описати й пояснити стан організаційних систем, їх властивості та характер причинних взаємозв'язків з метою формування багаторівневого знання, розроблення концептуальної та пояснювальної моделей дослідження. Вибір теоретичного підґрунтя дослідження, окрім вибору теорії (їх сукупності) у межах встановлених науковою логікою норм їх застосування, допомагає визначитись з поняттями, які необхідно включити до дослідницької моделі, сформулювати на їх основі відповідні гіпотези, упорядкувати й ґрунтовно описати необхідні дії щодо розроблення концепції та поняттєвої моделі для науково обґрунтованого отримання та послідовного пояснення емпіричних даних про об'єкт дослідження.

Науковець у [685] підкреслює необхідність розгляду будь-якої сучасної теорії як системи наукових знань, що, шляхом узагальнення практичного досвіду, здатна відобразити не лише сутність досліджуваних явищ, а й необхідні для їх успішного функціонування та розвитку внутрішні властивості, зв'язки та закони, яким вони підкоряються. Від започаткування у 1913 р. загальної організаційної науки, активно розвивались інші, схожі за змістом та предметом дослідження напрями. Серед них кібернетика, загальна теорія систем, структурний аналіз, теорія катастроф, синергетика, теорія управління, та також теорії прикладного соціального спрямування, як то: теорія менеджменту, соціологія організацій, організаційна поведінка, що, досліджуючи основні концептуальні ідеї, поступово їх розвивають у межах безумовно окресленого кола дослідницьких завдань. Внаслідок визнання компетентної організації складним об'єктом, що, через неможливість розгляду у межах однієї науки потребує міждисциплінарного вивчення й прийняття синергетичної дослідницької парадигми, теоретичну основу її дослідження складатиме сукупність теорій відповідно до окреслених завдань (додаток 3, табл. 3.1).

Вибір наукових теорій відбувався з урахуванням інтересів комплексного

вирішення проблем організацій та дуальної природи їх елементів: таких, що визначають соціально-економічну структуру організації – люди зі здібностями та інтересами, соціальні групи, підрозділи з відповідним розподілом повноважень і відповідальності, неформальні відносини й циркулюючі між елементами потоки інформації; та елементів, що визначають виробничо-технічну структуру організації, як то засоби праці, матеріальні ресурси, технологічні правила. Всі вони, набуваючи піку розповсюдження у різні часові періоди, визначали сутність, роль організацій та найдоцільніші для оцінки ефективності різних організаційних структур критерії [51]. Вони містять положення, що є актуальними для всебічного вивчення сучасних організацій. Враховуючи головне завдання дослідження, що полягає у вивченні стану та поведінки організації з урахуванням впливу окремих осіб та груп людей на процес її функціонування, інших чинників, як складових компетентності, на зміни, що відбуваються в її межах та у взаємодії з іншими представниками організаційних систем, з метою розробки рекомендацій щодо створення та забезпечення успішної діяльності українських організацій в умовах активних євроінтеграційних процесів, доцільним є вибір наведених у табл. 3.1 додатку 3 теорій.

Інтеграція у межах дослідження положень різних організаційних теорій ґрунтується на прагненні поглибленого всебічного вивчення проблеми, що дозволить, враховуючи пріоритети впливу певних чинників, сформуванню наукового погляду на ситуацію в цілому. Виступаючи найвищою формою систематизації достовірних, глибоких та конкретних знань про дійсність, наукова теорія, узагальнюючи практичну діяльність людей, створює певну систему елементів для ґрунтового пояснення причин виникнення, особливостей взаємозв'язків, розкриття суттєвих характеристик й закономірностей розвитку об'єкта дослідження. Відрізняючись точною логічною організацією та об'єктивним змістом, теорія допомагає найповніше зрозуміти об'єкт пізнання в його внутрішніх зв'язках і цілісності, усвідомити багатоманітність наявних фактів й, передбачивши не відомі раніше, спрогнозувати поведінку організаційної системи у майбутньому. Озброєна арсеналом адекватних методів дослідження теорія здатна виконати актуальні завдання та реалізувати свої пізнавальні функції, зокрема, методологічну, що

передбачає формулювання на базі теорії різноманітних методів, способів і прийомів дослідницької діяльності [53]. Це обумовлює логічний перехід до наступного етапу дослідження (рис. 2.5), що передбачає вибір та обґрунтування його методології. Визначення методологічних основ дослідження дозволяє на підставі пошуку та вибору методів його проведення, їх конкретизації до рівня методик, відповідних меті й завданням дослідження, здійснити логічний перехід від гіпотетичного опису явищ та процесів до їх наукового обґрунтування. Отже, необхідність пізнання закономірностей розвитку організацій, обумовлена розширенням її предметної сфери, ускладненням актуальних завдань, спровокованих дією різноманітних чинників, ґрунтується на застосуванні наукових методів дослідження, критичного їх осмислення, визначення меж застосування й вишукування можливостей виходу за ці межі для якомога повнішого досягнення організаційних процесів [150, 176].

Специфіка досліджень організацій, як складного соціально-економічного феномену, з присутністю не завжди спланованих та заданих процесів, а таких, що самостійно розвиваються, нерідко виходить за межі наукових форм пізнавальної діяльності, актуалізуючи осмислення сутності та можливостей застосовуваної методології, формування й реалізація якої здійснюються завдяки взаємодії різних підходів, принципів, норм, ідеалів, процедур, форм, засобів, прийомів, способів і методів залежно від складності розв'язуваного завдання [279, 303].

Історично перше трактування методології пропонує розуміти під цим поняттям певне учення про правила мислення в процесі створення теорії науки. Не можна сказати, що існує усталене єдине трактування поняття «методологія», науковці часто тлумачать його по-різному – зарубіжні наукові школи не схильні розмежовувати методологію і методи дослідження, представники вітчизняної науки найчастіше методологію розглядають як учення (теорію) про наукові методи дослідження, створення концепцій або як систему наукових принципів, що формують підґрунтя дослідження й обумовлюють вибір сукупності пізнавальних способів, методів і прийомів [150]. У межах дослідження доцільно дотримуватись останнього тлумачення поняття, ставлячи за мету отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про організацію та її процеси, що

вимагає формування системи наукових принципів, як методологічної основи дослідження й вибору сукупності пізнавальних способів, методів і прийомів.

Здійснюючи концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження слід визначитись з фундаментальними (філософськими) й загальнонауковими його принципами, що, власне, і становлять методологію, ґрунтуючись на узагальнюючих положеннях для відображення найсуттєвіших властивостей об'єкта дослідження, та конкретнонауковими принципами, що складатимуть систему конкретних методів і технік, застосовування яких вважається найдоцільнішим з огляду на необхідність виконання конкретних завдань дослідження (табл. И.1, Додаток И). Як свідчать дані табл. И.1, Додатку И, вихідним принципом пізнання, що спирається на аналіз об'єктів управління як складних систем через систему утворюючих факторів, загальноновизнаним фундаментальним науковим принципом дослідження усіх проявів дійсності є діалектика [187]. Приймаючи трактування науковців щодо філософського пояснення поняття «принцип» як фундаментального теоретичного положення та найсуттєвішої основи певної концепції або теорії, що об'єднує поняття, закони і категорії науки в єдину систему, відіграючи синтезуючу роль, варто визначити основоположні діалектичні принципи, що є підґрунтям для законів діалектики, діалектичного розуміння зв'язку, розвитку, руху, основних форм переходу до нової якості [57]. Серед них: принципи розвитку (генетичний принцип), загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму), принципи детермінізму, єдності історичного та логічного, сходження від абстрактного до конкретного, принципи суперечності, стрибкоподібності та заперечення.

Фундаментальні діалектичні принципи складають систему не жорстко фіксованих регулятивів, а «м'яких» принципів, операцій, прийомів. Перебуваючи на вищих щаблях абстрагування, вони носять універсальний характер, отже, не можуть описуватись у чітких термінах логіки та експерименту або піддаватись математизації й формалізації. Задаючи загальний напрям дослідження, формуючи його генеральну стратегію, вони не заміняють загально- й конкретно наукові принципи та не спроможні забезпечити отримання остаточного прямого й

безпосереднього результату пізнання. Частково це стало поштовхом формування та застосування наряду з діалектичними принципами, як основи філософського рівня методології, загальнонаукових методологічних принципів, що є корисними при вивченні організацій, надають системної спрямованості дослідженню, забезпечують критичний перегляд прийнятого понятійного апарату, чинників, передумов і підходів до пояснення досліджуваних явищ, отже, практичне пізнання об'єкта. Науковці наполягають на дотриманні принципів цілісності та системності, примату цілого над складовими, ієрархічності, структурності та самоорганізації, історичного, термінологічного, функціонального, когнітивного принципів, принципів моделювання, об'єктивності та практичної перевірки (табл. II.1, Додаток II).

Однак, якщо філософський рівень методології формує методологічну основу й загальнонаукові положення певного дослідження, то його конкретизація відповідно до специфічних особливостей, змісту, принципів положень і методів досягається завдяки конкретнонауковій методології. Науковці пояснюють її як сукупність базових ідей або специфічних методів певної науки, що, допомагаючи досліднику вирішити конкретну проблему, складають наукову концепцію дослідження [150, 176, 249]. Відповідно до теми та обраної синергетичної парадигми конкретнонаукову методологію дослідження складатимуть синергетичні принципи, остаточний перелік та трактування яких викликають майже не найгостріші дискусії через різне їх бачення науковцями [68, 162, 466, 476] (табл. II.1, Додаток II).

Заслугою синергетики, як міждисциплінарної галузі знань, є збагачення науки новим методологічним підходом до аналізу складних систем. Головні синергетичні ідеї та принципи, набувши статусу методологічних, успішно застосовуються для вирішення завдань вивчення відкритих систем, що постійно розвиваються, з переоцінкою попередньої системи знань [146]. Це підкреслює доцільність прийняття синергетичної парадигми для всебічного аналізу та розкриття механізмів розвитку сучасних вітчизняних організацій, як найяскравіших представників відкритих систем, що самоорганізуються [146]. Враховуючи характеристику принципів дослідження, результати їх дотримання у процесі вивчення особливостей створення та функціонування організацій з акцентом на забезпечення їх компетентності у

сучасних конкурентних умовах, межі їх перетину, взаємообумовленість та логічне наслідування основних положень, у додатку К сформовано когнітивну схему взаємозв'язку методологічних принципів дослідження (рис. К.1 Додатку К).

Максимальна деталізація синергетичної методології, із виділенням основних принципів, що стали виконувати певні методологічні функції, дозволила усвідомити неправомірність їх застосування для усіх без винятку систем. Це є цінним для тих, що відрізняються характеристиками процесу самоорганізації, тобто для складних, відкритих, нелінійних систем, що перебувають, переважно, у нерівноважному стані. Осмислення організації в контексті основних принципів синергетики, передбачаючи багатоваріантність її розвитку, дозволяє дослідити особливості й кардинальні характеристики функціонування, допускаючи виникнення станів організації та дезорганізації, хаосу та порядку, динамізму та гомеостазису, рівноваги й нерівноваги [176, 245, 398]. Започаткувавши синергетичну концепцію дослідження організації, синергетичні принципи дозволяють розглядати її як таку, що, завдяки самоорганізації, володіє суттєвими можливостями для саморозвитку. Це вимагає ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, що спрощується внаслідок синергетичних можливостей врахування не лише того, що існує, а й того, що, ймовірно, випадково виникне, провокуючи появу альтернативних шляхів розвитку. Концентруючи увагу на організації з позиції її нестабільності, нелінійності, відкритості та здатності до самоорганізації, що свідчить про принципову відмінність від класичного й некласичного сприйняття світу, залучення синергетичних принципів відкриває нові перспективи [213]. Це дозволяє дещо упорядкувати невизначеність організаційної системи, породженої хаосом, з відповідним усвідомленням його причин, зрозуміти просторово-часовий взаємозв'язок між її внутрішніми елементами та подіями у зовнішньому оточенні, спираючись на основні принципи еволюції складних систем, врахувати наслідки кожного рішення, що призводить до змін системи, її можливого виходу зі стану рівноваги, та, в решті решт, опанувати нові методи управління складними системами у нестабільному стані без певної послідовності та обрати найкращий шлях розвитку [245, 475].

Визначення методологічних основ наукового дослідження є підґрунтям

формулювання провідної наукової ідеї, визначення об'єкта й предмета дослідження, вивчення існуючих тенденцій розвитку об'єкта й передбачення суперечностей, можливих на певних його етапах. Це становить наукову концепцію дослідження, що є системою певних поглядів щодо будови й функціонування об'єкта, дозволяє здійснити його детальний опис, сприяє кращому розумінню, тлумаченню та вивченню головних ідей. Являючись єдиним, визначальним задумом, головною ідеєю наукового дослідження, концепція має надзвичайно важливе значення для його успішної реалізації. Її розробка та застосування для досягнення мети дослідника, що обумовлює необхідність критичного осмислення використовуваних теорій та визначення меж їх застосування [303], органічно пов'язані з виникненням ідеї, формулюванням відповідних законів, поглядів, положень, тверджень, категорій та понять, спрямованих на тлумачення певного явища, узагальненням наукових фактів з відповідним висуненням гіпотез та їх послідовним доведенням [406]. Саме вони є ключовими моментами побудови та розвитку знання на теоретичному рівні, що вимагає їх вивчення на даному етапі для усвідомлення сутності, змісту, ефективного застосування у процесі наукового дослідження [168, 248, 281, 359, 443]. Він відрізняється тривалістю та складністю, але його неможливо розпочати без гіпотези, що визначає та конкретизує мету дослідження, однак, носить вірогідний характер і потребує практичної перевірки. Процес наукового дослідження починається з виникнення ідеї, а завершується доведенням правильності гіпотези. Їх може бути декілька, адже будь-який об'єкт є багатограним, а висунення кількох гіпотез забезпечує його всебічний аналіз для чіткого наукового узагальнення. Уточнюючись та змінюючись у процесі дослідження гіпотеза проходить три стадії розвитку: 1) накопичення фактів та формулювання припущень; 2) виведення логічних наслідків та оформлення гіпотези; 3) перевірка гіпотез на практиці та уточнення за результатами перевірки. Тобто гіпотеза – це форма наукового знання, що містить припущення про характер відносин між досліджуваними явищами, що є невизначеним, ймовірнісним та вимагає доказів. У ході перевірки гіпотеза може підтвердитись та перетворитись на наукову теорію, спростуватись – у разі наявності помилкового знання, або уточнитись й конкретизуватись. Серед основних вимог до

гіпотез – її відповідність фундаментальним законам науки, доведеним, перевіреним й прийнятим науковою спільнотою теоретичним положенням; можливість охоплення та пояснення наявних фактів; спираючись на встановлені наукові положення. У складі гіпотези не має бути протиріч, заборонених законами формальної логіки, суб'єктивізму та того, що не пов'язане з необхідністю пізнання об'єкта. Гіпотеза має передбачати можливість її підтвердження або спростування.

Мету дослідження (концепції) визначено як розробка рекомендацій зі створення організації, компетентної на кожній стадії ЖЦ, для забезпечення успішного функціонування. Для її досягнення, з огляду на наведені вимоги, результати дослідження теоретико-методологічних основ, доповнених емпіричними даними, за допомогою методу наукових аналогій, висунуто сукупність гіпотез (табл. 1.2). Їх доведення або спростування передбачається на наступному етапі за допомогою розробки методичного забезпечення та обґрунтування інструментарію. Методичне забезпечення складають загальнонаукові та спеціальні методи. У широкому сенсі під поняттям «метод» пропонують розуміти шлях дослідження або пізнання, свідомий спосіб досягнення результату або здійснення діяльності, що сприяє вирішенню певних задач. Якщо конкретизувати тлумачення, то методом доцільно називати сукупність правил, прийомів та способів пізнання, а також систему принципів та вимог до дій дослідника, що допомагають орієнтуватись на шляху вирішення конкретної задачі у контексті досягнення необхідного результату у певній сфері діяльності [228]. Приймаючи це до уваги та спираючись на результати теоретичних досліджень у сфері управління організаціями, здійснена систематизація наукових методів для дослідження особливостей організацій, принципів їх розвитку до рівня компетентних у контексті доведення гіпотез концепції створення та функціонування компетентної організації (Додаток Л). Подальше дотримання алгоритму проведення дослідження для доведення гіпотез дозволило сформулювати концепцію створення та функціонування компетентної організації на різних стадіях ЖЦ, яка базується на положеннях, представлених у табл. 2.2.

Зв'язок гіпотез і положень концепції створення та функціонування компетентної організації

Назва гіпотези дослідження	Положення концепції
Гіпотеза 1. Про доцільність використання комплексного підходу до дослідження організацій	Положення 1.1. Поєднання традиційного інструментарію аналізу визначення організації у межах комплексного та історичного підходів, з інноваційним інструментарієм у межах ретроспективного підходу дозволить дослідити внутрішню будову організації, процеси її функціонування та розвитку, оцінити перспективи перетворення на компетентну у європейському економічному просторі. Положення 1.2. Вивчення компетентної організації доцільно здійснювати на метатеоретичному рівні наукового дослідження, методологічним базисом якого є синергетична парадигма з використанням синергетичного підходу у межах системного підходу. Положення 1.3. Виявлення особливостей функціонування компетентної організації з урахуванням багатоваріантності її розвитку можливе шляхом дотримання методологічних принципів фундаментального, загальнонаукового та конкретнонаукового рівнів дослідження
Гіпотеза 2. Про нетотожність понять «компетентність» та «компетенція» організації	Положення 2. Компетентність організації є індикатором досягнення сукупністю організаційних компетенцій рівня прояву, необхідного для набуття конкурентних переваг на ринку та отримання високих результатів діяльності
Гіпотеза 3. Про існування ієрархічних рівнів організаційних компетенцій, обумовлених їх різною значущістю на різних етапах функціонування організації	Положення 3. Різна значущість організаційних компетенцій обумовлена різним характером діяльності організації на різних стадіях ЖЦ та актуалізації, внаслідок цього, різних за рівнем складності управлінських завдань. Побудова у контексті їх вирішення нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, їх розвиток та перехід від компетенцій одного ієрархічного рівня до іншого, вищого рівня, є передумовою формування компетентності організації
Гіпотеза 4. Про взаємозв'язок індивідуальних компетенцій та компетентності організації	Положення 4.1. Необхідним базисом для формування компетенцій організаційного рівня є м'які (особистісно-соціальні) та жорсткі (діяльнісні) компетенції працівників, серед яких професійні займають найголовніше місце у контексті забезпечення організаційної компетентності. Положення 4.2. Високий рівень опанування та активного використання компетенцій у професійній діяльності формують індивідуальну компетентність, що правомірно розглядається як інструмент реалізації компетентності організації та чинник формування її базової складової
Гіпотеза 5. Про домінуючий вплив внутрішніх елементів, доповнений врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, на вибір підходу до створення компетентної організації	Положення 5.1. Процес створення компетентної організації має декілька сценаріїв реалізації залежно від першопричини здійснення процесу: імплементація нової бізнес-ідеї та створення абсолютно «нової» організації; впровадження нового напрямку діяльності та реорганізація існуючої організації; стійка тенденція до зниження основних показників діяльності та удосконалення характеристик функціонуючої організації у контексті забезпечення її компетентності на ринку. Положення 5.2. Вибір підходу до проектування організації обумовлюється сутнісною формою її розгляду та представлення – як структури, системи, процесу, біологічного утворення. Положення 5.3. У процесі проектування компетентної організації пріоритетність зміщується на забезпечення оптимального поєднання внутрішніх організаційних елементів, що є передумовою досягнення певного рівня компетентності, доповнене врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, що обумовлює його зміну. Положення 5.4. Найсуттєвішим чинником з позиції напрямку та сили впливу на формування структури управління компетентної організації є особисті здібності, знання та вміння, тобто компетенції працівників

Назва гіпотези дослідження	Положення концепції
Гіпотеза 6. Про доцільність розгляду результатів функціонування організацій у якості індикатору рівня компетентності	Положення 6. Результати функціонування організації, зокрема, їх перевищення результатів діяльності організацій-конкурентів, є свідченням спроможності вирішувати актуальні завдання кращим за конкурентів способом, що забезпечує унікальність та майже невідтворюваність іншими конкурентних переваг, та є індикатором компетентності організації на ринку
Гіпотеза 7. Про взаємний вплив стану національної економіки та компетентності організацій на перспективи успішного функціонування в умовах євроінтеграції	<p>Положення 7.1. Стан національної економіки та позиції України у світовому рейтингу і серед країн-учасниць ЄС, що визначає перспективи на повноцінне членство у ЄС, впливає на функціонування організацій, формуючи передумови та розкриваючи проблеми на шляху розвитку організацій, компетентних в умовах активних євроінтеграційних процесів.</p> <p>Положення 7.2. Рівень показників економічної складової глобалізації, інноваційної активності організацій, обсягів державної підтримки розвитку інноваційної сфери, динаміки інвестиційних процесів можуть виступати можливостями або стримуючими чинниками набуття українськими організаціями компетентності на європейському ринку.</p> <p>Положення 7.3. Результати діяльності організацій, зокрема, обсяги виробленої та реалізованої продукції, рівень активності інноваційно-інвестиційної позиції та прибутковості, кількість створених робочих місць та частка сконцентрованого у їх межах зайнятого населення чинять пріоритетний вплив на обсяги ВВП, як індикатора ефективності функціонування національної економіки.</p> <p>Положення 7.4. Високі темпи приросту кількості організацій, так само, як і їх висока концентрація в окремих регіонах, не є запорукою аналогічного зростання обсягів регіонального ВВП та вищої інтенсивності позитивної динаміки розвитку національної економіки</p>
Гіпотеза 8. Про ієрархічний характер структури організаційної компетентності	Положення 8. Компетентність організації є сукупністю складових, що розташовані за ієрархічними рівнями піраміди та включають окремі компетенції з можливістю їх опосередкованої оцінки шляхом визначення рівня прояву в організаційній діяльності. Ієрархічний характер розташування компетенцій, обумовлений різною потребою їх використання внаслідок зміни пріоритетності управлінських завдань кожної стадії ЖЦ організації, обумовлює ієрархічний характер структури організаційної компетентності
Гіпотеза 9. Про зміну пріоритетності управлінських завдань за стадіями моделі ЖЦ організації	<p>Положення 9.1. Модель ЖЦ компетентної організації характеризується зміною домінуючої управлінської проблеми на кожній стадії та пріоритетності вирішення необхідних для її розв'язання управлінських завдань.</p> <p>Положення 9.2. Наявність декількох ділових циклів у межах ЖЦ організації, що дозволяє реалізовувати декілька сценаріїв її розвитку, підвищує ймовірність періодичного відродження організації шляхом використання наявних компетенцій для вирішення завдань ефективної реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції її інноваційними видами</p>
Гіпотеза 10. Про трансформацію структури компетентності за стадіями ЖЦ організації	<p>Положення 10.1. Можливість проходження організацією декількох ділових циклів та її періодичного оновлення впродовж ЖЦ обумовлює звернення до різних складових компетентності та окремих компетенцій організації, розташованих за ієрархічними рівнями піраміди, у контексті вирішення актуальних управлінських завдань, що є передумовою трансформації структури компетентності.</p> <p>Положення 10.2. Визначення частоти звернень керівників та фахівців організації до окремих компетенцій у процесі вирішення управлінських завдань кожної стадії ЖЦ, відстеження її динаміки по мірі поступового проходження організацією стадіями дозволяє визначити напрями трансформації структури компетентності для попередження настання стадій занепаду і ліквідації та максимального подовження періоду функціонування організації</p>

Узагальнення концепції та зв'язок її складових відображено у табл. М.1 та на рис. М.1 додатку М. Усі гіпотези та положення концепції створення та функціонування компетентної організації на різних стадіях її ЖЦ розкриваються в розділах 1 – 5 дисертаційної роботи. Зв'язок основних складових запропонованої концепції наведено на рис. 2.6 та у Додатку М, табл. М.1.

Інформацію на рис. 2.6, можна пояснити так. Початковий етап створення компетентної організації містить аналіз тенденцій ринку з формуванням головної ідеї майбутньої діяльності, її обґрунтуванням, вибором сфери та виду діяльності, та завершується вивченням чинників зовнішнього середовища, включаючи особливості політично-економічної ситуації в країні, конкурентів та ймовірних партнерів, характеристики споживачів. Існує, як мінімум, три причини виникнення потреби у створенні компетентної організації та, відповідно, три варіанти її задоволення. По-перше, коли існує обґрунтована необхідність у створенні абсолютно нової організації для реалізації підприємницької ідеї. По-друге, коли існує можливість її впровадження шляхом часткового або радикального перетворення існуючої організації та її розвитку до рівня компетентної. По-третє, у випадку стабільної тенденції до зниження основних показників діяльності у організацій є можливість подовжити тривалість ЖЦ шляхом аналізу наявних компетенцій, набуття, за потребою, нових, та переходу не до стадії ліквідації, а до стадії оновлення організації. Отже, початковий етап створення організації може припадати на різні стадії ЖЦ, змінюючи важливість положень концепції. Так, потреба у комплексному дослідженні внутрішньої будови організації, процесів її функціонування та розвитку з оцінкою перспектив перетворення на компетентну є актуальною на стадіях народження, інтенсивного зростання та оновлення, втрачаючи пріоритетність на стадіях зрілості, коли спостерігається стабілізація діяльності, та занепаду, коли увага керівників акцентується, більшою мірою, на виявленні причин зниження показників та пошуку шляхів їх покращення або підготовці до ліквідації організації. На цих етапах слід орієнтуватись на вивчення тенденцій макро- та мікросередовища організації з огляду на необхідність виявлення майбутніх перспектив або можливих проблем в умовах інтенсивних інтеграційних та глобалізаційних процесів.

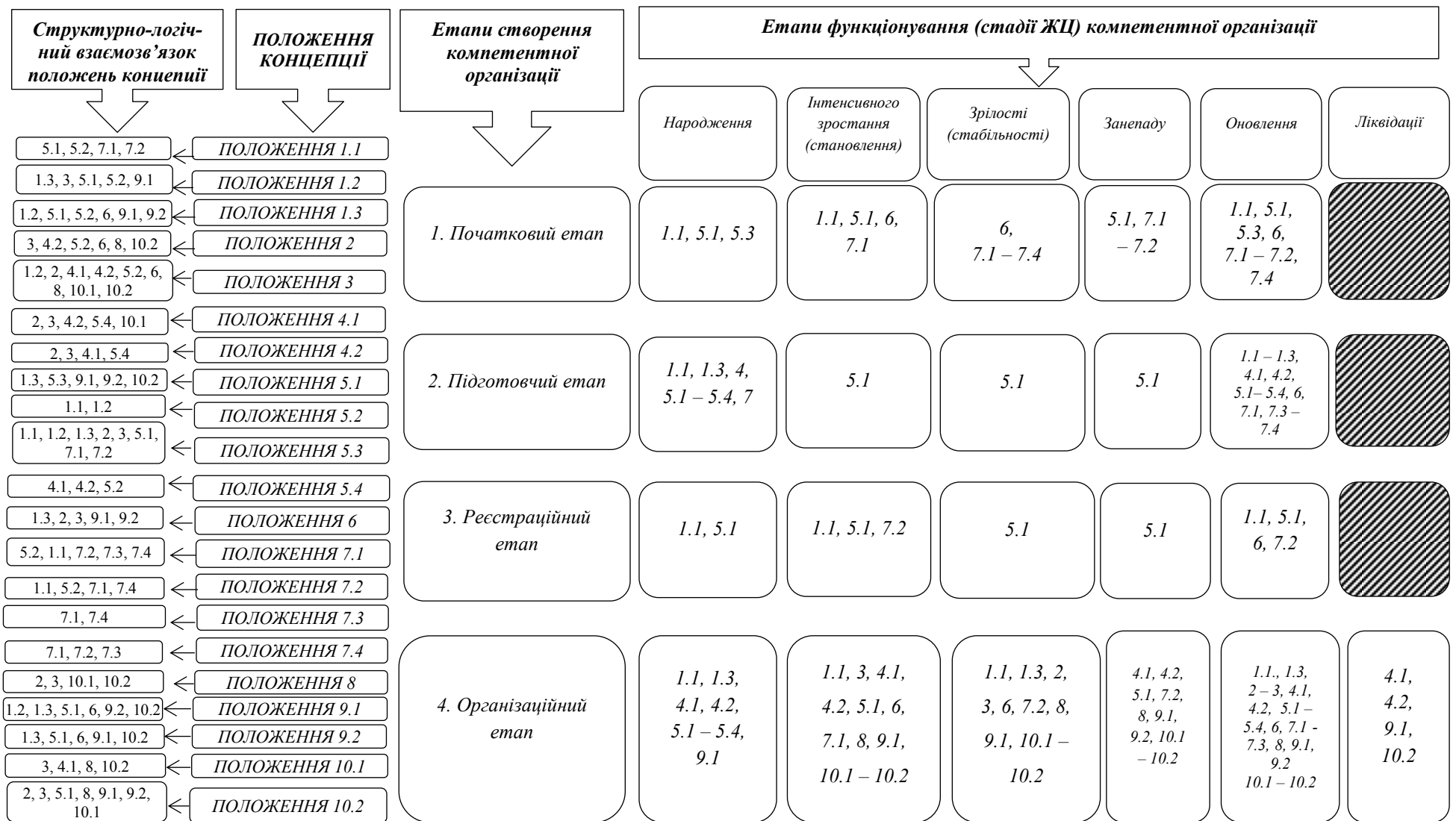


Рис. 2.6. Структурно-логічна схема зв'язку гіпотез та положень концепції створення та функціонування компетентної організації [97]

Джерело: розроблено автором

На стадії зрілості важливим є аналіз результатів власної діяльності та конкурентних переваг у взаємозв'язку із впливом чинників зовнішнього середовища для переходу до стадії оновлення, минаючи стадію занепаду.

На наступному етапі (підготовчому) суттєво змінюються основні завдання створення компетентної організації, які доводиться вирішувати, переважно, на стадіях народження або оновлення. На цьому етапі важливо розуміти причини створення компетентної організації – чи то імплементація абсолютно нової бізнес-ідеї, чи впровадження нового виду діяльності у межах функціонуючої організації або прагнення покращити основні показники діяльності шляхом підвищення рівня компетентності з логічним набуттям стійких конкурентних переваг. Це суттєво змінює процедуру створення компетентної організації. Отже, етап передбачає визначення цілі організаційного проектування, формулювання або коригування стратегії діяльності, побудову прообразу майбутньої організації шляхом визначення переліку структурних елементів «нової» організації або їх удосконалення у межах діючої структури. Тож критично важливими стають виявлення особливостей функціонування компетентної організації з урахуванням багатоваріантності її розвитку, формування компетенцій організаційного рівня на підставі розвитку компетенцій базового (індивідуального) рівня, оптимальне поєднання у процесі проектування компетентної організації внутрішніх організаційних елементів, як індикатору досягнутого рівня компетентності, з обов'язковим врахуванням дії чинників зовнішнього впливу, як то стану національної економіки та позицій України у світовому рейтингу й серед країн-учасниць ЄС.

Наступний етап є найбільш стандартизованим, може відбуватись на будь-якій стадії ЖЦ залежно від причини створення компетентної організації. Процедура його реалізації залежить від вимог законодавства країн, де функціонує організація. Він включає дії з підготовки установчих документів та реєстрації організації у випадку її створення, або отримання (зміну) документів дозвільного характеру у випадку її оновлення. Тут необхідно розумітись на внутрішній будові організації та процесах, що в ній відбуваються, усвідомлювати конкурентні переваги в актуальних умовах функціонування економіки, аналізувати обсяги можливої державної підтримки

розвитку певних напрямів діяльності, як то у галузі інноваційно-інвестиційної діяльності, що може стати можливостями або стримуючими чинникам для здобуття організацією компетентності в умовах активних євроінтеграційних процесів.

Найвідповідальнішим у процесі створення компетентної організації є останній організаційний етап. Тут відбувається формування (реорганізація) структури управління організацією, її матеріально-виробниче забезпечення, формування (оновлення) кадрового складу, визначення стадії ЖЦ з відповідним переліком пріоритетних управлінських завдань. У межах етапу визначається ступінь відповідності наявних складових компетентності (компетенцій у їх межах) управлінським завданням, формується перелік тих, що потребують розвитку або додаткового набуття, обґрунтовуються та реалізуються напрями необхідних дій з орієнтацією на досягнення головної мети процесу – створення компетентної на ринку організації. Отже, важливим є врахування усіх положень концепції, різниця полягає лише у зміні рівня важливості залежно від позиції організації на кривій ЖЦ.

Запропонована схема та її теоретико-методологічний базис дозволять розробити методичне забезпечення процесу створення та функціонування компетентної організації з урахуванням специфічних характеристик кожної стадії ЖЦ.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження еволюції розвитку наукових підходів до організаційного проектування залежно від зміни форми розгляду та представлення організації дозволило уточнити сутність поняття «організаційне проектування» у контексті створення компетентної організації, що орієнтується на необхідність врахування зміни внутрішніх чинників організації, які можуть бути представлені її компетенціями, та стану й інтенсивності розвитку зовнішнього середовища. Це дозволило важливим питанням організаційного проектування, як процесу створення прообразу майбутньої організації, визначити формування структури організації

відповідно до стратегії її діяльності, що стало причиною аналізу типових організаційних структур, їх переваг і недоліків для обґрунтування доцільності застосування для створення компетентних організацій.

2. Систематизація чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією, що дозволила пріоритетним, з позиції наряду та сили впливу, виділити людський чинник, зокрема, особисті здібності, знання та вміння, тобто індивідуальні компетенції персоналу, підтвердила їх важливість у забезпеченні компетентності організації та необхідність імплементації до алгоритму формування структури управління компетентною організацією процедури розробки прав, обов'язків, сфери компетенції кожного працівника й підрозділу та забезпечення їх відповідності повноваженням та обсягам влади.

3. Сформовано науково-методичний підхід, що передбачає можливість реалізації декількох сценаріїв створення компетентної організації залежно від головної причини здійснення процесу. Обґрунтовано, що це може бути імплементація нової бізнес-ідеї та створення абсолютно «нової» організації; диверсифікація діяльності та реорганізація існуючої організації; фіксація стійкої тенденції до зниження основних показників організаційної діяльності та необхідність удосконалення характеристик функціонування організації у контексті забезпечення її компетентності на ринку.

4. Визначено основою розв'язання практичних проблем процес наукового пізнання, що обумовило необхідність дослідження його сутності і змісту та надало можливість сформулювати алгоритм здійснення, спираючись на модель наукових революцій Т. Куна. Виявлений взаємозв'язок рівнів наукового дослідження з усвідомленням існуючої між ними різниці дозволив обґрунтувати вибір метатеоретичного рівня, відповідних йому методів з прийняттям дослідницької парадигми та формуванням на її основі проблем і гіпотез щодо створення та функціонування компетентних на ринку організацій.

5. Узагальнення неоднозначних наукових поглядів на поняття «організація», на особливості функціонування сучасних організацій та розмаїття їх властивостей, врахування багатоаспектності і комплексності об'єкта дослідження, дало змогу

обґрунтувати доцільність розгляду компетентної організації як складної, динамічної, здатної до самоорганізації системи, та довести правомірність прийняття синергетичної парадигми з використанням синергетичного підходу, як методу міждисциплінарних досліджень, у межах системного підходу, для уточнення категорії та узгодження її понятійного апарату.

6. Обґрунтовано, що прийняття синергетичної дослідницької парадигми має спиратись на методологічні принципи дослідження компетентних організацій як соціально-економічних систем, що складно описати незначною кількістю змінних, виміряти емпірично та виявити синергетичний ефект від функціонування з одночасною розробкою шляхів його посилення. Визначення теоретичних основ дослідження з урахуванням інтересів комплексного вирішення проблем організацій та дуальної природи їх складових елементів дозволило обрати та обґрунтувати методологію дослідження компетентної організації, основою якої є формування системи наукових принципів й сукупності пізнавальних способів, методів і прийомів. Концептуальний виклад мети та змісту дослідження дозволив визначитись з фундаментальними (філософськими) й загальнонауковими його принципами, ґрунтуючись на узагальнюючих положеннях для відображення найсуттєвіших властивостей об'єкта дослідження, та конкретнонауковими принципами, що складають систему конкретних методів і технік для виконання конкретних завдань дослідження. Врахування характеристик принципів дослідження, меж їх перетину, взаємообумовленості та логічного наслідування основних положень методології стало підґрунтям для формування когнітивної схеми взаємозв'язку принципів дослідження особливостей створення та функціонування організацій з акцентом на забезпечення їх компетентності у сучасних конкурентних умовах.

7. Визначення методологічних основ наукового дослідження надало можливість сформулювати наукову ідею, визначити об'єкт та предмет дослідження, вивчити актуальні тенденції розвитку об'єкта й можливі суперечності, що становить наукову концепцію дослідження. Для успішної реалізації головної ідеї наукового дослідження, за допомогою методу наукових аналогій, висунуто сукупність гіпотез,

що визначають та конкретизують мету дослідження, носять вірогідний характер і потребують практичної перевірки. Необхідність доведення або спростування гіпотез зумовила розробку методичного забезпечення та обґрунтування інструментарію шляхом систематизації наукових методів, що є доцільними для дослідження особливостей організацій, основних правил їх розвитку до рівня компетентних.

8. Дотримання алгоритму проведення наукового дослідження для доведення висунутих гіпотез дозволило з позиції синергетичної парадигми, на основі теоретичних напрацювань вчених зарубіжних та вітчизняних наукових шкіл, сформулювати сукупність основних положень концепції створення та функціонування компетентної організації в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів, на різних стадіях ЖЦ, з урахуванням зміни домінуючої управлінської проблеми та пріоритетності управлінських завдань для її вирішення, що стало підґрунтям для розвитку методології створення та функціонування компетентної організації.

Отримані результати, що наведені у розділі 2, опубліковані у працях [89, 97, 98, 104, 108, 111, 598].

Список використаних джерел: [21, 30, 40, 45, 47, 51, 53, 57, 58, 63, 64, 68, 75, 89, 97, 122, 131, 134, 135, 140, 146, 150, 153, 160, 163, 168, 171, 176, 187, 202, 213, 221, 228, 234, 238, 239, 245, 246, 248, 249, 250, 279, 281, 303, 318, 326, 358, 359, 363, 369, 371, 398, 406, 427, 442, 443, 457, 460, 466, 475, 476, 508, 520, 548, 562, 570, 584, 591, 593, 606, 607, 608, 644, 661, 662, 663, 667, 685, 691, 701, 707, 721, 723, 724, 726, 731, 734, 736, 767, 772].

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

3.1. Тенденції розвитку національної економіки як середовища функціонування організацій

Економіка, що охоплює усі сфери життєдіяльності суспільства, є сукупністю елементів та відносин, що, реалізуючи певні функції всередині системи, обумовлюють набуття нею статусу найбільшого й найскладнішого об'єкта управління. Наукові джерела, розглядаючи економіку конкретної країни та досліджуючи її характеристики, активно синонімізують поняття «економіка країни», «народне господарство», «національне господарство» із терміном «національна економіка», що вважається історично сформованою системою суспільного відтворення країни [224, 410]. Функціонуючи за економічними законами, як єдиний господарський механізм, національна економіка забезпечує безпеку країни, реалізацію її економічних інтересів, раціонально використовуючи наявні ресурси, підвищуючи конкурентоспроможність країни та посилюючи її роль в системі світового господарства. Вона характеризується взаємозумовленими внутрішніми процесами та явищами, зв'язком умов виробництва та його результатів, трансформуючись під впливом культурно-історичних традицій, географічного розташування країни, її ролі у міжнародному поділі праці [224, 410]. Результат функціонування національної економіки вимірюється приростом національного багатства, обсягів необхідних суспільству товарів і послуг шляхом ефективного використання обмежених ресурсів, та рівнем політичної й соціальної стабільності.

В умовах глобальних змін світового господарства та світової невизначеності ключовими у стратегічних документах будь-якої країни стають питання стабільності економічного розвитку національних економік [219]. Важливо розуміти зміст

поняття, не ототожнювати його з економічним зростанням, що є лише його проявом, усвідомлюючи, що економічний розвиток – це зміна економіки в цілому, її перехід від одного якісного стану до іншого. Тобто, метою економічного розвитку завжди є максимізація валового доходу, підвищення добробуту населення зі зростанням матеріальної забезпеченості, мінімізація суспільних витрат, отримання соціального ефекту [366]. Сучасні економісти, розглядаючи економічне зростання як мету державної політики країни, рідко досліджують розвиток без економічного зростання [435]. Можна сказати, що воно, відображуючи збільшення реального ВВП країни та значно вужче коло зв'язків і відносин, є органічною складовою економічного розвитку, його кількісною характеристикою, перебуваючи в його основі та створюючи фундамент. Отже, для дослідження тенденцій економічного розвитку економіки України, його траєкторії, виявлення особливостей у розрізі макро- та мезорівнів та можливої асиметрії доцільним є дослідження зростання національної економіки із обов'язковим аналізом показників [219]. Пам'ятаючи про її динамічність, високий ступінь невизначеності та вплив різноманітних факторів, аналіз економічного розвитку країни, особливо у період військових дій та відповідної політично-економічної кризи, слід здійснювати шляхом дослідження структури показників, визначення ступеня їх взаємодії, виявлення зв'язків та оцінки взаємного впливу факторів. Важливими для аналізу економічного розвитку країни є причини, які його зумовлюють, тобто ті явища (процеси), що створюють можливості зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності та якості продукції [286].

Серед основних показників аналізу фахівці відзначають динаміку номінального і реального ВВП, його галузевої структури, збільшення кількості населення, у тому числі, трудових ресурсів та підвищення їх кваліфікаційних характеристик, що є стимулюючим чинником економічного розвитку. Тут слід враховувати, що ефект від зростання кількості населення безпосередньо залежить від здатності економіки забезпечити нових працівників робочими місцями, отже, особливої важливості набуває аналіз рівнів зайнятості та безробіття в країні, кількості наявних вакансій, що пов'язано з розвитком підприємницької ініціативи, а, отже, створенням нових організацій та нових робочих місць [286]. Важливість

аналізу показників, визначення їх рівня та можливих причин зниження пояснюється тим, що їх зростання створює передумови залучення в економіку країни більшого обсягу інвестицій та капіталу, що забезпечує вищий рівень виробництва.

ВВП країни, його номінальне і реальне значення, є узагальнюючим показником економічного зростання й, відповідно, економічного розвитку держави. Значення номінального ВВП відображує загальний обсяг виробництва у поточних цінах на момент виробництва, має постійну тенденцію до зростання, що не завжди характеризує позитивні тренди в економіці. Аналіз динаміки номінального ВВП не дозволяє визначити причини зміни значення показника (чи то зміни цін, чи обсягів виробництва), що обумовлює необхідність розрахунку реального ВВП, тобто обсягів виробництва у постійних, базових цінах [278, 416]. Для країн з так званою перехідною економікою, що відрізняється суттєвою нестабільністю, вимірювання реального ВВП найдоцільніше здійснювати за цінами попереднього року [147]. Основна відмінність між зазначеними показниками полягає в тому, що реальний ВВП відчуває вплив лише обсягів виробництва, а, точніше, їхньої зміни, без врахування зростання цін, отже, досить об'єктивно може охарактеризувати економічну діяльність у реальному секторі національної економіки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка номінального та реального ВВП України [596]

Показники	Номінальний ВВП (у фактичних цінах), млн. грн.	Реальний ВВП (у цінах попереднього року), млн. грн.	Різниця		ВВП на душу населення	
			в абсолютному вимірі, млн. грн.	у відносному вимірі, %	номінальний, грн.	реальний, грн.
Роки						
1	2	3	4	5	6	7
2012	1 404 669,00	1 303 094,00	-101 575,00	-7	30808,7	28580,8
Темпи приросту (Т пр.), %	8,05	14,5	-	-	8,3	14,8
2013	1 465 198,00	1 404 293,00	-60 905,00	-4	32209,5	30870,6
Т пр., %	4,3	7,8	-	-	4,6	8,1
2014	1 586 915,00	1 369 190,00	-217 725,00	-14	37050,3	31967,00
Т пр., %	8,3	- 2,5	-	-	15,03	3,6
2015	1 988 544,00	1 431 826,00	-556 718,00	-28	46412,6	33418,8
Т пр., %	25,3	4,6	-	-	25,3	4,5

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
2016	2 385 367,00	2 037 084,00	-348 283,00	-15	55899,4	47737,6
Т пр., %	20,0	42,3	-	-	20,4	41,9
2017	2 983 882,00	2 444 191,00	-539 691,00	-18	70233,0	57530,0
Т пр., %	25,1	20,0	-	-	25,6	20,5
2018	3 560 596,00	3 085 492,00	-475 104,00	-13	84235,0	72995,2
Т пр., %	19,3	26,2	-	-	19,9	26,9
2019	3 978 400,00	3 675 300,00	-303 100,00	-8	94661,1	87449,2
Т пр., %	11,7	19,1	-	-	12,3	19,8
2020	4 222 026,00	3 827 941,00	-394 085,00	-9	101137,6	91697,3
Т пр., %	6,1	4,1	-	-	6,8	4,9
2021	5 459 574,00	4 363 582,00	-1 095 992,00	-20	131944,4	105457,0
Т пр., %	29,3	14,0	-	-	30,5	15,0
2022	5 191 028,00	3 865 780,00	-1 325 248,00	-26	125995,8	93 904,05
Т пр., %	-4,92	-11,41	-	-	-4,5	-10,96
2023	6 537 825,00	5 518 062,00	-1 019 763,00	-16	*	*
Т пр., %	+25,9	+42,7	-	-	-	-

* відсутні дані щодо чисельності населення в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

Згідно до даних офіційного сайту Державної служби статистики України [305], починаючи з 2012 р. в економіці спостерігалось повільне зростання показників. Номінальний ВВП впродовж аналізованого періоду зріс на 5 133 156,0 млн. грн., тобто майже у 5 разів; повільнішими були темпи зростання реального ВВП – більше, ніж у 4 рази (на 4 214 968,0 млн. грн.). Однак, обсяги реального ВВП кожного наступного року відставали від обсягів номінального ВВП, що не можна назвати позитивною динамікою зростання економіки країни. Окремої уваги заслуговує аналіз значення показників ВВП у 2022 році. Загалом за рік як номінальний, так і реальний ВВП України впали на -4,92 та -11,41% відповідно. Це саме стосується значення показників у розрахунку на душу населення – зниження на 4,5 та 10,96% відповідно. Ця межа, за попередніми прогнозами Міністерства економіки, є кращим показником, ніж передбачалось, але може мати тенденцію до зростання. Однак, позитивні зміни у темпах зростання показників у 2023 році дають підстави для перегляду прогнозів (рис. 3.1).

На початку 2023 року НБУ оновив прогнози, згідно з якими, ВВП практично не зростатиме [291].

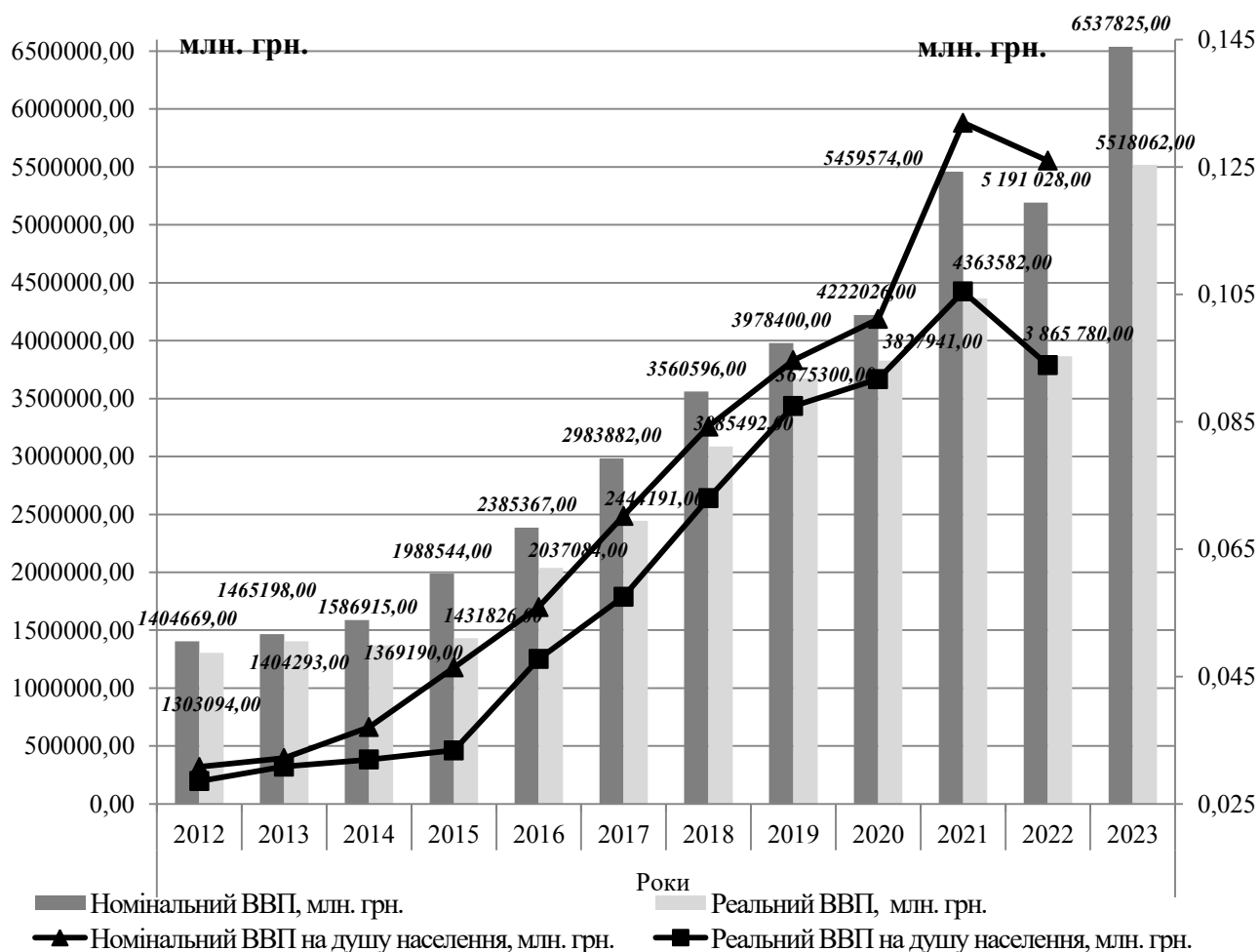


Рис. 3.1. Динаміка ВВП України [305, 596]

Інвестиційна компанія Dragon Capital надала кращий прогноз реального ВВП України, збільшивши його значення до -1% на 2023 рік [553]. Експерти пояснювали це тим, що українська економіка дещо стабілізувалася після попереднього падіння на майже 30%, що збільшило ймовірність ледь помітного економічного відновлення завдяки покращенню безпекової ситуації та логістики. Як свідчать дані рис. 3.1, українській економіці вдалось переламати хід подій та спростувати песимістичні прогнози, відобразивши суттєве зростання показників. Що стосується очікувань українського уряду на 2024 рік [271], то реальний ВВП України може зрости, однак, навіть оптимістичні сценарії показують складність подолання розриву в реальному ВВП, спричиненого війною. Наявна велика невизначеність у змінах показників, що пов'язана із ходом повномасштабної війни та провокує частий перегляд прогнозів. Але жоден з них не враховує програму масштабного повоєнного відновлення, адже

її головні параметри невідомі, тобто відсутня можливість оцінки її впливу. Наразі важливо зберегти відносну макрофінансову стабільність, що стане базою для економічного відновлення. Тренд руху ВВП – його зміна та темпи – є головним економічним показником, що традиційно використовується для характеристики стану економіки, при визначенні відносного дефіциту державного бюджету, ступеня фінансової залежності країни [224]. З огляду на зазначені тенденції не можна зробити однозначних висновків щодо стану національної економіки, так само, як і спрогнозувати наймовірніші тенденції. Як відомо, номінальний ВВП визначається за поточними ринковими цінами, які відображують реальний оборот продукту та визначають доходи учасників економічного процесу. Подібна оцінка надає можливість проводити аналіз галузевої структури економіки, визначати можливі диспропорції між споживанням і нагромадженням, вплив зовнішніх та внутрішніх дисбалансів, цінової кон'юнктури на зовнішніх ринках та інші, не менш важливі, макроекономічні співвідношення. Але, внаслідок залежності подібної оцінки від рівня цін, відсутня можливість об'єктивно виміряти динаміку обсягів вироблених й використаних товарів і послуг.

Науковці порівняння фізичних обсягів макроекономічних показників проводять шляхом нівелювання цінового фактору, що передбачає переоцінку обсягів поточного періоду за постійними цінами [147]. Якщо звернути увагу на різницю між номінальним та реальним ВВП (табл. 3.1), то вона демонструє абсолютне збільшення номінального ВВП за рахунок динаміки цін, починаючи з 7% у 2012 р. та досягаючи 16% у 2023 р. Досить чітко відставання обсягів реального ВВП від номінального значення демонструє рис. 3.1, що свідчить про активні інфляційні процеси в країні через зростання цін на товари та послуги з одночасним скороченням обсягів виробництва, споживання (надання) цих товарів (послуг), що негативно позначається на купівельній спроможності населення та його добробуті.

Науковці вважають економічне зростання відображенням позитивних матеріально-речових, кількісних змін, індикатором якісного розвитку людського суспільства, збільшення виробництва, що має супроводжуватись підвищенням рівня життя населення [224]. Мова йде про поліпшення матеріального добробуту,

розвиток інтелекту людини, науки, освіти, культури, так само, як і галузей соціальної інфраструктури, зростання інвестицій в людський капітал з одночасним створенням безпечних умов життя і праці людей, забезпеченням соціальної захищеності безробітних та непрацевдатних [224]. З огляду на це, важливим показником об'єктивної оцінки функціонування національної економіки є зростання ВВП на душу населення, що відображує якість життя громадян країни й додатково є інструментом міжнародних зіставлень для порівняння рівнів економічного розвитку різних країн та, відповідно, добробуту їхнього населення [300].

Відсутність офіційних даних щодо наявного населення України стало причиною проведення аналізу впродовж 2012-2022 р.р. Можна сказати, що в Україні спостерігається повільне економічне зростання на тлі стійкої тенденції скорочення загальної кількості населення – з 45593,3 тис. осіб у 2012 році до 41167,34 тис. осіб у 2022 році, тобто понад 4 млн. осіб (більше, ніж на 10%) [306] (рис. 3.2).

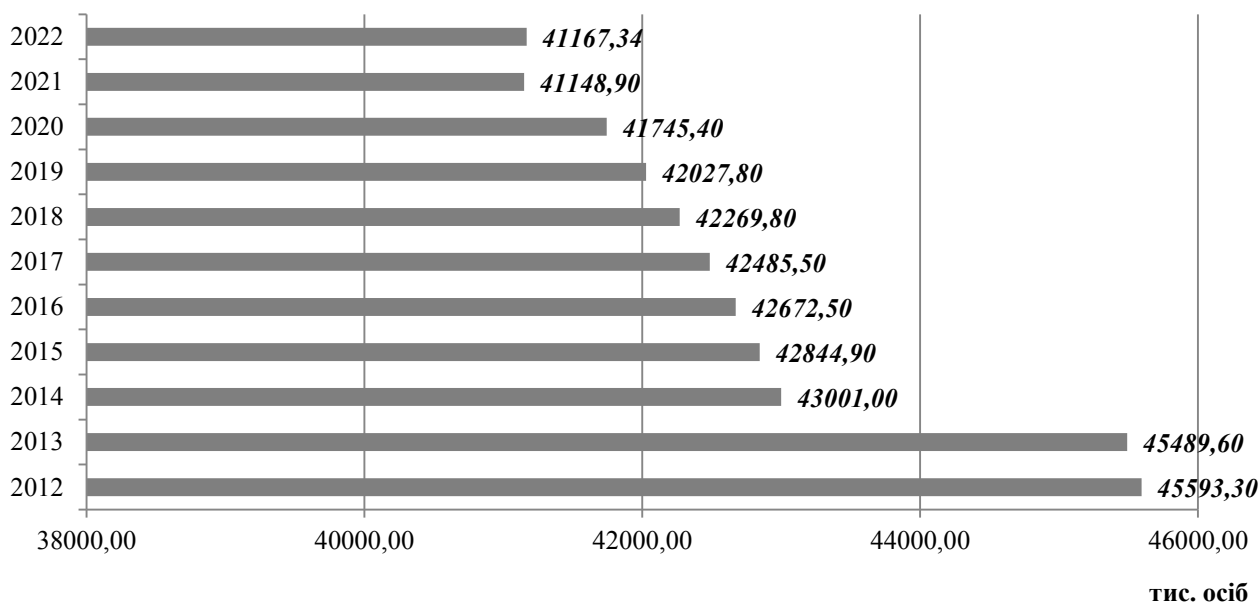


Рис. 3.2. Динаміка наявного населення України впродовж 2012 – 2022* р.р. [596]

* – останній рік, за яким відображено дані в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

Ця цифра не остаточна – фахівці зазначають про варіацію від 28 до 34 млн. осіб, переважна частка якої пов'язана з нерозумінням стану та характеру міграції.

Зростання реального ВВП на душу населення коливається у межах 3-5% у 2014-2015 та 2020 р.р., перевищує 40% у 2016 р. та демонструє від'ємні темпи приросту (-10,96%) у 2022 р. Якщо проаналізувати показник чисельності наявного населення України, можна зрозуміти, що позитивні коливання пояснюються не лише зростанням ВВП, а так само зниженням чисельності населення: майже на 6% та близько 1,5% у 2014 та 2021 р.р. відповідно. Виключенням став 2016 р., коли зниження чисельності населення складає лише 0,4% при суттєвому зростанні показника реального ВВП на душу населення. Не викликає дивування значення показників 2022 р., який демонструє скорочення реального ВВП на душу населення при підвищенні чисельності наявного населення на 0,04%. Але знову не можна зазначати про абсолютну точність показника, адже майже неможливо порахувати мільйони українців, які перетнули кордон, у тому числі, і з росією. В цілому слід зазначити про скорочення чисельності наявного населення в Україні, яку фахівці Інституту демографії та соціальних досліджень прогнозують на рівні 24 – 32 млн. на початок 2030 р. Як відомо, не завжди скорочення обумовлене природними наслідками перевищення смертності над народжуваністю, дуже часто пояснення полягає у відтоці найактивнішої частини населення за кордон, що вкрай негативно позначається на якості робочої сили. Активна трудова міграція, що провокує масовий відтік кадрів, є перешкодою на шляху зростання темпів виробництва, перш за все, у таких критично важливих галузях, як будівництво, промисловість, сільське господарство, транспорт й зв'язок. Це обумовлює загрозову нестачу в Україні висококваліфікованих кадрів у стратегічно важливих сферах економіки.

Значення показника ВВП на душу населення в Україні, що характеризує стійкість національної економіки до негативних внутрішніх та зовнішніх впливів, суттєво програє середньому його рівню у розвинутих країнах. Наприклад, у 2012 р. підсумковий показник роботи української економіки у перерахунку на долл. США склав 3,58 тис. дол., у 2021 р. його рівень досяг 3,89 тис. дол. та 4,2 тис. дол. у 2022 р., при цьому залишаючись значно нижчим, ніж рівень аналогічного показника впродовж зазначеного періоду у країнах ЄС – близько 35 тис. дол. [306]. У цьому, за думкою експертів, у більшості випадків винна нерозвиненість економіки, адже

країни із виробництвом з низькою часткою доданої вартості більше за інші страждають від ослаблення зовнішніх ринків [416]. Незважаючи на концентрацію в Україні значного природного, людського, виробничого потенціалу, залучення численних міжнародних кредитів впродовж останніх 20 років, відсутність модернізації виробничих потужностей України, що відрізняються високим ступенем зносу об'єктів промисловості, та інноваційного оновлення технологічної бази, призвели до втрати вітчизняною продукцією галузей переробки конкурентоспроможності на міжнародному товарному ринку й забезпечення широкого внутрішнього попиту, переважно, імпортними товарами [242]. Додаткові висновки про розвиток чи спад економіки, їх темпи, коливання економічної кон'юнктури, ступінь впливу окремих чинників, можна зробити, оцінюючи динаміку темпів зростання показників (рис. 3.3).

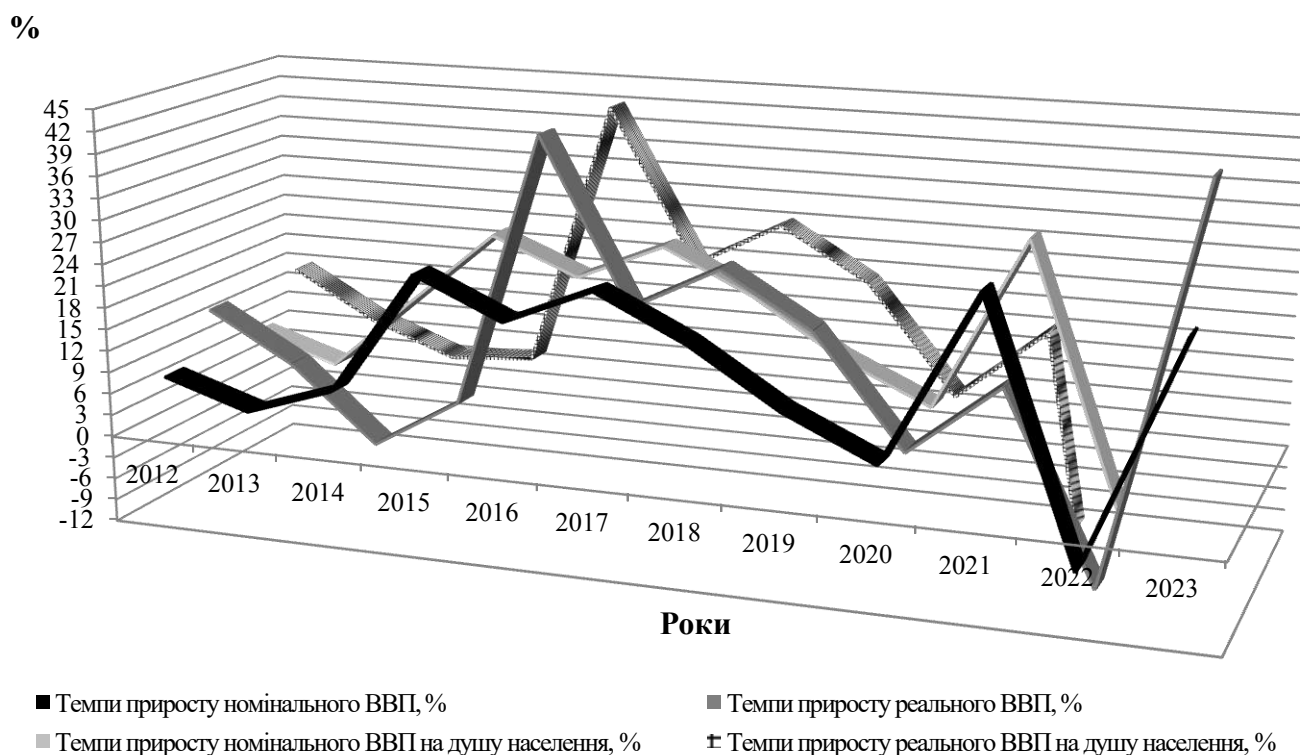


Рис. 3.3. Темпи приросту ВВП України [596]

* – темпи приросту номінального та реального ВВП на душу населення розраховано за даними 2022 р., останнього, за яким відображено інформацію щодо чисельності наявного населення України в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

Рис. 3.3 демонструє нестійкий характер зміни як номінального, так і реального ВВП. Темпи приросту номінального ВВП, коливаючись у межах 10% у 2012-2014 та 2019-2020 р.р., сягають до 20-30% у 2015-2018 та 2021 р.р. та очікувано обвалюються майже до -5% у 2022 р. Щодо обсягів реального ВВП, то від'ємні темпи приросту – -11,41% демонструє 2022 р., нульові – 2014 р., а максимальні – близько 42% – 2016 р. Подібні тенденції завжди мають об'єктивні причини. Так, криза 2014 р.р. обумовлена початком військових дій на Сході України, відсутністю прогресу у відновленні контролю над зоною АТО та політичною нестабільністю в країні, що призвело до інфляційного сплеску, девальвації національної валюти й негативних настроїв в суспільстві. Вона отримала несподіване продовження на початку 2022 р. внаслідок російської військової агресії, обумовивши суттєве скорочення показника. Щодо стрімкого зниження показників у 2020 р. (до 4,15% порівняно з попередніми 19,12%), то це є наслідком пандемії вірусу Covid 19, що відбилась на діяльності кожного суб'єкта господарювання, які змушені були адаптуватись до нових правил, однак, скорочення штату чи повного закриття багатьох організацій уникнути не вдалось [227]. Через нестабільність національної економіки та соціальної сфери, постійний дефіцит державного бюджету, пандемія коронавірусу суттєво вплинула на Україну. Порівняно з першою хвилею (весна – літо 2020 р.), що не принесла значних негативних тенденцій, адже на відміну від країн Європи, в Україні була менша кількість хворих й не було перенавантаження медичної сфери, друга хвиля коронавірусу, починаючи з жовтня 2020 р., була більш небезпечною для економіки, базуючись на негативному настрої у соціальній сфері та попередньому спрямуванні бюджетних коштів на боротьбу з коронавірусом. Відповідно до дослідження ООН, 80% домогосподарств України внаслідок пандемії втратили доходи, а в більше, ніж 40% домогосподарств мінімум один із членів сім'ї втратив роботу [436]. Зрозуміло, що ці тенденції не могли не відбитись на динаміці ВВП України. Його зростання у 2015-2018 та 2021 р.р. пояснюється відносною стабілізацією економіки, обумовленою зниженням активності військових дій на Сході та сили прояву коронавірусу, отже, поступовим відновленням економіки, освоєнням нових ринків збуту вітчизняними виробниками, активізацією діяльності

країни на міжнародному фондовому ринку [643].

Необхідність розуміння об'єктивних причин тенденцій розвитку національної економіки вимагає аналізу структури ВВП, адже про якість економічного зростання свідчить внесок різних видів економічної діяльності у ВВП. Україна відрізняється високим рівнем спеціалізації базисних галузей і регіонів у національній економіці, що характеризується сировинною спрямованістю та незначною часткою високотехнологічних і наукоємних галузей, орієнтованих на продукування нових знань та технологій – 3-5% у структурі ВВП порівняно з майже 15% добувної та переробної промисловості. Подібна ситуація спостерігалась до 2021 р. включно, однак, вторгнення росії трансформувало структуру ВВП, збільшивши майже у чотири рази частку державного управління й оборони у ВВП (на рівні 22,18% у 2023 р.р. порівняно з 6,16% 2021 р.) (рис. 3.4).

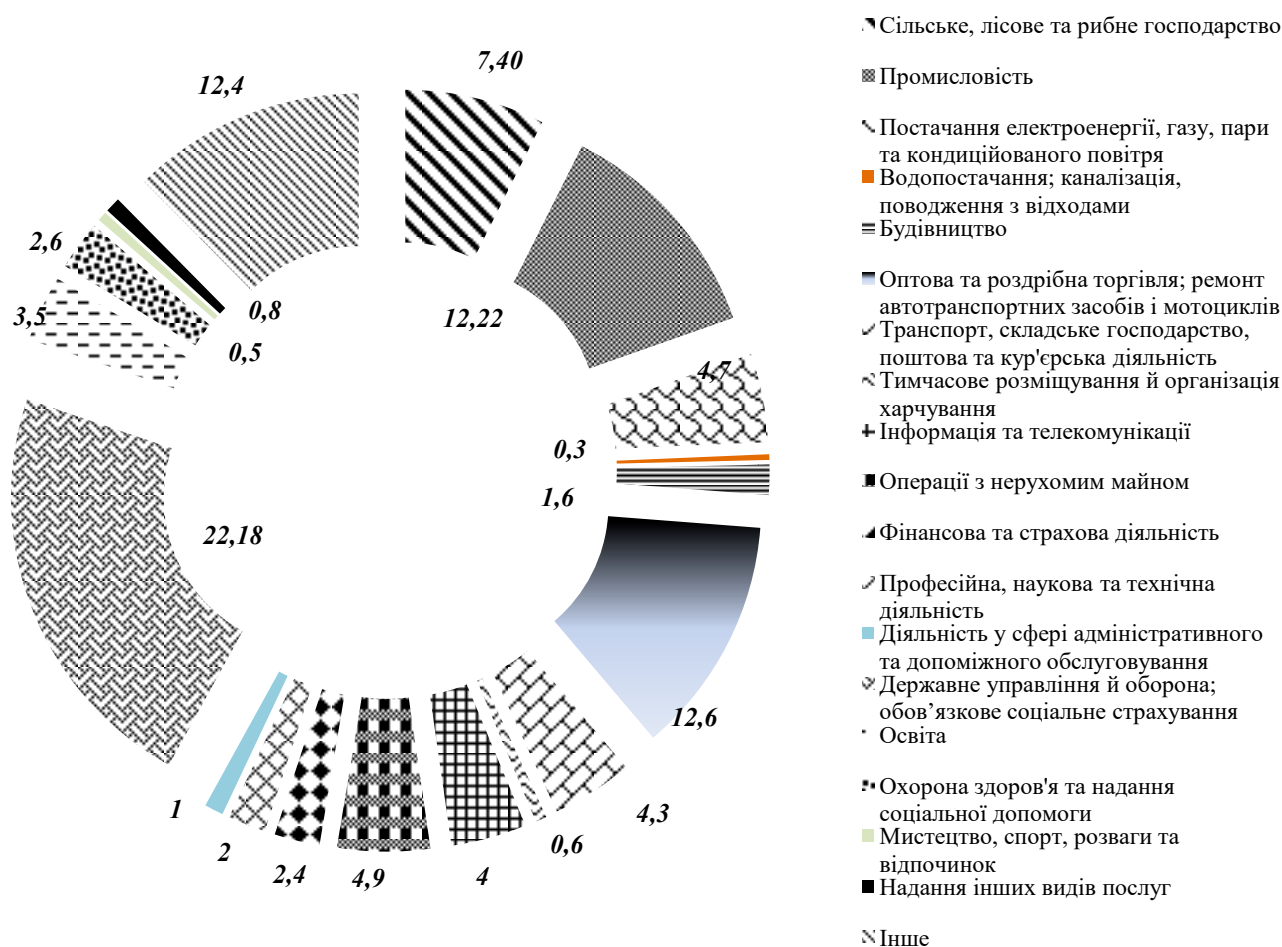


Рис. 3.4. Структурний розподіл номінального ВВП України у 2023 році, % [305, 596].

Частка промисловості є суттєвою – на рівні 12,22% у обсягах ВВП. Більшість фахівців, вважаючи це стримуючим фактором економічного зростання та передумовою формування регресивної галузевої структури економіки, пояснюють його історичними особливостями розвитку регіонів, не завжди сприятливим інвестиційним кліматом й відсутністю дієвих інституційних реформ в Україні [62, 139, 151, 354]. Тому, займаючись пошуком шляхів розвитку економіки, зокрема, в умовах воєнного та пост воєнного часу, науковці наполягають на необхідності збільшення частки високотехнологічних галузей із високою доданою вартістю, раціоналізації галузевої структури економіки й зменшення її сировинної залежності.

Традиційно позитивною тенденцією та передумовою нарощування індустріальних потужностей країни тривалий час вважались високі темпи зростання валового продукту у регіонах – лідерах промислового розвитку: Києві, Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій областях [139]. Але їх зорієнтованість на експлуатацію мінеральних ресурсів місцевого походження має слабкі перспективи довгострокового характеру через природну обмеженість та суттєву залежність ресурсо- та енергоємних галузей від коливань світових цін на сировину та енергоносії [62, 151]. Можна зробити висновок про небажаність для розвитку національної економіки її надмірної залежності від сировинних галузей [354].

Якщо звернутися до даних табл. Н.1 Додатку Н та рис. 3.4, то у структурі реального ВВП України найбільшими є частки оптової, роздрібної торгівлі (12,47%) та також промисловості – 17%. Однак, нестабільність тенденцій та інколи від'ємні значення темпів приросту знижують ймовірність стабільного економічного зростання (рис. 3.5). Промислове виробництво формує динаміку економіки через його вплив на інші галузі (транспорт, будівництво) [224]. Втрата майже 20% промислового виробництва через окупацію частини Донбасу у 2014 р. призвело до зниження частки добувної промисловості у загальному обсязі ВВП – майже на 1%. Пандемія коронавірусу у 2020 р. відняла ще 1,02% від частки добувної промисловості та 0,71% від частки переробної. У 2022 р. скорочення в обсягах показників пояснювалось неспроможністю промислових підприємств на територіях бойових дій (Харківська, Дніпропетровська, Донецька області) здійснювати повноцінну діяльність.

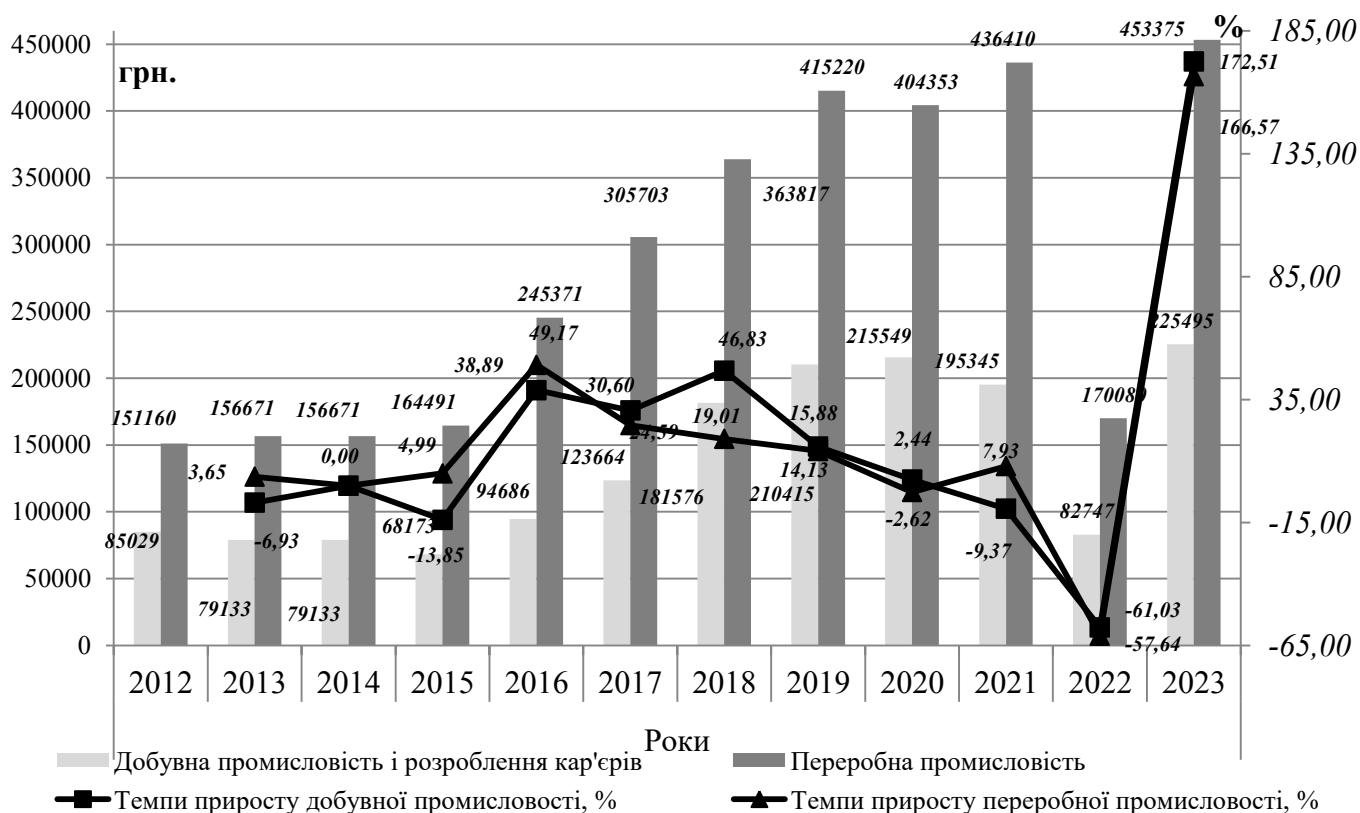


Рис. 3.5. Динаміка обсягів добувної та переробної промисловості у структурі реального ВВП України у 2012-2023 р.р. [305, 593].

Це негативно позначилось на ефективності економіки внаслідок її залежності від зазначених галузей економіки, як і зниження попиту через зниження рівня купівельної спроможності населення, що стало причиною падіння обсягів виробництва [199]. Однак, високі адаптаційні можливості українських організацій, що дозволяють їм поступово відновлюватись та повільно повертатись до продуктивної праці, що вивело частку промисловості на 12,22 та 17% у обсягах номінального та реального ВВП відповідно.

Не завжди уповільнення темпів зростання частки промисловості у ВВП України розцінювати виключно як негативне явище [283]. Зміни в економіці розвинених країн свідчать про перехід до постіндустріальної стадії розвитку з характерним зниженням часток промисловості та матеріального виробництва на фоні розвитку сектора інформації та послуг, обумовлюючи їх першочерговість як елементів становлення постіндустріального суспільства [370, 488]. Подібна

тенденція названа деіндустріалізацією [488], що відповідає тенденціям розвитку економіки розвинутих країн світу. Відомий науковець Фішер-Кларк, розробляючи типологію секторів економіки, виділяв: первинний (primary) сектор, включаючи до нього діяльність, пов'язану з отриманням первинних ресурсів: сільське, лісове та рибне господарство; добувна промисловість і розроблення кар'єрів; вторинний (secondary), що об'єднує переробну діяльність, а, отже, містить у собі галузі переробної промисловості; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання; каналізація, поводження з відходами; третинний (tertiary), що охоплює сферу послуг, будівництво та окремі види ремонтної діяльності [535] (рис. 3.6).

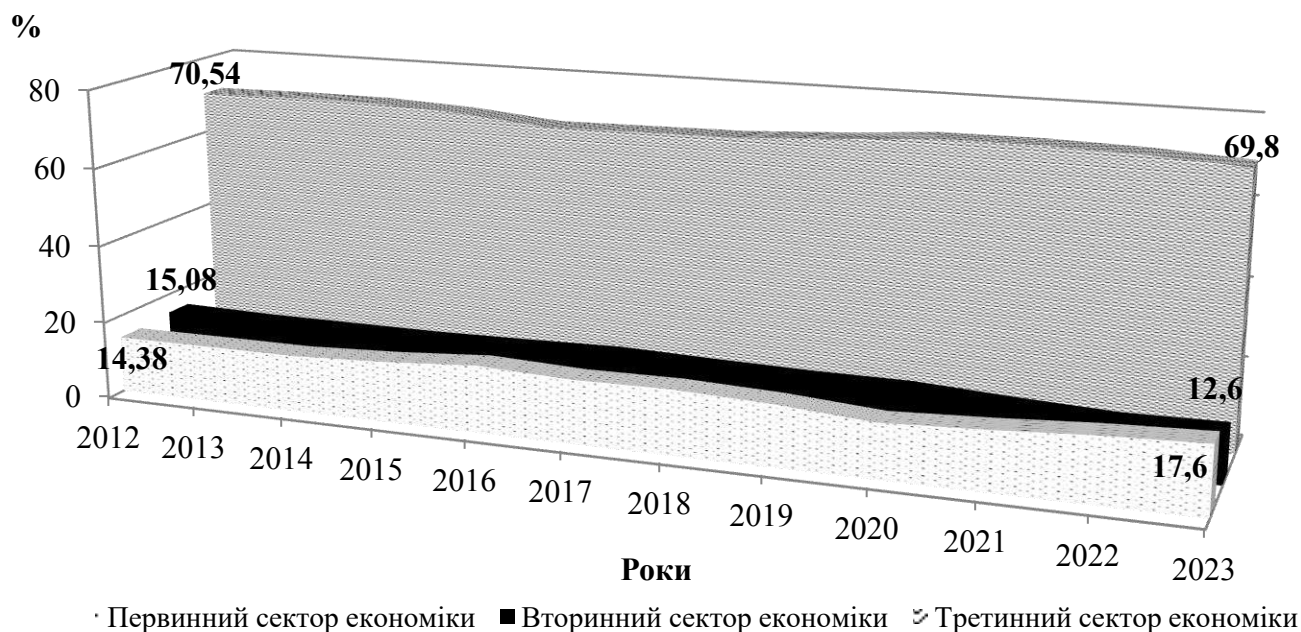


Рис. 3.6. Динаміка секторів економіки України за типологією Фішера-Кларка [535, 593]

Рис. 3.6 відображає будову економіки, що відповідає тенденціям переходу розвинутих країн до постіндустріального суспільства з характерною перевагою сфери послуг (близько 70%). Навіть 2022 р. відзначений її зростанням на фоні тенденції до зниження часток первинного та вторинного секторів економіки у структурі реального ВВП України.

Типологія Фішера-Кларка сформувалась на тлі промислової революції, а подальші технологічні й організаційні революції призвели до істотного розмежування вторинного і третинного секторів та виділення видів послуг, що отримали характеристики проміжних факторів виробництва та стали важливими компонентами у виробничих матеріальних перетвореннях вторинного сектора – оформлення патентів, фінансове обслуговування підприємств, управління людськими ресурсами, реклама, організація праці. За сутнісними характеристиками вони ближче до традиційних галузей третинного сектору, спрямованих на обслуговування населення – торгівля, освіта, медицина, тим більше, що окремі з них надаються і юридичним, і фізичним особам тими ж організаціями (банківські та адвокатські організації тощо) [283].

За існуючої структури національної економіки та традиційної моделі управління ускладняється завдання забезпечення збалансованого розвитку і зростання ВВП. Важливо, враховуючи потенційні переваги України, основними з яких є людський капітал, географічне розташування та природні ресурси, визначити потужні чинники майбутнього якісного стрибка. Пам'ятаючи, що перспективні конкурентні переваги створюються на внутрішніх ринках, ними можуть стати сектори економіки, види економічної діяльності та, відповідно, вітчизняні організації, спроможні створювати на інноваційній основі високоякісні продукти й послуги з високою часткою доданої вартості та затребувані на міжнародних ринках. Доцільно також залучати досвід використання різних шляхів подвоєння ВВП лише за десять років чималої кількості країн. Як відомо, одні зробили це за рахунок видобутку й експорту енергоресурсів (ОАЕ, Саудівська Аравія, Азербайджан, Туркменістан, Ангола тощо), інші – шляхом нарощування експортно-орієнтованих наукомістких галузей (Ірландія, Гонконг, Малайзія, Сінгапур тощо), деякі використовували переваги розвитку туризму (острівні країни Карибського басейну). Але більшість з них об'єднує залучення значних обсягів іноземного капіталу [416].

У будь-якому разі, основу економіки складають організації різного рівня, серед яких галузеві й міжгалузеві комплекси, підприємства, домашні господарства, підприємницькі структури та держава. Об'єднані за допомогою економічних

відносин у формі вертикальних й горизонтальних зав'язків у єдину систему, приймаючи участь у суспільному розподілі праці через виконання функцій з виробництва продукції, вони є основними суб'єктами національної економіки з власними інтересами, підпорядкованими, однак, загальнодержавним інтересам національної безпеки [224]. Не менш важливим каталізатором для якісного економічного стрибка є людський капітал, тобто високоосвічені працівники, як головні носії необхідних знань та навичок, об'єднані реалізацією загальної мети та ефективним управлінням, які сприяють збалансованому розвитку України [156].

Багато науковців, досліджуючи перспективи розвитку української економіки у надскладних умовах, зазначають про виключну роль та коло завдань, успішно вирішуваних підприємцями [381]. Розвиток підприємницької діяльності в усіх галузях економіки сприяє формуванню ефективної ринкової системи господарювання. Виступаючи основою структурних економічних зрушень, вона створює середовище для розвитку ефективної конкуренції, забезпечує раціональне використання ресурсів та виникнення дієвих стимулів до результативної праці.

Якщо звернутись до трактування підприємництва та згадати про його особливу функцію в економіці, що має на меті оновлення економічної системи шляхом раціонального перетворення традиційних структур, та створення таким чином інноваційного середовища, то саме воно стає головним фактором прискорення руху економіки на шляху ефективності, раціоналізації, бережливості й безперервного оновлення в умовах сучасної глобалізаційної системи [115, 140, 273]. Отже, дослідження стану, тенденцій та перспектив розвитку вітчизняних організацій в умовах інтеграції до європейського співтовариства, відстеження динаміки їх формування, регіональної та галузевої структури, оцінка фінансових результатів діяльності, зокрема, на зовнішньому ринку країни, набуває статусу першочергового завдання на шляху визначення основних передумов та проблем формування та функціонування компетентних організацій, як головного чинника підвищення їх конкурентоспроможності й зміцнення позицій України на світовому ринку.

Звертаючись до сутнісних визначень понять «організація» та «підприємство», слід зазначити, що у межах даного дослідження, вони будуть використовуватись як

взаємозамінні, чому є досить ґрунтовне пояснення. Організація є більш широким поняттям, що характеризує структуру, яка містить у собі всі форми та види об'єднань людей з суттєвими відмінностями у цілях функціонування. Однією з найрозповсюдженіших є здійснення підприємницької діяльності для отримання максимального прибутку. Як трактується у більшості наукових джерел [275], підприємство – це юридична особа, яка, діючи самостійно та володіючи необхідними ресурсами для функціонування, прагне до максимізації прибутку шляхом створення необхідних суспільству товарів і послуг. Тобто, підприємство є одним із видів організації, яке займається виключно виробництвом товарів або наданням послуг, у той час, як організація, маючи необмежений перелік цілей, може займатися діяльністю, яка взагалі не пов'язана з господарським сектором (культура, наука, спорт, політика та інше). Це дає об'єктивні підстави, досліджуючи діяльність вітчизняних підприємств, використовувати рівнозначне поняття «організація».

3.2. Визначення впливу організацій на розвиток економіки України

Віддаючи належне науковим дослідженням в царині структурних трансформацій національної економіки, вважається за доцільне погодитись з висновком, що її основу утворюють суб'єкти економічної діяльності – організації, об'єднані у галузі виробництва, сектори економіки, виробничі та територіальні комплекси, які, виконуючи чітко визначені функції, створюють єдину систему економічних взаємовідносин та ієрархічні рівні функціонування й управління національною економікою [429]. У свою чергу, національна економіка, поєднуючи різні системні елементи, зумовлює розвиток окремих із них та їх сукупностей. Отже, необхідність забезпечення розвитку української економіки в контексті впливу глобальних явищ і процесів, актуалізує потребу у виокремленні й дослідженні організацій та їх внутрішніх елементів, що перебувають у взаємному зв'язку між собою та із зовнішнім середовищем.

Науковцями доведено, що збільшення кількості успішно функціонуючих організацій, розширення спектру пропонованих товарів та послуг, зростання числа зайнятих та зниження кількості безробітних позитивно впливає на динаміку середньорічних темпів приросту ВВП та відповідає тенденціям глобалізації світової економічної системи і становлення успішного суспільства [273]. Отже, аналіз діяльності організацій, оцінка їх стану, виявлення актуальних проблем функціонування в умовах руху України до ЄС, надасть можливість сформулювати висновки та рекомендації щодо напрямів подальшого розвитку.

У 2014 р. на вітчизняному ринку функціонувало 1 932 161 організацій, нерівномірно сконцентрованих за регіонами та сферами економічної діяльності (табл. П.1 Додаток П) [305, 387]. Динаміка їх кількості впродовж 2014-2020 р.р. відзначається нестабільністю, демонструючи загальну тенденцію до збільшення – на рівні 2,14%. Темпи приросту досягають від’ємних значень у 2016 та 2017 р.р. – -5,51 та – -3,24% відповідно, що є наслідком фінансово-економічної кризи, спровокованої розгортанням військових дій на Сході країни. Незважаючи на від’ємні значення показника у 2021-2022 р.р., 2023 р. суттєво покращив ситуацію за галузями економіки та по Україні в цілому.

Науковий інтерес для оцінки впливу діяльності організацій на ефективність функціонування української економіки представляє дослідження структури та динаміки їх кількості за галузями економіки. У 2014 р. найбільшу частку займали організації оптової та роздрібної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (51,17%). Однак, якщо простежити динаміку їх кількості впродовж 2014-2020 р.р., то вона демонструє стабільну тенденцію до зниження, досягаючи від’ємних темпів приросту у 2020 р. на рівні -2,57%. Інші групи організацій розподілились частками у межах 7%. Виключенням є сфера інформації та телекомунікацій, яка у 2019 та 2020 р.р. майже вдвічі перевищувала середній показник – 10,62 та 11,87% відповідно. Підтримав зміни у структурі та динаміці кількості організацій 2021 р. Дещо нижчою, але найвищою серед інших галузей, залишилась частка тих, що функціонують у сфері оптової та роздрібної торгівлі, – 39,74%. Однак, показник від’ємних темпів приросту до попереднього року (-5,06%)

є майже у два рази вищим значення показника попереднього періоду.

Незважаючи на складність умов, 2022 р. посилив позитивні тенденції для усіх галузей економіки: транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (5,16%), професійна, наукова та технічна діяльність (8,35%), освіта (9,48%), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (5,22%). Найменшу частку у кількості українських організацій за даними 2014-2022 р.р. займали заклади з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання; каналізації, поводження з відходами (0,1 – 0,3%); освіти (0,5 – 1%), установи, що здійснюють фінансову та страхову діяльність (0,5 – 0,6%), а також організації, що спеціалізуються на організації дозвілля – мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (у межах 0,8%). Але щодо освіти, то, пересиливши падіння у 2020 р., темпи приросту показника у 2023 р. досягли 93,69% та 154,51% впродовж 2014-2023 р.р., що не можна залишити поза увагою в умовах розвитку економіки знань та суттєвої залежності результатів діяльності організацій від знань, умінь, навичок, тобто, компетенцій співробітників. Галузю з невисокою кількістю організацій залишається мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, частка яких не перевищує 1%. Роки пандемії Covid-19 та прийдешні роки війни завдали удару, у першу чергу, по представникам даної сфери, унеможлививши здійснення повноцінної діяльності. Не зважаючи на негативні прогнози щодо розвитку галузі через зміну пріоритетів українського суспільства внаслідок військової агресії росії проти України, у 2023 р. галузь продемонструвала приріст кількості організацій, досягнувши майже 10%. Переломний 2022 р. негативно позначився на галузі, що пов'язана з тимчасовим розміщенням й організацією харчування, обумовивши темп приросту частки організацій на рівні -49,28%. Негативними є тенденції у сільському, лісовому та рибному господарстві (-15,03%), будівництві (-10,83%), сфері операцій з нерухомим майном (-11,14%). Однак, першим трьом галузям економіки вдалось у 2023 р. поновити свій потенціал шляхом розвитку нових організацій.

Якщо звернутись до динаміки у структурі організацій за останнє десятиріччя, то спостерігається зменшення частки організацій сфери оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів на 25,42%, таких

надважливих сфер національної економіки, як сільське господарство та промисловість – на 21,47 та 13,13% відповідно, організацій сфери транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – на 12,09%, сфери фінансової та страхової діяльності – майже на 14%, операцій з нерухомим майном – майже на 10%. Це відбувалось на фоні стрімкого зростання частки організацій сфери інформації та телекомунікацій – 11,76% у 2020 р.р. у загальній кількості організацій, 22,4% у 2021 р., 17,63% у 2022 р. Не зважаючи на зниження показника у 2023 році, його темпи приросту проти рівня 2014 р. склали 188,5%. Це обумовлено інформатизацією світового економічного простору, що потребує створення відповідної інфраструктури й стимулює розвиток організацій даної сфери. Позитивною є зміна показників, що відображають: частку організацій сфери професійної та науково-технічної діяльності – на 33,07% впродовж 2014-2023 р.р.; тих, що спеціалізуються на адміністративному та допоміжному обслуговуванні (16,17%). Після від'ємних темпів приросту у 2022 р. зросла частка організацій у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку у їх загальній кількості – на 11,71% за аналітичний період. Збільшення кількості організацій у 2020 р. майже на 20% спостерігається у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, що пов'язане зі збільшенням навантаження на неї через пандемію Covid-19 та зростанням кількості профільних організацій. У 2021 р. ці темпи уповільнились й продемонстрували від'ємну тенденцію, але прогнози щодо розширення даної сфери в умовах військових дій виправдались майже на 100% – приріст частки у 2023 р. на рівні 7,01% та майже на 71% впродовж аналітичного періоду.

За результатами аналізу темпів приросту кількості організацій за галузями економіки впродовж 2014-2023 р.р. спостерігається така динаміка (рис. 3.7): 1) найвищі темпи приросту зафіксовано серед організацій галузей: інформація та телекомунікації – 168,31%, освіта – на рівні 150,28%, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 130,6%, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – майже 81%; 2) значно нижчими є темпи приросту кількості організацій у сферах професійної, наукової та технічної діяльності – 39,35%, адміністративного та допоміжного обслуговування – 19,27%, мистецтва, спорту, розваг

та відпочинку – 19,17%, тимчасового розміщування й організації харчування – 16,97%;

3) втрати у кількості понесли організації половини галузей, найбільшими серед яких є оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – - 27,73%, сільське, лісове та рибне господарство – -16,79%, промисловість – - 13,18%, фінансова та страхова діяльність – - 14,99%.

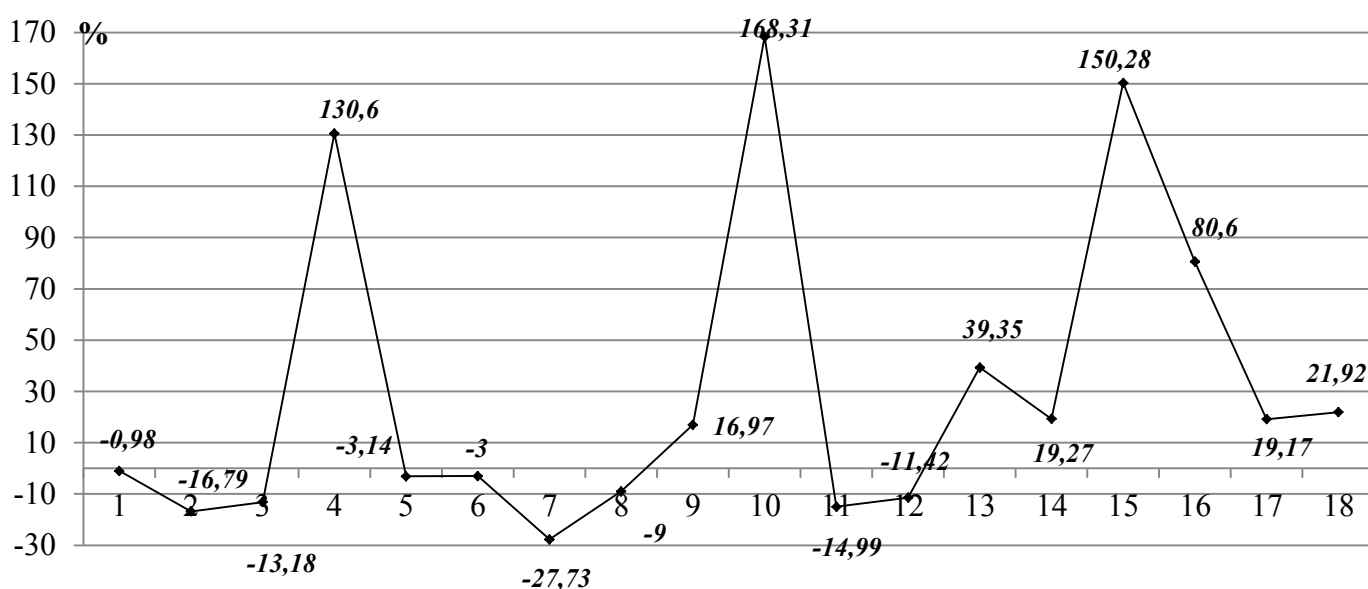


Рис. 3.7. Темпи приросту кількості українських організацій впродовж 2014 – 2023 р.р.*
[305]

* – нумерація на горизонтальній осі відповідає нумерації галузей економіки у табл. П.1 додатку П.

Отже, відзначається повільніший розвиток організацій первинного та вторинного секторів економіки порівняно з темпами приросту кількості організацій третинного сектору, що відповідає тенденціям глобалізації світової економічної системи, становленню постіндустріального, інформаційного суспільства, особливостям економік розвинених країн світу, де сфера послуг за значущістю посідає головне місце [273].

Для формулювання об'єктивних висновків щодо тенденцій розвитку українських організацій корисним є їх аналіз на мезорівні, адже кожний регіон має особливості розвитку та відмінності від узагальнених тенденцій по країні [142, 219, 352, 471]. Аналіз здійснювався за двома часовими періодами: до 2021 р. включно та на підставі даних 2022-2023 р.р. Це, з одного боку, дозволило отримати результати,

позбавлені впливу форс-мажорних чинників, спровокованих військовими діями, з іншого – усвідомивши причини тенденцій, врахувати вплив зовнішнього середовища – складну політичну ситуацію при активізації євроінтеграційних процесів, спрогнозувати ймовірні наслідки та визначити передумови розвитку компетентних українських організацій на європейському та пост воєнному українському ринках.

Традиційно високою концентрація організацій була у регіонах-лідерах: м. Київ, Харківській, Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Луганській областях (табл. П.2, додаток П). Початок військових дій на Сході України суттєво скоригував ситуацію, залишивши у лідерах м. Київ (11,77% організацій у їх загальній кількості) та Київську область (4,89% організацій у їх загальній кількості), Харківську (8,65% організацій у їх загальній кількості) та Дніпропетровську (7,75% організацій у їх загальній кількості) області, додавши до них Одеську (6,79% організацій у їх загальній кількості) та Львівську (6,09% організацій у їх загальній кількості). Зазначені регіони, незважаючи на кризові роки, демонструють у 2021 році майже незмінність або навіть зростання показника, обумовлюючи нерівномірний перерозподіл часток організацій за регіонами. У п'яти регіонах та столиці було сконцентровано 45,94% організацій, залишаючи трохи більше за 50% на понад 20 інших. Найменші частки Кіровоградської (1,9%), Тернопільської (1,95%), Чернівецької (2,06%), Волинської (2,1%), Рівненської (2,17%), Чернігівської (2,11%), Сумської (2,13) областей, а також Житомирської, Закарпатської, Івано-Франківської, Миколаївської, Рівненської, Херсонської та Черкаської областей, частка організацій яких коливається у межах 3%. Причини залежать від розмірів кожного регіону, наявності в ньому економічно активного населення, чисельності й динаміки зайнятих та безробітних, що є передумовою успішного функціонування організацій та обумовлює доцільність створення нових. Військове вторгнення росії у 2022 р. призвело до суттєвих зсувів у розподілі організацій за регіонами, адже велика їх кількість, зокрема, Харківської та Запорізької областей, меншою мірою, Одеської та Дніпропетровської областей, перебазували основну діяльність у більш безпечні західні регіони України (рис. 3.8). Це спочатку негативно позначилось на ефективності їх діяльності через складнощі адаптаційного

періоду, відсутність достатніх знань регіональних особливостей, поведінки споживачів, специфіки конкурентної боротьби. З іншого боку, необхідність вирішення нових завдань стимулювала розвиток необхідних компетенцій, що позитивно вплине на загальний рівень організаційної компетентності як на поствоєнному українському ринку, так і ринку Європи.

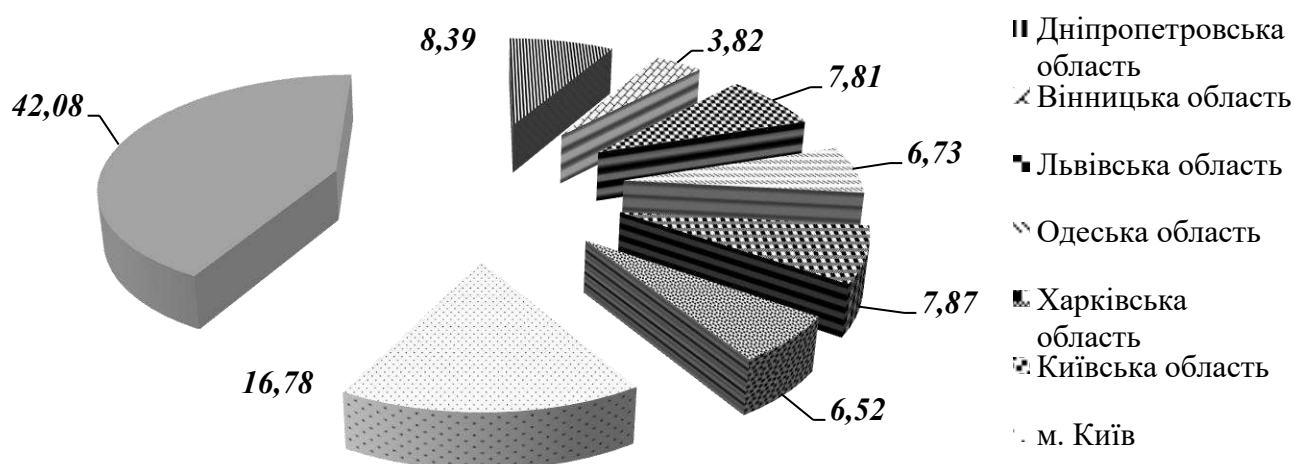


Рис. 3.8. Розподіл організацій за регіонами України у 2023 р. [305, 594]

Важливість дослідження діяльності регіональних організацій обумовлюється їх впливом на функціонування національної економіки, що вимагає аналізу регіонального внеску у обсяги ВВП країни та динаміки регіонального ВВП. Це дозволить судити про ефективність діяльності організацій, доцільність їх розвитку у межах регіонів, нарощування обсягів державної підтримки, виявити проблеми та обрати раціональні шляхи їх вирішення. Раніше розвиток регіонів, що концентрують промислово-виробничий та ресурсний потенціал, розглядався як запорука стабільного розвитку економіки. Але орієнтація Донецької, Луганської, Дніпропетровської областей на експлуатацію мінеральних ресурсів місцевого походження, що є обмеженими, їх залежність від хаотичних коливань світових цін на сировину та енергоносії ускладнювала перспективи довгострокового розвитку [151].

Результати аналізу темпів зростання кількості організацій за регіонами України демонструють від'ємні значення показника у більшості із них. Найбільші втрати у 2023 р. очікувано спостерігаються у Донецькій та Луганській областях, що

пояснюється наслідками розгортання військових дій та частковою анексією регіонів. Суттєвим є зменшення кількості організацій у Херсонській та Миколаївській областях (70,18 та 23,6% відповідно), Закарпатській, Житомирській, Чернівецькій та Волинській, де від'ємні темпи приросту коливаються близько 20% впродовж 2014-2023 р.р. Нижчими темпами (до 15%) знизилась кількість організацій у Вінницькій, Харківській та Сумській областях. Найсуттєвіше зростання демонструють м. Київ, Київська та Львівська області (25,67, 14,6 та 13,07% відповідно).

Через відсутність даних зі значної кількості регіонів внаслідок окупації майже 25% території України або активні бойові дії на територіях, ускладнений аналіз внеску регіонів у обсяги ВВП, який здійснювався на підставі даних 2021 р., як останнього, відображеного у офіційних статистичних джерелах [305]. Але це дозволило отримати результати, позбавлені впливу форс-мажорних чинників військових дій (рис. 3.9).

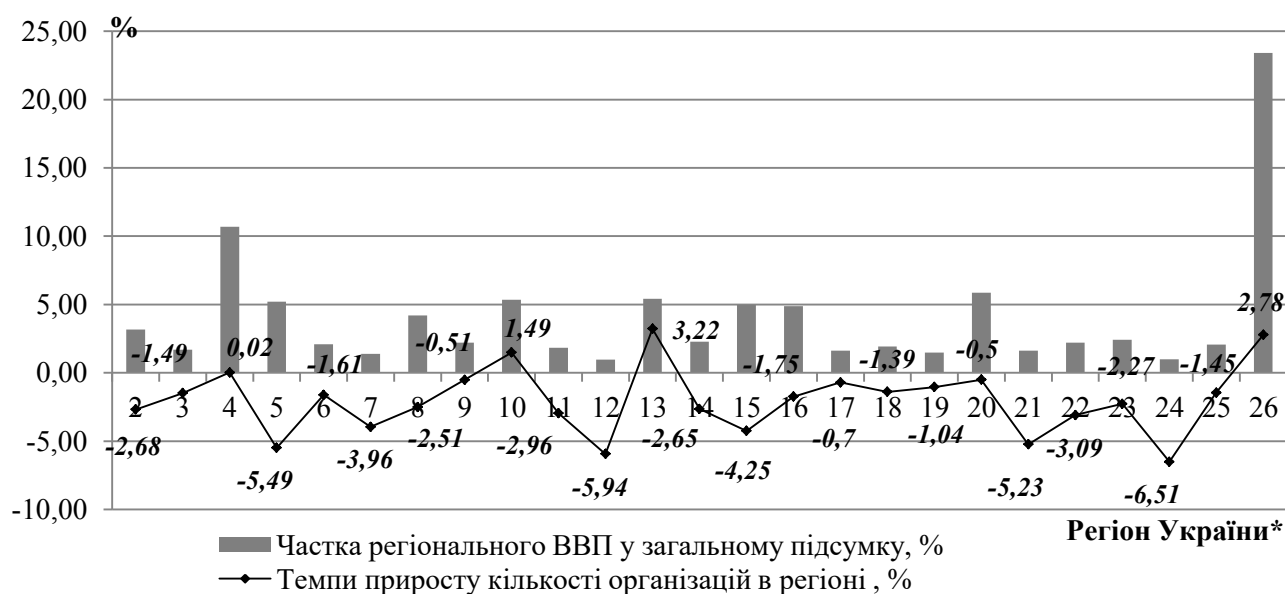


Рис. 3.9. Динаміка кількості українських організацій за регіонами України та частки регіонального ВВП у 2021** р. [594]

* – нумерація на горизонтальній осі відповідає нумерації регіонів України у табл. П.2 додатку П.

** – 2021 рік є останнім, за яким відображено дані щодо обсягів регіонального ВВП Державними органами статистики [305].

Якщо порівняти темпи приросту кількості організацій у 2021 р. з часткою регіонального ВВП, то внесок у ВВП Дніпропетровської області, де кількість організацій зростає лише на 0,02%, складає майже 11%. М. Київ, що характеризується активним розвитком нових організацій (майже 3%), дає близько 25% ВВП. Тобто темпи зростання кількості організацій у регіонах різняться у 150 разів, тоді як їх частки у ВВП країни – лише у 2,27 рази. Подібною є ситуація у регіонах з від’ємними темпами приросту кількості організацій та суттєвими частками у ВВП (рис. 3.9). Можна припустити відсутність прямої залежності між кількістю організацій в регіоні та його часткою у ВВП та більшу важливість результатів їх діяльності. Для підтвердження висновку корисним є порівняння темпів приросту кількості організацій у регіоні та регіонального ВВП (рис. 3.10).

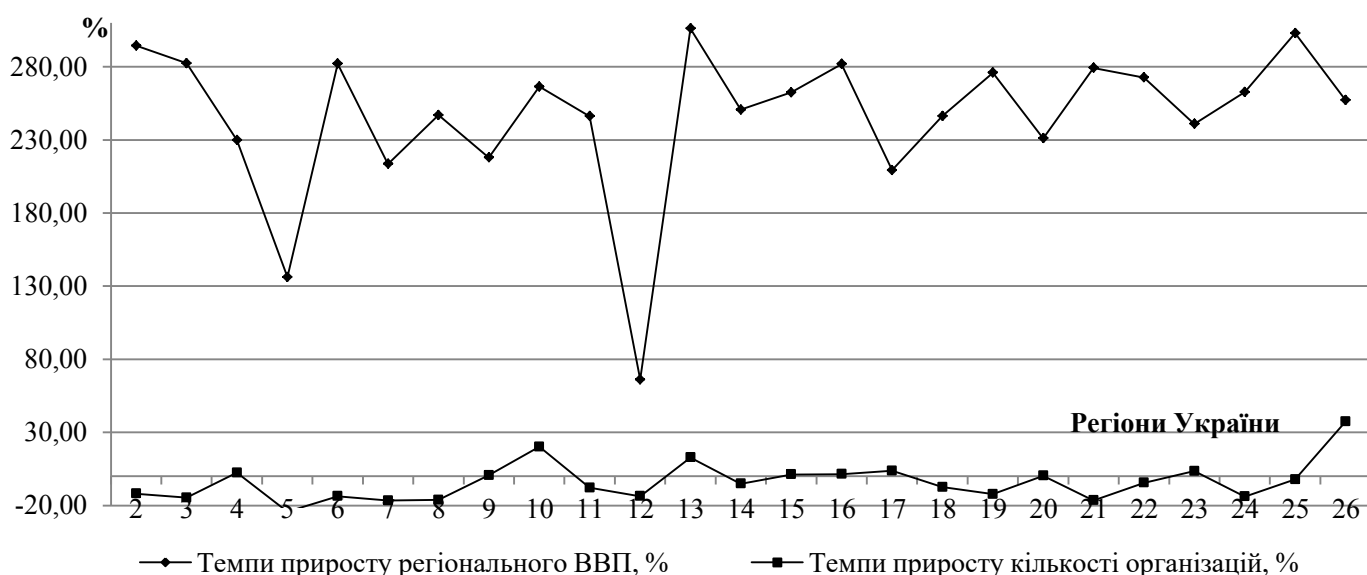


Рис. 3.10. Динаміка кількості українських організацій за регіонами та регіонального ВВП впродовж 2014 – 2021** р.р. [594]

* – нумерація на горизонтальній осі відповідає нумерації регіонів України у табл. П.2 додатку П.

** – 2021 рік є останнім, за яким відображено дані щодо обсягів регіонального ВВП Державними органами статистики [305].

Рис. 3.10 свідчить, що зростання регіонального ВВП відбувається у декілька разів вищими темпами, ніж кількості організацій, що є позитивною тенденцією. Одночасно можна підтвердити попередній висновок, адже найвищі темпи приросту

організацій, наприклад, у м. Київ, не свідчить про найвищі темпи приросту регіонального ВВП. Так само, не завжди зниження кількості організацій негативно впливає на ВВП. Це видно за результатами аналізу показників у Волинській, Дніпропетровській, Закарпатській, Житомирській, Запорізькій, Тернопільській, Харківській, Херсонській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій та Чернігівській областях, тобто у переважній більшості. Отже, кількість організацій в регіоні не є визначальним чинником впливу на національну економіку. Більш важливим є соціально-економічний ефект, який проявляється в обсягах виробленої та реалізованої продукції, їх співвідношенні, величині прибутку та кількості робочих місць, що сприяє підвищенню рівня зайнятості, зниженню кількості безробітного населення та підвищенню рівня добробуту населення.

Враховуючи закономірності та форми розвитку європейської економіки слід звернути увагу на місце підприємництва у забезпеченні стабільного соціально-економічного стану країн. Організації підприємницького сектору забезпечують зайнятість найбільшої кількості населення, є джерелом наповнення державного бюджету та чинником формування соціально-демографічної структури невеликих регіонів та міст [224, 255]. Вони можуть забезпечити максимальну ефективність вирішення проблем розробки наукоємних технологій та їх впровадження у виробництво, що сприяє насиченню ринку конкурентоспроможною продукцією. Наряду з кількістю та якістю трудових і природних ресурсів, інвестиціями, господарська діяльність підприємців є фактором економічного зростання країни [261].

Порівняно з державними організаціями приватні є прибутковішими, показники їх рентабельності можуть в рази відрізнятись від рівня державних, вони демонструють ефективніше використання обмежених ресурсів [351, 558], тобто їх вплив на розвиток національної економіки, зростання рівня добробуту суспільства та зміцнення позицій України на світовому ринку є суттєвішим. Отже, дослідження, присвячене пошуку шляхів створення та функціонування компетентних організацій як чинника зростання національної економіки, має спиратись на результати аналізу закономірностей та тенденцій розвитку суб'єктів підприємництва, показників їх діяльності, оцінки соціальної корисності.

Переважною кількістю суб'єктів діяльності України (близько 99%) є малі організації, серед яких близько 97% належить мікроорганізаціям (табл. П.3 Додаток П) [255]. Вони є виробниками 50-60% обсягів ВВП європейських країн, забезпечуючи 50-70% зайнятості населення [169, 305]. Українські малі та мікроорганізації демонструють нижчі показники – близько 16% ВВП та 50% від кількості зайнятого населення. За великими та середніми організаціями залишається частка ВВП на рівні 45 та 40% відповідно, а частка зайнятого населення близько 25% для представників великого бізнесу та 35% для середнього. Аналогічно до країн з ринковою економікою, організації малого бізнесу, складаючи основу дрібного виробництва, більше за інші насичують ринок товарами і послугами щоденного користування, сприяючи розвитку конкуренції, демонструють високий рівень бюджетних надходжень, перетворюючись на фактор подолання соціально-економічних проблем [140, 169, 305].

Переважно позитивні темпи приросту кількості впродовж аналізованого періоду (за виключенням 2016-2017 та 2021-2022 р.р.) демонстрували малі організації (20,24%), на фоні від'ємних, у більшості випадків (за виключенням 2017-2019 р.р.), значень представників великого та середнього бізнесу (табл. П.3 Додаток П). Зростанню кількості малих організацій, що забезпечує розвиток областей, районів, сільських та міських територій, сприяло реформування процедури реєстрації бізнесу, запровадження нових принципів функціонування системи оподаткування, що позитивно вплинуло на кількість малих підприємців в країні. Але тенденції були хаотичними. Сплеск у запуску нового бізнесу спостерігався у 2014 р. – 12,5 та 13,6% відповідно для малих та мікроорганізацій, при його уповільненні у наступному році – до 2,26 та 2,74%, та досягненні від'ємних значень у 2016 – 2017 р.р. – майже -6% та -4% у обох випадках. Впродовж наступних трьох років ситуація покращилась, що вивело темпи приросту до позитивного значення, але 2021 р. підтримав тенденцію до зниження кількості представників як малого, так і мікробізнесу. Це можна пояснити спочатку відносною стабілізацією економіки України після уповільнення інтенсивності військових дій на Сході та поступовим поживленням бізнесу у 2018-2020 р.р., але наслідки світової пандемії вірусу Covid-

19, що стало причиною масового закриття малих та мікроорганізацій через несприятливі умови функціонування, уповільнили темпи зростання показника, призвівши до від'ємних значень у 2021 р. Повномасштабне військове вторгнення росії призвело до суттєвих втрат у кількості представників малого та мікро бізнесу (понад 11%), що не дозволяло складати оптимістичні прогнози розвитку організацій. Однак, не зважаючи на очікувані тенденції до погіршення показників, прагнення влади підтримати представників українського малого бізнесу шляхом спрощення процедури реєстрації та зменшення навантаження внаслідок реформування податкової політики призвело до поживлення діяльності представників малого бізнесу та підвищення темпів приросту у 2023 р. більше, ніж на 10%. Складнішою є ситуація з представниками великого та середнього бізнесу, кількість яких є критичною у 2014 – 2016 р.р., потім, хоч і демонструвала повільну тенденцію до зростання, досягнувши у 2019 р. 16,4 та 10,03% відповідно, не витримала впливу світової кризи, спровокованої стрімким розповсюдженням вірусу Covid-19, відобразивши скорочення у 2020 р. кількості представників великого бізнесу на 1,16%, а середнього на 1,01%. Великі та середні організації є недостатньо гнучкими, їм складно швидко адаптуватись до змін, циклічних коливань, тенденцій попиту та до нової ситуації в цілому. Однак, незважаючи на особливості їх функціонування, у 2021 р. відзначено приріст кількості представників великого бізнесу – на 19,14%, що було повністю нівельовано подіями 2022 р. У 2023 р. представникам великого бізнесу вдалось досягти позитивних темпів приросту кількості, чого не можна сказати про середні за розмірами організації – темпи приросту кількості яких уповільнились, але залишились на рівні – 4,93%.

Статус представників бізнесу з погляду впливу на національну економіку підтверджується їх впливом на рівень зайнятості в країні. Найбільша кількість робочих місць надається представниками малого бізнесу, де частка зайнятих у 2012 р. у загальній кількості більше, ніж на 70% перевищує аналогічний показник у великому бізнесі та майже на 44% – у середньому (табл. П.3 Додаток П) (рис. 3.11). Якщо проаналізувати динаміку, то кількість зайнятих у великих організаціях, змінюючись у різних напрямках в окремих роках, демонструє тенденцію до

зменшення, відображуючи впродовж аналізованого періоду від'ємні темпи приросту на рівні 46,7% та зниження частки зайнятих у їх загальній кількості.

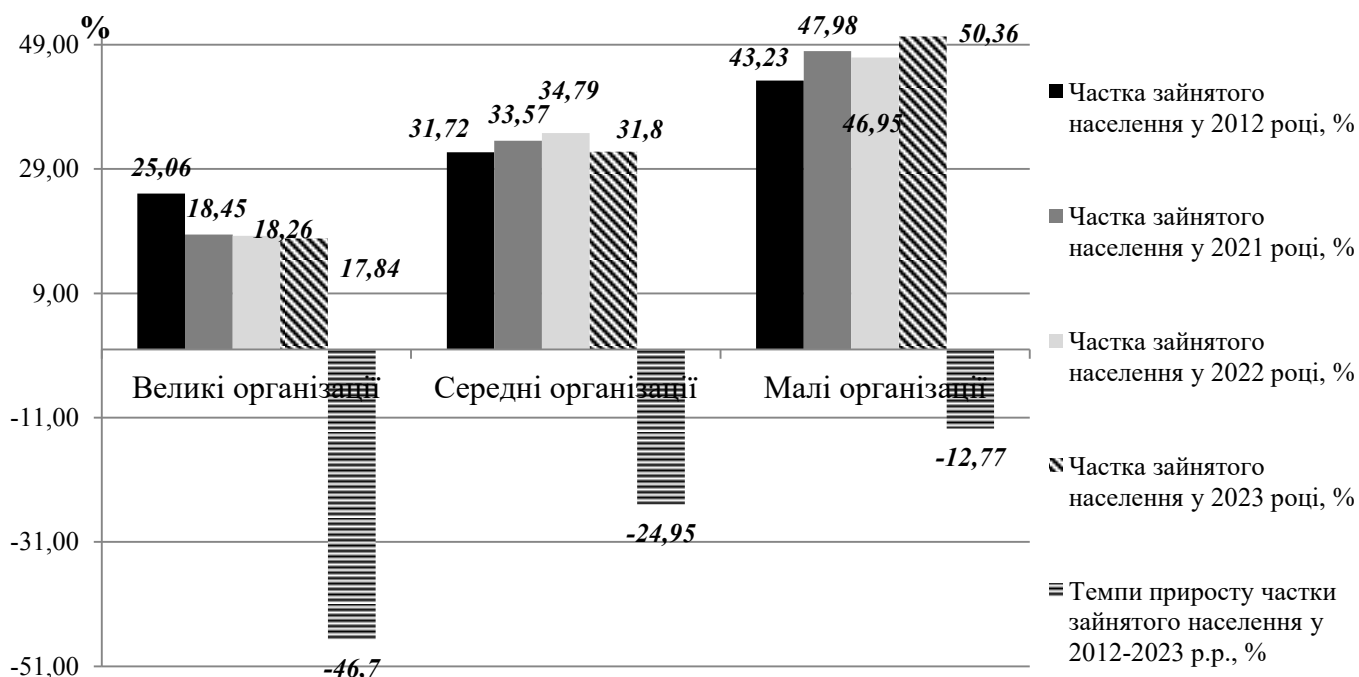


Рис. 3.11. Частка зайнятого населення та її динаміка [305, 600]

Кращою є ситуація у сфері середнього бізнесу, де суттєве зниження кількості зайнятого населення спостерігається у 2014 (-0,19%), 2017 (-0,49%) та, починаючи з 2021 р.р. (-1,14, -13 та -9,6% відповідно), що пояснюється спочатку всесвітньою епідемією, а потім військовими подіями в Україні. Щодо представників малого бізнесу, які є більш гнучкими та здатними швидко адаптуватись до зміни подій в економіці, то до 2018 р. включно частка зайнятих у малому бізнесі була відносно стабільною, відображаючи повільне, але впевнене зростання [454]. 2019 р. переломив ситуацію, відзначившись початком тенденції до зниження показника, але, незважаючи на зміни, частка зайнятих в малих організаціях залишається найвищою та у 2023 р. відзначилась приростом на рівні 7,3% (рис. 3.11) [179].

Можна підтвердити найбільше значення показника кількості зайнятих в одній організації у великому бізнесі – 3408 особи в середньому впродовж аналізованого періоду (табл. П.3 додатку П). Щодо малих організацій, то значення показника залишалось мінімальним та майже незмінним впродовж 2012-2023 р.р. Подібну

ситуацію можна назвати традиційною для української економіки, де великі та середні організації представляють сферу промисловості та сільського господарства, зберігаючи, іноді, надмірно високу кількість зайнятих при не завжди високих результатах діяльності та задовільному рівні оплати праці робітників [758]. У країнах ЄС і США вона є нижчою, коливаючись у межах 5% (в Україні – більше 70%). Один працівник сфери виробництва (переважно, великі та середні організації), формує зайнятість двох працівників сфери торгівлі (переважно, малі та середні організації), тобто суб'єкти малого підприємництва, окрім власної продукції, реалізують продукцію середніх та великих виробників, що актуалізує необхідність їх розвитку, формування сприятливих умов для функціонування [429]. Вони перетворились у чинник зростання ВВП, джерело робочих місць та надходження іноземної валюти. Їх розвиток обумовлює концентрацію майже половини зайнятих осіб, перетворюючись у потужну політично-соціальну силу в Україні [255].

Стратегічні цілі країни полягають, окрім підвищення ефективності економіки, у досягненні високого рівня життя населення та створенні умов для його розвитку [431]. Збалансована зайнятість населення є передумовою соціально-економічного розвитку країни, а негативні зміни в її структурі, провокуючи дисбаланс між демографічною ситуацією і реальними ринковими потребами, негативно впливають на стан економіки [431]. Соціально-економічний розвиток вважається засобом відображення кореляційної залежності між рівнем економічного розвитку і вирішенням соціальних проблем країни [415]. Це суперечливий процес з хаотичною взаємодією позитивних і негативних факторів, не передбачуваною зміною періодів прогресу та регресу. Причиною найчастіше є політичні й військові потрясіння, соціальні конфлікти та екологічні катастрофи, що спроможні уповільнити або зупинити розвиток економіки та відкинути її на кілька десятиліть назад.

Проблема зайнятості у контексті її впливу на соціально-економічний розвиток країн досліджується у взаємозв'язку із проблемами безробіття, адже досягнення її структурної збалансованості можливе на підставі зниження рівня безробіття шляхом створення робочих місць у пріоритетних галузях та їх згортання у безперспективних [431]. Для української економіки сьогодні характерна одночасна наявність

надлишку та дефіциту окремих категорій працівників; зростання кількості осіб, які працюють не за фахом, що провокує збільшення масштабів перепідготовки кадрів та їх наближення до масштабів первинної підготовки; зростання неформальної та вторинної зайнятості й високий ступінь соціальної нерівності серед працюючих [20]. Необхідною є державна підтримка роботодавців у напрямі створення нових й збереження наявних робочих місць, забезпечення розвитку малого й середнього бізнесу, особливо у регіонах з підвищеним рівнем безробіття, що сприятиме зниженню навантаження на робочі місця й напруженості на ринку праці. Аналіз динаміки кількості безробітного населення порівняно зі зміною кількості організацій, пропонувананих робочих місць, ступеня навантаження безробітного населення на організації та вакансії є підґрунтям для розробки рекомендацій щодо розвитку організацій, спроможних шляхом успішної діяльності створювати додаткові робочі місця із гідною оплатою праці та сприяти збалансованості попиту й пропозиції робочих місць, забезпеченню повної та ефективної зайнятості.

Темпи приросту кількості організацій та чисельності безробітного населення відрізняються нестабільною тенденцією. Явний прогрес у 2013, 2015 та 2019 р.р. де зростання кількості організацій на 7,62; 2,18; 5,55% відповідно сприяло зниженню чисельності безробітних на 4,99; 10,44; 5,76%, змінюється як періодами вираженого спаду у кількості організацій та зростання чисельності безробітних (2016 р. – -5,51% у кількості організацій з +1,42% у чисельності безробітних; 2017 р. – -3,24 та +1,18%; 2021 р. – -0,88 та +2,23%; -11,44% та +5,5% – у критичному 2022 р.), так і незрозумілим 2014 р., коли зростання кількості організацій на 12,2% призвело до зростання чисельності безробітного населення на 22,3% (рис. 3.12).

З рис. 3.12 видно, що навіть незначний приріст кількості організацій може суттєво зменшити рівень безробіття в Україні, а скорочення їх кількості, у більшості випадків, провокує зростання чисельності безробітних. Темпи зростання іноді є непередбачуваними: у 2021 р. вони у декілька разів перевищують темпи скорочення кількості організацій, а у 2022 р. навпаки – зниження кількості організацій майже на 12% призвело до повільнішого зростання чисельності безробітних (5,5%). Відсутня можливість провести аналіз за даними 2023 р. через їх відсутність в офіційних

джерелах інформації [305], але існує ймовірність збереження тенденцій.



Рис. 3.12. Динаміка кількості організацій та чисельності безробітного населення України

* – 2022 рік є останнім, за яким відображено дані щодо чисельності безробітного населення України Державними органами статистики [305].

Безробіття має інші причини, як то добровільне звільнення для пошуку іншого варіанта діяльності або наявність диспропорцій у розвитку ринків праці та освітніх послуг, однак, основною залишається ліквідація частки організацій зі спадом виробництва та перевищенням пропозиції над попитом на окремі професії, що унеможливорює застосування людьми своїх навичок у продуктивній роботі за гідну оплату [333]. Однією з проблем сучасного ринку праці України є дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили, обумовлений професійно-кваліфікаційною невідповідністю, що негативно впливає на ефективність функціонування економіки, гальмує розвиток НТП, є передумовою зниження виробництва продукції та скорочення ВВП. Протягом 2022 р. роботодавці проінформували центри зайнятості про наявність близько 236 тис. вакансій, що майже на 80% менше рівня показника у 2012 р. та майже на 70% менше, ніж у попередньому році [305]. Оскільки 2022 рік є форс-мажорним, нетиповим роком для аналізу тенденцій, то доцільним є

додатковий аналіз динаміки темпів приросту кількості наявних вакансій, що, демонструючи нестабільність, схильна до зниження. Виключенням є 2013, 2017 та 2019 р.р., де зростання показника на 22,3; 160,4 та 155,3 тис. вакансій прискорили темпи приросту відповідно до 2; 17,45 та 15,56%. Якщо доповнити рис. 3.12 динамікою кількості вакансій та порівняти аналізовані показники, то зменшення кількості організацій або уповільнення темпів її зростання призводить, у більшості випадків, до зростання чисельності безробітного населення та не завжди однозначного скорочення кількості вакансій (2016-2017 р.р.) (рис. 3.13).

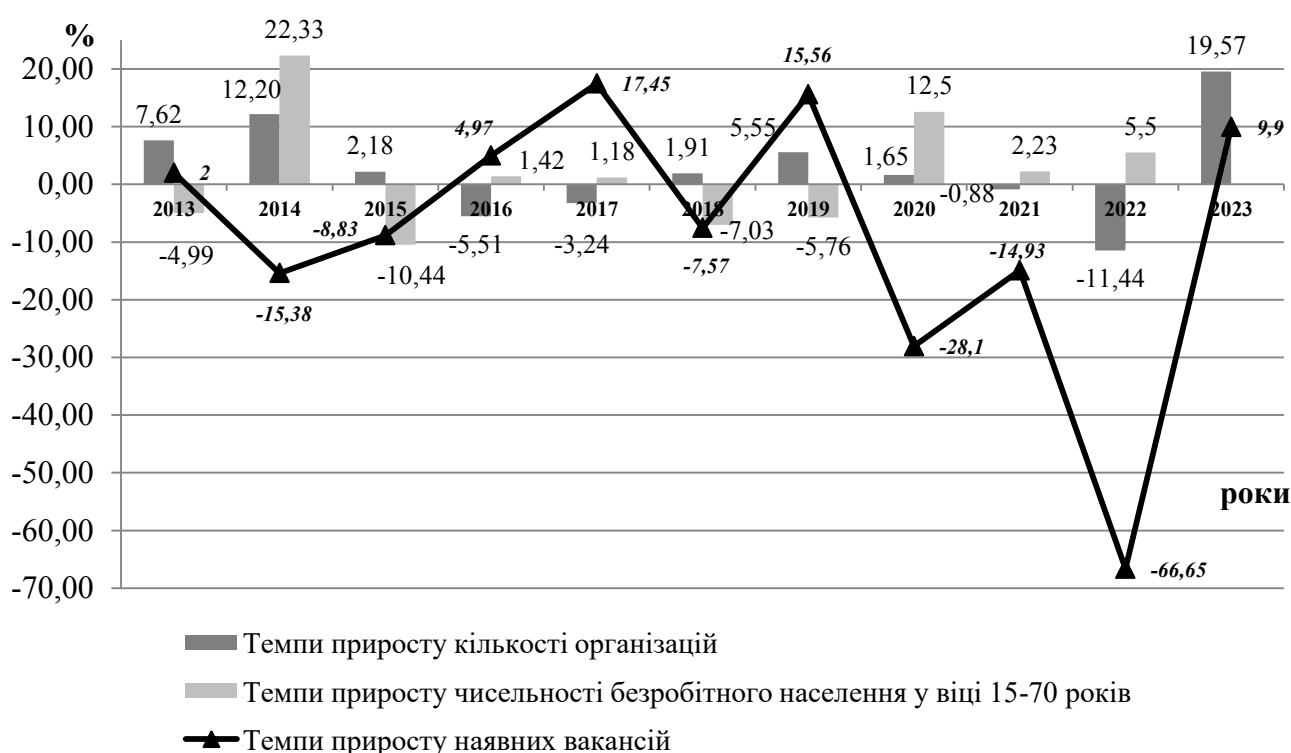


Рис. 3.13. Співвідношення показників кількості організацій, вакансій та чисельності безробітного населення України [305, 600]

І, навпаки, зростання кількості організацій та прискорення його темпів, наприклад, у критичних для економіки 2014 та 2020 р.р., призвело до стрімкого скорочення кількості вакансій. Ймовірно, українські організації обрали у якості методу виходу з кризи скорочення кількості робочих місць та працівників, що збільшило навантаження безробітного населення на кожную організацію та вакансію.

Щодо переломного для української економіки та суспільства 2022 року, то зниження більше, ніж на 10%, темпів приросту кількості організацій призвело до повільнішого зростання чисельності безробітного населення (на 5,5%) та стрімкого гальмування темпів приросту кількості наявних вакансій (на -66,65%). Отже, скорочувалась кількість організацій, а ті, що підтримували діяльність, змушені були скорочувати кількість персоналу, що призводило до зростання чисельності безробітного населення в Україні. Ситуацію 2023 року, відзначеного зростанням кількості організацій та вакансій, не можна назвати однозначно позитивною, адже суттєва частка вакансій пояснюється активною міграцією та відтоком працездатного населення за кордон. Тривалість військових в Україні, пов'язана з цим небезпека, підкріплена глибокою економічною кризою, змушує населення працевлаштовуватись за кордоном.

За рідким виключенням (2013 та 2019 р.р.) на одну вакансію претендує, щонайменше, дві особи. Тобто пропозиція зі сторони шукачів перевищує попит, особливо для професійних категорій та кваліфікованих робітників [305]. 2022 р. збільшив показник у 3-4 рази та продемонстрував трансформацію попиту на професії, адже сучасні організації шукають програмістів, маркетологів, менеджерів, лікарів, фармацевтів, педагогів та інженерів. Одночасно із надлишковою пропозицією робочої сили в Україні існує незадоволений попит через невідповідність компетентності працівників вимогам. Думки експертів з оцінки економічної ситуації в країні є, здебільшого, песимістичними, що пов'язано зі спадом економічної активності. Очевидні причини погіршення ситуації пов'язані з військовими конфліктами: спочатку у 2014 р. – розрив економічних зв'язків з росією, втрата стабільних ринків, матеріальні втрати через руйнування майна та необхідність перенесення організацій на інші території, потім у 2022 р., наслідки якого для української та світової економіки й суспільства є катастрофічними. Несприятливим є стан малого бізнесу, адже через політично-економічну кризу роботодавці спрямовують зусилля на оптимізацію бізнес-процесів, скорочуючи штат та розширюючи діапазон завдань для співробітників. Тому у майбутньому підвищений попит прогнозують на компетентних працівників зі знаннями та

навичками за декількома спеціальностями, готових навчатись та адаптуватись до нових умов й завдань. Така ситуація, за прогнозами, є ідентичною практично для усіх професій. Український ринок праці, повторюючи цикли ділової активності держави, демонструє зростання попиту на робочу силу внаслідок зростання національної економіки і навпаки. При цьому випереджальними темпами зростає попит на компетентних працівників [82]. Якщо зауважити, що вітчизняний ринок за них конкурує з європейським, що пропонує вищу заробітну плату, то актуальною стає проблема нестачі якісної робочої сили, що вимагає виховання компетентних працівників в Україні, як невід'ємної складової компетентності організацій.

Підтвердження висновків вимагає аналізу діяльності українських організацій, зокрема, обсягів виробленої та реалізованої продукції, їх прибутковості, що є доцільним для підтвердження прогресу чи регресу економіки, дозволить дослідити тренди її розвитку та перспективи зростання для організацій [418]. Через об'єктивну неспроможність органів Державної статистики вчасно оновлювати інформацію до аналізу приймалися дані 2022 р. [305].

Традиційним у сфері досліджень ефективності діяльності організацій є аналіз прибутковості, що дозволяє визначити основні статистичні орієнтири з точки зору зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності організацій, потенційні можливості підвищення прибутковості, посилення конкурентних позицій на ринку, відповідного розвитку економіки України й поповнення бюджету в умовах невизначеності [136, 372]. Але не завжди показники прибутковості дають змогу охарактеризувати результати діяльності організацій у розрізі їх впливу на стан економіки. Важливими є показники, що характеризують обсяги виробленої та реалізованої продукції, їх співвідношення, продуктивність праці робітників, питомий показник ВВП, що дозволяє дослідити превалюючі тенденції у розвитку організацій, як то: стабільність діяльності, безперебійність та ефективність функціонування, раціональність використання фінансових ресурсів, виявити причини та можливі наслідки для економіки в цілому [382, 438].

Результати аналізу обсягів вироблених товарів та послуг в Україні впродовж 2012 – 2022 р.р. свідчить про їх зростання за всіма групами організацій. Найбільші

темпи зростання демонструють мікроорганізації та малі організації в цілому – на рівні 579,28 та 442,3% відповідно. Найнижчі відзначено у представників великого бізнесу (100,03%). Проте, якщо дослідити частку виробленої продукції різних груп організацій у загальних обсягах, то лідерами є великі та середні організації, частка яких, незважаючи на хаотичні зміни, залишається стабільно високою – в середньому на рівні майже 40%. Частка виробленої продукції мікроорганізацій демонструє найнижчий рівень – 8,9% у загальному її обсязі в Україні у 2022 р.

Недоцільно робити однозначні висновки без порівняння обсягів виробленої продукції з обсягами її реалізації, адже це взаємозалежні показники, що мають бути збалансованими. Обсяг виробництва продукції набуває першочергового значення в умовах обмежених виробничих можливостей й необмеженого попиту. Поступове насичення ринку з посиленням конкурентної боротьби призводить до підвищення важливості показника обсягів реалізації, що стає основою розробки виробничої програми, адже слід виробляти продукцію в обсягах, які можна реалізувати [362]. Аналіз показників та їх збалансованості дозволяє виявити напрями максимізації прибутку через збільшення обсягів реалізації рентабельної продукції та розширення частки ринку, знайти шляхи підвищення якості продукції та збільшення обсягів виробництва на підставі розкриття його внутрішніх резервів [357].

Очевидним є зростання менш стрімкими темпами обсягів реалізованої продукції для усіх груп організацій (табл. П.3 Додатку П). Зберігається тенденція до лідирування мікроорганізацій – темпи приросту на рівні 331,06%, їм поступаються малі організації в цілому – 308,12%, найнижчими, але вищими, ніж за виробленою продукцією, є темпи приросту обсягів реалізації великих організацій – майже 172,39%. Змін зазнав розподіл часток обсягів реалізації груп організацій у загальному обсязі. Великі організації поступились першим місцем у 2023 р. середнім, адже частка їх обсягів є на 9,14% меншою та не досягає 40%. Залишається найнижчою частка обсягів реалізації мікроорганізацій – на рівні 6,75% (рис. 3.14).

Частка організацій великого та середнього бізнесу в обсягах виробленої та реалізованої продукції є стабільно високою, що підтверджено показниками у розрахунку на одну організацію, де ситуація є аналогічною (табл. П.3 Додатку П).

Фіксується превалювання значень показників над результатами виробництва й реалізації представників малого підприємництва.

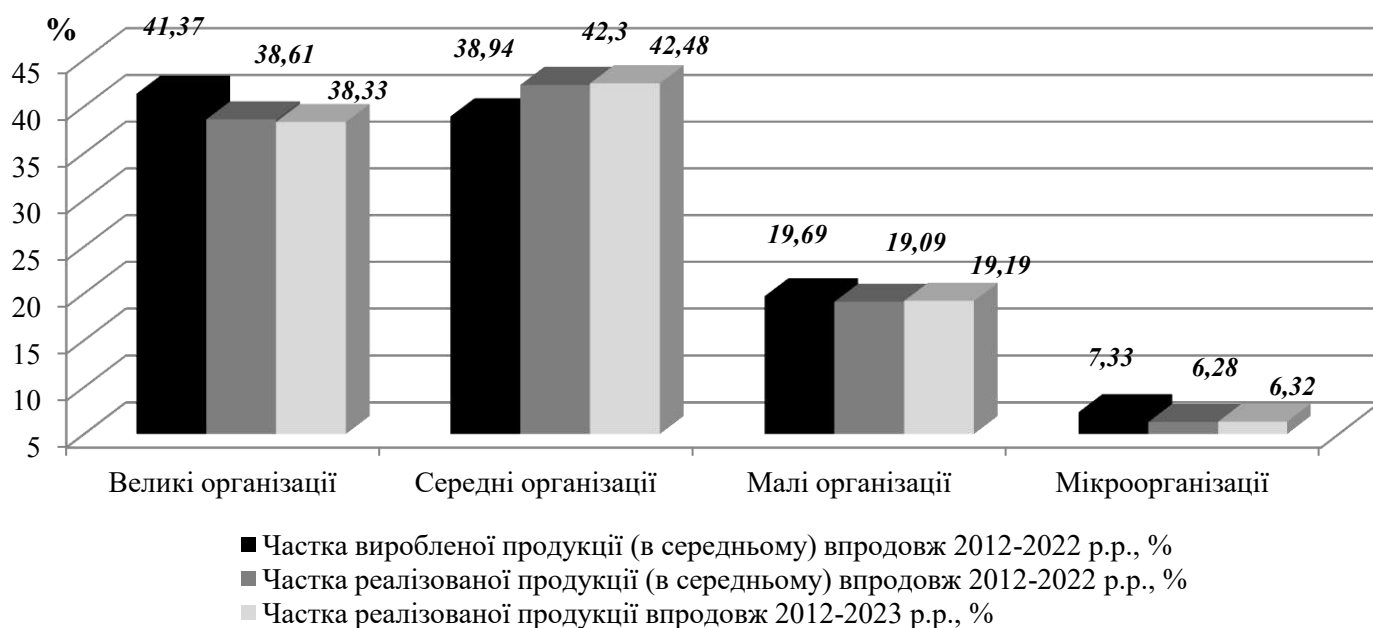


Рис. 3.14. Динаміка обсягів виробленої та реалізованої продукції організаціями України [305, 594]

Існує точка зору про низьку результативність діяльності малих організацій в Україні та низьку продуктивність праці зайнятого у них населення, що обумовлено причинами об'єктивно-суб'єктивного характеру. Серед основних науковці виділяють низький рівень автоматизації виробництва та рівень попиту, тиск та демпінгування цін з боку великих корпорацій і надвисокий рівень конкуренції, навмисне зниження статистики обсягів реалізованої продукції без їх відображення в обліку [255, 472]. Якщо звернутись до структури організаційної компетентності, то можна припустити, що представники великого та середнього бізнесу володіють ширшим переліком її складових. Це можуть бути компетенції синергетичної складової, що є комбінацією унікальних корпоративних знань, вмінь, навичок, організаційного досвіду, доповнених технологіями та ресурсами, та забезпечує зростання вартості бізнесу, цінності товарів і послуг, практично невідтворювані конкурентами переваги. Великі та середні організації, найчастіше, займають позиції

організаційного лідерства або монопольне становище у ринкових сегментах або ринках в цілому, в галузях економічної діяльності або їх сукупності. Володіють стійким авторитетом в адміністративних та ділових колах, спроможні впливати на прийняття необхідних організації рішень, лобіювати організаційні інтереси. Це є майже недоступним для представників малого, а, особливо, мікро-бізнесу. Однак, вони можуть суттєво підвищити рівень компетентності шляхом активного використання її ключової складової – переліку тих компетенцій, що входять до її складу. Мова йде про диверсифікацію діяльності, співробітництво зі стратегічними партнерами шляхом участі в альянсах. Це, окрім зміцнення ринкових позицій, надасть можливість обміну знаннями, інформацією, досвідом досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами, що підвищить рівень організаційної компетентності та розширить перспективи діяльності на ринку. Якщо порівняти обсяги виробленої продукції та кількість зайнятих, що дозволяє зробити висновок про продуктивність праці, то, незважаючи на перевагу обсягів продукції, виробленої одним працівником великих організацій (майже 1 млн. грн.), темпи їх приросту відрізняються від представників малого підприємництва (100,03% у великому бізнесі проти 442,3% у малому) [179, 295].

Важливим для формування висновків є аналіз співвідношення показників. Так, частка обсягів реалізованої продукції стабільно перевищує показник виробленої у більшості організацій (виключенням є малі організації) [305], що може свідчити про додаткову закупівлю та реалізацію продукції контрагентів-постачальників та про наявність залишків готової продукції на складах організацій. Перевага у темпах приросту реалізованої продукції над виробленою по Україні та групам організацій (окрім малих організацій), свідчить про зниження обсягів їх виробництва, зростання залишків готової продукції та залежності від постачальників (рис. 3.15).

Які б цілі не ставили організації, високий рівень фінансових результатів діяльності є еквівалентом підприємницького успіху [140]. Рис. 3.16 демонструє майже ідентичність тенденцій в обсягах виробленої й реалізованої продукції (табл. П.3 Додаток П) та обсягах ВВП (табл. Н.1 Додаток Н). Фінансовий стан, як складна і комплексна категорія, характеризує ефективність функціонування суб'єктів

господарювання, є індикатором забезпеченості та раціонального використання фінансових ресурсів, що впливає на спроможність здійснювати успішну виробничо-господарську діяльність та забезпечувати стійкий розвиток організації [372].



Рис. 3.15. Динаміка темпів приросту обсягів виробленої та реалізованої продукції [594]

* – 2022 рік є останнім, за яким відображено дані щодо обсягів виробленої продукції організаціями України Державними органами статистики [305].

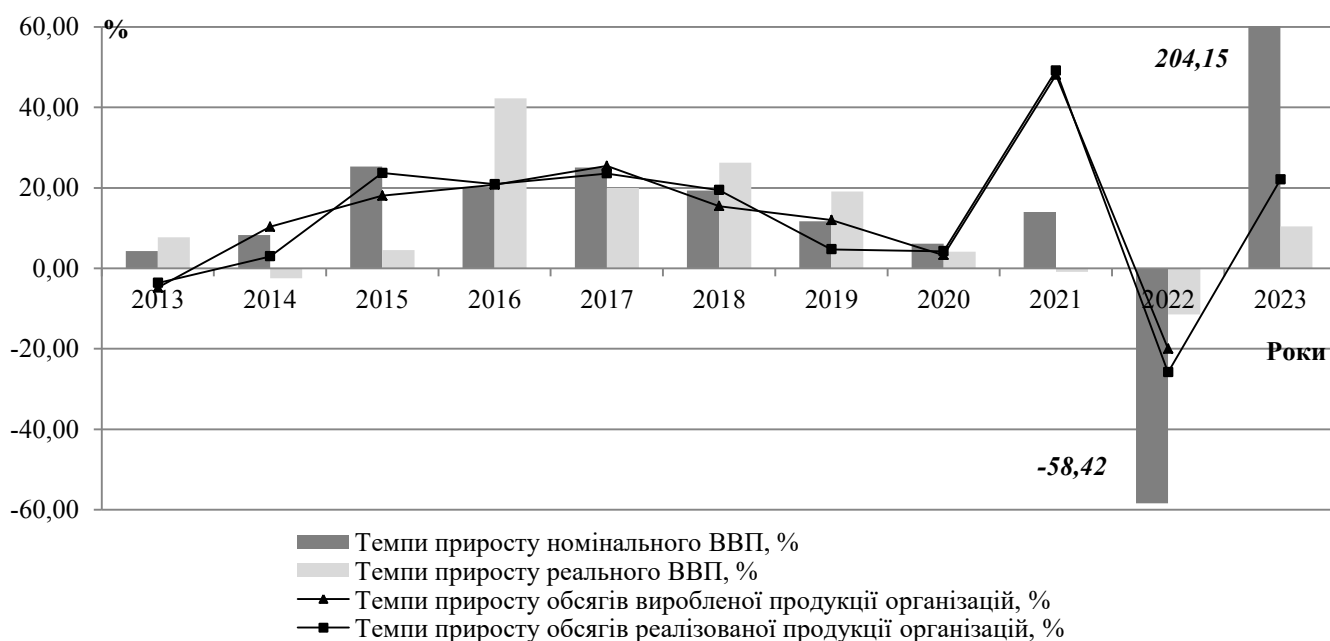


Рис. 3.16. Темпи приросту ВВП й обсягів виробленої та реалізованої продукції [305]

Розповсюдженою є думка, що найвагомішим показником фінансового успіху організації є прибуток, що актуалізує завдання аналізу його обсягів та тенденцій їх зміни. Економічну характеристику прибутковості організацій доцільно зробити за фактом наявності чистого прибутку від діяльності (табл. П.3 Додатку П) (рис. 3.17).

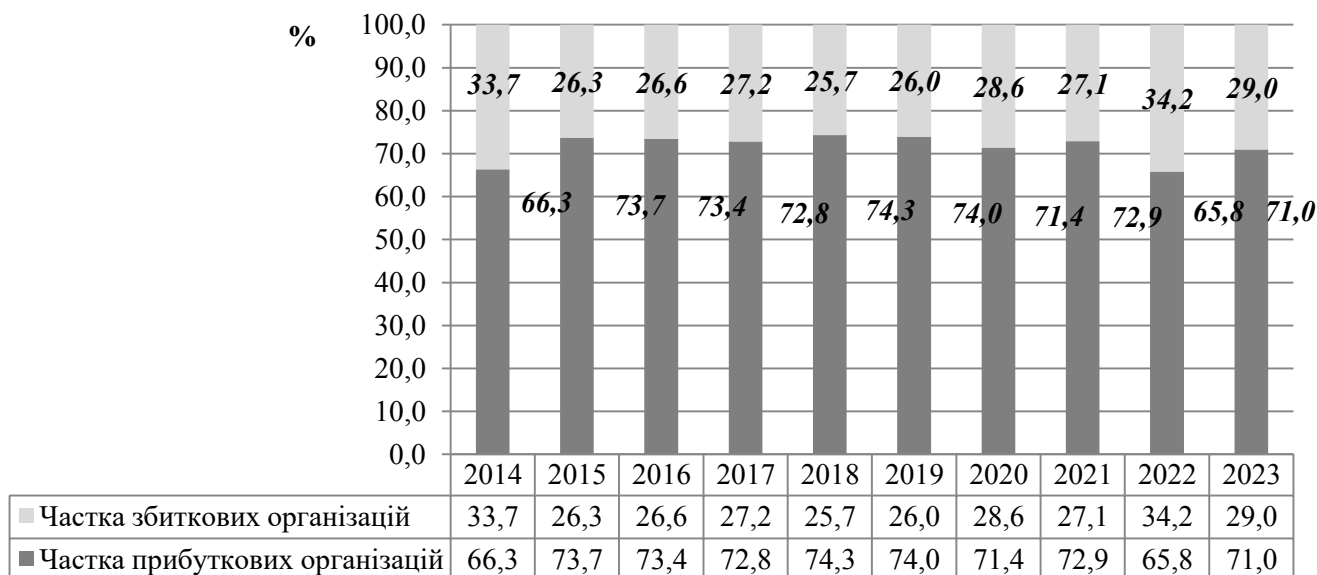


Рис. 3.17. Розподіл організацій України за наявністю чистого прибутку від діяльності [305, 600]

Слід зазначити про наявність значної кількості збиткових організацій, що складає близько третини в загальній кількості. Відсутність прибутків сповільнює оновлення засобів праці в організаціях, впровадження новітніх технологій та досягнень НТП, що негативно відбивається на загальному рівні розвитку організації. Однак, частка прибуткових організацій в Україні мала зростаючу тенденцію до 2016 р., почала поступово знижуватись у 2019 році – на 0,3% та продемонструвала інтенсивне скорочення (на 2,6%) у 2020 р. 2021 р. несуттєво виправив ситуацію, обумовивши зростання частки прибуткових організацій на 1,5%. Очікувані корективи вніс 2022 р., знизивши частку прибуткових організацій до 65,8% (на 7,1%). Відповідною є тенденція у динаміці частки збиткових організацій, однак, очевидним є перевищення кількості прибуткових організацій над неприбутковими – частка останніх у загальній кількості в середньому впродовж аналітичного періоду є

меншою у 2-3 рази (26,3% проти 73,7% у 2015 р. та 34,2% проти 65,8% у 2022 р.). Незважаючи на песимістичні прогнози, дані 2023 р. свідчать про покращення ситуації. Аналіз абсолютного показника прибутковості, що свідчить про його зростання по Україні на 850 209,2 млн. грн. впродовж 2014-2021 р.р., тобто більше, ніж у 20 разів, демонструє його зрозуміле скорочення у 2022 р., що призвело до формування збитку у розмірі 276277,74 млн. грн. Критичними для українських організацій були 2013-2014 р.р., коли темпи приросту прибутку демонстрували від'ємне значення показника та свідчили про формування значної суми збитків. Це є зрозумілим, враховуючи вплив подій, пов'язаних з військовим конфліктом на Сході України, анексією АР Крим і м. Севастополя, торгівельними обмеженнями з боку росії у 2014 р. та відсутністю прогресу у відновленні контролю над зоною АТО, переглядом умов торгівлі для України в бік погіршення, спадом експорту в росію, жорсткою фіскальною та монетарною політикою у 2015 р. [166, 416], наслідки чого окремі українські організації не компенсували заробленими прибутками. Невтішними є результати функціонування організацій у 2020 р. – наслідки світової пандемії скоротили обсяги чистого прибутку на 87% порівняно з попереднім періодом. Щодо внеску організацій у формування загального прибутку України, то найкращою є ситуація у представників великого бізнесу, де обсяги прибутку, незважаючи на хаотичні, іноді негативні тенденції (2013-2015 р.р.), демонструють зростання у 2021 р. порівняно з 2012 р. майже у 30 разів. Нижчими, але позитивними були до 2021 р. результати діяльності середніх організацій, що принесли їм зростання прибутку більше, ніж у 8 разів. Критичною була ситуація у малих організаціях, які є збитковими впродовж 2012-2021 р.р. – виключенням стали 2018 р., 2019 та особливо сприятливим – 2021 р., коли обсяг прибутку, впоравшись з від'ємним значенням у попередньому періоді, майже вдвічі перевищив показник 2019 р. Збитковими до 2018 р. були представники мікробізнесу, 2019 р. став переломним, забезпечивши позитивний розмір прибутку, однак, 2020 р., внаслідок очевидних причин, зумовив протилежний напрям розвитку, відзначившись збитком у розмірі 28019,89 млн. грн. 2022 рік суттєво скоригував ситуацію – збитковими стали представники усіх сфер бізнесу, незалежно від розміру (рис. 3.18).

Щодо результатів діяльності організацій та їх досягнень у нарощуванні прибутку впродовж аналітичного періоду, то суттєвого прогресу досягли великі організації, де обсяг прибутку на одну організацію у 2023 р. перевищує показник 2012 р.

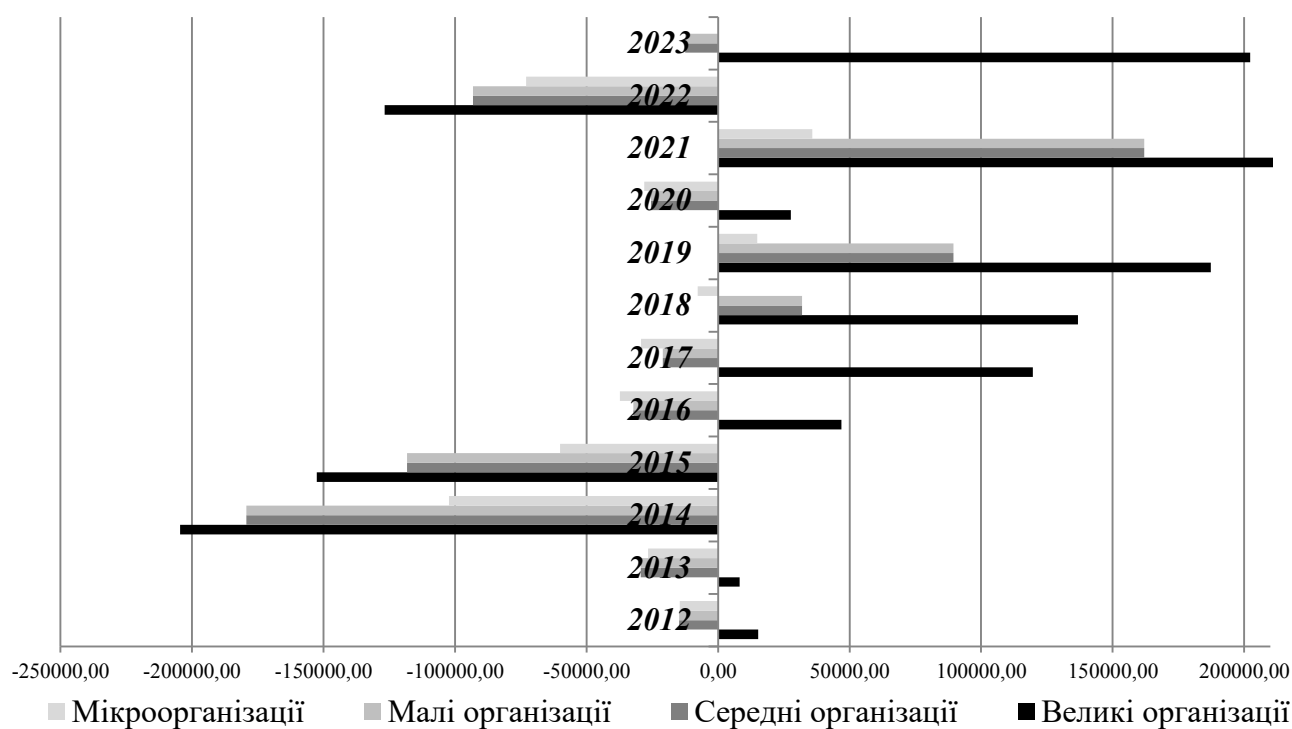


Рис. 3.18. Динаміка прибутку організацій України у 2012-2023* р.р., млн. грн. [305]

* – за виключенням даних щодо прибутку мікроорганізацій, які відсутні в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

У середніх організаціях темпи зростання показника були повільнішими, що дозволило їм заробити у 2023 р. майже на 15 млн. грн. (у 9,88 разів) більше, ніж у 2012 р. Представни малого бізнесу, включаючи мікроорганізації, були збитковими у більшості років періоду, що відзначене зниженням прибутковості у 2022 р. майже у 6 та 5 разів відповідно. 2023 рік ще більше погіршив ситуацію у малому бізнесі. Подібний розподіл прибуткових та збиткових організацій можна пов'язати з більшими можливостями представників великого та середнього бізнесу протистояти негативним чинникам (курсові коливання валют, обмеження товарообігу та зміна кон'юнктури ринку) за рахунок високого рівня розвитку компетенцій, що

забезпечують формування стійких конкурентних переваг на ринку. Політична підтримка допомагає представникам цих груп демонструвати вищий рівень стійкості до зовнішніх змін у найскладніші роки. Військове вторгнення росії на територію України майже повністю обмежило ймовірність формування прибутку організаціями. Необхідність релокації частини з них з територій бойових дій, ускладнення логістичних зав'язків із зовнішніми партнерами, неможливість діяльності на окупованих територіях, зниження купівельної спроможності населення та інтенсифікація інфляційних процесів – все це ускладнило господарську діяльність та спровокувало знаходження організацій на межі виживання. Логічними стали зниження їх кількості, результатів діяльності, зростання частки збиткових організацій у загальній кількості у 2022 р.

Не можна однозначно стверджувати, що зростання кількості організацій, обсягів виробленої та реалізованої продукції, рівня їх прибутковості призводить до відповідного зростання рівня ВВП. Так само, і зниження обсягів виробленої й реалізованої продукції не обов'язково призводить до рівнозначного зниження обсягів прибутку. Навпаки, дослідження рівня показників та розрахунок темпів їх зміни дозволили відзначити іноді суперечливі тенденції, як то: 1) зниження кількості організацій у 2016 р. призвело до стрімкого зростання прибутковості та помірного зростання решти показників; 2) несуттєве зростання кількості організацій у 2018, 2019 р.р. відбувалось на фоні значно вищих темпів зростання інших аналізованих показників; 3) незначна позитивна зміна кількості організацій характеризується помірним зростанням їх прибутковості у 2016 р. та суттєвим зниженням у 2013 р., стрімке її зростання у 2017 р. відбувалось на фоні зниження кількості організацій; 4) зростання кількості організацій відбувалось на фоні падіння рівня прибутковості у 2014-2015 р.р., та, навпаки, зниження кількості організацій у 2016 році спричинило повільніші темпи падіння частки прибуткових організацій.

Зрозумілими є тенденції 2022 р. Загальна політично-економічна криза спровокувала зменшення кількості організацій, логічне зменшення обсягів ВВП, зростання частки збиткових організацій. Однак, не завжди зрозумілі тенденції попередніх періодів свідчать про існування інших об'єктивних та суб'єктивних

чинників, що прямо або опосередковано впливають на результативність діяльності організацій, що відбивається на рівні макроекономічних показників, обумовлюючи актуальний стан національної економіки. За думкою науковців [224, 285, 413] існує ряд факторів економічного зростання, основними з яких є: 1) праця, а, точніше, рівень її продуктивності, обумовлений кількістю і якістю трудових ресурсів – освітою та професійною підготовкою, завдяки чому відбувається одержання нових знань, формування вмінь та навичок, що дають змогу працівникові за рахунок підвищення продуктивності праці впливати на рівень та темпи економічного зростання організації та економіки в цілому; 2) земля, тобто кількість і якість природних ресурсів, що, впливаючи на рівень економічного зростання країни, важко піддаються кількісній оцінці; 3) капітал, під яким розуміють капіталовкладення або інвестиції у нові технології управління й організації виробництва, новітні інформаційні технології, що забезпечується існуючим рівнем науково-технічного прогресу; 4) підприємницькі здібності власників та керівників організацій, не лише як передумова успішної господарської діяльності, але як господарський механізм, що може або сприяти або гальмувати економічний розвиток [261].

Очевидною є наявність взаємозв'язку між факторами. Так, високі темпи економічного зростання досягаються, переважно, раціональним використанням ресурсів, активним впровадженням у діяльність новітніх досягнень в галузі науки й техніки. Одночасно володіння багатими природними ресурсами при недостатній кількості коштів на їх освоєння є стримуючим чинником економічного розвитку. Так само і наявність кваліфікованої робочої сили в Україні, мобільної до підвищення кваліфікації та перекваліфікації, що створює потужний потенціал, при найнижчій вартості в Україні порівняно з європейськими країнами, провокуючи трудову міграцію, негативно відбивається на стані національної економіки [412]. Набуваючи статусу важливих складових компетентності організації, вони потребують вивчення, розуміння принципів оцінювання та напрямів можливого розвитку, що дозволить створювати в Україні компетентні організації, здатні розвивати виробничу інфраструктуру, інвестувати у впровадження прогресивних технологій, навчати й перенавчати кадри, тобто здійснювати господарську

діяльність відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Не зважаючи на очевидність більшості висновків, сформульованих на основі аналізу офіційної статистичної інформації [305], вони потребують аналітичного обґрунтування для доведення надійності та можливості використання у дослідженні. Як зазначалось, одна з дослідницьких гіпотез полягає у припущенні про превалюючий вплив на стан економіки не кількості організацій, а якості їх діяльності. Розглядаючи рівень основних показників діяльності як свідчення та наслідок досягнення організацією певного рівня компетентності в актуальних ринкових умовах, стає очевидною пріоритетність завдання не нарощування кількості нових організацій, а розвитку існуючих, створення умов для набуття ними необхідних компетенцій, що дозволить вирішити управлінські завдання певної стадії функціонування у кращій за конкурентів спосіб. Це стане передумовою забезпечення унікальності організації, здобуття нею конкурентних переваг та зміцнення позицій на українському та європейському ринках.

Проведений аналіз був би неповним без спроби дослідити можливі наслідки шокового стану, в якому опинилась економіка України через військове вторгнення росії, що завдало потужного удару по усіх ланках економічної системи країни. Серед найбільш очевидних зниження виробництва основних видів продукції, включаючи ті, що є основою експортного потенціалу України; скорочення частки зовнішньої торгівлі через блокування портів; знищення інфраструктури регіонів; відтік кадрів за кордон, їх передислокація на захід держави. За висновками експертів [306], обсяги збитків та їх довгострокові наслідки оцінити під час бойових дій на території країни майже неможливо. Однак, якими б не були експертні оцінки, є факти – велика кількість вітчизняних організацій, особливо ті, що перебували у небезпечних районах, були змушені або зовсім припинити роботу, або евакуюватися у інші регіони. Опинившись у відносній безпеці, вони мали проблеми з логістикою та відчували нестачу сировини, що негативно позначилось на ефективності бізнесу. Так, впродовж перших місяців війни 17% великих організацій могли дозволити собі працювати без обмежень, 30% організацій переорієнтували бізнес на роботу в онлайн, решта заявила про призупинення діяльності до закінчення бойових дій або

про ліквідацію бізнесу [247, 367]. Це призвело до втрати більшістю українців роботи та зростання соціальної напруженості [255]. Однак, за даними Центру розвитку інновацій, спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом із розвитку підприємництва та експорту Дія.Бізнес, українці швидко адаптуються, про що свідчать результати аналізу інформації щодо реєстрації нового бізнесу в Україні за перші два місяці від початку повномасштабної війни [143]. Темпи адаптації до війни є швидшими, ніж до пандемії Covid-19, адже кількість нових організацій перевищує аналогічний показник квітня 2020 р. За даними 2023 р. економіка країни починає повільно оживати. З'являються нові організації, представники бізнесу обережно повертаються до роботи на територіях, де існує можливість. На початку військового вторгнення росії на територію України у 2022 р. Урядом, з метою підтримки економіки, було обрано стратегію нарощування кількості суб'єктів господарювання з акцентом на спрощення процедури їх реєстрації, відновлення онлайн реєстрації в «Дія», впровадження податкових пільг, наслідком чого стало поживлення реєстрації нових організацій. Однак, за результатами аналізу, не завжди вплив показника кількості представників бізнесу є превалюючим у контексті забезпечення ефективного функціонування національної економіки, більш важливим є створення умов для розвитку існуючих організацій у напрямі набуття ними компетентності на європейському та поствоєнному українському ринку. Це вимагає формування стратегії повоєнного економічного розвитку України, особливістю якої має стати орієнтація на досягнення цілей за рахунок використання інноваційних засобів та ресурсів, розвитку та підтримки інноваційно активних організацій, спроможних забезпечити власну компетентність на сучасному ринку [125]. Корисним стане курс на мінімізацію регуляторного впливу владних структур на економіку, зниження податкового навантаження, стимулювання розвитку малого бізнесу при заохоченні підприємців інвестувати у стартапи та інноваційні проекти. Існує ймовірність повоєнного економічного буму в Україні, її членства в ЄС, відбудови зруйнованих міст чи модернізації інфраструктури, але за умови впровадження інструментів економічної політики у межах реалізації стратегії створення сприятливого інвестиційного клімату.

3.3. Передумови ефективного функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції

Динаміка показників діяльності українських організацій, що для більшості є індикаторами досягнення цілей, не може повною мірою охарактеризувати ступінь вирішення актуальних завдань [140], і має доповнюватись показниками, що можуть окреслити перспективи організацій в сучасних умовах. Геополітичні реалії, змінюючи світовий економічний простір, змушують економіку держав адаптуватись до нових глобальних загроз і викликів. Зміни у сфері міжнародних відносин через обраний Україною курс до європейської інтеграції впливають на розвиток національної економіки [423], її прагнення до участі в політичному й економічному житті Європи вимагає уваги до вирішення виникаючих на шляху проблем [50, 338, 292], пов'язаних з економічними та політико-правовими наслідками [54]. Українські організації отримують вільний доступ до найбільшого у світі платоспроможного ринку, можливість набуття знань і досвіду від успішних компаній, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, створенню передумов модернізації виробництва й переорієнтації сировинної економіки у високотехнологічну [379]. Враховуючи, що більшість організацій мають у складі працівників, спроможних створювати інноваційні продукти відповідно до стандартів і норм європейського ринку, забезпечуючи їй конкурентні переваги, Україна має все необхідне для повноправного членства в ЄС [155].

Одним із позитивних наслідків євроінтеграції для України вважається прогрес у процесах реформування й модернізації, що є запорукою створення сприятливих умов для здійснення підприємницької діяльності [54, 423, 458]. Однак, прискорення євроінтеграційних процесів, окрім очевидних переваг, є причиною формування якісно нових викликів, що вимагає адаптації економіки до світових трансформаційних процесів [145, 350, 420]. Отже, за умови реалізації реформ, в Україні буде шанс стати членом ЄС, отримавши від цього, окрім позитивних, негативні наслідки [123, 388]. Це може проявитись через зростання конкуренції з

організаціями ЄС; ліквідацію не конкурентоспроможних організацій з соціальними наслідками; втрату конкурентоспроможності галузей; міграцію робочої сили за кордон та ще більше відставання розвитку українського виробництва на фоні втрати інтелектуально сильних працівників; появу ризику зниження кількості вітчизняного покупця внаслідок широкого вибору продукції європейських виробників [123]. Але вигоди від вступу України до ЄС перевищуватимуть можливі негативні наслідки, чому має передувати робота на досягнення макроекономічної стабільності зі зростанням ефективності української економіки; дотримання умов вступу до ЄС; впровадження європейських норм і стандартів; адаптації управлінського законодавства до законодавства ЄС; розвитку контактів з державами-членами та кандидатами у члени ЄС [224].

Передумовою та чинником євроінтеграційного розвитку України з підвищенням ролі та значення зовнішньоекономічної діяльності організацій є глобалізація світової економіки [250]. Оскільки стратегічною метою України та головним пріоритетом зовнішньої політики є членство у ЄС [348], розвиток національної економіки та її реформування має визначатись сучасними умовами глобалізації та інтеграції товарних, фінансових, інвестиційних та інших ринків [54]. При дослідженні стану та передумов функціонування українських організацій в умовах активних європейських інтеграційних процесів, врахування наслідків впливу такого багатоаспектного явища як глобалізація, є необхідним. Вона, впливаючи практично на усі сфери суспільного життя, вимагає переосмислення більшості закономірностей економічного розвитку [296].

Найпростіше визначення глобалізації надає економічна енциклопедія, де її сутність трактується як процес обміну товарами, послугами, капіталом та робочою силою, що виходить за межі державних кордонів та сприяє переплетенню національних економік [142]. Розширюючи межі для проникнення організацій в економіку зарубіжних країн за допомогою експорту, підвищуючи ймовірність залучення іноземних інвестицій, глобалізація надає їм можливості для збуту, зменшуючи залежність від єдиного внутрішнього ринку в отриманні прибутку [417].

У першу чергу глобалізаційні процеси розгортаються у промислово

розвинених країнах, згодом розповсюджуючись на такі, що розвиваються [7, 192, 272]. Спостерігається несправедливий розподіл благ, що актуалізує загрозу конфліктів та найбільш відбивається на менш розвинутих країнах, які, розглядаючись як постачальники сировини й трудових ресурсів, стають залежними від розвинених і сильних держав [192]. Тобто, розширюючи можливості економічно розвинених країн, процеси глобалізації загострюють конкуренцію, провокують маніпулювання величезними обсягами фінансових й інвестиційних ресурсів, обумовлюючи загрозу для країн з низьким та середнім рівнем розвитку [272]. Для України, що знаходиться на початку шляху приєднання до групи високорозвинених країн світу, існують певні позитивні та негативні аспекти розвитку, що провокуються активними глобалізаційними процесами [449]. Тому при дослідженні стану та перспектив функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції слід враховувати неоднозначність та різну спрямованість впливу глобалізації, можливий прояв негативних її наслідків.

Перспективи функціонування вітчизняних організацій в умовах євроінтеграції залежать від рівня міжнародної активності України, що визначається шляхом рейтингування [54, [260, 393, 449]. Надаючи комплексну оцінку стану об'єкта, рейтинг, як різновид інтегральної оцінки, базується на системі показників, узагальнює найважливіші властивості складних соціально-економічних явищ, враховує політичну та економічну інтеграцію, комунікації та технологічні переваги держав. Інформаційною базою для розрахунку, як правило, є дані офіційної статистики, спеціалізованих баз міжнародних організацій (ООН, ОЕСР, СОТ, МВФ, Світовий банк та ін.), результати опитувань фахівців та експертні оцінки [22]. Найчастіше застосовуваним показником оцінки рівня та перспектив інтеграції країни до європейського економічного простору є індекс глобалізації, що супроводжується послідовним аналізом його складових [22, 171, 239, 386, 391, 449]. Найбільш цитованим є індекс КОФ, що відображує ступінь глобальних зв'язків країни та рівень її інтеграції в економічній, соціальній та політичній сферах [603, 637]. Економічна глобалізація характеризує обсяги зовнішньої торгівлі країни, іноземних капіталовкладень та інвестиційних доходів, рівень міжнародної ділової

активності, а також інші важливі показники, зокрема, потоки інформації, що супроводжують міжнародний обмін, тарифну політику, існуючі обмеження та податки на міжнародну торгівлю. Щодо соціальної, яка відображує інформаційну, культурну та міжособистісну складові глобалізації, то її розрахунок враховує рівень культурної інтеграції, міжнародний туризм, міжнародні особисті контакти, обсяги телефонного та інтернет-трафіку, поштових відправлень та транскордонних грошових переказів, рівень інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Показники політичної глобалізації дають змогу скласти уявлення про поширення політики уряду на інші країни, створення наднаціональних органів влади та приймають до уваги членство країни в міжнародних організаціях та її участь у міжнародних місіях, кількість іноземних дипломатичних представництв, ратифікованих міжнародних домовленостей та угод. Окрім того, зазначений поділ на складові доповнюється поділом на показники-дії (де-факто) та показники-політики (де-юре). Перші характеризують інтенсивність фактичних потоків, що символізують глобалізацію, як то: обсягів експорту, імпорту та їх співвідношення, міжнародних інвестицій, міграційні, туристичні та інформаційні потоки, другі надають оцінку дієвості інструментів та механізмів глобалізації – відповідність законодавства, системи оподаткування доходів від експорту та імпорту, наявні торговельні обмеження [22, 449, 554, 637, 711].

Позицію України у світовому поточному рейтингу та її місце серед країн-учасниць ЄС з розбиттям на загальний індекс, індекси де-факто та де-юре [637] представлено у табл. Р.1 Додатку Р. Згідно до даних, за загальним індексом глобалізації Україна посідає 43 місце у світі, що є останнім серед країн ЄС. Проте за показником де-факто, місце країни випереджає Румунію та Латвію, чого не можна сказати про розрахункові значення показника де-юре, відповідно до якого Україна опинилась на 52 місці – найнижчим серед країн-членів ЄС, що обумовило загальний низький рейтинг держави за рівнем глобалізації. Щодо позиції України за складовими індексу глобалізації, то економічна глобалізація вивела її на 77 місце у світі – останнє у рейтингу Європейських країн. Кращою є ситуація за розрахунком показника де-факто економічної глобалізації, що відповідає 54 місцю України у

світовому рейтингу, завдяки чому вона випереджає такі розвинені країни, як Франція, Іспанія, Португалія, Італія, Польща та Румунія. Гіршою є ситуація за показником де-юре, де країна опинилась на 95 місці, що визначило її найнижчий рейтинг серед країн Європи. Повертаючись до трактування сутності показників де-факто та де-юре, можна припустити, що наявні певні перешкоди для реальних економічних процесів глобалізації, що знаходять відображення в обсягах міжнародної торгівлі, інвестуванні. Вони, ймовірно, обумовлені відсутністю механізмів сприяння глобалізації на законодавчому та інституціональному рівнях.

Важливою є оцінка місця України за рівнем соціальної глобалізації, яке відповідає 84 позиції у рейтингу та залишається найнижчим серед країн ЄС. За показниками де-факто позиція країни залишається низькою – 91 місце, трохи кращою за показниками де-юре – 78 місце, але однаково найнижчою серед європейських країн [637]. Це свідчить про зниження інтенсивності міжнародного туризму, уповільнення міжнародних особистісних контактів, транскордонних грошових переказів, відсутність позитивних тенденцій у рівні інформаційної та культурної інтеграції, недосконалість або відсутність механізмів сприяння реальним процесам глобалізації у суспільстві.

За індексом політичної глобалізації Україна займає 31 позицію, обійшовши за рейтингом майже половину країн ЄС. Щодо значення показників де-факто та де-юре, то їх відносна стабільність впродовж 2020-2023 р.р. обумовлює незмінність позицій України у рейтингу європейських країн – 37 місце за показником де-факто та 26 – де-юре. Ці позиції є вищими за розраховані за індексами економічної та соціальної глобалізації, але нижчими за позиції більшості країн ЄС. Для з'ясування причин подібного рейтингу України у порівнянні з країнами ЄС корисним буде відстеження динаміки індексів впродовж останніх років (рис. 3.19).

Крива рейтингу України за індексом загальної глобалізації є практично неспадною: на ній, як на інших, спостерігаються плато різної часової тривалості, що дозволяє зробити висновок про нерівномірний характер швидкості глобалізаційних процесів, наявність періодів пришвидшення та сповільнення (рис. 3.19). Відзначено стрімке зниження рейтингу за рівнем економічної та соціальної глобалізації у 2018

р. з поступовим його підвищенням у наступному, причиною чого, найімовірніше, є підвищення рейтингу за рівнем політичної глобалізації у 2018 р. та його поступова стабілізація у наступних періодах.

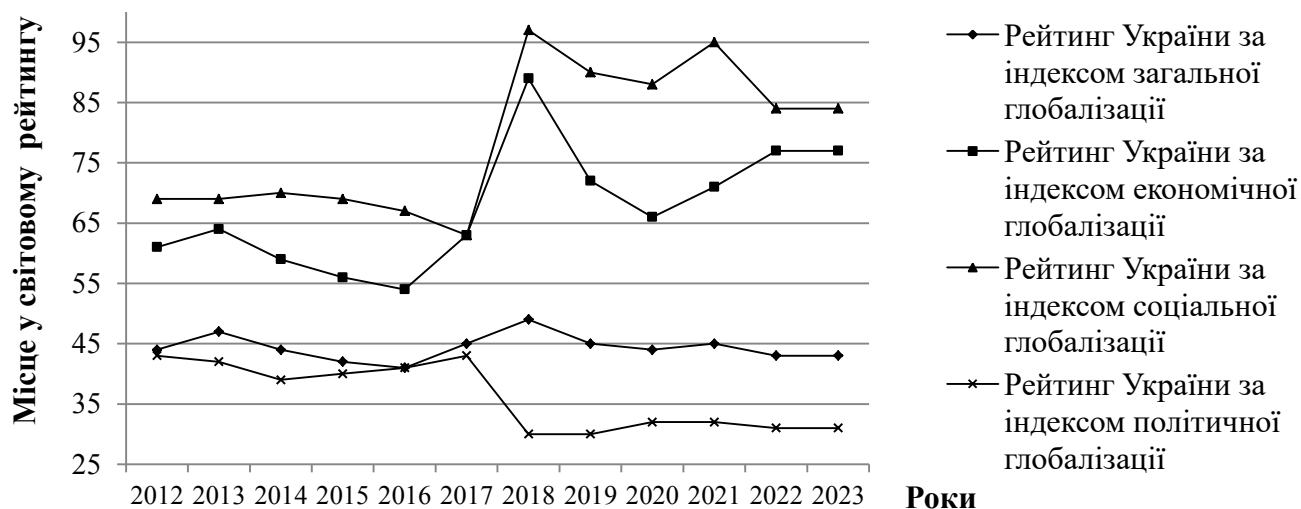


Рис. 3.19. Динаміка позицій України за значеннями індексів глобалізації [65, 637].

Можна сказати про майже незмінність позиції України у світовому рейтингу за індексом загальної глобалізації – 43 на початок 2022 р. порівняно із 44 у 2012 р. Але країна погіршила позиції в рейтингу за індексами економічної та соціальної глобалізації за аналізований період – переміщення на 10 пунктів у першому випадку та більше, ніж на 20 у другому, що свідчить про зниження інтенсивності глобалізаційних процесів та тенденцію до ізоляції. Покращення позицій України за рівнем індексу політичної глобалізації, починаючи з 2018 р., характеризує поширення державної політики, вважаючи на кількість розміщених в країні посольств, її членство у міжнародних організаціях, ступінь участі у міжнародних договорах. Виходячи з аналізу доступної інформації, складно однозначно відповісти, чи слід очікувати на глибинну кризу глобалізаційних процесів зі зниженням показників їх інтенсивності внаслідок військових дій на території України, чи ймовірним є тимчасове сповільнення перед наступним ривком через стійкий намір та активну позицію України на шляху приєднання до ЄС та світового економічного простору [397].

Підсумовуючи, показники де-юре у половині випадків поступаються показникам де-факто, що може свідчити про недосконалість законодавчо-інституційного механізму сприяння глобалізації та його не задіяність у процесах економічного характеру – 95 проти 54 за індексом економічної глобалізації. Кращою є ситуація щодо співвідношення показників за індексами соціальної та політичної глобалізації, однак, останнє місце у рейтингу європейських країн у першому випадку (78) та відставання від переважної їх кількості у другому (26) унеможлиблює формулювання висновку щодо зміцнення позицій України у рейтингу країн ЄС.

Необхідність систематизації факторів, що сприяють або перешкоджають зростанню рейтингу України серед європейських країн, отже, безпосередньо впливають на формування умов функціонування організацій, вимагає аналізу показників у розрізі складових індексу глобалізації. Відповідно до теми дослідження, інтерес представляє економічна складова глобалізації, частка якої у визначенні загального індексу глобалізації складає 33,3% [637]. Доцільною є оцінка обсягів міжнародної торгівлі країни – національного експорту/імпорту, їх співвідношення, ступеню її диверсифікації порівняно з країнами експортерами/імпортерами, обсягів іноземних інвестицій, рівня інноваційного розвитку організацій, взаємовідносин з міжнародними організаціями тощо.

Охарактеризувати економіку країни та відстежити динаміку співвідношення експорту-імпорту стає можливим завдяки аналізу структури ВВП з кінцевого використання [250, 423]. Практичний інтерес, що полягає у визначенні стану та перспектив функціонування українських організацій в умовах активної євроінтеграції, представляє аналіз показника у розрізі країн ЄС (таблиця Р.2 Додатку Р). Так, згідно з даними НБУ та Статистичної служби України [164, 305], до 2016 року включно спостерігається стійке зниження обсяг експорту з України – на 44,3%, що змінюється зростанням майже у два рази до 2021 р., обумовленим ціновим сплеском на світових ринках. У 2022 р. значення показника не досягло рівня 2017 р. (нижче на 3,1%) та ще більше знизилось 2023 р., що є очікуваною тенденцією, враховуючі військові події та обумовлену ними соціально-економічну

кризу. До 2021 р. ЄС стабільно продовжував зміцнювати позиції ключового торговельного партнера України – частка експорту до ЄС досягла 38,6% у загальному його обсязі у 2021 р. порівняно з 23,4% у 2012 р. 2022 – 2023 р.р. демонструють майже 50 та 65% обсягу експорту, що потрапив з України до ЄС, що свідчить про підтримку країнами-учасницями проти російської агресії. Частка імпорту з країн-учасниць ЄС у загальному обсязі зросла впродовж аналізованого періоду майже на 10%, досягнувши у 2021 р. близько 40%. У 2022 р. відбувалось досить повільне зниження в абсолютному вимірі обсягів імпорту в Україну (27% проти майже 35%), але його частка з ЄС скоротилась майже вдвічі – 51,5% обсягу попереднього періоду. Неочікувано позитивним виявився 2023 р., що приніс підвищення обсягів імпорту, у тому числі, з боку країн-учасниць ЄС.

Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі вказує на конкурентоспроможність й наявність попиту на продукцію українських організацій за кордоном [273], негативне – може бути виправдане лише зростанням імпорту за рахунок ввезення товарів інвестиційної номенклатури, чого, за твердженням фахівців [224], в Україні не спостерігається. В цілому по Україні від’ємне сальдо зафіксоване у 2012, 2013, 2017-2019, 2022 р.р., позитивний торговельний баланс у решті періодів пояснюється не стільки зростанням обсягів продажу продукції за кордон, скільки стрімким падінням обсягів споживання імпорту – майже на 30% у 2014-2015 р.р., на 11% у 2020 р. та майже на 24% у 2021 р. Зростання цін на первинний експорт у 2020 р. (сільськогосподарські товари, залізна руда, сталь) та зниження цін на імпорт енергії дозволило Україні досягти позитивного сальдо на рівні 0,3% ВВП, однак, повторення цього одноразового ефекту є малоімовірним. Тенденції у змінах обсягів експорту та імпорту країн ЄС до 2021 р. включно демонстрували нестабільність та свідчили про втрату експортних позицій України у деяких традиційних галузях економіки [284, 285]. Від’ємне сальдо, значення якого впродовж 2012-2021 р.р. свідчило про скорочення (більше, ніж у два рази), залишалось негативним. Позитивне значення показника продемонстрував 2022 р., але 2023 р. спрямував її у зворотній бік (рис. 3.20). В умовах військового стану, блокади портів та постійних атак на інфраструктуру ці тенденції не можна оцінювати як однозначно негативні.

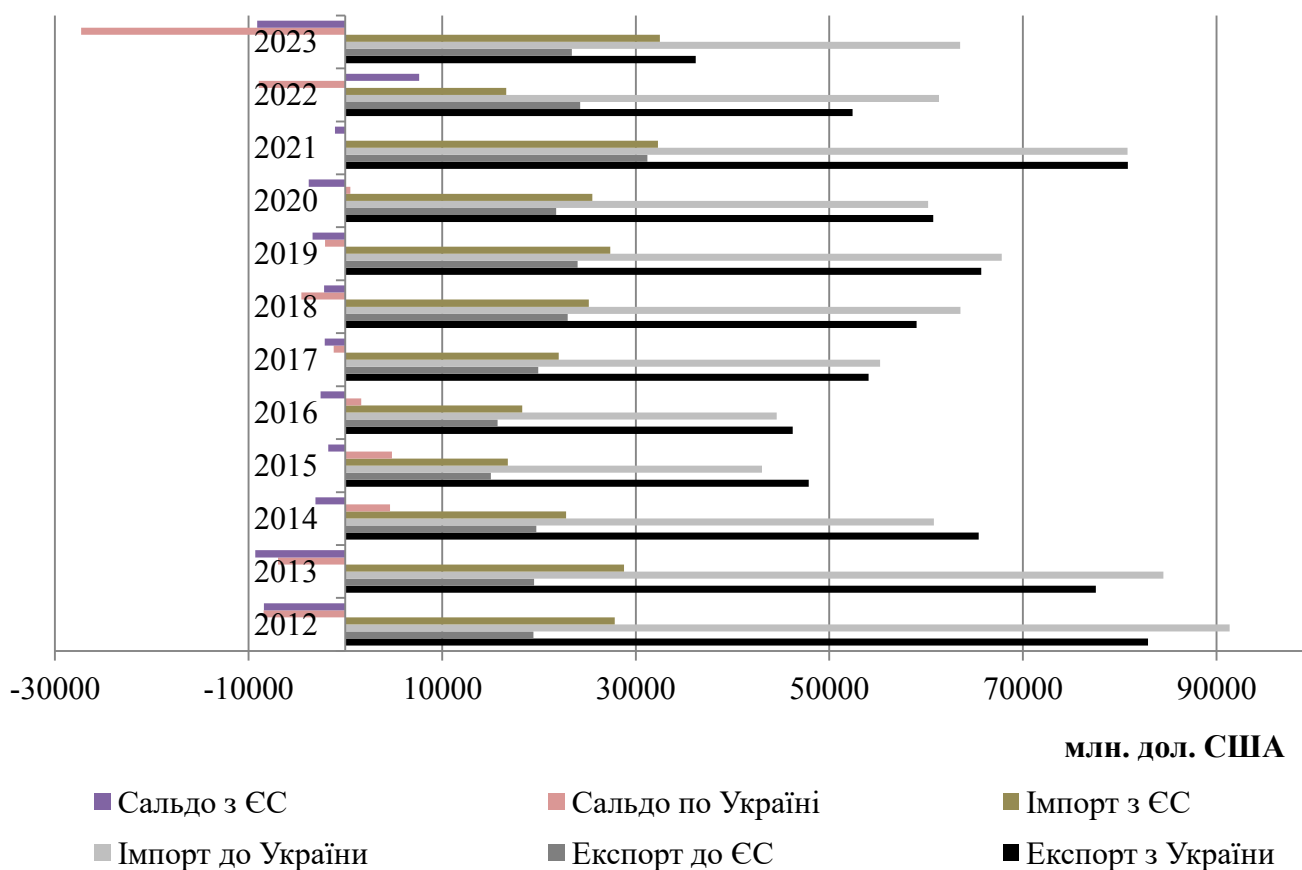


Рис. 3.20. Динаміка співвідношення обсягів національного експорту та імпорту [65, 305]

Науковці у прагненні зрозуміти причини та наслідки проблем ще до початку військового вторгнення дійшли висновку про відсутність в Україні стимулів для формування експортного потенціалу товаровиробників шляхом впровадження прогресивних методів менеджменту, використання новітніх технологій, ефективного управління витратами та ресурсами. Не заохочується нарощування імпорту високих технологій, закупівля ліцензій, ноу-хау для виробництва конкурентоспроможних товарів шляхом використання пільгових ставок імпортного податку, знижених ставок податку при ввезенні машин і устаткування, виготовлених на основі запатентованих технічних рішень і захищених новітніх технологій [224].

Україна має вигідне географічне розташування, багаті природні ресурси, кваліфіковану робочу силу, але все це, створюючи потенційні переваги, потребує розвитку й реалізації [23]. Незмінність впродовж років незалежності України структури імпорту, схожість структури експорту на експорт найбільш розвинутих країн світу

з перевагою сільськогосподарської продукції й продукції з незначною доданою вартістю, гальмує розвиток національної економіки та знижує інтенсивність інтеграційних процесів у нашій країні [423]. Фахівець у [152] результатом асиметричності товарної структури торгівлі України та ЄС вважає фактичний відтік частини потенційної доданої вартості з України, що створює передумови для поглиблення негативного сальдо торгівлі між нашою країною та країнами ЄС. Це сприяє зростанню обсягів надходження імпортованих товарів на український ринок, наслідком чого є скорочення робочих місць, доходів та можливостей національних організацій. Це висуває на перший план проблему забезпечення ефективного торговельного балансу, який необхідно гармонізувати зі стандартами ЄС, питання диверсифікації внутрішнього виробництва та підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку, активізації ділових контактів з країнами-учасницями ЄС. Для успішної євроінтеграції обов'язковою є ефективна діяльність українських організацій відповідно до норм і правил ЄС, де головними пріоритетами мають стати активізація експорту конкурентоспроможної продукції, формування конкурентних переваг, що полягають у високому рівні продуктивності праці та рентабельності виробництва, ефективності менеджменту та стратегічного планування, вміння швидко реагувати на ринкові зміни [31, 304].

Формування загальної картини інтегрованості України до європейського світового простору можливе за допомогою розрахунку співвідношення експорту, імпорту, а також прямих іноземних інвестицій до ВВП країни [391]. Частки у ВВП обсягів експорту та імпорту лежать у межах 22-53%, що свідчить про середній рівень глобалізації країни [391]. Виключенням стали 2015 р. по експорту та 2012 р. по імпорту, де значення показників перевищують 50% та відповідають критеріям високого ступеня інтегрованості країни до світового простору та залежності від світових ринків. Протилежною є ситуація стосовно країн-учасниць ЄС, де частка і експорту, і імпорту у обсягах ВВП не перевищує 20%, однак, демонструючи нестабільну тенденцію, свідчить про зростання показника обсягів експорту впродовж 2012-2023 р.р. Частка імпорту з ЄС відзначена зниженням в середньому на 4% у 2022 р., а його зростання на 7% у 2023 р. не дає право стверджувати про

високий рівень інтегрованості економіки країни у європейське господарство [239, 391]. 2022 р. вніс негативні корективи внаслідок дії форс-мажорних чинників середовища, яку неможливо було передбачити або до неї підготуватись. Однак, навіть в умовах обстрілів, руйнування виробничої інфраструктури, міграції кваліфікованих працівників, релокації бізнесу з небезпечних регіонів, що супроводжується тимчасовим зниженням ефективності, спостерігається зростання часток експорту з України до ЄС та обсягів імпорту в Україну в цілому. Якщо нівелювати вплив подій 2022 р. в Україні та дослідити тенденції впродовж 2012-2021 р.р., то загальне зростання обсягів експорту та імпорту у взаємовідносинах України із країнами ЄС, є фактором зростання національного ВВП та валового світового продукту в цілому. Це є суттєвим проявом глобалізації, передумовою розвитку національного й світового господарств, зростання ступеню залученості країни у світову та європейську, торгівлю [239, 391]. Україна має шанси наростити обсяги виробництва конкурентоспроможної продукції, здобути статус надійного експортера й розширити географію експорту. Перспективними є можливості інтеграції з країнами ЄС, формування політичних та економічних відносин та покращення співробітництва [250]. Однак, успішне перетворення потенційного експорту у реальний вимагає зусиль керівників організацій з розробки механізму експортної діяльності із попередньою оцінкою її доцільності, ретельним вибором ефективних каналів просування продукції та обов'язковою адаптацією у процесі виходу на великий європейський ринок [250]. Отже, незважаючи на наявність кола проблем, до 2023 р. динаміку розвитку української зовнішньої торгівлі можна охарактеризувати, в цілому, позитивно [284, 285, 299].

Враховуючи результати дослідження чинників ефективної інтеграції України до ЄС, доповнюючи її аналізом сучасної економічної практики, можна припустити, що успішна діяльність українських організацій на європейському ринку, їх гідні позиції порівняно з організаціями країн-членів ЄС, стають можливими шляхом набуття стійких конкурентних переваг, потужним джерелом яких є високі технології [224, 343, 345, 552]. Пошук можливостей виготовлення або впровадження нових видів товарів, виробничих засобів, видів послуг, освоєння нових ринків, форм

організації виробництва та управління відбивається на стилі ведення бізнесу, вимагаючи його переорієнтації на розробку та впровадження нововведень, що оформлюється у проведення цілеспрямованої інноваційної політики [350]. Питання активізації інноваційної діяльності організацій, вирішення якого позитивно відбивається на ефективності ведення бізнесу в умовах інтеграції України до ЄС, набувають принципового значення. Інтенсифікація інноваційної складової діяльності підвищує конкурентоспроможність організацій, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності України серед країн-учасниць ЄС, обумовлюючи її успішну інтеграцію до європейського економічного простору [224, 350].

Україна, за умови формування національної інноваційної політики, має усі передумови для інтеграції до європейського інноваційного простору, включаючи виробничі сили, науково-дослідницький потенціал, в основі якого сукупність індивідуальних мотивів здійснення розробок й використання нових знань, та освітній сектор. Подальші перспективи розвитку інтеграційних процесів між Україною та ЄС залежать від можливостей національного інноваційного потенціалу взаємодіяти з європейським інноваційним простором на взаємовигідних умовах, тобто від його потужності та рівня конкурентоспроможності [84].

Розглядаючи європейську інтеграцію України та глобалізацію світової економіки у якості чинників посилення конкурентної боротьби на ринку та причин підвищеної уваги до питань забезпечення високого рівня інноваційної активності організацій, доцільно навести результати аналізу показників, що дозволять сформулювати висновки про стан та перспективи функціонування організацій, можливі перешкоди на шляху їх інтеграції та напрями їх подолання. Інформація щодо впровадження інновацій українськими організаціями, аналіз якої свідчить про рівень інноваційної активності, та достатність державної підтримки розвитку даної сфери згрупована в офіційних джерелах Державної служби статистики України за двома часовими періодами – 2016-2018 р.р. та 2019-2020 р.р. [305]. Агресія росії проти України позначилась на повноті та якості даних. За заявами Державної служби статистики України, наразі немає можливості систематизувати та надати

інформацію за останні роки внаслідок відсутності доступу до організацій, що знаходяться на окупованих територіях або територіях бойових дій. Але результати аналізу інформації попередніх періодів є важливими для обґрунтування необхідності активної інноваційної позиції організацій як складової їх компетентності, зокрема, на європейському ринку. Дані за решту років аналітичного періоду, обраного базою дослідження, отримано шляхом вивчення інформаційно-аналітичних записок щодо впливу діяльності у сфері трансферу технологій на фінансовий стан підприємств, установ та організацій, опублікованих на офіційному сайті МОН України [167] та аналітичних довідок «Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати» [167] (Додаток С).

Проблема, що перешкоджає рівномірному інноваційному розвитку країни, полягає у міжрегіональних відмінностях, обумовлених історичними природно-географічними чинниками, неоднаковим потенціалом регіонів, їх різною економічною структурою, не завжди досконалими механізмами регулювання регіонального розвитку [21]. Це обумовлює нерівномірну концентрацію інноваційно активних організацій у розрізі різних видів діяльності (табл. С.1 додатку С). Так, частка організацій, що проводять інноваційну діяльність, наприклад, у сфері оптової торгівлі, більше, ніж утричі перевищує значення показника у виробництві харчових продуктів та сфері інформації та комунікацій у першому аналітичному періоді (2016-2018 р.р.), та більше, ніж у 7 разів у сфері виробництва машин і устаткування, діяльності у сферах архітектури та інжинірингу; технічних випробувань та досліджень, наукових досліджень та розробок. Розрив між показниками решти галузей є більшим – 26,6% інноваційних організацій у сфері оптової торгівлі проти 32,34% у понад 50 галузях економіки. Очевидною є негативна тенденція скорочення значень показників у 2020 р. порівняно з 2018 та р. Зниження темпів приросту частки інноваційних організацій за видами діяльності у загальній кількості відбувалось повільніше, ніж значення абсолютних показників, однак, пояснення полягає у стрімкому скороченні кількості організацій в Україні – на 72,09% (рис. 3.21).

Показник на рівні 8,5% у 2019-2020 р.р. є нижчим його порогового значення (25%) й майже у 10 разів нижче рівня країн Європи (70-80%) [306].



Рис. 3.21. Динаміка кількості інноваційно активних організацій у 2016 – 2020* р.р.

[595]

* – останній рік, за яким відображено дані в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

Найімовірнішими причинами є послаблення національної економіки внаслідок погіршення зовнішніх і внутрішніх чинників зростання, включаючи пандемію коронавірусу Covid-19. Прогнози фахівців щодо значення показника у майбутніх періодах є невтішними через невідомі та непередбачувані наслідки військового вторгнення росії на територію нашої держави із тимчасовою окупацією значної кількості регіонів. Але існує можливість зниження негативного впливу цієї проблеми шляхом конструктивного використання інновацій з модернізацією виробництва й підвищенням престижу розумової праці як засобу розвитку й адаптації організацій до процесів євроінтеграції та глобалізації. Ці процеси розпочались до війни в Україні, яка, неочікувано, посприяла їх інтенсифікації [395].

Практичний інтерес викликає аналіз наслідків скорочення кількості інноваційно активних організацій в Україні. Звертаючись до інформації Додатку С, очевидним стає на фоні відзначених тенденцій зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) – на 52,11% у 2019-2020 р.р. Лідерами стали такі види діяльності, як наземний і трубопровідний транспорт, складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту, виробництво машин і

устаткування, харчових продуктів, інформація та телекомунікації, де темпи приросту склали 347,34; 99,63; 70,10; 36,62 та 25,67% відповідно. Негативною є тенденція до скорочення значення показника у сферах архітектури та інжинірингу, технічних випробувань та досліджень; наукових досліджень та розробок, де від'ємні темпи приросту зафіксовано на рівні 41,24% та 19,25% відповідно (рис. 3.22).

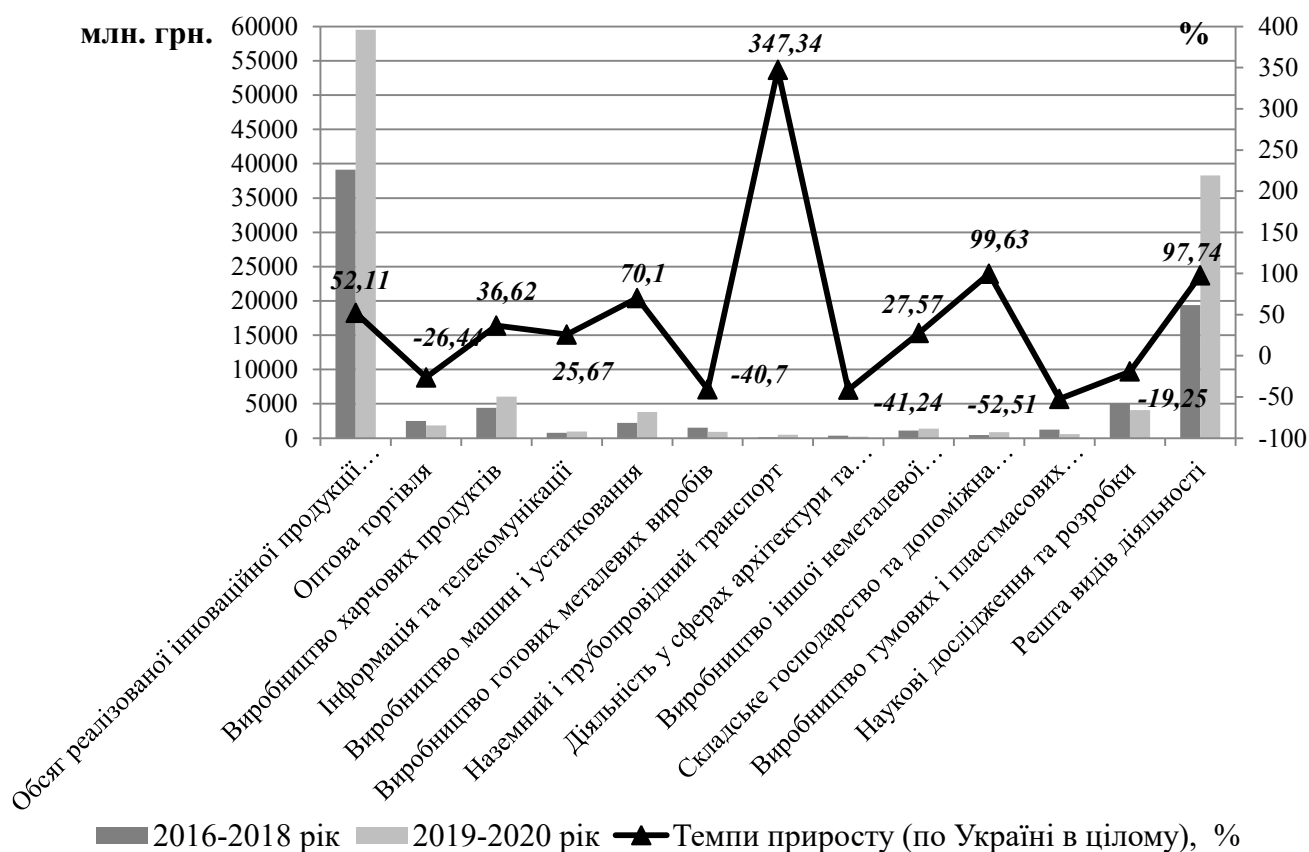


Рис. 3.22. Динаміка обсягів реалізованої інноваційної продукції за галузями економіки

[595]

* – до розгляду приймалися галузі економіки з найбільшою кількістю інноваційно активних організацій

** – 2020 рік є останнім, за яким відображено дані в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

Наслідком скорочення кількості інноваційних організацій стало скорочення кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок майже на 16%. Додатковим поштовхом цьому стало зростання рівня міграції інноваторів,

що за даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності у декілька разів перевищує середній. Зростання показників у розрахунку на одну інноваційно активну організацію також має негативне забарвлення, адже відбувалось, переважно, за рахунок скорочення їхньої кількості.

Головним індикатором інноваційної спрямованості держави є частка сукупних національних витрат на інновації та виконання наукових досліджень і розробок у ВВП – наукоємність ВВП, що вимагає аналізу тенденцій змін цих показників. Скорочення першого впродовж 2016-2020 р.р. склало майже 7%, що призвело до його зменшення у ВВП з 0,84 до 0,57%. Обсяги витрат на виконання наукових досліджень і розробок, зростаючи впродовж аналізованого періоду на 23,35%, скоротили свою частку у обсягах ВВП більше, ніж на 10%. Через відсутність актуальних офіційних даних немає можливості оцінити тенденції зміни показника у наступних роках, але надскладна політична та економічна ситуація в Україні, скорочення бюджетних видатків та видатків суб'єктів господарювання на фінансування більшості витрат, не є підставами для оптимістичних прогнозів. Крім того, рівень показників залишається значно нижчим, ніж у країнах ЄС, так само як і у провідних країнах світу (рис. 3.23). Так, частка обсягу витрат на інновації та виконання наукових досліджень у ВВП країн ЄС становила 2,16 та 2,32% відповідно, тобто є вищою показника в Україні у 2 та більше разів. Вищою за середню (3%) вона була в Японії – 3,17 та 3,2% відповідно та у 2019-2020 р.р. у США – 3,08%. Нижчим є рівень показника у Китаї, однак, він також перевищує український рівень майже у 2 рази. Вітчизняна наукоємність ВВП залишається нижчою за середній рівень показника у країнах ЄС та провідних країнах світу, демонструючи негативні темпи зростання – - 24,43%. Справедливим стає висновок про можливість України конкурувати лише з країнами, що не є постачальниками технологій чи продукції з високим ступенем доданої вартості [306, 324, 385, 566].

Оскільки однією із ключових цілей ЄС є підвищення конкурентоспроможності країн-учасниць шляхом стимулювання нарощування обсягів інвестицій у наукові дослідження, то Україна, прагнучи до ЄС, має імплементувати стратегію, що сприятиме стійкості економіки, підвищенню конкурентоспроможності організацій,

соціально-економічному благополуччю суспільства.

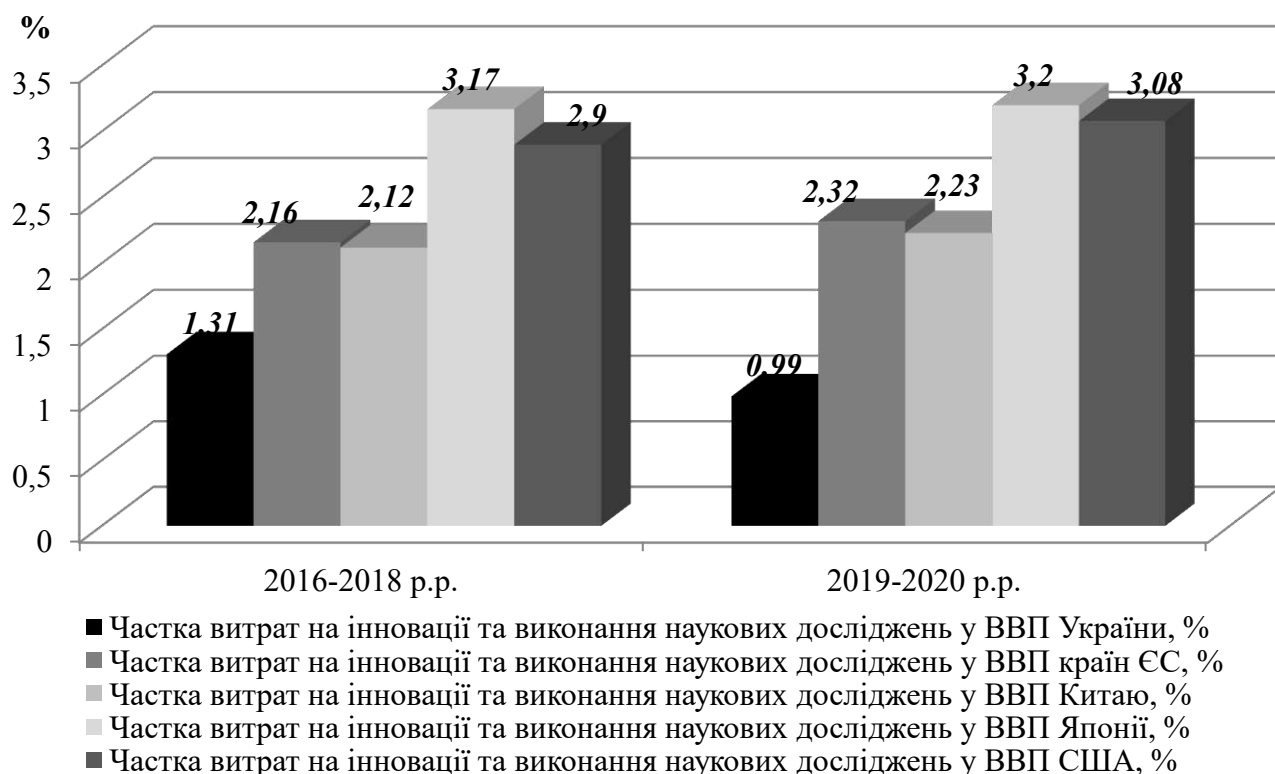


Рис. 3.23. Динаміка витрат на інновації та виконання наукових досліджень в Україні, країнах ЄС та інших розвинених країнах у 2016-2020* р.р., % до ВВП [595]

* – останній рік, за яким відображено дані в офіційних джерелах Державної служби статистики України [305].

На фоні позитивних змін у питаннях фінансування інновацій у сферах оптової торгівлі, виробництва харчових продуктів, інформації та телекомунікацій, негативним було зниження обсягів фінансування аналогічних витрат в організаціях решти галузей економіки. Але тенденції до зростання обсягів витрат на фінансування фундаментальних та прикладних наукових досліджень, та, меншою мірою, на науково-технічні (експериментальні) розробки (рис. 3.24), слід вважати позитивними, не зважаючи на зменшення кількості інноваційно активних організацій. Відсутність даних щодо кількості організацій, починаючи з 2021 р., не дає можливості порівняти темпи приросту кількості інноваційно активних організацій з темпами приросту обсягів на фінансування витрат на виконання наукових досліджень і розробок, щоб виявити силу та напрям залежності між показниками.

Фахівці зазначають про поступове скорочення, починаючи з 1990-х років, витрат на проведення фундаментальних досліджень у загальному обсязі витрат на наукові дослідження, що обумовило глибину й масштабність кризи в українській науці, відбиваючись на перспективах розвитку науково-технологічної сфери, промисловості, України в цілому, негативно позначаючись на її статусі науково розвиненої держави [224, 253].

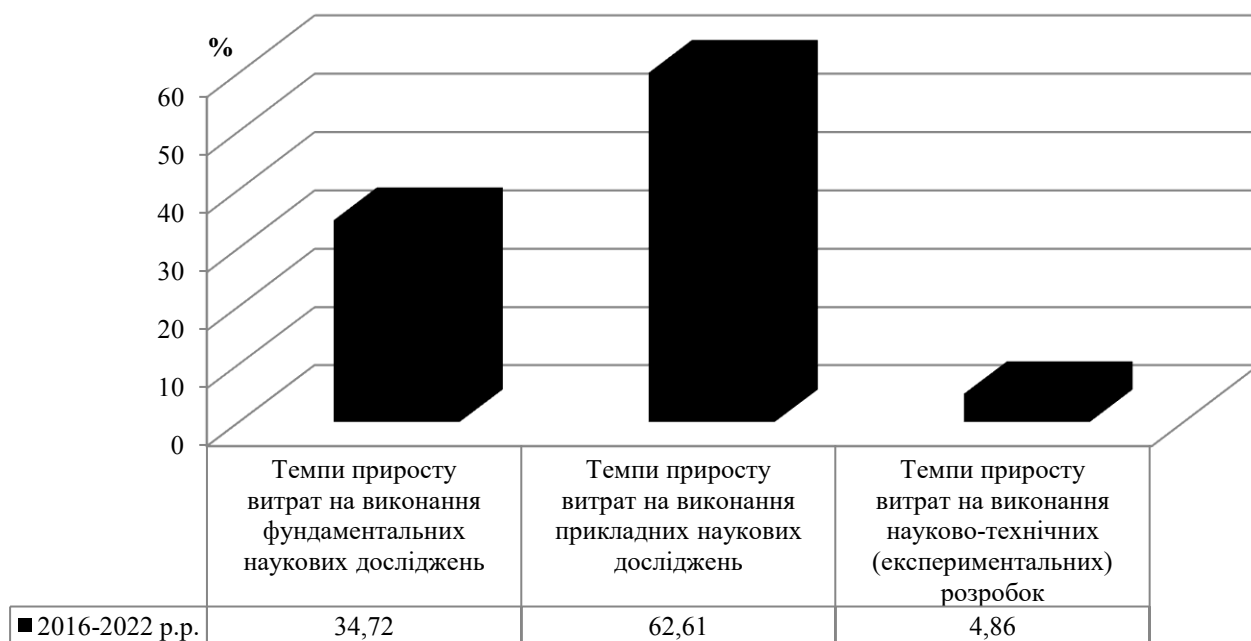


Рис. 3.24. Темпи приросту витрат на виконання наукових досліджень і розробок, % [305, 595]

Позитивна зміна тенденції у важкий для країни період свідчить про наміри щодо відновлення науки та здобуття статусу інноваційної держави. Для з'ясування причин актуальної ситуації в Україні, виявлення перспектив та реальних загроз для діяльності організацій доцільним є аналіз показників реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та стану їх фінансування (табл. С.2 Додаток С).

Моніторинг доступної інформації щодо реалізації стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та обсягів їх бюджетного фінансування для формулювання об'єктивних висновків щодо зацікавленості країни у інноваційній активності організацій, впровадженні новацій з

метою інноваційного розвитку економіки доцільно робити за двома часовими періодами: до 2021 р. включно та, починаючи з 2022 р. Це обумовлено нетиповим характером подій 2022 р., що не дає можливість вбудувати висновки щодо тенденцій воєнних років до загальних висновків щодо прагнення та спроможності держави до інноваційного розвитку організацій та економіки. Обсяг бюджетного фінансування стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій у 2021 р. становив 107,2% від рівня показника 2020 р., але лише 30% від рівня 2017 р. Криза у фінансуванні інноваційної діяльності відбулась у 2018 р., коли скорочення показника у призвело до формування його значення на рівні 18,2% від рівня попереднього періоду. Поступова стабілізація економіки та курс України на інтеграцію до європейського економічного простору стимулювали щорічне зростання показника впродовж 2018-2021 р.р. У 2022 р. відбулось зрозуміле зниження фінансування інноваційної діяльності як в цілому – більше, ніж на 25%, так і за пріоритетними напрямками – від 25,16% на застосування технологій чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища до майже 64% обсягів фінансування на освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій. Незважаючи на кризу, обумовлену війною в Україні, відзначено зростання обсягів фінансування на 45% на впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики, що є логічним наслідком військового стану в країні, та, більше, ніж удвічі, на розвиток інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки. Останнє пояснюється інтенсивними процесами інформатизації та цифровізації світового соціально-економічного простору та характеризує прагнення українських організацій приєднатись до ЄС через забезпечення відповідності світовим стандартам та сформованим зовнішнім середовищем вимогам. Позитивну тенденцію зміни показників підтримав 2023 р., який демонструє зростання обсягів фінансування інноваційної діяльності та діяльності із трансферу технологій майже на 74% та за стратегічними пріоритетними напрямками – від 1,8% на освоєння нових технологій транспортування енергії до майже 575% на освоєння нових технологій виробництва

матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій. Позитивним моментом 2023 р. є зростання обсягів фінансування на придбання нових технологій та навчання та підготовки персоналу – понад 100%.

Аналіз розподілу бюджетних коштів показав, що найбільші обсяги до 2021 р. спрямовувались на фінансування технологічного оновлення та розвиток агропромислового комплексу, частка якого у загальних обсягах фінансування складала майже 50%. Частка інших стратегічних пріоритетів, хаотично змінюючись впродовж аналізованого періоду, мала тенденцію до зростання. Виключенням є фінансування застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища, де відбулось зниження показника, що негативно впливає на відповідність вітчизняної продукції європейським стандартам якості та конкурентоспроможність країни на європейському ринку. У 2022 р., незважаючи на зниження, суттєвою (понад 50%) залишилась частка фінансування технологічного оновлення та розвитку агропромислового комплексу у загальних обсягах. Це є важливим, адже до початку військового вторгнення українські аграрії обіймали провідні позиції серед експортерів світу (близько 40 % від загального експорту України у 2021 р. становила аграрна продукція). Військове вторгнення спричинило руйнування налагоджених процесів та логістичних ланцюгів, знищення техніки та складів, значну частку посівних територій було заміновано, до частини з них досі відсутній доступ. Незважаючи на складність військових умов ведення бізнесу, аграрії поступово налагоджують логістику, розширюють співпрацю з іноземними партнерами та партнерами із західних регіонів України. На розвиток інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки та освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії спрямовувалось від 14,8% та 12,6% відповідно, що пояснюється необхідністю забезпечення компетентності українських організацій на європейському та світовому ринках. Щодо значень показників у 2023 р., то найсильніша позитивна тенденція спостерігалась у фінансуванні освоєння технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та

нанотехнологій, де темпи приросту перевищують 500% (рис. 3.25).

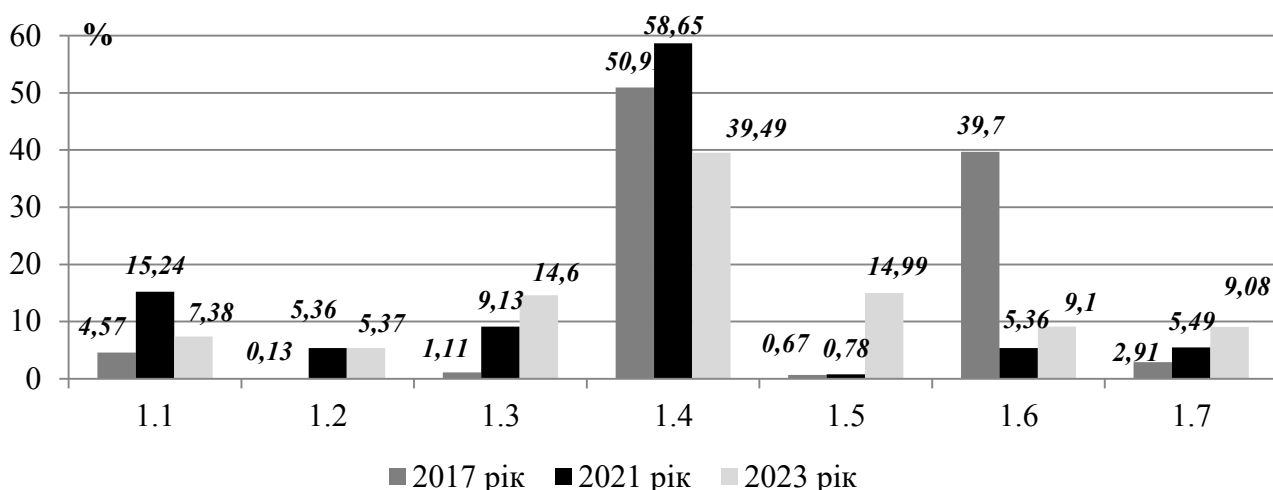


Рис. 3.25. Частка витрат на фінансування інноваційної діяльності та діяльності із трансферу технологій за стратегічними пріоритетними напрямками [305]

* нумерація на горизонтальній осі відповідає нумерації у табл. С.2 додатку С.

Фінансування напряму дозволяє підвищити якість вітчизняної продукції, забезпечуючи її конкурентоспроможність та організацій в цілому. Відзначено мінімальний обсяг коштів (0,03 та 0,01% у 2021 та 2022 р.р. відповідно) на фінансування навчання та підготовки персоналу на фоні зростання обсягів витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, навіть у кризовому 2022 р. (на 28,95%). Тобто, прагнення до активізації інноваційної діяльності шляхом впровадження обладнання та технологій реалізувалось на фоні відсутності розуміння важливості кваліфікованого, компетентного персоналу для їх опанування, усвідомлення необхідності його розвитку. Ситуацію покращив 2023 р. – зростання обсягів фінансування на навчання персоналу у понад 10 разів. (рис. 3.26). Сучасна економіка ґрунтується на знаннях – індивідуальна, корпоративна, національна конкурентоспроможність залежать від людини, її знань, як інтелектуальної складової компетентності організації. Країни-новатори інвестують у талановитих людей у своїй країні та у світі [350].

Практичний інтерес представляє аналіз обсягів бюджетних витрат на фінансування видів інноваційної діяльності.

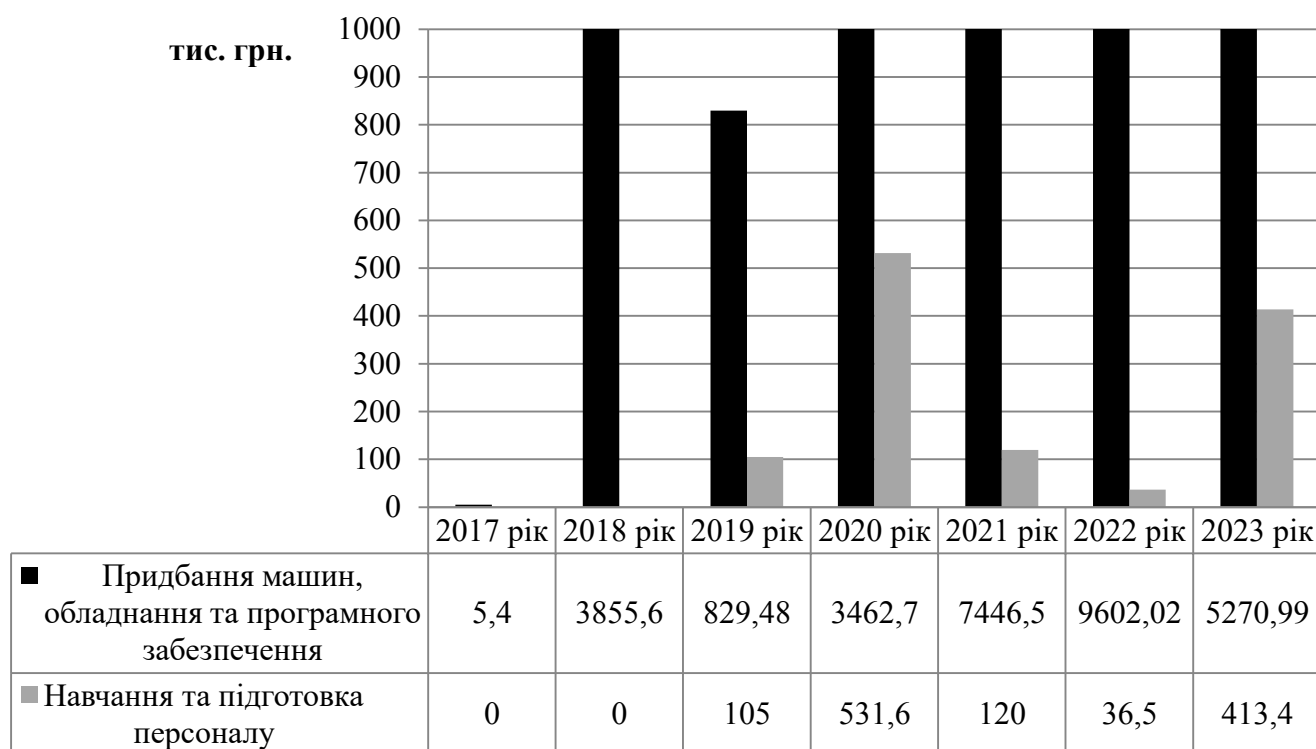


Рис. 3.26. Динаміка обсягів бюджетного фінансування витрат [305, 595]

Починаючи з 2017 р. бюджетні кошти було спрямовано за 8 її видами, з яких найбільшою є частка позиції «Інше», що включає, переважно, виконання досліджень і розробок та надання науково-технічних послуг на замовлення організацій. Динаміка показника демонструє тенденцію до зростання, досягнувши у 2021 р. 91,73%, але з одночасним зменшенням його частки у загальному обсязі витрат (на 0,17%) через активізацію інноваційної діяльності за іншими видами (окрім «Реалізація інноваційних проектів, програм» та «Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР»). Збереження частки майже на рівні попереднього року у 2022 р. (91,69%) не можна визнати позитивним фактом, адже це відбулось за рахунок перерозподілу часток фінансування інших видів інноваційної діяльності. Одні з найменших часток коштів (близько 1 та 5% відповідно) спрямовано на «Створення і розвиток інноваційної інфраструктури» та «Маркетинг, рекламу», що у 2022 р. стали ще менше. Мізерними, зі зниженням до 0 у 2021 р., незмінним значенням у 2022 р., є обсяги фінансування за напрямом «Придбання нових технологій», що є несприятливою тенденцією.

Попри складну та непередбачувану політично-економічну ситуацію в країні, впродовж 2023 року спрямовувались кошти на придбання нових технологій, порівняно з їх відсутністю у попередні роки. Зросло фінансування створення і розвитку інноваційної інфраструктури – майже у 13 разів, що є позитивною тенденцією. Якщо проаналізувати дані 2022 р., то очевидна тенденція до зниження обсягів фінансування витрат на види інноваційної діяльності майже за всіма стратегічними пріоритетними напрямками (виключенням є 7 напрям) (табл. С.2 Додатку С).

Ситуація щодо фінансування інноваційної діяльності викликає занепокоєння не лише стосовно показників 2022 р., чому є пояснення. Критичними є значення показників минулих періодів, де можна відзначити поодинокі випадки зростання показників або їх стабільності, так само як ситуація із виділенням коштів на навчання та підготовку персоналу, що є важливим видом інноваційної діяльності розвинених країн. Технічний прогрес, який є об'єктивним наслідком впровадження наукових досягнень та застосування світового досвіду, включає нові методи та форми організації праці, управління виробництвом та організацією в цілому. Це вимагає нових знань щодо нової комбінації наявних ресурсів, нарощування та максимально ефективного використання внутрішнього потенціалу для збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності, якості продукції та послуг, ефективності виробничої та управлінської систем [286]. І тут мова йде про людей, як носіїв знань, інтелектуальну складову науково-технічного потенціалу країни, чинника вдосконалення системи господарювання, що дозволяє краще використовувати переваги міжнародного досвіду, підвищуючи соціально-економічну ефективність виробництва і рівень життя населення.

Зростання частки фінансування стратегічного напрямку або виду інноваційної діяльності свідчить про зростання попиту на певні види інноваційних продуктів та зацікавленості держави у розвитку їх виробництва. Зрозуміти пріоритетність окремих інноваційних сфер економіки та визначити перспективи організацій, що функціонують у межах цих галузей, сформувати напрями можливого розвитку, адаптації або переорієнтації тих, що є представниками інших видів економічної діяльності, допоможе аналіз динаміки фінансування середньострокових

пріоритетних напрямів у межах стратегічних пріоритетних напрямів. У межах першого напрямку лідером за темпами зростання обсягів фінансування до 2021 р. було освоєння нових технологій удосконалення енергетичних мереж та обладнання з урахуванням намірів їх гармонізації з енергетичною системою країн ЄС – зростання майже на 165%. Це свідчить про намір України на інтеграцію до європейського простору. 2022 р. спричинив перерозподіл лідерських позицій, вивівши на перші місця освоєння нових технологій створення енергогенеруючих потужностей на основі когенераційних установок, нових технологій отримання альтернативних видів палива та використання теплових насосів – зростання обсягів фінансування від 3 до 100% порівняно з попереднім періодом. Щодо інших напрямів, то найкращі позиції за темпами зростання обсягів фінансування обіймають: 1) у межах 2-го стратегічного пріоритету – створення нових поколінь техніки і технологій в авіа-, судно- та ракетно-космічній галузі (майже на 20% у 2022 р. та майже у 9 разів впродовж аналітичного періоду); 2) у межах 3-го пріоритету – найкраща ситуація з фінансуванням нових прогресивних матеріалів та виробів з них для підприємств військово-промислового комплексу – зростання майже на 19% порівняно зі зниженням у 2 та більше разів або відсутністю фінансування інших пріоритетів; 3) у межах 4-го пріоритету – зниження фінансування за усіма пріоритетами окрім розроблення та впровадження технологій виробництва діагностикумів захворювань тварин і засобів їх захисту – зростання на 15,6%; 4) у межах 5-го пріоритету – розроблення нових методів діагностики, лікування та профілактики найпоширеніших захворювань (зростання на 35,2%); 5) у межах 6-го стратегічного пріоритету, за яким, в цілому, спостерігається тенденція до скорочення обсягів державної підтримки, відзначено збільшення обсягів виділених коштів на застосування технологій зменшення шкідливих викидів та скидів – зростання майже у 2 рази, але досить низький рівень в абсолютному вимірі; 6) у межах 7-го пріоритету ситуація є кращою, адже зафіксоване скорочення або майже відсутність бюджетних видатків на фінансування перспективних пріоритетів, окрім розвитку систем інтелектуального моделювання для розв'язання задач у галузях економіки; обороноздатності держави; управління складними об'єктами в екології,

біології та медицині; освіти; робототехніки та складних техногенних систем – зростання більше, ніж у 4 рази, та розвиток та впровадження систем Інтернету речей – зростання більше, ніж у тричі.

Фінансування інноваційної діяльності потребує змін, адже існуючі недоліки є передумовою праці вітчизняних науковців на іноземних партнерів. Мізерна частка українського виробництва має науковий супровід [165], отже, державні асигнування на розвиток науки, технологій, запровадження податкових пільг для представників інноваційного бізнесу є вирішальними факторами забезпечення підтримки інноваційного розвитку України. Це стимулюватиме відповідальність вчених, сприятиме зростанню частки інтелектуальної праці у ВВП. Доцільним є збільшення частки інноваційно активних організацій, збільшення бюджетних асигнувань на науку та освіту, визнання їх національним пріоритетом із стимулюванням науково-дослідної роботи у приватному секторі економіки шляхом впровадження прогресивної податково-бюджетної, інноваційно-інвестиційної, амортизаційної політики для вирішення проблеми обмеженості ресурсів української економіки [161].

Узагальнення результатів аналізу інформації у Додатку С та їх графічна інтерпретація дозволила визначити напрями державної підтримки інноваційних сфер економіки, усвідомити перспективи діяльності українських організацій, що є передумовою розробки рекомендацій зі створення та ефективного функціонування компетентних в обраній галузі, спроможних виробляти конкурентоспроможний продукт, використовувати наявні та набувати нові конкурентні переваги, зміцнювати позиції на ринку, включаючи ринки Європи та світу. Для економік, що знаходяться на стадії розвитку, і для української економіки у тому числі, досягнення переваг від формування інноваційної моделі національної економіки, як передумови створення сприятливого середовища функціонування та розвитку організацій, залежить від ефективності інноваційної політики з державним стимулюванням перебудови економіки, реформування сфер освіти, науки, інноваційної діяльності з огляду на наявний науково-технічний потенціал й з урахуванням світових тенденцій науково-технічного розвитку [224]. Не менш важливим є створення привабливого інвестиційного клімату для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій [137,

260]. Залучення іноземного капіталу, окрім фінансових ресурсів, забезпечує надходження передових, технічно ефективних методів виробництва й реалізації продукції, що сприяє підвищенню їх якості, доступності, культури обслуговування, отже, конкурентоспроможності вітчизняних виробників та зміцненню ринкових позицій України [224, 273]. Щодо участі українських організацій у міжнародному русі капіталів, то дефіцитність фінансово-обігових коштів призводить до односторонньої залежності економіки та її організацій від зовнішніх джерел інвестування, отже, сумнівних перспектив функціонування та розвитку [158]. Для розуміння напрямів вирішення проблеми, формування засад ефективної діяльності українських організацій в умовах євроінтеграції, важливим є аналіз актуальної ситуації з обсягами інвестиційних ресурсів, джерелами їх фінансування, стану та динаміки інвестиційних процесів, що передують економічному зростанню .

Економічне зростання України, підвищення рівня її конкурентоспроможності можливе за умови покращення виробниками якості продукції на потребу та вимогу споживачів й стандартів якості [250]. Відправною крапкою у процесі є оновлення застарілого обладнання з організацією виробничого процесу та забезпеченням кваліфікаційного рівня робітників. Це, підвищуючи шанси України на членство у ЄС, вимагає створення умов для поживлення інвестиційних процесів, залучення іноземних інвестицій, зокрема, на оновлення організацій [19, 114, 224, 250]. Судячи з інформації офіційних статистичних джерел [166, 167, 290, 291, 305], в Україні показник прямих іноземних інвестицій впродовж останніх 10 років є нижчим за середньоєвропейський, у період 2012-2015 р.р. має тенденцію до критичного зниження, а у 2020 р. демонструє найгірші за останні 10 років значення. Цьому сприяла пандемія COVID-19, що нашкодила Україні, де обсяги відтоку іноземних інвестицій значно перевищують обсяги притоку, та економікам країн світу. 2021 р. став роком інвестиційного прориву, адже значення показника майже досягло рівня 2012 р., однак, військове вторгнення росії скоротило показник більше, ніж у 10 разів у 2022 р. Однак, незважаючи на песимістичні прогнози щодо рівня показника у 2023 р., йому вдалось відновитись та майже досягти рівня 2018 р. (рис. 3.27).

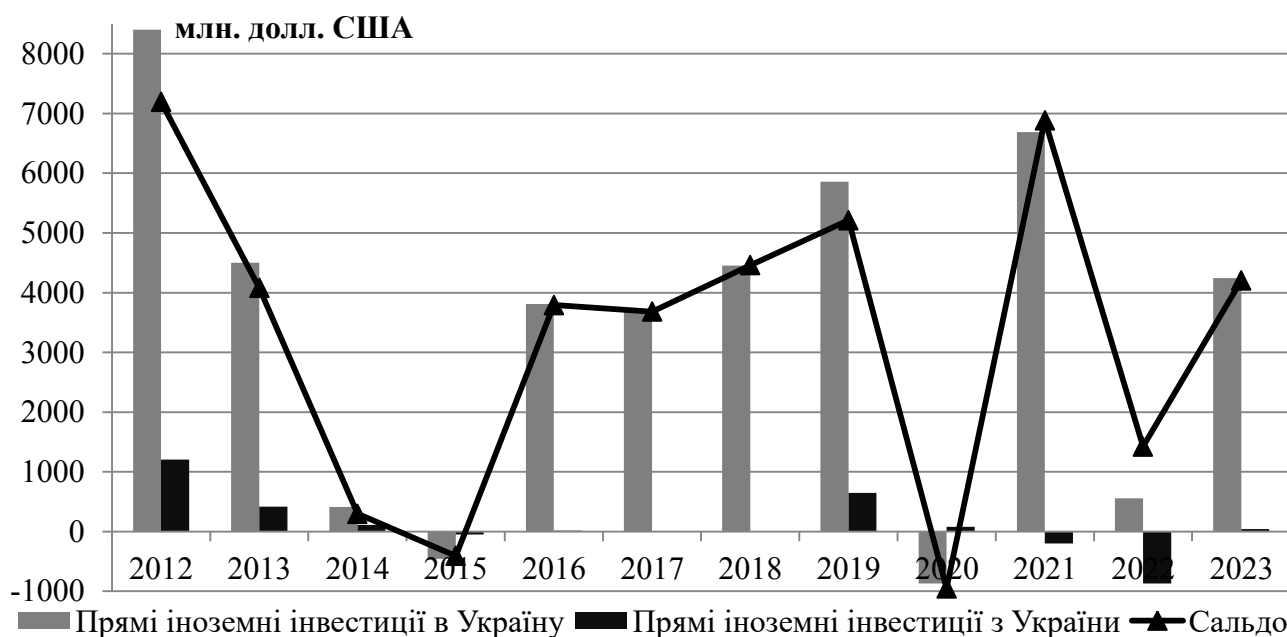


Рис. 3.27. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні [305, 599]

Доходи від прямих інвестицій демонстрували, незважаючи на складності, позитивне значення (виключення 2015 р.), але у 2022 р. показали більше, ніж 10 разове скорочення (1485,84 млн. долл. США проти 15680,63 млн. долл. США у 2021 р.). Значення показників у 2023 р. можна розглядати як сприятливу тенденцію для України (табл. Т.1, Додаток Т). За твердженнями фахівців, обсяги та динаміка залучення прямих іноземних інвестицій не відповідають вимогам економіки України, стримуючи впровадження технологій, як драйверів переходу до нового технологічного устрою [278].

Варто звернути увагу, що зростання обсягу інвестицій в абсолютному вимірі не означає зростання їх частки у ВВП, що, відрізняючись нестабільністю динаміки впродовж аналізованого періоду, є мізерною (у межах 5%) (рис. 3.28). Це свідчить про низький рівень інтеграції України у міжнародний ринок інвестицій та неможливість створення капітальними інвестиціями підґрунтя для технологічної модернізації й структурних змін в економіці. За даними НБУ [291], третина прямих іноземних інвестицій вкладається у виробничі підприємства, трохи менше – у фінансові установи та організації страхової сфери. Їх основними джерелами залишаються власні кошти організацій – близько 20% – це кошти українського

бізнесу, що був виведений за кордон, а згодом повернутий у вигляді прямих іноземних інвестицій.

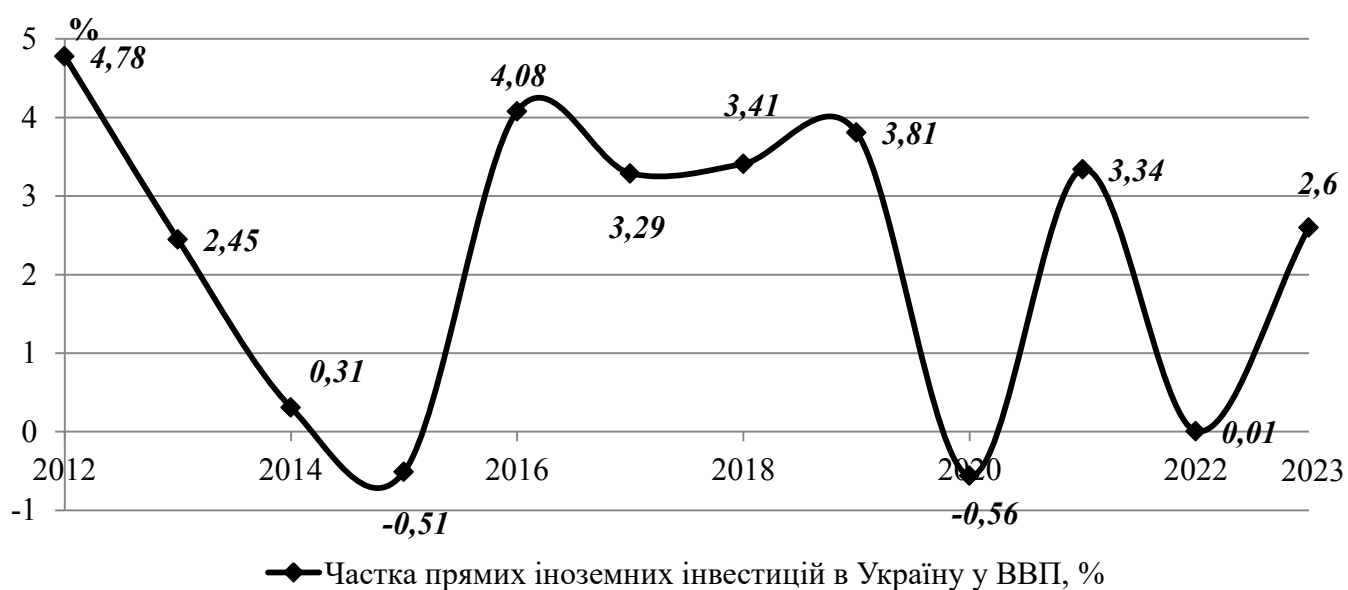


Рис. 3.28. Частка прямих іноземних інвестицій у ВВП України [305, 599]

Корисним, враховуючи необхідність визначення перспектив функціонування вітчизняних організацій різних сфер економіки та територіальної приналежності в умовах європейської інтеграції, є аналіз галузевої та територіальної структури інвестицій. У більшості випадків інвестори віддають перевагу галузям економіки з високою оборотністю капіталу, територіям з високим природно-ресурсним потенціалом, регіонам з розвинутою інфраструктурою та традиційно незайнятим населенням працездатного віку (Закарпаття, Івано-Франківська та Чернівецька області) [6, 114, 224]. Фахівці пояснюють це можливістю короткострокового повернення капіталу та отримання максимального прибутку при низькому рівні ризику, наявністю умов виробництва продукції з низькими витратами при невеликому обсязі інвестицій. Це може загрожувати диспропорціями у секторальному та галузевому розподілі іноземних інвестицій в Україні. До 2021 р. включно спостерігається їх тяжіння до промисловості, частка якої у загальному обсязі прямих іноземних інвестицій, незважаючи на від'ємні значення у 2020 р., зростає з 33,43% у 2019 р. до 57,43% – у 2021 р. Менш перспективними, але

привабливими були для іноземних інвесторів сільське, лісове та рибне господарство, де обсяги інвестицій, що зросли більше, ніж у 3 рази, досягли у 2021 р. 16,23% у загальному обсязі інвестицій. Частки фінансової та страхової діяльності, оптової й роздрібною торгівлі, операцій з нерухомим майном, демонструючи тенденцію до зниження, залишаються суттєвими та складають відповідно 18,82; 14,21; 5,45% у 2019 р., та 8,6; 6,14 та 4,62% – у 2021 р. Тобто, на решту галузей приходиться 22,47% у 2019 р. та близько 7% – у 2021 р., що свідчило про наявність диспропорцій. 2022 р. спричинив зниження обсягів інвестування майже за усіма напрямками економічної діяльності та спровокував їх переструктурування. За останніми офіційними даними, найбільшою є частка фінансової та страхової діяльності, що демонструє зростання обсягів іноземних інвестицій майже вдвічі та практично досягнення показником рівня 2019 р. Також цікавили інвесторів галузь інформації та телекомунікацій – зростання більше, ніж у 70 разів, та сфера оптової та роздрібною торгівлі – зростання на 65,6%. Решта сфер економічної діяльності відзначена зниженням зацікавленості інвесторів або повною її відсутністю. Позитивним для України та окремих сфер економіки став 2023 р., що ґрунтується на тенденціях зростання обсягів інвестицій у промисловості – добувної та переробної (на 155,2; 121,8 та 176,6% відповідно); сферах оптової та роздрібною торгівлі (на 131,9%); інформації та телекомунікації (на 6,56%); професійної, наукової та технічної діяльності (на 430,07%). Деякі науковці, зазначаючи про високу концентрацію іноземних інвестицій у окремих сферах економіки, які не завжди є визначальними для вітчизняного господарства, побоюються захоплення внутрішнього ринку продукції замість підтримки національного виробника, включаючи експортну орієнтацію [114].

Нерівномірність властива і регіональному розподілу інвестицій – прямі іноземні інвестиції в Україну не тільки мінімальні, але й сконцентровані в декількох регіонах [6, 114]. З 6017,4 млн. грн. інвестицій за 2019 р. майже 4 млн. грн. освоїли організації Києва (60,32% від загального обсягу). П'ятірка регіонів-лідерів рейтингу – Київська, Дніпропетровська, Полтавська, Луганська та Львівська області – освоїла майже 95% українського обсягу інвестицій у 2019 р. У 2021 р. відбувся перерозподіл інвестицій та місць у п'ятірці лідерів – до її складу увійшли Миколаївська,

Рівненська, Дніпропетровська, Чернівецька та Кіровоградська області. Однак, концентрація інвестицій у обмеженій кількості регіонів все рівно складає близько 50%, залишаючи осторонь решту інших. У критичному 2022 р. та наступному 2023 р. на перших позиціях залишились м. Київ – 1 254,5 та 3 115,4 млн. долл. США відповідно, відносно спокійні регіони (Дніпропетровська та Київська області – 427,2 та 474,3 млн. долл. США) та західні міста та області – Львівська (424,2 млн. долл. США), Хмельницька (99,0 млн. долл. США) та Черкаська (78,8 млн. долл. США). Обсяги іноземних інвестицій у Харківську область скоротились у 23 рази у 2022 р., досягнувши від’ємних 154,6 млн. долл. США та зберігши цю тенденцію у 2023 р.

Джерела надходження інвестицій в Україну охоплюють 125 країн світу. Зважаючи на необхідність визначення перспектив діяльності українських організацій в умовах реалізації Україною курсу на входження до ЄС, інтерес викликає аналіз інвестицій з країн-учасниць ЄС для формулювання висновків про рівень їх взаємодії та ступінь зацікавленості у подальшій співпраці. Основними країнами-інвесторами із часткою загального обсягу прямих інвестицій у 2019 р. на рівні майже 64%, були Кіпр (лідер із часткою 44,22%), Нідерланди (9,79%), Польща (3,51%), Угорщина (3,17%), Люксембург (3,08%). 2022 та 2023 р.р. змінили ситуацію, скоротивши обсяги інвестицій майже усіх країн-лідерів. У групі найактивніших інвесторів залишились: Люксембург, Польща та Угорщина, наростивши обсяги інвестування, додалися Австрія та Франція, додавши 13,64 та 23,94% інвестицій в Україну. 2023 р. зберігає позитивні характеристики, демонструючи нарощування країнами-інвесторами обсягів інвестицій в Україну, що є свідченням міцної підтримки країн-учасниць ЄС (рис. 3.29).

Країни ЄС залишались основними інвесторами української економіки, надаючи більше половини обсягу інвестицій [355]. Щодо динаміки обсягів інвестування українськими організаціями, то вони, демонструючи незначний рівень, зберігають тенденцію до зниження – скорочення понад 90%. На відміну від іноземних інвесторів, які зосереджуються, переважно, на таких галузях, як Інтернет, розробка програмного забезпечення, організація мереж і розгалужена індустрія послуг [224], українську сторону цікавлять інвестиції в енергозберігаючі технології,

паливно-енергетичні кампанії, агропромисловий комплекс, металургію, авіабудування, галузі транспорту та зв'язку, тобто напрями діяльності, які мають ймовірність насичення внутрішнього ринку, нарощування експортного потенціалу, сприяння зайнятості населення [34].

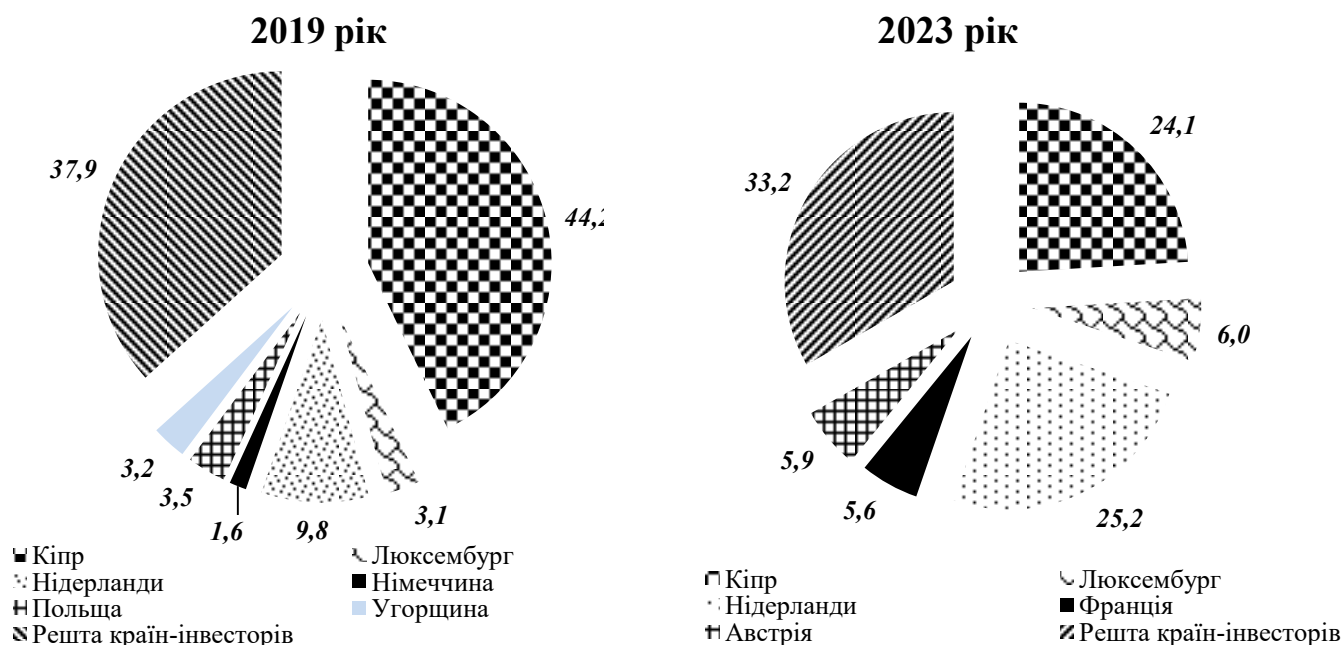


Рис. 3.29. Розподіл прямих іноземних інвестицій в Україну за країнами-інвесторами, % [599]

Іноземні інвестиції розглядаються ринково орієнтованою та демократичною Україною як інструмент долучення до світового ринку, ключ до успішної інтеграції в Європу [552]. Результати аналізу є позитивними, але не дозволяють стверджувати про високу активність іноземних інвесторів в Україні та достатність обсягу залучених інвестицій [305]. Очевидною причиною є агресія росії проти України, планомірне знищення українських організацій, виробничої інфраструктури, логістичних шляхів. Це обумовлює низький рівень інвестиційної привабливості держави й українських організацій, зокрема, слабку міжнародну інвестиційну взаємодію та обумовлену нею інертність процесу інтеграції економіки до міжнародного інвестиційного ринку [330]. Стабілізація політично-економічного стану в Україні підвищить ймовірність зростання іноземних інвестицій в Україні,

що сприятиме позитивним змінам в умовах функціонування організацій шляхом активізації зовнішньої торгівлі, структурних зрушень в національній економіці, поліпшення якісних показників на мікро- і макrorівнях [33]. Зважаючи на результати дослідження, можна сказати про набуття впродовж аналізованого періоду особливого значення для розвитку економіки зовнішньої діяльності організацій, що підтверджує прагнення України до зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків з країнами світу та проведення цілеспрямованої політики інтеграції до ЄС [273]. Інтеграція не виключає, не замінює, а вимагає створення розвиненої економічної системи з чітко вираженим спрямуванням на розвиток внутрішнього ринку, накопичення внутрішніх заощаджень, підвищення рівня національної конкурентоспроможності шляхом активізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Це сприятиме залученню довгострокових іноземних інвестицій та стане підґрунтям формування ефективних національних організацій [250]. Таким чином, формування ефективної національної економічної системи, що залежить від спроможності набуття організаціями конкурентних переваг на світових ринках, набуває статусу першочергового завдання України у сучасних умовах. Як свідчить досвід країн-учасниць ЄС, зокрема, Польщі, Словенії, Словаччини та країн Балтії, євроінтеграція для України може стати стимулом прогресу у здійсненні реформ, модернізації та гармонізації українського законодавства з європейським, створення передумов успішного ведення бізнесу та підприємництва відповідно до вимог євростандартів [250, 423, 458]. Але євроінтеграційні успіхи не завжди однозначні – вступ до ЄС має позитивні наслідки на рівні з негативними, як короткострокового, так і тривалого характеру. Але макроекономічні прогнози, що враховують інтенсивність процесу співробітництва з ЄС, стан фінансової системи країни, динаміку структурних реформ та інвестиційного клімату в країні, є оптимістичними. Важливо для їх здійснення обрати ефективну стратегію інтеграції, спрямовану на спрощення обмежень в міжнародній торгівлі, іноземних інвестиціях, міжнародних фінансових операціях, врахувавши досвід країн, які вже увійшли до ЄС [250]. Це вимагає проведення наукових досліджень щодо розвитку методологічного базису формування компетентних організацій та практичного

підгрунтя для їх успішного функціонування, вирішення суперечливих питань недостатньої ефективності державного управління зі створення необхідних для цього умов у процесі євроінтеграції, підтримки державними інвестиціями підприємців, зберігаючи та розвиваючи при цьому промислові підприємства та фірми, що мають значну додану вартість, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг з відповідним зростанням ВВП та доходів українських громадян. Так стає можливим належне місце України у процесах європейської інтеграції, її економічне співробітництво з ЄС з отриманням суттєвих переваг, серед яких використання новітніх досягнень науково-технічного прогресу, можливість участі у світовому розподілі праці, створення сприятливого правового та інфраструктурного середовища, зростання прямого й портфельного іноземного інвестування [449].

Доцільним є відстеження взаємозв'язку між динамікою показників, що характеризують стан, ефективність діяльності, інтенсивність формування й розвитку українських організацій, з можливостями та стримуючими чинниками, що виникають в умовах інтенсифікації інтеграційних процесів. Враховуючи сформульовані висновки, можна зазначити про наступне:

незважаючи на повільне зростання кількості українських організацій впродовж 2016-2020 р.р. на рівні 5,8%, відбулось скорочення (на 72,09%) у їх складі кількості інноваційно активних організацій, які є двигуном розвитку національної економіки, засобом її адаптації до процесів євроінтеграції та глобалізації;

не завжди скорочення кількості українських організацій, включаючи інноваційно активні, призводить до відповідного скорочення обсягів реалізованої інноваційної продукції. Зокрема, скорочення кількості організацій у сфері оптової торгівлі призвело до повільніших темпів скорочення обсягів реалізованої продукції (майже на 27%), так само, як у сферах виробництва готових металевих виробів та архітектури та інжинірингу, технічних випробувань та досліджень, де скорочення першого показника на 63,14 та 74,43% відповідно призвело до скорочення другого на трохи більше за 40%. Так само існують галузі – виробництво машин і устаткування; наземний і трубопровідний транспорт – де скорочення кількості

організацій на 55,11 та майже 78% призвело до зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції – на 70,1% та більше, ніж у тричі відповідно. Отже, не кількість організацій, а якість їх діяльності має вирішальне значення для досягнення результатів. Потрібно не нарощувати кількість організацій, а прагнути до їх розвитку, забезпечення компетентності на ринку;

негативна тенденція до скорочення кількості інноваційно активних організацій на 72,09%, що призвело до скорочення кількості працівників, залучених до наукових досліджень і розробок майже на 16% у 2020 р. та 43,04% у 2022 р., відбувалось на фоні зростання, хоч і меншими темпами, обсягів витрат на виконання наукових досліджень і розробок, що потребує розкриття причин ліквідації організацій певного сектору економіки на фоні зростання обсягів фінансування, адже, наприклад, сфера оптової торгівлі, де скорочення кількості організацій складає у 2020 р. майже 17%, є однією з основних отримувачів бюджетних коштів на фінансування інновацій;

висновки про неоднозначність тенденцій розвитку українських організацій, причин та наслідків досягнутих результатів їх функціонування, підтверджують результати аналізу організацій промислової сфери, де, на фоні спрямування у 2021 р. майже третини прямих іноземних інвестицій, відбулось скорочення їх кількості на 0,4% при зростанні обсягів реалізації інноваційної продукції майже на 50%. Так само, як і сфери фінансової та страхової діяльності, оптової й роздрібною торгівлі, де відбувалось скорочення кількості організацій на 14,62 та 16,44% відповідно, були представниками найвищих часток прямих іноземних інвестицій – 6,14 та 4,62% відповідно у загальному обсязі у 2021 р., продовживши цю тенденцію у наступних;

щодо регіональної динаміки показників, то найбільша кількість організацій, сконцентрована у регіонах-лідерах, не завжди пояснюється найбільшими обсягами інвестицій. Справедливим це є для м. Києва та Київської області, Дніпропетровської та Львівської областей, що за допомогою Полтавської та Луганської областей у 2019 р., а також Одеської, Хмельницької та Черкаської областей у 2023 р., освоїли 95% прямих іноземних інвестицій, залишаючи осторонь решту інших регіонів.

Отже, не завжди спрямування додаткових коштів до певного регіону або галузі економіки, нарощування обсягів державної підтримки на фінансування окремих

витрат організацій, є передумовами їх розвитку, зростання кількості, підвищення результатів функціонування, так само, як не завжди скорочення кількості організацій, у тому числі, інноваційних, провокує скорочення обсягів виробленої та реалізованої інноваційної продукції. Критично важливими є активна інноваційна позиція організацій, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку, особиста зацікавленість у впровадженні інновацій та інвестуванні коштів у довгострокові інноваційні проекти, оволодіння інноваційними механізмами розвитку, використання «проривних» технологій [252] з впровадженням нових ідей та пропозицій, що впливає на ринок та майбутнє України. Важливою є оцінка результатів функціонування організацій, інноваційних перспектив, потенціалу, інформатизації та загальної прийнятності новацій для суб'єктів господарювання, з урахуванням загальної компетентності українських учасників ринку та її складових. Це дозволить швидко адаптуватись до останніх тенденцій, зміни попиту та успішно інтегруватись до європейського простору. Прагнення до інноваційного розвитку, реалізації пріоритетних напрямів діяльності, підкріплене швидким прийняттям рішень щодо впровадження й тестування інновацій, переходу від інноваційної ідеї до інноваційного продукту, розумним ставленням до ризику, розумінням інновацій та бізнес-моделі управління ними, прямими ефективними контактами з партнерами, є запорукою зміцнення позицій на ринку, підвищення якості продукції, забезпечення конкурентоспроможності, драйверами розвитку національної економіки [290].

Висновки до розділу 3

1. Шляхом аналізу обсягів, галузевої структури, динаміки, співвідношення номінального і реального ВВП, значення показника у розрахунку на душу населення, з урахуванням прогнозів НБУ, Мінекономіки України, вітчизняних та зарубіжних інвестиційних компаній, досліджено стан та окреслено перспективи розвитку національної економіки, його траєкторію та особливості на макро- та мезо-

рівнях. Це дозволило обґрунтувати ймовірність впливу стану української економіки на функціонування організацій через створення проблем або можливостей для розвитку їх компетентності в умовах військових дій в Україні та інтенсивних євроінтеграційних процесів.

2. Досліджено тенденції створення українських організацій та динаміку основних показників їх діяльності у взаємозв'язку з результатами функціонування національної економіки з акцентом на усвідомлення ролі організацій в економіці країни, формуванні її стану та перспектив розвитку. Це стало підґрунтям для підтвердження пріоритетності розвитку організацій, спроможних успішно функціонувати, пропонувати широкий спектр товарів та послуг, забезпечувати зростання числа зайнятих та зниження кількості безробітних, позитивно впливаючи на динаміку темпів приросту ВВП відповідно до тенденцій глобалізації світової економічної системи і становлення успішного суспільства.

3. Дослідження регіонального розподілу організацій у контексті впливу на рівень ВВП, як узагальнюючого показника стану національної економіки, виявлення регіонів з найвищою концентрацією, темпами приросту кількості організацій та низьким внеском у обсяги ВВП України, спрямувало дослідження на аналіз якісних показників діяльності, що проявляється в обсягах виробленої та реалізованої продукції, їх співвідношенні, величині отриманого прибутку, кількості робочих місць, як чинника підвищення рівня зайнятості та добробуту населення. Це дозволило обґрунтувати можливість розгляду результатів функціонування організацій як індикатору компетентності на ринку, отже, свідчення їх спроможності ефективно вирішувати актуальні завдання у кращій за конкурентів спосіб, забезпечуючи унікальні конкурентні переваги.

4. Зважаючи на місце підприємництва у забезпеченні стабільного соціально-економічного стану європейських країн, проведено аналіз закономірностей, тенденцій розвитку, показників діяльності та соціальної корисності суб'єктів підприємництва в Україні. Обґрунтовано, що перевищення результатів діяльності представників великого та середнього бізнесу над результатами малих та мікро-організацій можна пов'язати з ширшим переліком наявних компетенцій, зокрема,

синергетичної складової. Вважаючи на їх недоступність для представників малого та мікро-бізнесу, окреслено орієнтири для підвищення рівня їх компетентності шляхом використання компетенцій ключової складової – можливості диверсифікації діяльності, співробітництва зі стратегічними партнерами, що, окрім зміцнення ринкових позицій, забезпечить обмін знаннями, інформацією, досвідом досягнення цілей, розширюючи перспективи діяльності на сучасному ринку.

5. Необхідність окреслення перспектив українських організацій на європейському ринку стало причиною визначення місця України серед країн-учасниць ЄС, ступеню її глобальних зв'язків та інтеграції в економічну та соціально-політичну сфери Європи, що здійснено на підставі розрахунку загального індексу глобалізації КОФ. Аналіз значень індексів економічної, соціальної та політичної глобалізації України, їх динаміки, характеру та швидкості глобалізаційних процесів, підтвердило погіршення позицій України в рейтингу за індексами економічної та соціальної глобалізації, їх суттєве відставання від позицій більшості країн ЄС. Це стало причиною систематизації факторів, що сприяють або перешкоджають зростанню рейтингу України серед європейських країн, отже, безпосередньо впливають на умови функціонування організацій, перспективи здобуття ними компетентності на ринку Європи.

6. Результати аналізу економічної складової глобалізації, що включає аналіз: обсягів міжнародної торгівлі України – співвідношення, динаміки, ступеню диверсифікації експорту / імпорту порівняно з країнами експортерами / імпортерами; рівня інноваційної активності та взаємовідносин українських організацій з міжнародними організаціями з урахуванням ступеню достатності державної підтримки розвитку інноваційної сфери; стану та динаміки інвестиційних процесів, виявили відсутність в Україні потужних стимулів для формування експортного потенціалу національних виробників, нарощування імпорту високих технологій, закупівлі ліцензій та ноу-хау для виробництва конкурентоспроможних товарів. Обґрунтовано, що незмінність структури імпорту України, орієнтація структури експорту на перевагу сільськогосподарської продукції та продукції з незначною доданою вартістю, гальмуючи розвиток економіки та інтенсивність

інтеграційних процесів, знижує ймовірність обіймання гідних позицій українськими організаціями на ринку Європи, набуття ними компетентності шляхом формування стійких конкурентних переваг та їх потенційну спроможність вирішення завдань розбудови післявоєнної економіки країни.

Отримані результати, що наведені у розділі 3, опубліковані у працях [65, 87, 90, 102, 265, 594, 595, 596, 598, 599, 600].

Список використаних джерел: [6, 7, 19 – 23, 31, 33, 34, 50, 54, 62, 65, 82, 84, 114, 115, 123, 125, 136, 137, 139, 140, 142, 143, 145, 147, 151, 152, 155, 156, 158, 161, 164 – 167, 169, 171, 179, 192, 199, 219, 224, 227, 239, 242, 247, 250, 252, 253, 255, 260, 261, 271 – 273, 275, 278, 283 – 286, 290 – 292, 295, 296, 299, 300, 304 – 306, 324, 330, 333, 338, 343, 345, 348, 350, 354, 355, 357, 362, 366, 367, 370, 372, 379, 381, 382, 385 – 388, 391, 395, 397, 410, 412, 413, 416 – 418, 420, 423, 429, 431, 435, 436, 438, 449, 454, 458, 472, 473, 488, 535, 552, 553, 554, 566, 594 – 596, 599, 600, 603, 637, 643, 711, 758].

РОЗДІЛ 4

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Теоретико-організаційне забезпечення уніфікації стадій життєвого циклу компетентної організації

Виклики сьогодення, які проявляються у непередбачуваності ринкових процесів, високий рівень конкуренції та динамічність ринкової кон'юнктури, що провокують суттєві зміни у макросередовищі, – швидке старіння знань, виникнення нових сфер економіки, зміну способу виробництва – є основними характеристиками сучасних умов діяльності організацій [329, 445]. Тобто, ймовірність успіху діяльності організації знаходиться під впливом надзвичайно мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що обумовлюють зміну стадій ЖЦ та досягнення проміжних цілей розвитку. Не так багато організацій, які існують нескінченно довго, але можна впевнено сказати, що жодна з них не розвивається без змін, як запланованих, так і стихійних. Необхідність у змінах є природньою та зрозумілою для будь-якої організації в умовах конкурентного середовища. Обумовлюючи її безперервний розвиток впродовж усього періоду існування, вона виникає незалежно від обраної стратегії або парадигми управління та, є, на думку більшості науковців, головною детермінантою функціонування [335].

Спосіб здійснення змін впливає на строк існування організації та ефективність її розвитку, результатом чого є підвищення якості продукції, освоєння нових технологій, пошук шляхів раціонального використання ресурсів. Для ефективного функціонування та гармонічного розвитку організації, що обумовлені найкращим використанням людського потенціалу та інших ресурсів, обов'язковим є визначення компетенцій за стадіями ЖЦ з урахуванням особливостей стану й різного характеру діяльності організації на кожній з них, а, відповідно, пріоритетних управлінських

задач, що потребують вирішення [66]. З огляду на це, важливим завданням власників та керівників сучасних українських організацій, які визнають важливість та будують діяльність на базі компетентнісного підходу, стає усвідомлення необхідності формування структури компетентності організації з урахуванням стратегії її розвитку, приймаючи правомірність концепції ЖЦ та усвідомлюючи доцільність її практичної імплементації. Вона є предметом дослідження багатьох науковців [41, 216], вважаючи на її значення з пізнавальної та практичної точок зору. Світова економічна криза, що має проявом спад виробництва, розгортання інфляційних процесів та зростання соціальної напруги, й супроводжується стратегічною невизначеністю через нестабільне організаційне середовище, очікуваним уповільненням темпів зростання у сукупності із обмеженістю ресурсів [133], підсилює інтерес дослідників до інтерпретації концепції життєвого/ділового циклу у контексті сучасної управлінської та організаційної науки. Вона дає менеджменту нові ідеї, підходи та можливості їх впровадження в управління організацією для забезпечення зростання та стабільного розвитку. Саме розвиток, маючи результативним проявом реалізацію кількісних та якісних змін, збільшення потенціалу організації та її спроможності протидіяти негативним зовнішнім впливам, є передумовою підвищення рівня її стійкості та життєздатності [127, 358].

Досліджуючи характер розвитку організацій та пов'язані з ним проблеми їх перетворення, науковці вказують, що майже усі організаційні процеси розвиваються по спіралі [41]. Підпорядкування організацій циклічним законам життєдіяльності, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, надає їм як можливість переходити на вищі стадії розвитку, так і опинятися у кризовому стані, що потребує зміни організаційних цілей, стратегій та способів їх реалізації [127]. Науковці стверджують, що уникнути кризи переходу за стадіями ЖЦ неможливо та не завжди потрібно, адже саме вона є поштовхом для відкриття нових перспектив. Однак, пом'якшити цей процес, зробити його менш болісним та більш керованим цілком ймовірно, адже володіння повним обсягом інформації щодо ЖЦ організацій [474, 618] відкриває можливості об'єктивної оцінки їх фактичного стану, аналізу альтернативних сценаріїв розвитку з визначенням ймовірних проблем впродовж

його окремих періодів, ефективного планування з розумінням обраної стратегії діяльності для здійснення послідовних та цілеспрямованих змін. Це обумовлює доцільність вивчення організації з позиції ЖЦ, враховуючи теоретичні та практичні процеси її циклічного розвитку, розгляду сутності поняття ЖЦ, підходів до ідентифікації його стадій, основних причин та каталізаторів якісних змін, що обумовлюють положення організації на кривій ЖЦ, з відповідною зміною пріоритетності необхідних кожному етапу організаційних компетенцій [127, 257].

Слід враховувати сформульований у попередніх розділах висновок про ієрархічне розташування компетенцій відповідно до рівнів управління організацією, зокрема, до управлінських рішень, прийняття та реалізації яких вимагає компетенцій для забезпечення появи нових або зміцнення наявних конкурентних переваг. Наслідком стане підвищення ефективності діяльності організації та процесу управління нею на тому етапі розвитку, що вимагає втручання та першочергового коригування довгострокових перспектив, розробки заходів з метою запобігання або послаблення дії негативних чинників й підвищення позитивних [127].

Циклічний характер розвитку організацій, у сукупності зі зміною середовища її функціонування, вимагає перегляду існуючих цінностей, нерідко, перебудови організації, виробничого процесу, системи взаємовідносин з персоналом або зовнішніми зацікавленими сторонами [41], отже, є причиною істотної зміни майже усіх організаційних елементів та можливостей. Це потребує гнучкості та швидкої адаптації організацій до динамічного середовища, адже складності однієї стадії ЖЦ втрачають свою актуальність на інших. Відповідно змінюються й накопичені організаційні проблеми. І тут необхідно зрозуміти, чи є вони логічним наслідком ухвалення невірних управлінських рішень з відповідною можливістю вирішення незначним коригуванням системи управління, або це є симптомом переходу до наступної стадії ЖЦ із наймовірнішою зміною організаційної системи [119]. За даних обставин керівництво організацій об'єктивно змушене шукати дієві способи управління ЖЦ та змінами, що відбуваються, як запоруки забезпечення стабільного росту, ринкової стійкості та високої конкурентоспроможності [289].

Визначення закономірностей перебігу стадій ЖЦ організації може

використовуватись менеджментом у якості інструменту відстеження динаміки функціонування, стану ресурсів та зовнішнього оточення, ранньої діагностики та нейтралізації можливих криз, нівелювання впливу чинників порушення стійкості, надійності або стабільності із послідовним прогнозуванням розвитку організації, ймовірних критичних періодів, оцінювання необхідних відмінностей в управлінських діях та відповідності управлінських рішень актуальному етапу розвитку, конкретизації стратегії подальшої діяльності відповідно до різних етапів із своєчасним здійсненням стратегічних та тактичних перетворень [440].

Нерозуміння еволюціонуючих станів розвитку обумовлює неспроможність керівництва розуміти існуючі проблеми, підвищуючи ймовірність «заморожування» організації на поточному етапі еволюції або її занепаду, незважаючи на ринкові можливості [591]. Вивчення характеру розвитку, ознак проходження організацією його етапів є важливим для досягнення мети дослідження, адже, визначення особливостей виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших сфер діяльності допомагає оцінити ступінь прийнятності обраного стилю керівництва та відповідності наявних компетенцій актуальному етапу розвитку організації [289].

Необхідність пристосування організаційної поведінки до впливу зовнішніх чинників проявом має управлінські дії з узгодження потреб організації з зовнішнім середовищем [191]. Отже, кожний етап розвитку характеризується домінуючою управлінською проблемою та стилем управління для її вирішення [591]. Механізм подібного пристосування організації передбачає реалізацію наявного та формування нового алгоритму дій [191]. Актуальною стає потреба у розкритті сутності ЖЦ організації з виділенням її характеристикою його стадій, пріоритетних управлінських завдань та обумовлених ними компетенцій. Розвинені організації, результати функціонування яких є кращими за інших, здійснили це завдяки увазі керівників до стадій ЖЦ та обрання відповідного стилю управління [375].

Проблема пояснення циклічного розвитку організацій, послідовності та періодичності його етапів, фаз, стадій турбує вчених давно та невипадково, адже це відкриває можливість його прогнозування [191, 358]. Однак, як часто відбувається у науковому просторі, найактуальніші та найактивніше обговорювані питання,

зокрема, в економічних науках, теорії менеджменту та теорії організації, не мають єдиного підходу до розв'язання через міждисциплінарну природу та наявність широкого кола авторитетних думок. Так само відбувається із визначенням сутності життєвого/ділового циклу, що трактується науковцями як: період діяльності організації, окреслений часом проходження нею певних етапів розвитку [422]; період часу від початку організаційної діяльності до її поступового природного занепаду або оновлення та відродження, що є можливим за умови наявності певного потенціалу й можливостей для реорганізації [29, 407]; передбачувані зміни організації з визначеною послідовністю та тривалістю її станів [358, 685]; коло розвитку організації, окрема частина процесу її еволюційного розвитку, закінчення якої може свідчити не лише про занепад та ліквідацію організації, а так само про принципову зміну її цінностей, напрямів діяльності та наступне відродження у новій якості [203]; сукупність стадій організаційної життєдіяльності, що відрізняються певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, результатами функціонування [66, 232]; сукупність послідовних етапів діяльності, що характеризуються певною метою, станом виробничо-фінансової системи та її структурних одиниць, формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей [190]; сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя [678]; сукупність непослідовних, тривалих стадій, які відрізняються певним станом та різним співвідношенням показників ефективності організаційної діяльності, знаходяться у тісному взаємозв'язку одна з одною та із зовнішнім середовищем, й дозволяють визначити спрямованість функціонування організації [339].

Вважаючи виправданим виділення найвагоміших підходів до визначення сутності ЖЦ шляхом об'єднання схожих думок, можна виокремити основні з них: сукупність стадій функціонування організації, впродовж яких вона прагне досягти цілей діяльності [190, 203, 232, 339, 678]; певний період часу функціонування підприємства [29, 422]; циклічні зміни та закономірності їх виникнення [197].

Цікавим, з огляду на напрям дослідження, є підхід, у межах якого ЖЦ організації розглядається як зміна ЖЦ її конкурентних переваг, своєчасне

зародження чергового циклу яких дозволяє підтримати живучість організації [61, 325, 486]. Визначення, надане у [183, 184], де ЖЦ організації розглянутий як певні періоди її життєдіяльності, що обумовлюють специфіку управлінських завдань та інструментів, їх адекватність періоду функціонування організації, найбільшою мірою відповідає напряму та змісту даного дослідження, адже опосередковано підкреслює важливість наявності відповідних організаційних компетенцій.

Результати теоретичного аналізу свідчать про існування неоднозначності у виділенні різноманітних моделей ЖЦ організації [257], у його структуруванні, тобто виокремленні стадій, кількість та перелік яких, залежно від основних ідентифікаторів, у різних наукових джерелах сягає від чотирьох до десяти. Об'єктивною причиною цього є занадто велика кількість ідентифікаторів, що змушує фахівців звертатись до моделей ЖЦ організації для визначення логіки функціонування та етапів розвитку організації [208]. Суперечливість думок присутня у визначенні послідовності стадій, їх характеристик відповідно до зміни внутрішніх складових організації, що обумовлює необхідність систематизації наявних знань для розробки прогнозів розвитку організації з урахуванням трансформації її внутрішніх параметрів, можливої зміни орієнтирів діяльності, управлінських завдань та методів ухвалення ефективних управлінських рішень.

Багато плутанини у трактуванні сутності поняття обумовлено прагненням науковців пояснити різницю між життєвим та діловим циклом організації. Так, прибічники «біологічного підходу», які ототожнюють її розвиток із життям живого організму, обґрунтовано вважають ЖЦ період існування організації від народження до смерті (ліквідації) [216]. Інші фахівці припускають на стадії занепаду можливість нового підйому організації шляхом, наприклад, впровадження інноваційних рішень, нового напряму діяльності або, взагалі переорієнтації на новий вид бізнесу [41, 133, 134]. Остання стадія ЖЦ організації також, на їх думку, може закінчуватись як її ліквідацією, так і санацією (оздоровленням), що також дозволяє вийти на новий рівень організаційного розвитку. Що стосується ділового циклу організації, то тут думки вчених є більш узгодженими. Так, діловий цикл може повністю повторювати ЖЦ у його трактуванні з точки зору біологічного підходу. Тобто починатись фазою

народження та закінчуватись фазою ліквідації (смерті). Але, так само можливо, завдяки диверсифікації діяльності, зміни географії бізнесу або його трансформації (модернізації), забезпечити оновлення організації, суттєво подовживши тривалість її ЖЦ. Це може відбуватись на фазі занепаду, коли зафіксована стабільна тенденція до зниження основних показників організаційної діяльності, та фазі зрілості внаслідок спроможності керівників та фахівців передбачити розвиток ймовірних негативних подій, їх прагнення запобігти руйнівному впливу та зберегти організацію. Тобто спостерігається певна тотожність у трактуванні понять та виділенні стадій/фаз. Враховуючи погляди науковців, можна припустити, що організація впродовж ЖЦ може переживати один діловий цикл, або здійснити їх більшу кількість, скоротивши тривалість кожного циклу. Це є доцільним з економічної точки зору, адже здійснення кожного циклу дає певний прибуток. У цьому випадку, по аналогії з визначенням, наданим у [486], можна сказати, що ЖЦ організації відображує зміну ділових циклів. А своєчасне зародження чергового циклу сприяє підтримці життєдіяльності організації впродовж тривалішого періоду часу. Кожна стадія/фаза життєвого/ділового циклу організації заслуговує уваги та аналізу можливостей організації для здійснення ефективної діяльності. Логічно, що фази ділового циклу відбуваються у межах стадій ЖЦ. Очевидними є тотожність переліку фаз/стадій циклів та можливість їх повного співпадіння. Це дозволяє використовувати уніфікований підхід до обґрунтування стратегічних цілей за фазами/стадіями циклів, визначення особливостей управління та специфіки його інструментарію на кожній фазі/стадії. Так само можливим стає визначення достатності наявних організаційних компетенцій та, у разі необхідності, напрямів їх розвитку або додаткового набуття.

У табл. У.1 Додатку У узагальнено інформацію з наукових джерел щодо моделей ЖЦ організації у якості орієнтирів для визначення вимог до її стану, логіки функціонування та визначення етапів розвитку. Очевидним є трактування одними науковцями саме стадій ЖЦ організацій (від народження до ліквідації) [112, 138, 486, 519], іншими – фаз ділового циклу (від народження до оновлення) [29, 41, 45, 191, 591]. Зустрічаються однакові, періодично повторювані стадії/фази в усіх моделях, які по-різному трактуються дослідниками у різні періоди часу [208, 216].

Враховуючи зазначене, у дослідженні вживатиметься поняття «ЖЦ організації» з можливістю реалізації альтернативних сценаріїв ділового розвитку організації.

Не зважаючи на прагнення уніфікувати та спростити процедуру визначення та опису стадій ЖЦ організації, очевидними є розбіжності в підходах, що обумовлює їх різноманітний перелік. У табл. 4.1 систематизовано стадії ЖЦ моделей дослідників, що дозволило привести їх у відповідність до уніфікованої моделі ЖЦ. Порівняння моделей ЖЦ організацій, що можуть застосовуватись сьогодні як ефективний інструмент їх діагностики, створюючи передумови для ліквідації поточних проблем й дозволяючи керівництву, вчасно здійснюючи стратегічні перетворення, запобігати появі криз, забезпечуючи «нескінченність» розвитку організацій різних форм власності та сфер діяльності, підтвердило висновок про відсутність єдиної думки щодо кількості та переліку стадій ЖЦ, їх послідовності, деталізації окремих стадій, назв та характеристик, зміни параметрів середовища функціонування організації впродовж її існування. Всі моделі, описуючи приблизно однакові, періодично повторювані стадії, по-різному, іноді, діаметрально протилежно трактуються дослідниками. Кожен з науковців зробив свій внесок та запропонував своє бачення моделі ЖЦ організації, кількість та послідовність стадій, основні причини та каталізатори якісних змін, що призводять до зміни її положення на кривій ЖЦ (табл. У.1 додаток У, табл. 4.1) [257]. Це вимагає стислого огляду моделей з метою уніфікації стадій та адаптації для широкого кола сучасних українських організацій.

За результатами теоретичного аналізу можна нарахувати понад двадцять моделей в еволюційній хронології, що застосовуються для опису стадій ЖЦ організації (табл. 4.1). Досліджуючи різні види організацій та аспекти їх діяльності, науковці заперечують можливість визначення чіткої кількості стадій та послідовності їх проходження, що обумовлено специфічними умовами функціонування організацій, різним фокусом та ключовими характеристиками змін на кожній стадії. Можна помітити схожість у їх виділенні та характеристики (табл. У.1 Додатку У, табл. 4.1). Виділяючи від двох (рідко) до десяти (рідко) стадій ЖЦ організації, дослідники найчастіше поділяють його на чотири-п'ять стадій. Такого підходу дотримуються, зокрема, Коласс Б., Ващенко Н., Кімберлі К., Лігоненко Л.,

Квін Р. та Камерон К., Казаньян Р., Лівехуд Б. та Глазгл Ф., Базаров Т., Расвнєва О. В. (29%) (табл. 4.1), вважаючи за доцільне виділення чотирьох стадій. Пропонують розширити перелік, додавши до нього додаткову стадію, Грейнер Л., Бернард А., Бланк І., Дресвянніков Д., Міллер Д. та Фрізен П., Штангрет А. та Копилюк О., Черчилль Н. та Льюїс В., Юданов А.Ю. (32%). Тобто, більше половини вчених із досліджуваного переліку дотримуються подібної точки зору. Зазвичай, науковці першої групи виділяють стадіями ЖЦ (інколи по-різному їх називаючи) дитинство, юність, зрілість та старість, використовуючи різні критерії для відокремлення (розмір прибутку, обороту, обсягів продажу, частка ринку й т. ін.). Протилежні назви стадій моделі запропонували Лівехуд Б. та Глазгл Ф., вважаючи кордони між ними розмитими та акцентуючи увагу на соціальних аспектах діяльності. Так само Кімберлі К. надає перевагу характеристикам особистості, зокрема, засновника організації, при виділенні стадій організаційного розвитку та поясненні їх змісту. Коласс Б., Ващенко Н. та Квін Р. та Камерон К. систематизацію та узагальнення результатів дослідження проводили з огляду на ефективність організації та критерії діяльності на різних стадіях розвитку. Визнаючи важливість оновлення структури організації, методів управління нею, включаючи, координацію та контроль, роль інновацій, як передумови покращення організаційних процесів, вчені вважали, що стадій спаду або старіння можна та необхідно уникати. Із системою стратегічних цілей і завдань, з їх зміною, пов'язує перехід між стадіями ЖЦ Лігоненко Л. [232].

Найменшою є кількість стадій ЖЦ у дослідженнях М. Хайре, Дж. Ліппіта та В. Шмідта, Д. Каца та Р. Канна (3 стадії). Вчені максимально укрупнили перелік стадій, додавши їм змістовності. Виділяючи лише стадію народження, де створюється нова організація із прагненням до виживання, стадію юності із досягненням певного рівня стабільності й забезпеченням репутації, та стадію зрілості, що відрізняється досягненням організаційної індивідуальності, унікальності та гнучкості, вчені взагалі не розглядали можливість занепаду організації із наступною ліквідацією або відновленням, отже, відсутнє будь-яке логічне завершення ЖЦ організації.

Зустрічаються поодинокі думки щодо виділення 7 (Є. Фламхольц), 9 (У. Торберт) та 10 стадій (І. Адісес) ЖЦ організації. Вагомий внесок у розвиток його

теорій зробив І. Адізес. Модель, хоча і налічує найбільшу кількість стадій, завдяки універсальності, покладена в основу розвитку багатьох наступних моделей та є найпоширенішою серед практикуючих менеджерів, адже, розглядаючи ЖЦ через призму стратегічного управління, найточніше деталізує характеристики кожної стадії. Особливістю поглядів науковців, що схиляються до виділення п'яти та більше стадій організаційного розвитку, є концентрація уваги на критеріях, що дозволяють виділити та охарактеризувати кожен з них. Відомою у цій групі є модель професора Гарвардської школи бізнесу Л. Грейнера, що є не настільки загальною, як модель І. Адізеса, однак, існує думка, що вона начеб то вбудовується в неї, адже початок творчої стадії першої моделі за змістовними характеристиками збігається зі стадією дитинства другої, а стадія зростання, що є завершальною у моделі Грейнера, близька до стадії розквіту в термінології Адізеса. Об'єднуючи моделі, дослідники отримують інструмент аналізу трансформації організаційного управління. Д. Міллер та П. Фрізен здійснили кропітку роботу з узагальнення теоретичних досліджень та їх емпіричного доказу, намагаючись чітко визначити основні критерії, що характеризують кожен із стадій, через що однойменна модель отримала назву синтетичної моделі-інтерпретації. Отже, розбіжності у поглядах науковців щодо кількості, характеристик стадій та індикаторів організаційних змін є очевидними, що унеможлиблює формування єдиної загальноприйнятої точки зору. Систематизація та узагальнення існуючих моделей (табл. 4.1) дозволила, незважаючи на суттєві відмінності між стадіями розвитку та відсутність певної детермінованої їх послідовності, виділити деякі спільні для більшості моделей стадії, як то народження, становлення, розвиток, зрілість та занепад.

Більшість науковців, намагаючись відобразити початок та завершення функціонування організації, схиляються до виділення стадій народження та занепаду, однак, слід звернути увагу на зміст, що вкладається у трактування сутності стадій. Стадію занепаду І. Бланк називає стадією старіння, після якої, за умови наявності потенціалу і можливостей для реорганізації, ймовірним є відродження організації на новій основі. Подібної точки зору дотримуються у працях Л. Лігоненко, завершуючи ЖЦ після певних криз стадією пожвавлення, Д.

Міллер й П. Фрізен, допускаючи можливість настання після стадії занепаду зі зниженням обсягів продажів та рівня рентабельності виробництва, стадії відродження шляхом диверсифікації діяльності. Однак, завершується ЖЦ, на думку вчених, стадією ліквідації. Отже, закінченим колом розвитку із об'єктивним настанням стадії ліквідації ЖЦ організації представлений у 22% випадків. Цей висновок підтверджується результатами аналізу динаміки кількості українських організацій впродовж 2014-2022 р.р., що відображують їх скорочення [594]. Тобто, ймовірність настання стадії ліквідації та припинення організаційної діяльності є високою. Однак, деякі моделі ЖЦ не містять стадії ліквідації, що пояснюється можливістю реанімувати організацію та попередити стадії спаду й ліквідації внаслідок правильно обраної стратегії та технології управління фінансами. У моделях А. Бернарда, І. Адісеса, Д. Дресвяннікова, А. Штангрета та О. Копилюка, З. Шершньової та С. Оборської, В. Василенко організація після народження та розвитку припиняє існування. У інших – після настання певних криз на окремих стадіях, які організація може подолати шляхом їх передбачення та впровадження відповідних заходів з мінімізації їх впливу, розпочинається новий ЖЦ – моделі У. Торберта, І. Бланка, Н. Ващенко, Д. Міллера та П. Фрізена, Є. Фламхольца, Л. Лігоненко, А. Юданова. При цьому науковці пропонують різні заходи для відродження, що змінює перелік та рівень складності управлінських завдань, та обумовлює нові вимоги до знань, вмінь та навичок керівників. Так, Д. Міллер та П. Фрізен підкреслюють важливість підвищення рівня інноваційної активності, необхідність диверсифікації продукції з відповідною зміною структури організації, Є. Фламхольц додає до цього інтеграцію окремих бізнес-структур, якісну зміну організаційної культури, що потенційно обумовлює перехід на новий якісний рівень та подовження періоду існування організації. Немає єдності наукової думки щодо закінчення ЖЦ організації – моделі М. Хайре, Л. Грейнера, Д. Ліппіта та В. Шмідта, К. Кімберлі, Р. Квіна та К. Камерона, Р. Казаньяна, Н. Черчиля та В. Льюїса, Б. Лівехуда та Ф. Глазгла обмежують його стадією стабілізації (зрілості). Таким чином, прийняти за єдино можливий висновок про завершеність ЖЦ шляхом ліквідації та застосовувати його до усіх організацій є недоцільним. Необхідно приймати до уваги

специфічні умови зовнішнього середовища, індивідуальні внутрішньо-організаційні характеристики. Більш вірним, є твердження науковців, які схильні кінцевою стадією ЖЦ вважати як ліквідацію, так і оновлення з кардинальною зміною стратегічних орієнтирів розвитку. Отже, можна констатувати наявність двох концептуальних підходів: відповідно до першого, поняття ЖЦ організації ототожнюється із загальною тривалістю її життя, другий орієнтує охоплення загальною тривалістю організаційного життя (ЖЦ) декількох ділових циклів, що є більш обґрунтованим та буде прийматися за основу у межах дослідження, адже ймовірним вважається періодичне відродження організації за рахунок ефективної реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції або послуг шляхом їх інноваційних видів та відповідного підвищення конкурентоспроможності [709].

Продовжуючи аналіз моделей, доцільним є акцентування уваги на ще одному дискусійному питанні, що полягає у відсутності узгодженого методичного підходу до визначення стадій ЖЦ організації та комплексу критеріїв для їх ідентифікації. Це частково пояснює наявність лінгвістичної тотожності різних за змістом стадій ЖЦ. Так, перша стадія, що пов'язана з появою організації, у моделі Б. Коласса називається «дитинством», у моделі І. Бланка відразу починається з прискореного зростання, так само як і у моделі Л. Лігоненка, який пов'язує її з організаційним підйомом. При цьому у роботах І. Адізеса, С. Покропивного та В. Колота настання стадії «дитинство» можливо лише після «народження», так само, як і стадія «зростання» або «підйому», що характеризується розширенням виробництва, прискоренням зростання на основі зміцнення ринкових позицій, збільшенням частки на ринку шляхом конкурентної боротьби, у більшості досліджуваних моделей є наступною після «народження» (Ф. Ліден, С. Корягіна, Д. Міллер та П. Фрізен, Є. Фламхольц, А. Штангрет та О. Копилук), що є цілком логічним. Деякі науковці вважають за доцільне об'єднання стадій «дитинство» та «зростання» – А. Бернард, І. Бланк, Р. Казаньян, – вважаючи, що саме на цьому етапі відбувається, так зване, виховання організації, що призводить до її становлення, поступового розширення масштабів діяльності та закономірного розвитку організації.

Різний ступінь деталізації окремих стадій, що зустрічається у представлених моделях, також вносить певну плутанину у їх виділення та змістовне наповнення. Особливо це стосується стадії зрілості, що більшістю науковців розглядається як найважливіша та найбільш бажана для сучасних організацій. Так, деякі з них, виділяючи стадії дитинства і юності, характеризують їх як такі, що за змістом відповідають стадії зростання у класичній моделі ЖЦ організації. Однак, переважна більшість науковців вважають за доцільне представити її як послідовність кількох етапів/стадій/фаз, що відрізняються глибиною еволюційних перетворень: У. Торберт – зрілість, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість; Ф. Ліден – зрілість, розквіт; І. Адісес – розквіт, стабілізація; І. Бланк – рання зрілість, кінцева / остаточна зрілість; С. Корягіна – зрілість, «паразитична» зрілість; Є. Фламхольц – професіоналізм, консолідація; Р. Квін та К. Камерон – формалізація та контроль; Б. Лівехуд та Ф. Глазгл – фаза інтеграції, асоціативна фаза; С. Покропивний та В. Колот – рання зрілість; остаточна зрілість; В. Василенко – зрілість; насичення.

Подібні висновки можна зробити, досліджуючи відмінності між моделями Л. Грейнера, І. Адісеса та, так званою, типовою моделлю ЖЦ організації. Так, стадія креативності у першій моделі відповідає стадії «немовляти» у другій моделі та стадії «народження» у типовій. Далі відбувається чередування періодів прогресу та регресу у розвитку організації, які можна накласти на фазу швидкого зростання або розквіту. Тобто, управлінський цикл за Л. Грейнером можна накласти на загальноорганізаційний цикл І. Адісеса та узгодити із типовою моделлю ЖЦ. Подібне порівняння дозволяє розширити та стандартизувати моделі та успішно їх використовувати для повного опису процесу розвитку організації.

Також, з огляду на результати теоретичного аналізу, очевидною є не обов'язковість послідовної зміни фаз ЖЦ, що найяскравіше демонструють моделі Є. Фламхольца, Д. Міллера та П. Фрізена, Л. Лігоненка [232]. Тобто, ствердження про детерміновану послідовність зміни стадій ЖЦ організації у часі є суперечливим, що підтверджено результатами емпіричних досліджень іноземних фахівців [522, 528, 532, 538, 539]. Стадія зрілості може передувати не лише стадії занепаду, а й відродження або, навіть, зростання, у свою чергу, остання може відбуватися

безпосередньо перед стадією ліквідації організації або, взагалі, завершувати її ЖЦ, виступаючи останньою у переліку стадій. Відсутня єдність думок щодо тривалості кожної стадії [257, 635], адже специфічні умови макросередовища та унікальні характеристики мікросередовища організацій не сприяють встановленню стандартних часових меж стадій ЖЦ. Отже, швидкість руху організацій стадіями ЖЦ може бути абсолютно різною. Різним є акцент науковців на сукупність характеристик стадій, як ситуаційних, так і структурних. Серед перших виділяють: вік, розмір, темпи зростання, та фокус управління (Д. Ліппіт та В. Шмідт, Б. Лівехуд та Ф. Глазгл, Л. Грейнер, У. Торберт, І. Адісес, Р. Квін та К. Камерон, Д. Міллер та П. Фрізен); показники ефективності (Р. Квін та К. Камерон); інтереси стейкхолдерів (Д. Ліппіт та В. Шмідт, Д. Міллер та П. Фрізен); рівень галузевого розвитку (Б. Скотт, Л. Грейнер), чисельність персоналу (У. Торберт, Д. Міллер та П. Фрізен). Щодо структурних характеристик, то згадуються: структура управління та ступінь його централізації, рівень формалізації завдань та стиль управління. Також зустрічається думка щодо необхідності врахування при визначенні стадії ЖЦ особливостей систем контролю (Л. Грейнер, Д. Міллер та П. Фрізен, І. Адісес), застосовуваних методів прийняття рішень (У. Торберт, Д. Міллер та П. Фрізен), ресурсного потенціалу організації (Л. Грейнер, Д. Міллер та П. Фрізен).

Існує точка зору [208], що подібна суперечність може пояснюватись застосуванням різних підходів до першопричин організаційного розвитку. На думку таких науковців, як У. Торберт, Д. Ліппіт та В. Шмідт, К. Кімберлі, рушійними силами організаційного розвитку є розвиток та зміна індивідуальних «менталітетів» й характеристик членів організації, зокрема, її засновників, що обумовлює специфіку представлених ними моделей ЖЦ. Л. Грейнер, А. Бернард, С. Корягіна в основі моделей, а, відповідно, розвитку організації, вбачали хвилеподібну зміну еволюційних та революційних етапів, обумовлених кризами її зростання. Д. Міллер та П. Фрізен, Д. Кац та Р. Канн, Н. Черчиль та В. Льюїс, А. Штангрет та О. Копилюк пов'язують процес організаційного розвитку зі зміною організаційної структури та рівня централізації організації. Ф. Ліден, І. Бланк, Є. Фламхольц, Р. Казаньян основою розвитку та формування його моделей вважають наявні в організації

функціональні, фінансові та інші критичні проблеми та прагнення до їх вирішення й адаптації таким чином до навколишнього середовища. Досягнутими результатами функціонування та особливостями відповідного їм організаційного потенціалу, ефективністю реакції організації на зовнішні зміни пояснюють її розвиток Л. Лігоненко, Р. Квін та К. Камерон, С. Покропивний та В. Колот, З. Шершньова та С. Оборська, В. Василенко. Отже, кожен автор, покладаючи в основу власної моделі ЖЦ організації у якості критерію її переходу від однієї стадії до іншої певний показник або їх групу, зробив суттєвий внесок у формування суперечностей щодо переліку, змісту, послідовності та тривалості окремих стадій. Але, незважаючи на їх наявність, є єдиний важливий аспект – це обов'язковий розвиток організації як найвищий тип її руху й кардинальних змін у прагненні до переходу до нового якісного стану. Кожна із моделей, надаючи корисну інформацію для управлінців, може рівнозначно та успішно використовуватись, але пропонує аналіз лише окремих аспектів організаційної діяльності, отже, обмежений комплекс управлінських технологій, через що виправданим є їх взаємодоповнення або взаємозаміна. Пропонуючи, на підставі оцінки ЖЦ організації, методи стратегічного та оперативного управління, вони, однак, не містять емпіричної бази, що дозволила б підтвердити висновки та припущення. Проте доцільність використання їх основних положень в управлінській діяльності майже одноставно підтримується фахівцями.

Підсумовуючи, очевидним вважається, що: закінчення ЖЦ означає ліквідацію організації, але можливим є проходження декількох ділових циклів впродовж періоду її існування. Це досягається шляхом удосконалення механізму прийняття управлінських рішень, що, незважаючи на можливість криз на різних стадіях, сприяє оновленню організації, переорієнтації її діяльності у бік більш перспективного напрямку та відповідному відродженню. Не слід однозначно стверджувати про чітку детермінованість послідовності проходження стадій, бо наявні підстави, що ґрунтуються на результатах емпіричних досліджень іноземних фахівців [522, 528, 532, 538, 539], для її зміни залежно від умов функціонування організації. З тих самих причин не вважається за доцільне визначати стандартну тривалість стадій циклу організації, що функціонує у специфічних умовах зовнішнього середовища та з

унікальними характеристиками мікросередовища. Відчуваючи потребу у певній трансформації параметрів внутрішнього середовища, обумовлену зміною зовнішніх умов функціонування, організація формує стратегії реагування, використовує різні методи та інструменти прийняття управлінських рішень, що визначаються стадією ЖЦ. Визначення актуальної для організації стадії, що дозволяє побачити динаміку її розвитку, є корисним з огляду на забезпечення ефективної діяльності, адже, дозволяє судити про своєчасність управлінських рішень, надаючи необхідну інформацію про типові ризики, а також можливі методи їх попередження й усунення впливу. Переходи від однієї стадії ЖЦ до іншої стають більш передбачуваними. Розуміючи актуальну стадію розвитку та приймаючи відповідні їй рішення, керівник цілеспрямовано уникає ризику потрапляння організації у ситуації, що характеризуються неузгодженістю стратегічних напрямів й поточної діяльності з цілями стадії ЖЦ, та покращує таким чином ринкові позиції організації.

Визнаючи переваги кожної моделі та аналізуючи недоліки, очевидним вважається висновок про певні обмеження щодо їх повноцінного використання для дослідження розвитку організацій. Складними, незважаючи на велику кількість наукових розробок, що містять результати емпіричних досліджень організаційного розвитку у часі, залишаються питання діагностики окремих стадій, адже велике розмаїття параметрів розвитку та, інколи зовсім непередбачувана, їх зміна, не завжди дозволяє однозначно віднести її до тієї або іншої стадії. Відкритим, що вимагає серйозного доопрацювання, є питання об'єктивної оцінки ефективності діяльності організації на різних стадіях ЖЦ та визначення доцільності і своєчасності застосування певних стратегій та управлінських інструментів.

Для підвищення результативності досліджень у напрямі вирішення зазначених питань вважається за доцільне, використовуючи наукові доробки, провести уніфікацію стадій. З цією метою проведено логіко-змістовне групування переліку виокремлених у табл. 4.1 стадій ЖЦ організації (рис. 4.1). Критерієм вибору назви стадії циклу виступила популярність (кількість вживання) терміну у роботах науковців. Тобто пропонується використання універсальної моделі ЖЦ, що включає стадії: народження, інтенсивного зростання (становлення) організації, зрілості

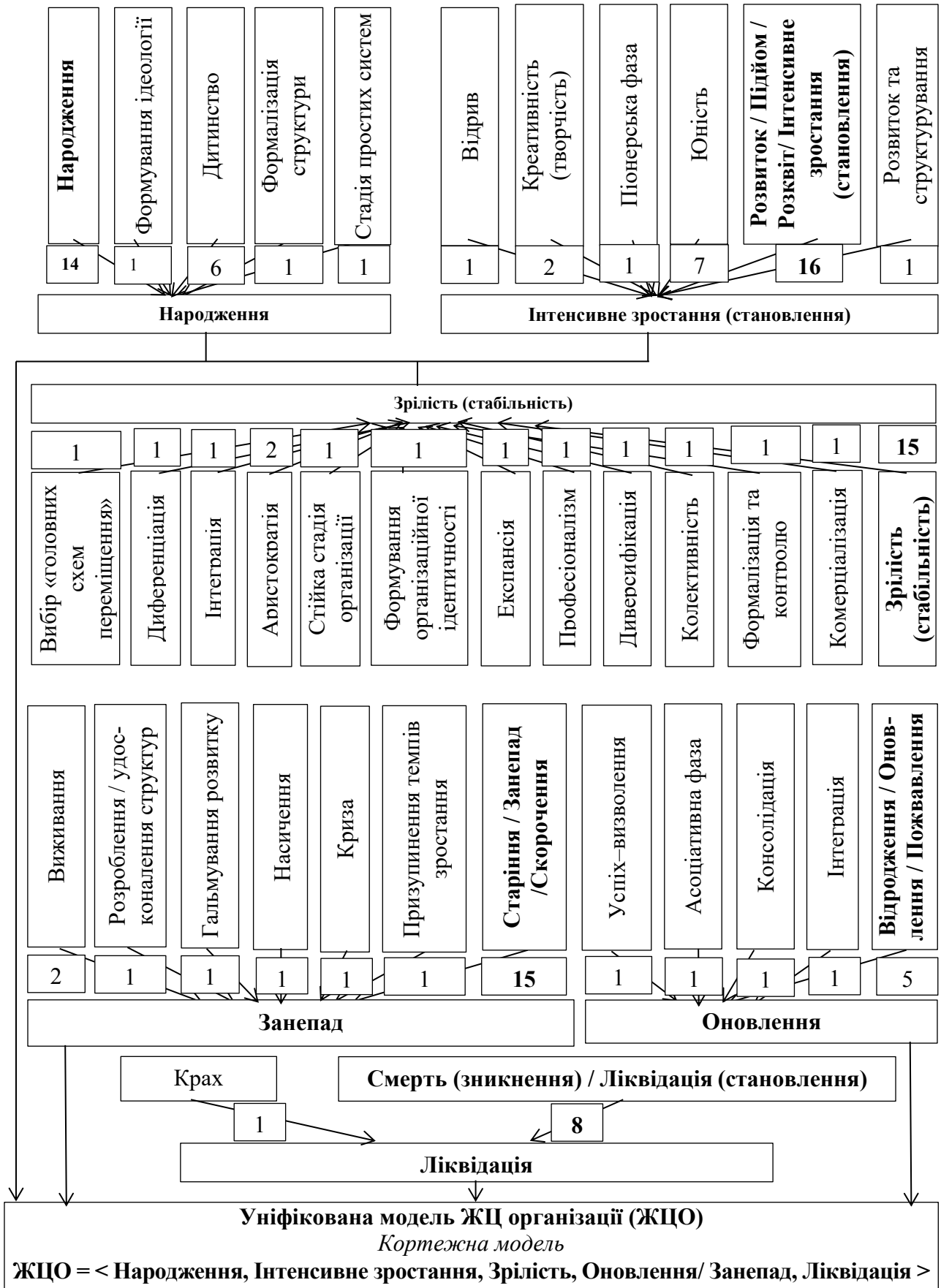


Рис. 4.1. Формування кортежної моделі ЖЦ організації

Джерело: розроблено автором на основі табл. 4.1.

(стабільності), занепаду або оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури) та можливу ліквідацію. За такими змістом та послідовністю можна простежити за закономірностями розвитку організації від створення до припинення діяльності.

Використання моделі ЖЦ організації на підставі визначення його актуальної стадії, прогнозування розвитку подій та ймовірності виникнення критичних ситуацій допомагає скласти системне уявлення про можливі проблеми організаційного розвитку, пояснити причини організаційних змін та процесів, що призводять до позитивних або негативних результатів, виявити джерела зростання та успіху організацій. Отже, менеджмент організації має час ретельно підготуватися до розв'язання реальних проблем, обрати правильне рішення та доречний стиль керівництва, від яких залежить існування організації. Зміна ринкової ситуації на кожній стадії вимагає відповідної зміни стратегії і тактики організаційної поведінки, що є суто індивідуальними, адже враховує при розробці тенденції розвитку ринкової кон'юнктури, спеціалізацію організації та наявність можливостей участі у конкурентній боротьбі. Тобто, кожна стадія циклу характеризується унікальним набором проблем. Наскільки ефективно керівництво може з ними впоратись, здійснюючи необхідні для раціонального переходу між стадіями перетворення, і визначає, у кінцевому підсумку, успіх або невдачу організації [184, 185, 396, 422].

Результати теоретичного аналізу наукових поглядів та трактувань поняття ЖЦ, представлених в літературі, присвяченій вивченню ринків, різноманітних теорій організації та управління, підтверджують наведені висновки: виживання та ефективність функціонування організації залежить від періодичної та планомірної зміни її цілей, відповідної зміни стратегії їх досягнення, інколи, зміни кадрового складу, включаючи керівництво організації. Очевидно, що зміни в організації впродовж її існування можуть бути істотними та майже завжди вимагають трансформації методів управління. Частка проблем, що накопичуються при переході між етапами розвитку, може бути наслідком прийняття невірних управлінських рішень, що можна вирішити або шляхом незначних коригувань системи управління організацією, або, у разі швидкої зміни етапів ЖЦ, докорінної її зміни [119].

Маються результати досліджень, що доводять важливість розробки для розвитку організації стратегії, відповідній обраним цілям, ефективного використання ресурсів, тобто грамотного виконання організаційних завдань у процесі реалізації функцій управління. Сталий розвиток організації залежить від раціональних дій керівництва та персоналу, потужного організаційного потенціалу, ефективної системи комунікацій та інших складових організаційної компетентності на кожній стадії ЖЦ. Це актуалізує необхідність чіткої конкретизації управлінських завдань на кожній стадії та формування переліку компетенцій організації для їх успішного виконання. Підвищуючи ймовірність досягнення високого рівня компетентності, це формує сприятливі перспективи функціонування українських організацій у складних умовах політичної нестабільності на шляху держави до інтеграції у ЄС.

Таблиця У.1 Додатку У містить результати порівняльного аналізу базових моделей ЖЦ, запропонованих у різні періоди часу науковцями, у вигляді стандартизованих стадій: народження, інтенсивного зростання, зрілості, занепаду, оновлення, ліквідації. Визначення змістовної сутності стадій, їх систематизація та уніфікація у вигляді універсальної моделі дозволяє сформулювати головну мету організації на кожній стадії, виділити перелік найактуальніших управлінських завдань. Для побудови системи завдань, що вирішуються на різних стадіях ЖЦ організації, проведено монографічний аналіз, аналіз практики діяльності організацій різних форм власності та видів економічної діяльності. У Додатку Ф, табл. Ф.1 наведено їх перелік, що стане підґрунтям для формування та раціонального розподілу необхідних організації компетенцій, виділення тих, що потребують розвитку або набуття для ефективного вирішення завдань кожної стадії ЖЦ.

4.2. Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації

Розвиток організації, як запорука її успішної діяльності впродовж тривалого часу, можливий за умови своєчасного вирішення актуальних на кожній стадії ЖЦ

управлінських завдань. Спроможність передбачити ймовірний вплив негативних факторів зовнішнього середовища, спрямувати дії співробітників на зниження його сили або зміну напрямку, здійснити необхідні зміни внутрішніх властивостей суттєво підвищує шанси організації на ринковий успіх, відображуючи одночасно рівень її компетентності у сучасних умовах. Розмаїття управлінських завдань, з якими стикається кожна організація впродовж життєдіяльності (Додаток Ф, табл. Ф.1), різний рівень їх складності та важливості для забезпечення майбутньої діяльності, потребує організаційних ресурсів, так само як і досвіду, вмінь, навичок їх використання для ефективного вирішення. Повертаючись до трактування сутності компетенцій організації, можна сказати, що саме вони є відображенням потенційних можливостей організації вирішувати актуальні управлінські завдання швидко, ефективно, у більш раціональній за конкурентів спосіб. Отже, питання визначення їх видів, складу, взаємозв'язків та впливу на формування загального рівня організаційної компетентності набувають особливої актуальності. Слід приймати до уваги і особливості їх поступового формування, що є результатом цілеспрямованого відбору та накопичення інформації та проявляється в удосконаленні діяльності організації та її структури [351]. Очевидною стає необхідність формування раціональної структури компетентності організації, що є основою діяльності та чинником набуття конкурентних переваг на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Перш за все, слід визначитись з сутнісними характеристиками поняття «структура компетентності», що буде використовуватись у межах дослідження. У роботах вчених [11] розповсюджена точка зору щодо можливості співставлення структури компетентності зі структурою діяльності, що у складі містить такі компоненти, як: усвідомлення організаційних потреб (цілей) та формування мотивів для подальшої діяльності, її планування та вибір способу здійснення, визначення переліку необхідних дій та їх виконання [11]. Якщо дотримуватись цієї точки зору, то можна припустити, що усвідомлення потреби (визначення цілей), формування мотиву до діяльності із наступним вибором способу її задоволення (досягнення цілей) вимагає від власників організації або керівного складу ерудиції, що спирається на їх ціннісні установки, соціальні уявлення про норми організаційної

поведінки. Планування подальшої діяльності вимагає врахування закономірностей, яким підпорядковується обраний спосіб її здійснення та бізнес-процеси організації, що будуть використовуватись. Реалізація дій, окрім сукупності необхідних індивідуальних знань, пізнавальних та практичних умінь, навичок виконавців для усвідомленого вибору операцій, їх правильного виконання та досягнення конкретної мети, потребує раціональної організаційної структури як передумови ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій, формування інформаційних баз даних та прогресивного програмного забезпечення для аналізу, як чинника прийняття оптимальних управлінських рішень, організаційних технологій та обладнання. Тобто того, що може стати джерелом конкурентоспроможності організації, її унікальності у порівнянні із конкурентами. Очевидно, що розгляд організаційної компетентності актуалізує питання її структури, складових компонент та зв'язку між ними, адже вони не існують ізольовано, а є тісно взаємопов'язаними.

Підтвердження або спростування даної точки зору, формування власної позиції щодо розуміння структури організаційної компетентності для її формування у межах організації вимагає вивчення поглядів науковців на поняття «структура». Найпростіше визначення надають словник іншомовних слів [5] та академічний тлумачний словник української мови [576]. У цих джерелах трактується як взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого, або будова, або устрій, організація чого-небудь, або форма. Також часто зустрічається погляд на структуру як на множину частин або форм (елементів), що, знаходячись у постійній взаємодії та специфічному порядку, забезпечують реалізацію певних функцій [455]. Найрозповсюдженішим є розгляд структури у межах системного підходу до дослідження об'єктів, відповідно до якого, структура системи характеризує стійку впорядкованість у просторі і часі її елементів та їх зв'язків [336,47, 76, 266].

Оскільки доцільність використання системного підходу до розгляду компетентної організації доведена у попередніх розділах, структуру організаційної компетентності можна розглядати як сукупність окремих компетенцій (елементів структури), розташованих за ієрархічними рівнями піраміди, що у результаті взаємодії формують нові комбінації та конфігурації, ефективно використовуючи які

у діяльності, організація отримує можливість успішного функціонування шляхом створення унікальних конкурентних переваг. Дане визначення ще раз підтверджує висновок про динамічність організаційної компетентності, що обумовлено, окрім швидкозмінних умов зовнішнього середовища, динамічністю самої організації.

Аналіз сутності, змісту та структури компетентності потребує детального розгляду організаційних компетенцій як її необхідних елементів. Означаючи сукупність характеристик, що забезпечують вищий рівень професійності організації порівняно з конкурентами, вони часто називаються науковцями базисними, що пояснюється довготривалим характером й ключовим значенням для розвитку. Відображаючись у професійних стандартах діяльності, маючи власну специфіку, вони включають колективні знання й навички, необхідні для успішного функціонування організації. Вдало поєднуючись із супутніми компетенціями співробітників – соціально-психологічними вміннями й навичками – вони дозволяють кожному підвищити особисту ефективність [351]. Тобто, наряду з патентами, торговими марками й брендами, інформаційними базами даних та прогресивним програмним забезпеченням для їх формування й аналізу, обґрунтування і прийняття оптимальних рішень, здійснення координуючого впливу на різні сфери діяльності, організаційні компетенції включають також ефективно використовувані на робочому місці індивідуальні знання співробітників [11, 5].

Жодна організаційна компетенція не в змозі відігравати ключову роль для досягнення стратегічних цілей організацій в умовах економічної кризи та жорсткої конкуренції впродовж тривалого часу, не удосконалюючись, не набуваючи нових властивостей та форм прояву. Визначення переліку компетенцій для вирішення управлінських завдань кожної стадії ЖЦ організації, розриву між існуючими й необхідними для досягнення довгострокових цілей компетенцій є першочерговими управлінськими завданнями у турбулентному середовищі. Це вимагає від керівників постійного моніторингу стану компетенцій, можливостей їх трансформації, розвитку та оновлення. Вихідним етапом для вирішення завдання вважається визначення актуальних на кожній стадії ЖЦ управлінських завдань, детальна класифікація необхідних для їх вирішення компетенцій, побудова на цій основі

ієрархії компетенцій, визначення ступеню відповідності наявних компетенцій та обґрунтування доцільності їх трансформації та оновлення відповідно до зміни стадій ЖЦ організації та пріоритетності управлінських завдань на кожній з них. Це є корисним інструментом оцінки компетенцій організації та пошуку шляхів досягнення бажаного рівня компетентності [576], що, з високим ступенем ймовірності, призведе до підвищення ефективності та скорочення циклу прийняття управлінських рішень, зростання продуктивності праці персоналу, оптимізації структури портфелю замовлень та її відповідності обраній стратегії діяльності, що сприятиме забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності організації [576].

Вирішення завдання розподілу та розташування організаційних компетенцій, необхідних для розв'язання управлінських завдань на стадіях ЖЦ, у межах структури компетентності організації, доцільно розпочати з монографічного аналізу їх різноманітних видів (табл. 4.2). Звертаючись до результатів вивчення точок зору науковців щодо переліку компетенцій для успішного функціонування та розвитку організацій, можна констатувати їх широке розмаїття. Іноді це викликає плутанину та є причиною наукових дискусій з приводу їх розмежування за організаційним або індивідуальним рівнями, важливості окремих компетенцій та пріоритетності їх набуття для здійснення ефективної діяльності, вибору доцільного способу розвитку та управління ними. Через це, слід дещо систематизувати та розподілити їх за складовими компетентності, враховуючи обґрунтоване у попередніх підрозділах твердження про їх ієрархічне розташування за рівнями піраміди, що формує загальну структуру організаційної компетентності.

Корисним є вивчення досвіду розподілу компетенцій за групами та обґрунтування необхідності його повного або часткового врахування у контексті створення компетентної організації та забезпечення її ефективного функціонування. Звернення до наукових джерел дозволило систематизувати погляди фахівців у вигляді табл. X.1 Додатку X. Не завжди доцільним є виділення великої кількості груп, адже це ускладнює аналіз та оцінку з метою обрання шляхів розвитку організації. Теоретичний аналіз наукових поглядів на групування компетенцій слід розпочати з кореневих компетенцій, що не часто виділяються в окремий вид.

Таблиця 4.2

Простір компетенцій *

Назва компетенції	Стрижак Е. О. Dewey J.	Aaker D. A., Moorman Ch.	Верба В. А., Гребешкова О. М.	Азаренков Г.Ф., Каткова К.В.	Кузьмин В.М.	Яненкова І. Г.	Prahalad С. К., Hamel G.	Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О., Сичова Н.В.	Клецова К. В.	Кузнєцова І. О.	Сардак О. В.	Теплюк М. А., Швиданенко Г. О.	Наливайко А. П.	Вагней J. В.	Петрова І. Л.	Сімченко Н.О.	Мацюкін А., Перерва А.	Davenport T.H., Prusak L.	Продан І.	Брагіна А. В.	Шлімер Л. Т.	Амоша О. І. та ін.	Петровська О.М., Познякова Т.С.	Довгань Л.Є., Пермінова В.О.	Whiddett S., Hollyforde S.
Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)			+	+				+																	
Підприємницька компетенція			+									+		+											
Організаційно-управлінська компетенція			+		+			+																	+
Компетенція досвіду			+	+		+	+			+		+			+										
Компетенція управління знаннями			+	+		+	+		+	+		+	+		+			+				+			
Компетенція ресурсного забезпечення			+	+		+	+			+		+		+	+					+				+	
Поведінкова компетенція	+		+		+	+	+			+		+		+	+						+				
Адаптаційна компетенція	+	+	+		+	+							+	+	+	+					+				
Компетенція конгруентності			+	+		+							+	+	+	+					+				
Інноваційна компетенція			+	+		+						+	+	+	+	+					+				
Компетенція генерації організаційного знання			+	+		+			+			+	+		+	+		+			+				
Компетенція організації управління			+	+	+		+		+						+		+		+		+		+	+	
Компетенція інформатизації управлінської праці																	+		+		+				
Компетенція організації та координації праці															+		+		+		+		+	+	
Виробнича компетенція			+	+											+										
Фінансова компетенція			+												+										
Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності											+				+										
Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності			+	+	+						+			+	+				+						

Продовження таблиці 4.2

Назва компетенції	Стрижак Е. О.	Dewey J.	Aaker D. A., Moortman Ch.	Верба В. А., Гребешкова О. М.	Азаренков Г. Ф., Каткова К. В.	Кузьмин В. М.	Яненко І. Г.	Prahalad С. К., Hamel G.	Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О., Сичова Н. В.	Клецова К. В.	Кузнецова І. О.	Сардак О. В.	Теплюк М. А., Швиданенко Г. О.	Наливайко А. П.	Вагней J. В.	Петрова І. Л.	Сімченко Н. О.	Мацюкін А., Перерва А.	Davenport T. H., Prusak L.	Продан І.	Брагіна А. В.	Шлимер Л. Т.	Амоша О. І. та ін.	Петровська О. М., Познякова Т. С.	Довгань Л. С., Пермінова В. О.	Whiddett S., Hollyforde S.
Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності												+			+											
Компетенція забезпечення товарної пропозиції				+								+														
Компетенція забезпечення комунікацій						+						+												+		
Компетенція забезпечення персоналом					+				+			+				+							+		+	
Компетенція організації та координації дій персоналу				+					+							+							+	+	+	+
Компетенція навчання та розвитку персоналу							+	+	+				+	+					+		+			+	+	
Особистісні компетенції (інтелектуальні, навчально-пізнавальні, функціональні, підприємницькі, мета-компетенції)	+	+		+		+	+		+	+	+	+	+	+		+			+	+	+		+	+	+	+
Соціальні компетенції (комунікативні, правові, політичні, громадянські, психологічні, рольові)	+	+							+	+	+	+				+				+			+	+	+	+
Бізнес-компетенція						+	+			+	+	+				+		+	+	+	+		+		+	
Організаторська компетенція				+		+	+			+	+	+				+		+	+	+	+		+	+	+	+
Компетенція переконання та впливу										+	+	+				+		+	+	+	+		+	+	+	
Компетенція орієнтації на досягнення (результат)					+					+	+	+	+			+		+	+	+	+		+	+	+	+
Компетенція професійної впевненості				+		+	+			+		+	+	+		+		+	+	+	+		+	+	+	+
Компетенція ресурсності							+			+		+	+	+		+		+	+	+	+			+		
Компетенція організованості										+		+				+		+	+	+	+		+	+		

* Розроблено автором на підставі компаративного аналізу та узагальнення думок науковців [4, 8, 37, 47, 130, 180, 215, 218, 258, 267, 288, 316, 317, 351, 368, 378, 394, 368, 405, 457, 461, 479, 480, 511, 544, 549, 609, 769]

Вітчизняні вчені намагаються надати найточніше визначення запозиченого поняття «core competences» та обґрунтувати доцільність його застосування у дослідженнях, присвячених виявленню передумов створення компетентних на українському та європейському ринках організацій [288]. Існує точка зору про необхідність визначення у складі компетенцій організації окрім ключових, що містять її знання, вміння та зв'язки для досягнення стратегічної переваги на ринковому сегменті, також ті, які забезпечують її на ринку в цілому або на кількох ринках [262]. Мова йде про кореневі компетенції. Вважається, що вони можуть успішно використовуватись організаціями для реалізації політики диверсифікації з метою опанування нових ринків, розробки нових продуктів з міцними конкурентними позиціями та перспективами подальшого розвитку. Доцільність виділення додаткової кореневої складової організаційної компетентності викликає сумніви, адже за визначенням авторитетних науковців К. К. Прахалада і Г. Хамела [609] ключові компетенції, за умови відповідного розвитку, можуть успішно застосовуватись у декількох галузях, на декількох сегментах, забезпечуючи доступ організації до ринку в цілому. Правомірним вважається об'єднання корневих та ключових компетенцій межами однієї, ключової складової компетентності.

Ключові компетенції часто називають унікальними, науковці вважають їх основним джерелом конкурентоспроможності, неповторності та відмінності організації від конкурентів [1]. К. Прахалад та Г. Хамел, ототожнюючи їх зі стратегічними, відводять їм роль необхідного базису для виходу організації на нові ринки, створення нових продуктів або впровадження інновацій, що є передумовою освоєння нових напрямів діяльності, досягнення стійких конкурентних переваг й забезпечення ефективності у довгостроковій перспективі [609]. Цієї ж точки зору дотримуються Ф. Гуіяр та Дж. Келлі, які, визначаючи ключову компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій організації, вважають її чинником забезпечення її унікальності у певній галузі або сфері, що, за умови розвитку, може застосовуватись у декількох видах бізнесу та галузях [576]. У межах дослідження більш доцільним вважається відокремлення ключових та стратегічних компетенцій, адже, якщо звернутися до сутнісної характеристики останніх, то їх

основним спрямуванням є створення нових можливостей забезпечення унікальності організації, що дозволяє найкращим чином пристосуватись до умов ринкового середовища. Щодо ключових, то вони сприяють створенню організацією нових можливостей для власного розвитку вже шляхом не пристосування, а активного впливу на оточуюче середовище, що підтверджує висновки науковців про їх приналежність до більш високого, порівняно зі стратегічними, рівня [47, 76]. Тобто організація, володіючи ключовими компетенціями у вигляді цінної, рідкісної, складно імітованої характеристики, що вигідно відрізняє її від конкурентів, забезпечує собі відповідність новим ринковим вимогам та потенційну можливість випереджального розвитку у процесі реалізації місії. Цей висновок базується також на результатах досліджень науковців у [545] щодо співвідношення ключових компетенцій із стратегічними установками організації. Зазначаючи про загальний характер стратегічних установок, що розкривають місію організації, визначають сенс її існування, філософію бізнесу, перспективи подальшого функціонування з урахуванням наявних споживачів, вироблених продуктів та послуг, ринкових тенденцій, рівня розвитку технологій, актуальних економічних завдань, ключові компетенції розглядаються дослідниками як такі, що, перебуваючи у тісному взаємозв'язку зі стратегічними, можуть на них впливати й коригувати.

Ключові компетенції, розглядаючись як унікальні, важко відтворювальні, складно копіювані та майже незамішувані, являються компетенціями вищого порядку, специфічними факторами функціонування організації, що визначають модель її розвитку у довготривалій перспективі. Відомі науковці П. Сперроу та М. Богнанно [737], називаючи ключову компетенцію ядерною, вважають її фінальною стадією ЖЦ компетенції, вкладаючи у поняття чітко обумовлену організаційну здатність до здійснення діяльності із виробництва (реалізації) продукції [653]. Виступаючи своєю формою колективного знання, що, у поєднанні з унікальною технологією, є невід'ємною складовою стратегічних активів організації, приймаючи участь у створенні найбільшої споживчої вартості, вони управляють використанням інших компетенцій і здібностей, обумовлюючи стратегічні характеристики організації, її неповторну відмітність у ринковому оточенні, з

орієнтацію на стратегічні можливості і лідерство у конкурентній боротьбі [446].

Буде не вірно називати ключовою навичку, рівень прояву якої в організації не перевищує середньогалузевий, та є необхідним для входження в галузь, не створюючи при цьому значної конкурентної переваги. Вона може розцінюватись як потенційно ключова за умови наявності можливостей для розвитку, що дозволить організації при досягненні певного його рівня проникати на майбутні ринкові сегменти або ринки та успішно на них конкурувати [126]. Ключовими вважаються не ті компетенції, що ґрунтуються на галузевих нормах, а, скоріше, ті, наявність яких дозволяють організаціям, порушуючи ці норми, змінювати структуру галузі та правила конкуренції. Запроваджуючи власний механізм вироблення компетенцій, формулюючи відповідні їм стратегії діяльності, їх цілі та завдання, описуючи вимоги до посад, включаючи визначення персональних компетенцій, організації сприяють формуванню в економічній науці нової парадигми ключових компетенцій [180]. Це надає можливість об'єднувати, вибудовувати, розширювати та реформувати компетенції відповідно до стратегії і стилю конкурентної боротьби.

Розуміння цінності ключових компетенцій для організації впливає із трактування їх сутності. Так, вчені у [508] називають їх параметрами внутрішнього середовища, що не піддаються імітації з боку конкурентів і, спираючись на ефективну взаємодію елементів людського й організаційного капіталу, забезпечують формування стійких конкурентних переваг організації. Цікавою є точка зору іншого науковця [741], який вважає їх безсистемно накопиченим досвідом здійснення інноваційної діяльності, що у сукупності із знаннями й навичками організації, її науковими дослідженнями й розробками, стає основою успішної конкуренції. Думка К. Прахалада і Г. Хамела [609] є схожою із попередньою щодо визнання ключовими компетенціями набору вмінь і технологій у сукупності із накопиченими знаннями й досвідом, що є передумовою конкурентного успіху організації у процесі її розвитку і розширення діяльності. Такий погляд дослідників вважається не зовсім доцільним, адже не може повністю відобразити сутність поняття. Точнішою є думка науковців, які схильні характеризувати ключову компетенцію як раціональний набір ресурсів, що дозволяє організації ефективно виконувати свою системну функцію. З цієї точки

зору ключові компетенції визначаються як оригінальна комбінація дефіцитних, унікальних і специфічних ресурсів для забезпечення довгострокової конкурентної переваги й ринкової асиметрії відносно конкурентів. Існує думка [634] про найвищий порядок ключових компетенцій та доцільність їх розгляду як найстійкішого до зносу і довгострокового активу організації, сформованого на підставі складної взаємодії індивідуалізованих технологій і навичок, що не піддаються відтворенню з боку конкурентів. У деяких роботах зі стратегічного менеджменту зазначають про їх схожість із терміном «ключова здібність», що використовується для визначення особливої динаміки процесів навчання. Ця точка зору має право на існування, адже обидва поняття слід застосовувати для опису унікальних можливостей, здібностей, знань, усталених моделей поведінки організації, необхідних для здобуття конкурентної переваги. У цьому контексті визначення ключової компетенції зводиться до особливого інформаційного ресурсу, носієм якого, індивідуально чи колективно, є робітники, що у складі містить необхідні для досягнення цілей досвід, знання, навички організації та управління ресурсами і бізнес-процесами, отже, здібностями організації.

Можна зустріти опис ключових компетенцій під назвою «корпоративні», і це можна зрозуміти, адже вони впливають із цінностей організації, отже, мають бути однаково важливими для усіх співробітників, що розкриває зв'язок організаційних компетенцій з корпоративною культурою [368]. Цінності, незважаючи, зафіксовані вони у корпоративних документах організації чи ні (стратегія, кодекс етики тощо), визначають її фактичні цілі й одночасно критичні для їх досягнення компетенції організації та співробітників. Опис у деяких джерелах ключових компетенцій як стрижневих пояснюється їх основною функцією щодо забезпечення підтримки та стійкості організації. Виступаючи стрижнем організації, вони скріплюють усі компоненти діяльності та являються рушійною силою розвитку нових напрямів.

Виявлення ключових компетенцій для організації обумовлюється сферою її функціонування та стратегією діяльності. Видозмінюючись відповідно до профілю діяльності та особливостей організації, вони набувають вигляду сукупності детальних компетенцій. Організації з клієнто-орієнтованою маркетинговою стратегією [577]

фокусуються на виявленні цільових клієнтів, аналізі їх потреб і відповідності товарної пропозиції для їх задоволення. Так з'являється можливість визначити основний напрям діяльності з точки зору задоволення потреб споживачів. Але це, внаслідок існування певних обмежень, не є універсальним для усіх організацій. Аналізуючи діяльність представників ринку промисловості, унікальною доцільніше визначити компетенцію з орієнтацією на технологію, а не ринкову ситуацію, адже технології разом з інноваційними продуктами, створюючи нові ринки, забезпечують організаціям ширші можливості. У будь-якому разі, довгострокова стратегія організації, наявність стратегічних планів щодо входу у ринкові сегменти або, можливо, виходу з них, із відповідним обґрунтуванням ресурсної бази для виконання пов'язаних з цим завдань, надає можливість визначити пріоритетні ключові компетенції [710].

Можна погодитись з думкою, що ключова компетенція є потенційним стратегічним фактором успіху, який виражається у кінцевому продукті й відображає вирішальні для споживача організаційні параметри, що, позитивно впливаючи на ринкову капіталізацію, обумовлює позицію організації у конкурентній боротьбі. Володіння нею дозволяє встановити новий стандарт діяльності в галузі. Ефективно використовуючи ресурси, гармонізуючи технології і виробничі навички, координуючи зусилля співробітників усіх рівнів організаційної ієрархії та функціональних сфер з інтеграцією їх знань і вмінь, концентруючи увагу на напрямках діяльності, що реалізуються краще за конкурентів, організація створює ринкові бар'єри входу та забезпечує собі можливість найповнішого використання ринкового потенціалу [523]. Забезпечуючи унікальність організації внаслідок складності імітації конкурентами, надаючи їй потенційний доступ до широкого спектру ринків, виступаючи чинником розвитку [609], ключова компетенція має змінюватись відповідно до ринкових трансформацій та нових вимог ринку [670]. Своєчасне розуміння її сутності, як чинника інтеграції усіх компонентів діяльності, та важливості, як рушійної сили розвитку її нових напрямів, відкриває організації шлях до довготривалого лідерства на ринку, а його втримання, у свою чергу, забезпечується зосередженням зусиль на ключовій компетенції.

Можна сказати, що ключові компетенції займають місце провідної ланки у

загальній структурі організаційних компетенцій. Вони безпосередньо впливають на процес управління організацією, виступаючи засобами формування нової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, пов'язані з корпоративною культурою, відображаються в компетенціях співробітників і, обов'язково, потребують формування, поширення, утримання й постійного розвитку кожним працівником. Фактично, розглянуті трактування поняття «ключова компетенція» відображують безпосередній зв'язок компетенцій організації і персоналу. Це є зрозумілим з огляду на те, що майже усі бізнес-процеси та сформовані цінності організації обумовлюються ефективністю виконання функцій і завдань кожним співробітником, що, у свою чергу, залежить від відповідності індивідуальних компетенцій вимогам і компетенціям організаційного середовища.

Ключова компетенція, на відміну від організаційних активів, із часом збільшує свою цінність, набуваючи вищого рівня досконалості. Але так само вона може втратити свою значущість у разі зміни ринкових умов функціонування організації. Прагнення до мінімізації цього ризику потребує постійного моніторингу ключових компетенцій, виявлення та розвитку необхідних характеристик. Не обов'язково, що вони будуть пов'язані з технічними можливостями організації – місце їх виникнення може бути окреслене будь-якою сферою діяльності, що ускладнює завдання визначення тієї, що потребує першочергової уваги. У цьому випадку пропонують орієнтуватись на характеристики ключової компетенції [609], що, у випадку її розгляду як пріоритетної, має: володіти певним ступенем універсальності, забезпечуючи реальний або потенційний доступ до широкого спектра ринкових сегментів, або ринку, або декількох ринків, поступово обумовлюючи перспективи власного перетворення на кореневу; нести очевидну для споживача вигоду (цінність), за яку він готовий платити; мати певний запас стійкості, ускладнюючи її імітацію конкурентами – вони мають можливість придбання окремих технологій або обладнання, як складових ключових компетенцій, але доступ до схем їх взаємодії і внутрішньої координації, що базуються на досвіді організації, має бути закритим.

Враховуючи зазначені вимоги й спираючись на результати досліджень науковців [207, 378, 679], доцільним є виділення найважливіших властивостей, що

свідчать про належність компетенції до складу ключових. Насамперед, йдеться про складність ключової компетенції, адже вона, являючись похідною від певної конфігурації ресурсів і здібностей, є практично незримою та важко ідентифікованою, що обумовлює її наступну властивість – унікальність та неповторність, отже, малу ймовірність копіювання й відтворення конкурентами. Наступною ознакою є місце виникнення ключових компетенцій, а саме на перетині структурного, людського і споживчого капіталу, в результаті унікальної взаємодії партнерів, організацій та споживачів, що обумовлює її незамінність іншою компетенцією та є причиною зв'язку із процесом формування інтелектуального капіталу. Це є підґрунтям формування наступної ознаки, що визначається як основна стратегічна [526]. Мова йде про можливість розвитку компетенції, її вдосконалення відповідно до нових вимог ринку, підвищення якості та істотне зростання ефективності її використання, що призводить до зростання ринкової вартості організації, задоволеності і лояльності споживачів. Так стає зрозумілим статус ключової компетенції як актуального, зносостійкого й довготривалого активу організації, що відповідає її стратегічним прагненням. Індивідуальність конкретної ключової компетенції пояснюється її присутністю виключно у межах однієї бізнес-системи з притаманним їй індивідуальним набором ресурсів і здібностей [130]. Логічним продовженням попередніх ознак ключових компетенцій є поява наступної, що полягає у забезпеченні синергетичного ефекту, адже, включаючи сукупність інших компетенцій і здібностей, провокує їх взаємне посилення [378]. Так звана універсальність ключової компетенції, при її формуванні різними підрозділами й співробітниками та відповідній приналежності усій організації, забезпечує ясність, доступність формулювання для однозначного тлумачення, реальну можливість перенесення на інші продукти, вплив на діяльність декількох бізнес-одиниць, потенційний доступ до широкого спектру ринків, що формує загальну організаційну конкурентоспроможність [288, 378, 609]. Значущість ключової компетенції для споживача є її наступною важливою ознакою. Мається на увазі можливість створення додаткової споживчої вартості продукту, тобто більшої частки сприйманої споживачами цінності, що обумовлює їх готовність платити більше за

створювані компетенцією відмінні переваги продуктів [288, 378, 609]. І, звичайно, загальновизнаною ознакою є базування ключових компетенцій на сучасних знаннях, уміннях, навичках персоналу, який є їх носієм, а не на випадковому збігу обставин.

Виявлення ключових компетенцій завжди пов'язане з розширенням цільового ринку, визначенням відповідних йому організаційних можливостей, інноваційних виробничих та управлінських технологій, розвитком компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або майбутнім вимогам організації. Формування компетенцій має бути чітким й одночасно узагальненим для забезпечення їх пролонгованої актуальності, що вимагає специфічних знань та управлінської інтуїції керівників і власників бізнесу. Їх створення шляхом якісного управління співробітниками, базами знань, інтелектуальним капіталом з координацією та об'єднанням зусиль робочих груп, підрозділів, партнерів, забезпечують гнучкість ключових компетенції організації у відповідь на виклики ринку [5, 180, 316, 580].

Узагальнюючи досвід організацій, успішно функціонуючих у різних сферах та на різноманітних ринках, можна сказати, що ключові компетенції – це все те, що організація або її підрозділи роблять краще за інших, те вартісне й оригінальне, чим вона володіє, та що дозволяє виробляти відмінні від конкурентів продукти, забезпечуючи собі конкурентну перевагу та підвищуючи захисні бар'єри на ринку. Невипадково, називаючи їх відмітними, науковці зазначають про їх спирання на цінність, рідкість, невідтворюваність та незамінність ресурсів [316], сприяння набуттю організацією спроможності до спеціалізації, виробництва унікальних продуктів або реалізації унікальних вмінь. Чітко усвідомлюючи сутність, розуміючи перелік наявних та бажаних компетенцій вона отримує можливість сфокусуватись на використанні та розвитку відмітних (ключових) компетенцій, не витрачаючи зусилля на менш вигідні напрями [316]. Це так званий «характер» організації, що знаходить прояв у її особливих здібностях і дозволяє їй формувати й дотримуватись певних стратегій діяльності. Але окрема відмітна компетенція в одному напрямі діяльності, може, навпаки, відігравати стримуючу роль в іншому, обумовлюючи виключну важливість управління, спроможного сформувати вірне уявлення про відповідність компетенцій головному завданню та стратегії організації [725].

Класифікація та характеристики компетенцій дозволяють перевести проблеми управління ними у практичну площину й запропонувати комплекси можливих управлінських рішень для різного виду компетенцій. Метою моніторингу ключової компетенції є формування актуальної бази для розробки стратегічного плану, реалізація якого призводить до появи або підтримання стійкої конкурентної переваги, оцінка потенціалу плану з позицій фінансового стану та можливостей організації .

Спираючись на опис ключових компетенцій у порівнянні зі стратегічними, приймаючи до уваги точки зору фахівців [609], доцільним є виділення принципів відмінностей останніх від досліджених раніше компетенцій, адже невірне розуміння їх сутності та змісту призводить, у більшості випадків, до неповного використання можливостей та переваг, що надає організації володіння ними. Якщо стисло висловити точку зору К. Прахалада та Г. Хамела, то стратегічні компетенції відповідають за ефективну організаційну діяльність на нових ринках, за створення нових продуктів шляхом впровадження інноваційних розробок, тобто є передумовою успішності організації у межах нових напрямів діяльності [609]. Як повноцінному учаснику ринкових відносин, сучасним організаціям необхідне володіння компетенціями стратегічного рівня, які є набором навичок, здібностей та технологій, включаючи здатність менеджера до глобального мислення й передбачення майбутньої ситуації як передумови прийняття вірних стратегічних рішень, відповідальних за унікальність організації та її відмінність від конкурентів. Деякі фахівці [316], називаючи стратегічні компетенції бізнес-компетенціями, вважають засобом їх реалізації у процесі досягнення цілей організації, розробку стратегії майбутньої діяльності. Тобто, стратегічні компетенції, являючи собою сукупність знань, умінь і навичок у конкретній сфері діяльності, мають відповідати актуальним організаційним цілям та завданням. Науковці у [126], розділяючи точку зору про доцільність виділення бізнес-компетенцій, співвідносять їх з ключовими, як специфічними факторами функціонування організації, основи процесу її саморозвитку. Однак, їх трактування у дослідженнях ближче до стратегічних, адже зводиться до характеристики певних вимог до усіх елементів організації, що обумовлюють стратегічну спрямованість її діяльності. Ф. Селзнік, присвячуючи свої

дослідження визначенню бізнес-компетенцій, називає їх «характером» організації, акцентуючи увагу на необхідності ретроспективного підходу до виявлення причинно-наслідкових зв'язків, застосуванні принципу історичності у формуванні організаційних компетенцій, що надасть можливість, шляхом аналізу минулого, визначити основні напрями та перспективи майбутнього функціонування організації, що становить один з етапів розробки стратегії подальшої діяльності [725]. Означаючи відмітні характеристики ділової стратегії конкретної організації, отже, її особливості, у чіткій відповідності вимогам зовнішнього конкурентного середовища, стратегічні компетенції забезпечують узгодженість загальної стратегії можливостям турбулентного ринкового середовища. Одними з перших у своїх дослідженнях про це зазначили С. К. Віккері (S.K. Vickery) [760], Дж. С. Кіма (J.S. Kim) та П. Арнольда (P. Arnold) [634], які, намагаючись узгодити вимоги зовнішнього середовища із спроможністю організації відповідати їм, запропонували з цією метою використовувати термін «стратегічні компетенції». Це призвело до виділення іншого виду компетенцій, так званих, виробничих (або «операційних», або «продуктивних»), які, у разі ефективного використання, призводять до зниження витрат, навіть за відсутності будь-якої цінової вигоди для споживачів, однак, значно рідше використовуються фахівцями у дослідженнях [126, 215, 368, 609]. Це пояснюється тим, що вони, забезпечуючи відповідність організаційних ресурсів різних функціональних рівнів зовнішнім умовам, узгоджуючи конкурентні пріоритети організації із силою виробничої функції, входять до складу стратегічних компетенцій [536, 537, 634]. Як свідчить аналіз практики функціонування сучасних організацій, найчастіше у якості стратегічних приймаються новизна продукції, технологій та обладнання; присутність організації на різних ринкових сегментах або ринках; активна участь у стратегічних партнерствах (союзах).

Досліджуючи діяльність різних за результатами функціонування організацій, деякі вчені вважають, що доцільно у складі комплексу організаційних компетенцій виділяти блок стандартних. Звертаючись до сутності ключових компетенцій, зокрема, до її трактування як компетенцій з вищим за середньогалузевий рівнем прояву, виникає запитання щодо виокремлення та сутнісних характеристик тих із

них, рівень прояву яких дорівнює або є нижчим за середній у певній галузі. Дійсно найкращим чином відображує зміст даного виду компетенцій назва «стандартні», адже це набір важливих для організації знань, вмінь, навичок та технологій, що забезпечують їй середній рівень ефективності діяльності на ринковому сегменті, шляхом здійснення операційних процесів та розв'язання актуальних завдань на стандартному рівні. Тобто, якщо ключові компетенції дозволяють організації встановлювати нові стандарти діяльності у галузі, на ринку або їх сукупності, то стандартні необхідні для входження на певний ринок або сегмент. Це те, що підтверджується ліцензіями або сертифікатами, те, що не є унікальним, адже стандартними компетенціями володіє більшість конкурентів. Вони не створюють суттєвої конкурентної переваги, однак, їх відсутність може стати причиною втрати організацією своїх ринкових позицій та зникнення з ринку. Оцінюючи доцільність виділення стандартних компетенцій у окрему складову структури компетентності, слід зазначити, що постійні спроби науковців деталізувати та класифікувати широке розмаїття компетенцій призводять до ускладнення як структури компетентності, так і процесу її оцінювання. Більш важливим вважається виділення функціональних компетенцій, адже будь-яка організація або її підсистема, здійснюючи власну діяльність, повсякденно зіштовхується з необхідністю виконання виробничих, збутових, фінансових або соціальних функцій, пов'язаних з управлінням персоналом та забезпеченням умов для продуктивної праці. Характерні можливості організаційних підсистем реалізовувати їх на необхідному стандартному рівні максимально ефективним способом дозволяє організації зберегти ринкові позиції [316, 336, 720]. Науковці називають їх стратегічно значущими для організації, адже, втілюючись у певних напрямках діяльності, дозволяють здобути статусу «найсильнішої» [1]. Можна сказати, що стандартні компетенції логічно входять до складу функціональних, адже реалізація основних функцій організаційної діяльності на рівні, нижчому за прийнятий стандарт, ставить під сумнів можливість існування подібних організацій. Визнаючи правомірність даного твердження, але враховуючи суттєву кількість думок вчених, які схиляються до виділення стандартних компетенцій, вважається за доцільне підтвердити необхідність їх виділення у якості

окремої складової компетентності емпіричним шляхом. Відомі представники функціональних компетенцій часто описуються у літературі, не завжди поєднуючись при цьому межами однієї групи. Виділяють економічні компетенції, як підґрунтя функціонування організації в цілому, адже вони необхідні для якісної реалізації функцій майже в усіх сферах діяльності, починаючи з науково-дослідних робіт й закінчуючи втіленням ідей, виробництвом, маркетингом тощо [47, 76]. Розуміння економічних законів діяльності, застосування прогресивних методів та технологій управління організацією, що випереджає конкурентів за швидкістю та якістю реалізації, формує передумови отримання переваг та зміцнення ринкових позицій. Доведеною є цінність управлінських компетенцій, але, якщо раніше вони розглядалися у контексті опису компетенцій керівників, то сьогодні все більше дослідників вважають за доцільне розглядати їх на загальному, організаційному рівні. Вважається, що на них покладено відповідальність за забезпечення поточної й перспективної достатності конкурентних переваг, ефективну реалізацію функцій стратегічного та фінансового менеджменту, процесів прийняття управлінських рішень та здійснення контролю, побудову оптимальної організаційної структури [47, 76]. Тобто, це компетенції, необхідні для успішного керівництва організацією. Раніше вважалось, що вони є більш-менш стандартними для управління в усіх галузях та сферах, адже включають загальні принципи управління бізнесом, людьми, діяльністю. Однак, в умовах турбулентного, конкурентного середовища, на перший план виходять такі, як лідерство, бізнес-бачення, організація та координація командної праці, тобто, набуваючи комплексного характеру, вони перетворюються на ключові в управлінні організаційними процесами. Їх зв'язок не лише з організацією конкретних заходів, а й з управлінням часом, прийняттям рішень, регламентацією функцій, обов'язків, повноважень, забезпечують здатність до ефективного управління бізнес-процесами організації. Особливої значущості в умовах глобалізації світового простору, розвитку інформаційних технологій, розширення можливостей для активних учасників ринку, набувають виробнича та маркетингово-збутова компетенції організації, що також віднесені до групи функціональних, й пов'язані з її спроможністю виробляти конкурентоспроможну

продукцію й реалізовувати її більш ефективним, порівняно із конкурентами, або принципово новим способом. Особливістю функціональних компетенцій має стати їх адаптивність, тобто можливість трансформуватись під певну проблему, забезпечуючи цілеспрямовану діяльність організації як результату співвіднесення з наступним ранжуванням альтернативних варіантів вирішення проблеми за ознакою оптимальності [4, 126, 215, 576]. Склад функціональних компетенцій не є усталеним і незмінним, його структура є мінливою, адже обумовлюється специфікою діяльності організації, переліком актуальних завдань та їх пріоритетністю.

Базову складову компетентності складають індивідуальні компетенції, що детально розглядалися у межах дослідження, але потребують додаткового вивчення у контексті їх співвіднесення з іншими рівнями організаційних компетенцій. Розгляд компетентності організації в цілому дозволив визначити її як специфічну характеристику, що дозволяє здійснювати господарську діяльність на вищому, у порівнянні з конкурентами, професійному рівні [180, 336, 580, 679, 720]. Суттєвим у її формуванні є внесок технологій, як певної послідовності виконуваних людьми дій. Люди – кожен співробітник або їх об'єднання у вигляді підрозділів – є найголовнішим елементом будь-якої організації. Впливаючи на ефективність діяльності організації через власні індивідуальні компетенції, вони формують колективні компетенції, що притаманні усім елементам організації та приймають безпосередню участь у формуванні її корпоративної культури, цінностей, вирішенні актуальних завдань та досягненні стратегічних цілей [11, 215, 609, 720, 725]. Тобто індивідуальні компетенції, маючи власний ЖЦ та швидкість оновлення, функціонують відокремлено, але їх структурований набір в узагальненому вигляді є основним джерелом наповнення індивідуальним змістом колективних компетенцій. Отже, працівники з широким переліком вмінь, навичок та знань, індивідуально-психологічними якостями, що гарантують їм високий рівень майстерності виконання певного виду професійної діяльності, складають ключовий системоутворюючий чинник організаційної системи [11]. При цьому усі інші її складові розглядаються переважною більшістю науковців як втілений у матеріальній та інтелектуальній формі досвід та знання людей [5, 523, 526, 670].

Можливість реалізації комплексу організаційних компетенцій з'являється завдяки формуванню та прояву індивідуальних компетенцій, як відповідних певній сфері професійної діяльності характеристик працівників [609]. Важливим є розуміння принципів відмінностей між ними. Так, на відміну від організаційних компетенцій, індивідуальні охоплюють конкретних співробітників, визначаються окремо для кожної посади. По-друге, незважаючи, що персонал є рушійним чинником змін і індивідуальні компетенції мають стратегічну спрямованість, що, у певному розумінні, ототожнює їх із організаційними, все ж таки традиційно, вони прописуються для виконання конкретних робіт для реалізації певної діяльності, тобто пов'язані з тактичними змінами, що становить їх принципову відмінність від організаційних [368]. По-третє, організаційні компетенції, становлячи основу побудови моделі індивідуальних компетенції можуть бути майже повністю включеними у вимоги до певної посади, що є третьою причиною недоцільності їх ототожнення. Таким чином, інтеграція організаційних компетенцій має передувати інтеграції індивідуальних компетенцій співробітників, що позитивно відбивається на ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації в цілому.

Дослідження сутності організаційних компетенцій, точок зору науковців на їх групування, дозволяє стверджувати про різну значущість окремих видів на різних етапах ЖЦ організацій та різних рівнях управління, що обумовлено специфікою управлінських завдань. Це дозволяє ще раз підтвердити висновок про їх розташування у межах структури компетентності у вигляді піраміди, побудованої за аналогією із загальновідомою пірамідою потреб Маслоу. Наявність компетенцій за усіма рівнями піраміди дозволяє формувати так звану корпоративну базу компетенцій організації [479]. Ефективно використовуючи у власній діяльності індивідуальні й агреговані компетенції, їх нові комбінації та конфігурації, організація відкриває собі неосяжні перспективи успішного функціонування, що могли б бути не виявлені й не реалізовані у разі використання простої суми окремих компетенцій. Саме системний підхід до використання усієї сукупності організаційних компетенції у їх різноманітній взаємодії дозволяє отримати синергетичний ефект завдяки їх капіталізації й перетворенню на новий нематеріальний ресурс у вигляді унікального

корпоративного знання, що, у свою чергу, забезпечує зростання вартості бізнесу та цінності товарів і послуг [316]. Це обумовлює доцільність виділення на верхівці піраміди компетенцій організації їх найвищого рівня, що отримав назву синергетичних [479]. Саме такий симбіоз, за думкою науковців [327], являючись найпродуктивнішим для організації через створення практично невідтворюваних конкурентами переваг, дозволяє їй зростати за вже існуючими напрямками діяльності паралельно розвиваючи нові.

4.3. Дескриптивний підхід до структурування компетентності організації

У межах дослідження компетентністю організації вважається такий рівень прояву окремих компетенцій в діяльності, що дозволяє досягти запланованих результатів, або, навіть, їх перевищити, завдяки формуванню унікальних конкурентних переваг, швидкій адаптації до постійної зміни ринкової ситуації. Іншими словами, компетенції можна виявити через певні ознаки їх прояву, що впливає на організаційну поведінку та ефективність діяльності. Вимірювання успішності діяльності організації можливе традиційним шляхом розгляду показників її результативності: оборот, прибуток, частка ринку та інших загальновідомих показників. Разом з тим сьогодні виключної важливості для керівників та власників бізнесу набувають питання визначення чинників, що обумовлюють досягнення запланованих показників та їх позитивну динаміку. Не зменшуючи цінності успішної роботи співробітників організації у процесі її функціонування, обумовленої високим рівнем прояву особистісно-соціальних та професійних компетенцій, слід зазначити, що це питання ретельно досліджено як фахівцями з менеджменту, так і їх колегами з освітньої сфери [16, 24, 35, 75]. Більш доцільним сьогодні є їх розгляд як важливої, але однієї із компетенцій організації. Не меншої актуальності набувають також інші чинники у вигляді унікальних організаційних знань, навичок, досвіду функціонування у специфічних умовах та, відповідно,

спроможності вирішувати складні завдання, комбінації цінних ресурсів, технологій, інструментів або наявність відкритого до них доступу. Ці чинники, за умови досягнення певного рівня прояву в організаційній поведінці, створюють практично невідтворювані конкурентами переваги та дозволяють стверджувати про компетентність організації на певних ринках або у конкретних умовах. Не існує та навряд чи буде сформований у майбутньому універсальний підхід до визначення організаційних компетенцій внаслідок широкої різноманітності специфічних властивостей кожної організації, особливостей її діяльності та підходу до управління. Надзвичайно складно відокремити ключові компетенції організації, відрізнити їх від синергетичних або базових, попередньо зібрати у групи для оцінки та визначення загального рівня компетентності організації та ймовірності успішного досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Нечисленні дослідження, що акцентують увагу на оцінці індивідуальних компетенцій, досвід якої може бути інтегрований до організаційного рівня, пропонують процес оцінювання починати з формування моделі організаційних компетенцій, тобто складання їх переліку, аналіз якого дозволить робити висновки про рівень їх впливу на компетентність організації, розробляти прогнози щодо її ефективного функціонування, програми розвитку (набуття) необхідних для цього компетенцій на певній стадії ЖЦ організації. Але прагнення врахувати якомога більше думок експертів призвело до формування занадто широкого переліку, що може суттєво ускладнити їх оцінювання, гальмуючи реалізацію процесу, провокуючи додаткові фінансові та часові витрати. До того ж велика кількість компетенцій у моделі ускладнює її впровадження в організаційну практику. Надмірно складною вважається модель, яка містить понад 12 компетенцій, адже доведена ймовірність у цьому випадку виникнення проблем з відокремленням конкретних компетенцій через невловимо малі відмінності між ними.

Аналіз діяльності українських та зарубіжних організацій, дозволяє стверджувати, що вони можуть бути компетентними за окремою компетенцією, їх групою, або декількома групами. Рідко зустрічаються такі, які можна назвати компетентними в цілому, за усіма складовими компетентності, однак, усвідомлення власних вузьких місць, визначення компетенцій, що не дозволяють вирішувати

актуальні завдання та потребують розвитку на конкретній стадії ЖЦ, підвищує шанси на досягнення ринкового успіху. Все це обґрунтовує необхідність розподілу компетенцій за стадіями ЖЦ організацій, що дозволить, з однієї сторони, зрозуміти, які з них є найнеобхіднішими для вирішення пріоритетних управлінських завдань кожної стадії, з іншої, декомпозиція компетенцій на групи та підгрупи дозволить сформулювати ефективні рішення з визначення напрямів їх розвитку або оновлення.

Аналіз теоретичних здобутків щодо класифікації компетенцій організації, компаративний аналіз практики їх застосування у різних видах бізнесу дозволив висунути гіпотезу про необхідність структурування організаційної компетентності, яку теоретики та практики з менеджменту вважають важливою передумовою успішної діяльності сучасних організацій [4, 14, 47, 319, 327, 336, 358]. Для вирішення цього завдання доцільним вважається використання методу експертних оцінок, що є комплексом логічних і математичних процедур отримання від експертів (фахівців) інформації, її аналізу та узагальнення для підготовки та вибору раціонального управлінського рішення [71, 72, 128, 279, 380]. Він базується на ухваленні евристичних рішень, основою яких є знання і досвід, накопичені експертами у конкретній області в минулому. Це дозволяє ухвалювати рішення, коли використання об'єктивних методів є неприйнятним, в умовах постійного оновлення інформації. За умови коректного застосування методу похибка результатів складає 5 – 10%, що є допустимим для вимірювальних методів.

Монографічний аналіз літературних джерел [71, 293, 294] дозволив представити методи реалізації експертного оцінювання на рис. 4.2. Методи групового опитування, метою яких є формування групової експертної оцінки для прийняття остаточного рішення [294], використовуються для ухвалення складних рішень в ситуації невизначеності або розробки науково обґрунтованого прогнозу з потребою в участі незалежних компетентних фахівців у вузькій галузі знань або їх сукупності. Ці особливості відповідають характеристикам завдання структурування компетентності організації з послідовним розподілом компетенцій за складовими, групами та підгрупами. Метою застосування математично-статистичних методів обробки оцінок є підвищення достовірності результатів експертної оцінки [71].

Методи експертної оцінки показників якості допомагають визначити дійсні значення одиничних і комплексних показників якості у випадках, коли використання вимірювальних методів неможливе або економічно недоцільне через надмірні витрати або тривалий час проведення випробувань [71].

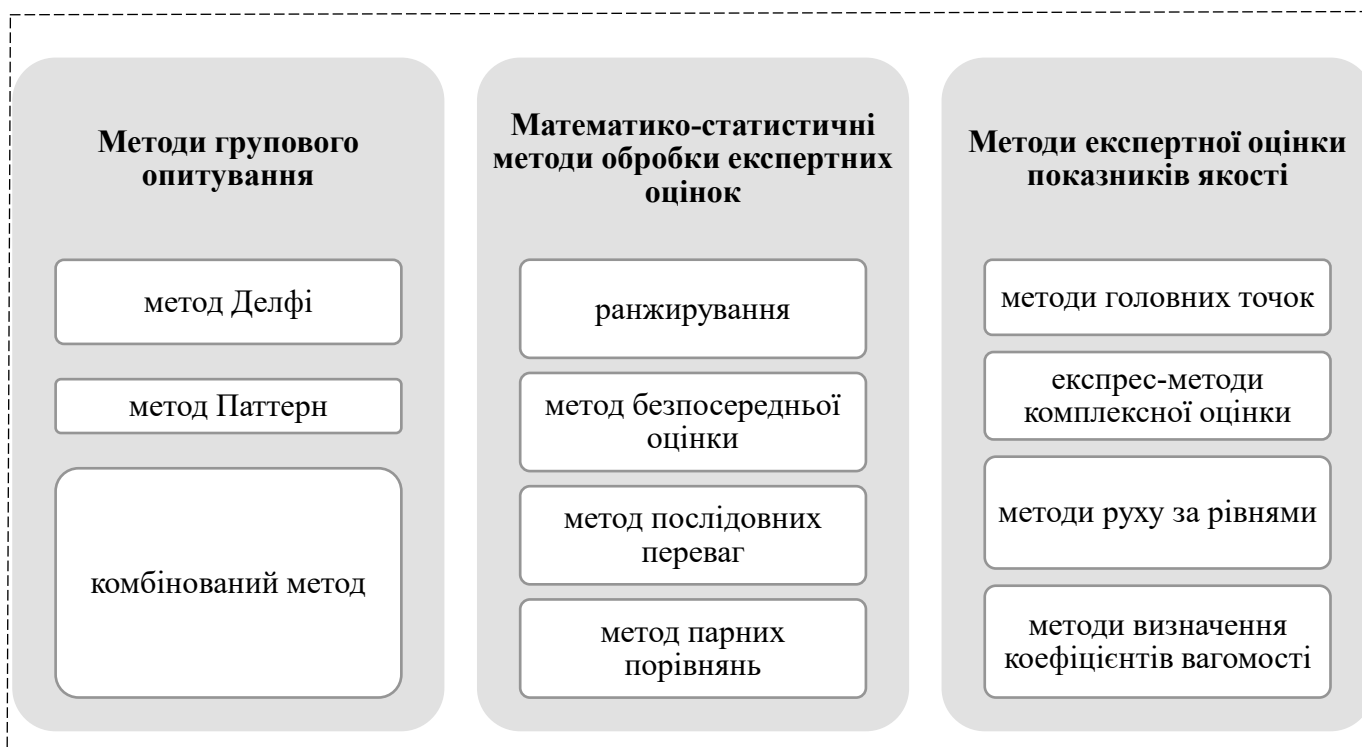


Рис. 4.2. Узагальнення методів проведення експертного оцінювання [71, 293, 294]

Враховуючи притаманні методам переваги та недоліки, для досягнення мети дослідження з акцентом на створення компетентних організацій та забезпечення їх ефективного функціонування на ринку обрано методи групового опитування. Не існує загальної науково обґрунтованої процедури та однозначних рекомендацій щодо їх реалізації [0, 128, 312, 622, 623]. Спроба затвердити одну з можливих точок зору є невиправданою, адже вивчення підходів до проведення оцінювання з послідовною обробкою результатів [0, 312] свідчить про необхідність індивідуального підходу, обумовленого сферою діяльності організацій, їх структурою та можливостями. Складність проведення експертизи, пов'язана з відносною новизною проблематики дослідження, обумовила доцільність реалізації методу експертних оцінок шляхом групового опитування (рис. 4.3).

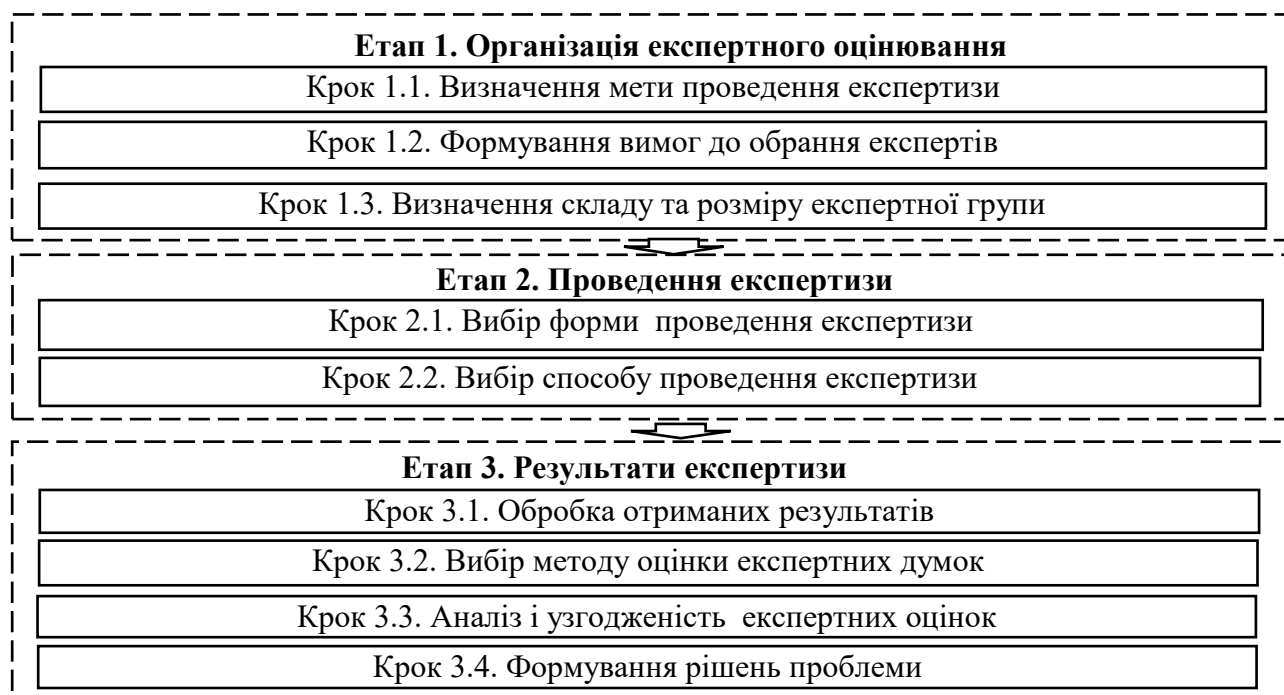


Рис. 4.3. Послідовність етапів проведення експертного оцінювання [0, 128, 312, 622, 623]

Результатом реалізації Кроку 1.1 є конкретизація мети (визначення набору цілей) проведення експертизи: визначення структури організаційної компетентності: складових, груп та підгруп компетенцій у межах складових та ієрархії їх розташування; визначення компетенцій організації за ознаками їх прояву у діяльності; визначення пріоритетних управлінських завдань за стадіями ЖЦ організації. На Кроці 1.2 формуються вимоги до обрання експертів. Якісний склад групи безпосередньо впливає на якість результатів оцінки, тому вибір їх характеристик враховував сучасні вимоги ринку праці, визначені експертами Світового економічного форуму та зазначені у звіті «The Future of jobs report 2023» [746]. Це дозволило сформулювати такі основні вимоги до експертів: рівень компетентності у певній галузі знань; ступінь професійного знайомства з об'єктом експертизи; ставлення до експертизи, зацікавленість в об'єктивних результатах роботи; нонконформізм – несхильність до впливу авторитетів та зміни оцінок на користь загальноприйнятих, що характеризує стійкість власної думки.

Сьогодні існує велика кількість способів оцінки якості експерта наряду з думкою про необов'язковість подібної перевірки [0, 312, 622, 623]. З огляду на

прагнення отримати якісні об'єктивні оцінки у дослідженні, облік компетентності експертів став необхідним. Було дотримано компроміс між прагненням залучити якомога більше кваліфікованих фахівців, та відбором тих, хто має достатньо часу для ґрунтовних відповідей на питання анкет. Оскільки досягнення мети оцінювання потребувало експертних знань у певній сфері діяльності, то залучення фахівців не обмежувалось вибором однієї організації.

Для проведення опитування з метою формування структури компетентності на рівні організації, визначення напрямів її трансформації з акцентом на позицію організації на кривій ЖЦ, що впливає на пріоритетність вирішення управлінських завдань, доцільним є залучення фахівців-практиків, які приймають участь у процесі прийняття рішень (керівники різних рівнів управління), мають відповідний досвід та рівень кваліфікації та, бажано, розуміються на принципах процедури опитування внаслідок участі у подібних заходах в минулому. Оскільки сформульовані на основі результатів опитування висновки повинні мати наукове обґрунтування, необхідним є залучення експертів-науковців, які володіють теоретичним базисом з управління організаціями, знайомі з новітніми доробками представників вітчизняної та зарубіжної наукової спільноти у площині проведення експертизи. Отже, головним критерієм відбору експертів є визначення їх компетентності з урахуванням наявного досвіду.

Високою об'єктивністю відрізняється процедура кількісної оцінки рівня компетентності експертів. У межах дослідження пропонується використання методики, запропонованої у [0], з її адаптацією до змін у сфері освіти (рівні освіти), та законодавства, що регулює дотримання організаціями вимог з визначення трудового стажу співробітників [347]. Вибір пояснюється тим, що, по-перше, вона не обмежує бажану множину кількісно вимірюваних критеріїв компетентності $C = \{c_i : i = 1, n\}$, що свідчить про її адаптованість під цілі та особливості різних досліджень. По-друге, дозволяє підтвердити рівень компетентності експерта емпіричним шляхом, відрізняється простотою та зрозумілістю проведення розрахунків. Коефіцієнт компетентності експерта C є апроксимацією залежності $C = f(y_1, y_2, \dots, y_n)$ і може мати для встановлених критеріїв такі ранги: дуже низька компетентність (ДНК = 1 – 2 бали); низька компетентність (НК = 3 – 4 бали);

середня компетентність (СК = 5 балів); висока компетентність (ВК = 6 – 7 балів); дуже висока компетентність (ДВК = 8 – 9 балів) [0]. За допомогою оцінки наведених характеристик можна скласти уявлення щодо рівня компетентності експерта та підтвердити доцільність його включення до складу групи. У разі дуже низького (ДНК) та низького рівня компетентності (ДНК) експерта не рекомендується включати до складу групи з проведення експертизи.

Застосування описаної методики часто відрізняється присутністю певної невизначеності даних щодо експертів, суттєво знизити негативний вплив якої на якість результатів можна шляхом використання незалежних методів або перевірок на узгодженість [0]. Для розробки та обґрунтування рекомендацій зі створення та функціонування компетентних організацій достатньою вважається множина критеріїв у кількості 5 одиниць ($n = 5$), що враховує зазначені вище вимоги до експертів, характеризує ступінь їх обізнаності та наявність досвіду вирішення подібних завдань. Авторами [0] для проведення оцінки рекомендовано використання 9-ти бальної шкали. Не ставлячи під сумнів існування та доцільність подібного підходу, прагнучи до максимального спрощення процедури та скорочення часу на її проведення, враховуючи менталітет країни та звичку суспільства до бальних систем оцінки, доцільним вважається її використання при формуванні експертної групи за рівнем компетентності учасників. Перелік критеріїв визначення рівня компетентності експертів, шкала для вимірювання та опис процедури реалізації методики з урахуванням характеристик невизначеності даних наведені у Додатку Ц.

На Кроці 1.3 визначається склад та розмір експертної групи. Вважається, що зменшення кількості експертів є причиною зниження точності розрахунків. Але її збільшення, підвищуючи точність прогнозу, ускладнює процес організації експертизи та подовжує строки її проведення. Отже, при вирішенні питання визначення кількості експертів потрібен компроміс між точністю та трудомісткістю роботи, а також часовими обмеженнями на проведення експертизи. Приймаючи до уваги існування зв'язку між достовірністю експертної інформації та кількістю експертів, зазвичай визначається мінімально необхідна величина, що обумовлює склад запрошуваних фахівців. При цьому, починаючи з певного моменту, додавання

нових експертів до групи практично не впливає на якість експертної оцінки. Для встановлення меж чисельності експертів у групах використовуються спеціальні способи розрахунку, виходячи із припущення, що додавання до групи кожного нового експерта змінює групову оцінку на 5-10%. Інакше додаткове включення недоцільно. Якщо величина припустимої помилки результатів експертизи b ($0 < b < 1$) відома, то мінімальна кількість експертів, що забезпечують необхідну достовірність групової оцінки (N_{min}), визначається за формулою 4.1 [294, 312, 459]:

$$N_{min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{b} + 5 \right), \quad (4.1)$$

де N_{min} – мінімальна кількість експертів;

b – припустима похибка результатів експертизи.

При цьому має спостерігатись стабілізація середньої групової оцінки, про що свідчить факт, що включення або виключення експерта не змінить відносну оцінку шуканої величини більше, ніж на b . Слід враховувати і можливість забезпечення необхідної кількості експертів відповідного рівня компетентності.

Щодо досягнення встановлених на Кроці 1.1 цілей, то, з урахуванням встановленого рівня достовірності дослідження, група експертів має нараховувати мінімум 18 осіб. Маючи на меті розробку рекомендацій зі створення компетентних організацій та забезпечення ефективності їх функціонування незалежно від сфери діяльності, форми власності та ринку, доцільним є вибір у якості експертів представників організацій різних форм власності, масштабу та виду діяльності. З огляду на це, вибір зроблений на користь таких організацій (табл. Ц.1 Додаток Ц): ТОВ «ЛЕПРЕКОН 2021». Основними видами діяльності є роботи із завершення будівництва (ремонтні роботи об'єктів будівництва); Приватне сільськогосподарське підприємство «Прибуток». Основні види діяльності: вирощування зернових та овочевих культур, виробництво олії та тваринних жирів, цукру; ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс». Основними видами діяльності є будівництво житлових і нежитлових

будівель; Приватна фірма «Лідер». Основними видами діяльності є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування; ТОВ «Торгівельна компанія «Партнер». Основними видами діяльності є неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; ТОВ «Євротехелектромонтаж». Основними видами діяльності є оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, одягом і взуттям, побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». Основними видами діяльності є оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності, консультування з питань інформатизації, комп'ютерне програмування; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Основним видом діяльності є надання освітніх послуг.

Обґрунтування складу групи здійснювалось за допомогою описаних вище методик, зокрема, з огляду на рівень компетентності експертів з урахуванням характеристик невизначеності даних (формули Ц.1 – Ц.7, табл. Ц.4 Додаток Ц). Дослідження проводилось з урахуванням права організацій на конфіденційність інформації та положень ч. 3 ст. 14 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [341], що дозволяють малим суб'єктам господарювання не оприлюднювати фінансову звітність, яка використовувалась у подальшому аналізі. Оскільки на території Харківської області – місті виконання дослідження – великі та середні підприємства майже не працюють, переважна більшість аналізованих організацій є представниками малого та мікро- бізнесу. Отже, для дотримання принципу конфіденційності у подальших розрахунках реальні назви організацій будуть замінені умовними позначеннями: Організація 1,

Організація 2, Організація 3, Організація 4, Організація 5, Організація 6 (O_i). Ідентифікація респондентів проводилась за порядковим номером експерта (E_i).

Результати розрахунку кількості експертів та процедуру формування складу групи за рівнем компетентності експертів наведено у Додатку Ц. Експертну групу формують керівники різних рівнів управління організацій та науковці, які працюють з проблематикою створення організацій, забезпечення ефективного функціонування шляхом своєчасного вирішення управлінських завдань. Перевага при формуванні складу експертної групи надавалась фахівцям, які залучені до процесу управління та мають досвід подібної роботи. Це пояснюється тим, що формування структури компетентності, виявлення необхідних її складових у процесі функціонування організації, узгодження їх зі стратегією діяльності або, навпаки, її коригування з огляду на наявні компетенції – є завданнями у межах повноважень керівного складу організації. Щодо науковців, то тут, окрім практичного досвіду, приймався показник наявності досвіду участі у подібних експертизах. За результатами розрахунків, після аналізу первісно відібраної групи експертів у складі 36 осіб, залишилось 20 фахівців, що відповідають критеріям відбору (табл. Ц.3, рис. Ц.1 Додаток Ц).

Наступним етапом (рис. 4.3) є проведення експертизи (Етап 2), початком якого є визначення форми її проведення. Серед найвідоміших можна виділити індивідуальні, колективні та змішані, що відрізняються за чинником участі експертів в опитуванні (індивідуальне чи колективне). Є можливість їх спільного використання, що підвищує рівень об'єктивності експертизи. У межах дослідження вважається допустимим використання анкетного способу збирання індивідуальних оцінок з наступною узагальненою оцінкою думок всіх експертів. Крок 2.2 передбачає визначення способу проведення експертизи, обумовленого характером оцінюваної інформації, можливістю її отримання та інтерпретації, лімітом часу на проведення експертизи. У його межах передбачається проведення експертизи шляхом комбінованого очного та онлайн анкетування (https://drive.google.com/drive/folders/1l_XOpaLTclNd0AFPKNmcUnPfKsr3H93) (відповідно до вподобань експерта).

На Етапі 3 – Результати експертизи, Кроці 3.1, після опитування експертів

здійснюється обробка результатів. Вихідною інформацією для неї є результати заповнення експертами анкет (Додаток III / https://drive.google.com/drive/folders/11_XOpaLTclkNd0AFPKNmcUnPfKsr3H93), що піддаються логічній перевірці, підрахунку отриманих відповідей та оцінок, а також аналізу змістовних обґрунтувань думок експертів. Метою обробки є отримання узагальнених даних та нових знань щодо компетенцій та компетентності організації.

Крок 3.2 присвячений вибору методу оцінки експертних думок. У межах дослідження, для досягнення цілей експертизи, запропоновано використання методу ранжирування, що відрізняється простотою реалізації. Поширеним є метод безпосереднього ранжирування за перевагою оцінюваних альтернативних варіантів, відібраних організаторами експертизи для оцінки, тобто їх впорядкування. Результатом є формування, на основі знань та досвіду експерта, послідовності переваг, числовим виразом думки експерта є ранг альтернативи у послідовності.

Обов'язковою під час аналізу результатів експертизи є оцінка ступеню узгодженості думок експертів, що проводиться у межах Кроку 3.3. Інструментом оцінки виступають показники, розрахунок яких залежить від застосовуваних типів шкал. Якщо експертиза проводиться із застосуванням середньозважених групових оцінок, то для визначення ступеня узгодженості думок експертів використовується коефіцієнт варіації. Групова оцінка вважається узгодженою, якщо коефіцієнт варіації менше 33% (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Шкала зміни коефіцієнта варіації [294]

Значення коефіцієнту варіації, %	0 – 11	11 – 22	22 – 33	>33
Якісна характеристика узгодженості думок експертів	дуже висока	висока	помірна	недостатня (слабка)

У разі застосування у процесі експертизи рангових шкал для оцінки узгодженості думок експертів у групі розраховується дисперсійний коефіцієнт конкордації, значення якого змінюється у діапазоні $[0 \div 1]$. Зазвичай, при значенні коефіцієнту більше за 0,5, узгодженість думок експертів вважається достатньою. Часто з цією ж метою розраховується ентропійний коефіцієнт конкордації

(коефіцієнт згоди), значення якого, знаходячись у діапазоні $[0 \div 1]$, характеризує суттєву ступінь узгодженості думок експертів при наближенні до 1. Якщо різниця у думках експертів несуттєва, описані коефіцієнти дають приблизно однакову міру узгодженості. За наявності критичних відмінностей, значення коефіцієнтів відрізняються суттєво. Для підвищення рівня об'єктивності результатів визначення ступеня узгодженості думок експертів у межах дослідження доцільним вважається використання методу комплексного аналізу коефіцієнтів. З огляду на кількість думок експертів (> 2) та необхідність визначення ступеню їх узгодженості, необхідним є розрахунок середньозваженої значущості (γ_i) для кожної компетенції (формула 4.2). Це допоможе визначити найважливіші компетенції.

$$\gamma_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} / \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij} \quad (4.2)$$

де x_{ij} – оцінка, надана j -им експертом i -ій компетенції;

n – кількість компетенцій;

m – кількість експертів;

i – порядковий номер компетенції;

j – порядковий номер експерта.

Крок 3.4 є узагальнюючим на шляху вирішення завдань для досягнення цілей, сформульованих на першому етапі експертного оцінювання (рис. 4.3). Досягнення першої мети – визначення структури організаційної компетентності за складовими передбачає розв'язання 3 задач. Перша сформульована як визначення складових компетентності. Проведенню оцінки середньозваженої значущості думок експертів має передувати формування матриці оцінок визначення складових організаційної компетентності. Оцінка значущості кожної компетенції проводилась за шкалою, описаною у Анкеті 1 Додатку Ш (<https://docs.google.com/forms/d/17NxrjXLhQ99mvoBrnHogi5NKkMW6kYd-839NkhNAG5k/edit>): ранг 3 присвоюється компетенції, що відноситься до першого рівня ієрархії у формуванні компетентності; ранг 2 – компетенції другого рівню; ранг 1 – компетенції, яка використовується для детального опису інших (табл. 4.4).

Матриця оцінок визначення складових організаційної компетентності

Назва компетенції	Експертні оцінки (ранги)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Синергетична компетенція	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Базова компетенція	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3
Ключова/ядерна компетенція	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Стратегічна компетенція	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Стандартна компетенція	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
Функціональна компетенція	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Фінансова компетенція	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2
Управлінська компетенція	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Виробнича компетенція	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
Маркетингово-збутова компетенція	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
Компетенція управління персоналом	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
Особистісно-соціальна компетенція	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
Менеджерська / лідерська компетенція (керівника)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Спеціальна/специфічна компетенція (фахівця)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Діяльнісна/професійна компетенція	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Результати розрахунку середньозваженої значущості (формула 4.2) систематизовано у табл. 4.5. Аналіз значень середньозваженої оцінки експертами компетенцій демонструє схильність до виділення 5 складових організаційної компетентності: синергетичної, базової, ключової, стратегічної та функціональної.

Результати розрахунку середньозважених групових оцінок експертних думок та ступеня їх узгодженості

Назва компетенції	Сума рангів	Середньозважена оцінка експертами кожної компетенції (γ_i)	Відхилення від середнього значення суми рангів	Квадрат відхилення від середнього значення суми рангів
Синергетична компетенція	55	0,09	14,27	203,54
Базова компетенція	54	0,09	13,27	176,01
Ключова / ядерна компетенція	56	0,09	15,27	233,07
Стратегічна компетенція	58	0,09	17,27	298,14
Стандартна компетенція	35	0,06	-5,73	32,87
Функціональна компетенція	55	0,09	14,27	203,54
Фінансова компетенція	40	0,07	-0,73	0,534
Управлінська компетенція	37	0,06	-3,73	13,94
Виробнича компетенція	36	0,06	-4,73	22,40
Маркетингово-збутова компетенція	35	0,06	-5,73	32,87
Компетенція управління персоналом	35	0,06	-5,73	32,87
Особистісно-соціальна компетенція	36	0,06	-4,73	22,40
Менеджерська/ лідерська компетенція (керівника)	22	0,04	-18,73	350,94
Спеціальна / специфічна компетенція (фахівця)	20	0,03	-20,73	429,87
Діяльнісна / професійна компетенція	37	0,06	-3,73	13,94
РАЗОМ	611	-	-	2066,93

Визначення ступеня узгодженості думок експертів передбачає розрахунок середньоквадратичного коефіцієнта варіації, використовуючи для розрахунку інформацію, представлену в табл. 4.4, за алгоритмом (формули 4.3 – 4.4):

а) обчислення середнього значення суми рангів (\bar{x}) за формулою 4.3:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{n} = 611/15 = 40,73 \quad (4.3)$$

б) розрахунок дисперсії (D) як відношення суми квадратів відхилення від середнього значення суми рангів до кількості компетенцій, що у дослідженні дорівнює 137,80;

в) обчислення середньоквадратичного коефіцієнту варіації (V), використовуючи формулу 4.4:

$$V = \frac{\sqrt{D}}{\bar{x}} \times 100\% = \frac{\sqrt{137.8}}{40.73} \times 100\% = 28.18\% \quad (4.4)$$

Коефіцієнт варіації V характеризує ступінь узгодженості думок експертів щодо важливості компетенцій. Менше його значення свідчить про вищу ступінь узгодженості. Значення середньоквадратичного коефіцієнту варіації на рівні 28,18% знаходиться в межах 22 – 33%, що, згідно до табл. 4.3, відображує помірну узгодженість думок. Це дозволяє впевнено визначити у структурі компетентності організації 5 складових (синергетичну, базову, ключову, стратегічну, функціональну).

Наступним завданням процедури структурування компетентності є визначення її груп та підгруп, що здійснюється шляхом опрацювання результатів опитування експертів за Анкетою №2 Додатку III (<https://docs.google.com/forms/d/10-gWsDIU4GwIwQcJFUqp5gbkyKE2W8EJRDfd3CbbQSY/edit>). Ступінь узгодженості думок експертів за Анкетою №2 пропонується визначати за вербально-числовою шкалою Харрінгтона, що є універсальною та може у різних модифікаціях використовуватись для оцінки різних показників якісного характеру (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Вербально-числова шкала Харрінгтона [294]

Числові інтервали	0 – 0,19	0,2 – 0,36	0,37 – 0,62	0,63 – 0,79	0,8 – 1
Рівень узгодженості думок експертів	дуже низька	низька	середня	висока	дуже висока

Вирішення другого завдання передбачає знаходження кількісної оцінки експертами складу компетенцій, що формують групи та підгрупи у межах складових організаційної компетентності. Результати проведеного за Анкетою №2 опитування експертів систематизовано у табл. 4.7. Переведення думок експертів в кількісну оцінку проводилось за допомогою формули 4.2, результати розрахунку середньозважених групових оцінок експертних думок представлено в табл. 4.8. Так, за змістом звернення до функціональної складової компетентності організації

відносяться групи фінансових, управлінських, виробничих, маркетингово-збутових компетенцій та компетенції з управління персоналом.

Таблиця 4.7

Матриця кількості оцінок експертів щодо розподілу компетенцій на групи / підгрупи у межах складових організаційної компетентності

Складові компетентності	Синергетична складова	Ключова складова	Стратегічна складова	Функціональна складова	Базова складова
Назва компетенції					
Стандартна компетенція	5	2	3	5	5
Фінансова компетенція	1	1	1	14	3
Управлінська компетенція	2	1	2	13	2
Виробнича компетенція	1	2	1	14	2
Маркетингово-збутова компетенція	2	2	1	14	1
Компетенція управління персоналом	1	2	1	13	3
Особистісно-соціальна компетенція	2	2	2	2	12
Менеджерська/лідерська компетенція (керівника)	2	2	2	2	<i>12*</i>
Спеціальна/специфічна компетенція (фахівця)	2	2	1	2	<i>13*</i>
Діяльнісна/професійна компетенція	1	1	3	1	14

* – курсивом виділені думки експертів, які вважають що ці компетенції відносяться до підгрупи

Групи особистісно-соціальних (м'яких) та діяльнісних (професійних) компетенцій віднесено до базової складової компетентності. Щодо менеджерських / лідерських компетенцій (керівника) та спеціальних / специфічних компетенцій (фахівця), то їх віднесено експертами до підгруп у межах групи діяльнісних (професійних) компетенцій базової складової компетентності.

Використання шкали Харрінгтона дозволило за описаним вище алгоритмом розподілити простір компетенцій, сформований у п.п. 4.2 (табл. 4.2), за складовими / групами / підгрупами компетентності. Матриця кількості думок експертів щодо віднесення окремої компетенції до складових, груп та підгруп компетентності,

сформована на підставі результатів опрацювання Анкети №3 (https://docs.google.com/forms/d/1FG206VBhfRvPO58DhFvm0E3_DuvumTzL06rnYWdnTFo/edit), наведена у Додатку Щ, табл. Щ.1.

Таблиця 4.8

Результати розрахунку середньозважених групових оцінок експертних думок

Складові компетентності	Синергетична складова	Ключова складова	Стратегічна складова	Функціональна складова	Базова складова
Назва компетенції					
Стандартна компетенція	0,25	0,1	0,15	0,25	0,25
Фінансова компетенція	0,05	0,05	0,05	0,7	0,15
Управлінська компетенція	0,1	0,05	0,1	0,65	0,1
Виробнича компетенція	0,05	0,1	0,05	0,7	0,1
Маркетингово-збутова компетенція	0,1	0,1	0,05	0,7	0,05
Компетенція управління персоналом	0,05	0,1	0,05	0,65	0,15
Особистісно-соціальна компетенція	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6
Менеджерська/лідерська компетенція (керівника)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6*
Спеціальна/специфічна компетенція (фахівця)	0,1	0,1	0,05	0,1	0,65*
Діяльнісна/професійна компетенція	0,05	0,05	0,15	0,05	0,7

* – курсивом виділені думки експертів, які вважають що ці компетентності відносяться до підгрупи

Результати розрахунку середньозважених групових оцінок експертних думок – у Додатку Щ, табл. Щ.2. Дані, виділені у табл. Щ.2 напівжирним шрифтом, характеризують найвище значення, а, отже, приналежність компетенції до певної складової, групи або підгрупи компетентності організації. Таблиця 4.9 містить узагальнюючі результати аналізу та відображує шляхом розподілу компетенцій за складовими, групами та підгрупами структуру компетентності організації. Стає можливим усвідомлення змісту компетентності та розуміння характеру взаємозв'язку між елементами структури.

Продовження таблиці 4.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
27	Бізнес-компетенція											
28	Організаторська компетенція											
29	Компетенція переконання та впливу											
30	Компетенція орієнтації на досягнення (результат)											
31	Компетенція професійної впевненості											
32	Компетенція ресурсності											
33	Компетенція організованості											

Теоретичний аналіз сутності поняття «компетентність», його відокремлення від поняття «компетенція», усвідомлення необхідності формування раціональної структури компетентності шляхом розуміння її складових та характеру взаємозв'язків між ними, обумовили необхідність застосування дескриптивного підходу до структурування організаційної компетентності із застосуванням методу експертних оцінок. Це дозволило скласти уявлення про складові компетентності організації – синергетичну, ключову (унікальну), стратегічну, функціональну та базову, виділити групи у межах функціональної та базової складових та обґрунтувати необхідність розподілу на підгрупи діяльнісних (професійних) компетенцій (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Систематизація розподілу компетенцій за складовими, групами та підгрупами

№ з/п	Складові компетентності (групи, підгрупи)	Перелік компетенцій у межах складових (груп, підгруп)
1	Синергетична складова	
1.1		Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)
1.2		Підприємницька компетенція (розуміння комерційних принципів, інноваційність, рішучість, стратегія, аналіз та вирішення проблем управління)
1.3		Організаційно-управлінська компетенція (планування та організованість, організаційна поведінка)
2	Ключова (унікальна) складова	
2.1		Компетенція досвіду
2.2		Компетенція управління знаннями
2.3		Компетенція ресурсного забезпечення
2.4		Поведінкова компетенція (забезпечення позиції організації на ринку, швидкість реакції)
3	Стратегічна складова	
3.1		Адаптаційна компетенція
3.2		Компетенція конгруентності

Продовження таблиці 4.10

№ з/п	Складові компетентності (групи, підгрупи)	Перелік компетенцій у межах складових (груп, підгруп)
3.3		Інноваційна компетенція
3.4		Компетенція генерації організаційного знання (забезпечуючи досягнення синергетичних ефектів, сприяє формуванню унікального корпоративного знання, що є необхідною умовою виникнення інших ключових компетенцій)
4	Функціональна складова	
4.1	УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ	
4.1.1		Компетенція організації управління
4.1.2		Компетенція інформатизації управлінської праці
4.1.3		Компетенція організації та координації праці
4.2	ВИРОБНИЧА КОМПЕТЕНЦІЯ	
4.3	ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНЦІЯ	
4.4	МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ	
4.4.1		Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності
4.4.2		Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності
4.4.3		Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності
4.4.4		Компетенція забезпечення товарної пропозиції
4.4.5		Компетенція забезпечення комунікацій
4.5	КОМПЕТЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
4.5.1		Компетенція забезпечення персоналом
4.5.2		Компетенція організації та координації дій персоналу
4.5.3		Компетенція навчання та розвитку персоналу
5	Базова складова	
5.1	Особистісно-соціальні (м'які) компетенції	
5.1.1		Особистісна компетенція
5.1.2		Соціальна компетенція
5.2	Діяльнісні (професійні) компетенції	
5.2.1	КЕРІВНИКА (УПРАВЛІНСЬКІ, МЕНЕДЖЕРСЬКІ, ЛІДЕРСЬКІ)	
5.2.1.1		Бізнес-компетенція
5.2.1.2		Організаторська компетенція
5.2.1.3		Компетенція переконання та впливу
5.2.1.4		Компетенція орієнтації на досягнення (результат)

№ з/п	Складові компетентності (групи, підгрупи)	Перелік компетенцій у межах складових (груп, підгруп)
5.2.2	ФАХІВЦЯ (СПЕЦІАЛЬНІ, СПЕЦИФІЧНІ)	
5.2.2.1		Компетенція професійної впевненості
5.2.2.2		Компетенція ресурсності
5.2.2.3		Компетенція організованості

Розуміння принципів розподілу експертами простору компетенцій (п.п. 4.2, табл. 4.2) за складовими, групами й підгрупами (табл. 4.9) вимагає змінити вигляд ієрархії компетенцій, описаної у [335] (рис. 4.4).

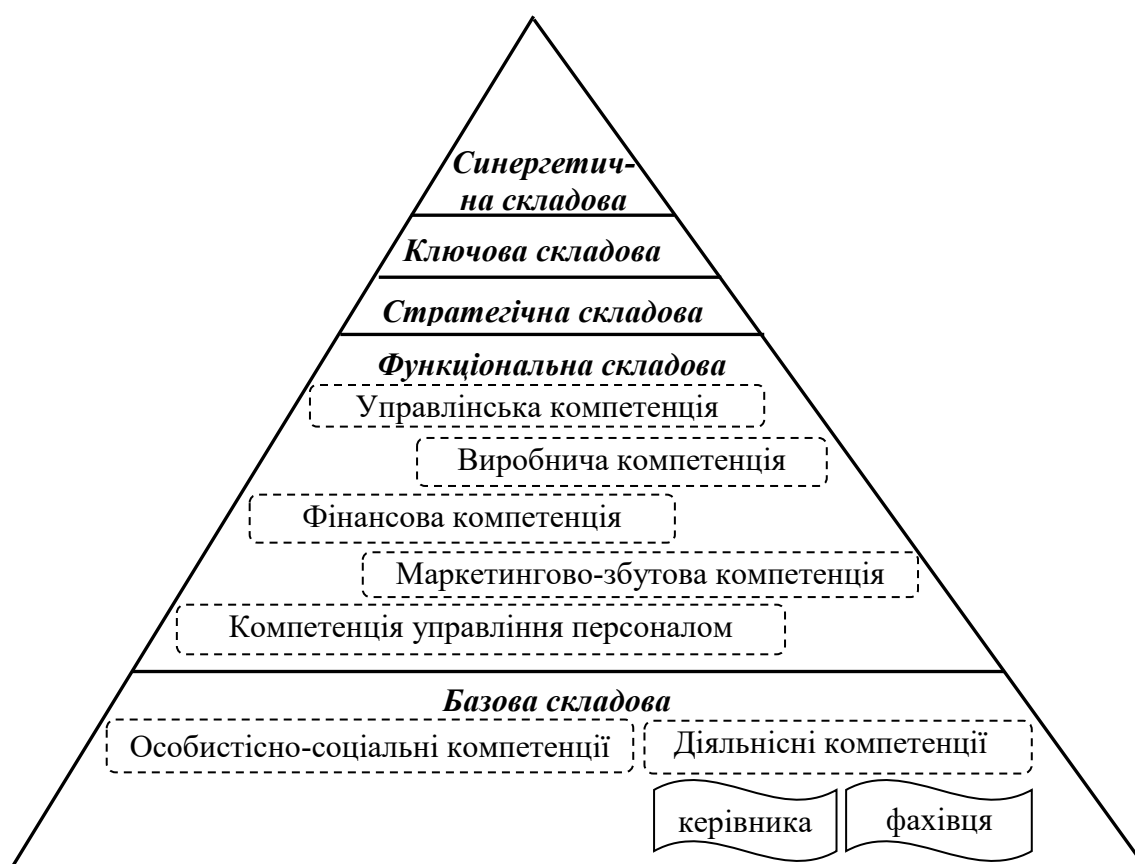


Рис. 4.4. Структура організаційної компетентності [99]

Джерело: розроблено автором

Такий її вигляд та наповнення рівнів, що ґрунтується на груповій думці експертів, дозволить точніше відобразити та усвідомити склад структури компетентності організації. Ієрархічний характер розташування складових

обумовлений їх взаємозв'язком та можливістю поступового набуття впродовж періоду функціонування організації та проходження стадій ЖЦ. Уточнення класифікації компетенцій з їх розподілом за складовими структури компетентності, дозволить скласти адаптивний динамічний перелік, який може бути доповнений, скорочений, перегрупований у контексті актуальних тенденцій ринку та цілей організації, без втрати корисності та актуальності.

4.4. Визначення напрямів трансформації структури компетентності за стадіями життєвого циклу організації

Ефективна діяльність передбачає постійний розвиток організації, обумовлений впливом мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це є природнім організаційним станом, що виникає незалежно від стратегії діяльності та парадигми управління. Організація, змінюючись заплановано або стихійно, проходячи стадіями ЖЦ та досягаючи проміжних цілей розвитку, може продовжити тривалість успішного функціонування. Різний характер діяльності на різних стадіях ЖЦ формує різний перелік управлінських задач, що підлягають першочерговому вирішенню. Відповідної зміни потребує структура організаційної компетентності, обумовлюючи більшу важливість одних складових перед іншими. Визначення переліку актуальних компетенцій для вирішення пріоритетних завдань кожної стадії ЖЦ, необхідності їх розвитку або набуття для здійснення ефективною організаційною діяльністю є важливими завданнями управління у конкурентному середовищі.

Усвідомлення переліку наявних в організації компетенцій стає можливим за умови певних сигналів у діяльності, тобто характеристик, що дозволяють судити про прояв компетенцій. Повертаючись до трактування сутності компетентності, що акцентує увагу на залежності досягнення результатів від рівня прояву компетенцій в діяльності, очевидною стає необхідність визначення ознак прояву компетенцій. Це дозволить констатувати наявність компетенцій та судити про ступінь їх

використання шляхом звернення у процесі розв'язання завдань. Це є причиною формулювання на Кроці 1.1 алгоритмічної моделі проведення експертного оцінювання другої цілі, що полягає у визначенні компетенцій організації за ознаками їх прояву у діяльності. Її досягнення передбачає реалізацію декількох етапів. Перш за все, необхідним є формування якомога повного простору ознак, за якими можна судити про наявність в організації певних компетенцій. Далі, за допомогою процедури експертного оцінювання можливим стає виділення тих, що найчастіше зустрічаються у діяльності організацій, з подальшим розподілом за компетенціями, які вони характеризують.

Монографічний аналіз наукових джерел [384, 394, 399, 450, 506, 511, 522, 555], вивчення практики функціонування українських та зарубіжних організацій дозволили простір ознак прояву компетенцій представити у Додатку Ю. Шляхом опитування експертів (Анкети №4 – 8 Додатку Ш / https://drive.google.com/drive/folders/1l_XOpaLTclkNd0AFPKNmcUnPfKsr3H93) та обробки результатів отримана узгоджена експертна думка щодо тих, що найчастіше зустрічаються в організаційній діяльності, та їх співвіднесення з певними компетенціями (Додаток Я табл. Я.1 – Я.10, Додаток АА). Це дозволить судити про їх наявність в організації, визначити частоту звернення до них при вирішенні завдань. Систематизація результатів експертного опитування дозволила представити розподіл ознак прояву за компетенціями у Додатку АБ, табл. АБ.1.

Визначення ознак прояву компетенцій у діяльності організації є необхідним для досягнення третьої цілі алгоритмічної моделі, що полягає у визначенні пріоритетних управлінських завдань за стадіями ЖЦ організації з подальшим їх співставленням зі складовими компетентності, групами, підгрупами або окремими компетенціями для визначення ймовірності успішного розв'язання. Сформований простір управлінських завдань (Додаток Ф, табл. Ф.1) та обґрунтована універсальна модель ЖЦ організації (Додаток У, табл. У.1) дозволили шляхом використання Анкети №9 Додатку Ш здійснити методом експертного опитування та обробки його результатів розподіл управлінських завдань за стадіями ЖЦ організації (https://docs.google.com/forms/d/1Ag69cfC9ljzyDA3VXa4Sv3WGCGb_kfZVHqTbW4Z

[HjRA/edit](#)). Експертам було запропоновано визначити завдання, з якими вони найчастіше стикаються на поточній стадії функціонування організації, та, ґрунтуючись на професійному досвіді, визначити завдання, які їм доводилось вирішувати на попередніх стадіях ЖЦ організації. Результати опитування експертів та розрахунків середньозважених групових оцінок експертних думок наведено у Додатку АВ (табл. АВ.1 – АВ.2). Це дозволило систематизувати їх у вигляді матриці визначення пріоритетних завдань за стадіями ЖЦ організації (Додаток АД, табл. АД.1). Узагальнення результатів розрахунків дозволило визначити головну мету, проміжні цілі діяльності організації на кожній стадії ЖЦ, доповнити їх описом характерних особливостей діяльності для розуміння причин віднесення експертами певних управлінських завдань за окремими стадіями ЖЦ (Додаток АЕ, табл. АЕ.1).

Попередні розрахунки стали підґрунтям для співставлення управлінських завдань різних стадій ЖЦ організації (Додаток АЕ), з необхідними компетенціями, ідентифікованими за ознаками прояву у діяльності (Додаток АБ). Аналіз думок експертів проводився шляхом обробки результатів анкетування (Анкети 10-14 Додатку Ш / (https://drive.google.com/drive/folders/1l_XOpalTclkNd0AFPKNmcUnPfkSr3H93) та їх представлення у Додатку АЖ, що дозволило сформувати карту звернень керівників до компетенцій за ознаками прояву (Додаток АЗ) та визначити частоту звернень (табл. 4.11) для вирішення управлінських завдань кожної стадії ЖЦ. Усвідомлення переваги складових/груп/підгруп та компетенцій на кожній стадії дозволить виділити ті, що потребують розвитку або оновлення (набуття) для ефективного вирішення завдань поточної стадії функціонування організації, переходу до наступної, своєчасного попередження стадії її занепаду та ліквідації (табл. 4.12).

Етап народження організації обумовлює важливість обґрунтування ідеї майбутньої діяльності та виявлення можливостей її втілення. Це висуває необхідність вирішення завдань: формування місії, проміжних цілей для її реалізації; пошук джерел інвестицій та забезпечення доступу до необхідних ресурсів; виявлення перспектив виробництва та збуту продукції з формуванням продуктово-ринкової стратегії; оволодіння механізмом конкуренції та розробка стратегії конкурентної боротьби для завоювання бажаного сегменту ринку.

Частота звернення до компетенцій для вирішення управлінських завдань стадій ЖЦ організації

Складові організаційної компетентності	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду / Оновлення	Ліквідації
<i>Синергетична складова:*</i>	35	119	104	62 /70	1
Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу) ****	8	34	39	27/19	1
Підприємницька компетенція****	16	38	26	14/25	
Організаційно-управлінська компетенція****	11	47	39	21/26	
<i>Ключова складова:*</i>	56	123	107	65/89	1
Компетенція досвіду****	13	29	30	21/20	
Компетенція управління знаннями****	19	27	28	22/40	
Компетенція ресурсного забезпечення****	4	33	18	5/11	
Поведінкова компетенція****	20	34	31	17/18	1
<i>Стратегічна складова:*</i>	61	101	145	61 /103	1
Адаптаційна компетенція****	9	18	35	21/17	
Компетенція конгруентності****	11	21	34	16/16	
Інноваційна компетенція****	19	32	44	6/34	
Компетенція генерації організаційного знання****	22	30	32	18/36	1
<i>Функціональна складова:*</i>	239	600	646	294 /402	3
УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ: **	56	159	177	83 /99	
Компетенція організації управління****	44	110	111	45/60	
Компетенція інформатизації управлінської праці****	5	10	26	16/6	
Компетенція організації та координації праці****	7	39	40	22/33	
ВИРОБНИЧА КОМПЕТЕНЦІЯ **	16	47	47	29 /26	
ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНЦІЯ **	31	67	62	22/38	
МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ: **	86	184	213	101 /114	1
Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності****	14	40	60	21/19	
Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності****	21	46	33	19/35	
Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності****	28	44	42	18/29	
Компетенція забезпечення товарної пропозиції****	14	32	52	26/16	
Компетенція забезпечення комунікацій****	9	22	26	17/15	1

Продовження таблиці 4.11

Складові організаційної компетентності	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду / Оновлення	Ліквідації
<i>КОМПЕТЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: **</i>	50	143	147	59 /125	2
Компетенція забезпечення персоналом****	18	63	63	33/44	2
Компетенція організації та координації дій персоналу****	9	41	34	20/31	
Компетенція навчання та розвитку персоналу****	23	39	50	6/50	
<i>Базова складова компетентності: *</i>	227	640	637	315/367	28
<i>ОСОБИСТІСНО-СОЦІАЛЬНІ (М'ЯКІ): **</i>	61	170	170	80 /102	9
Особистісна компетенція****	42	119	119	55/70	3
Соціальна компетенція****	19	51	51	25/32	6
<i>ДІЯЛЬНІСНІ (ПРОФЕСІЙНІ): **</i>	166	470	467	235 /265	19
Керівника:***	103	290	289	158/173	8
Бізнес-компетенція****	31	93	79	43/44	
Організаторська компетенція****	34	118	117	60/66	6
Компетенція переконання та впливу****	22	42	41	36/35	2
Компетенція орієнтації на досягнення (результат) ****	16	37	52	19/28	
Фахівця:***	63	180	178	77/92	11
Компетенція професійної впевненості****	10	49	48	19/18	2
Компетенція ресурсності****	24	50	52	18/27	9
Компетенція організованості****	29	81	78	40/47	

Примітка:

- * – частота звернень до складової у межах стадії;
- ** – частота звернень до групи компетенцій у межах складової;
- *** – частота звернень до підгрупи компетенцій у межах групи;
- **** – частота звернень до компетенції у межах підгрупи.

Таблиця 4.12

Перевага у зверненні до компетенцій/груп/підгруп та складових компетентності для вирішення управлінських завдань у межах стадій ЖЦ організації (питома вага звернень у загальній кількості)

Складові організаційної компетентності	Частка звернення до окремих видів компетенцій у межах стадій ЖЦ організації, %				
	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду / Оновлення	Ліквідації
<i>Синергетична складова: *</i>	5,7	7,5	6,4	7,8/6,8	2,9
Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)****	22,9	28,6	37,5	43,5/27,2	100,0
Підприємницька компетенція****	45,7	31,9	25,0	22,6/35,7	0,0
Організаційно-управлінська компетенція****	31,4	39,5	37,5	33,9/37,1	0,0
<i>Ключова складова: *</i>	9,1	7,8	6,5	8,2/8,6	2,9
Компетенція досвіду****	23,2	23,6	28,0	32,3/22,5	0,0
Компетенція управління знаннями****	33,9	22,0	26,2	33,8 /44,9	0,0
Компетенція ресурсного забезпечення****	7,1	26,8	16,8	7,7/12,4	0,0
Поведінкова компетенція****	35,8	27,6	29,0	26,2/20,2	100,0
<i>Стратегічна складова: *</i>	9,9	6,4	8,8	7,6/10	2,9
Адаптаційна компетенція****	14,6	17,8	24,1	34,4/16,5	0
Компетенція конгруентності****	18,0	20,8	23,4	26,2/15,5	0
Інноваційна компетенція****	31,1	31,7	30,3	9,9/33,0	0
Компетенція генерації організаційного знання****	36,1	29,7	22,2	29,5/35	100
<i>Функціональна складова: *</i>	38,7	37,9	39,4	36,9/39	8,8
УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ:**	23,4	26,5	27,4	28,2/24,6	0
Компетенція інформатизації управлінської праці****	78,6	69,2	62,7	54,2/60,6	0
Компетенція організації управління****	8,9	6,3	14,7	19,3/6,1	0
Компетенція організації та координації праці****	12,5	24,5	22,6	26,5/33,3	0
ВИРОБНИЧА КОМПЕТЕНЦІЯ **	6,7	7,8	7,2	9,9/6,4	0
ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНЦІЯ**	13,0	11,2	9,6	7,5/9,5	0
МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ:**	36,0	30,7	33,0	34,4/28,4	33,3
Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності****	16,3	21,7	28,2	20,8/16,7	0
Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності****	24,4	25,0	15,5	18,8/30,7	0

Продовження таблиці 4.12

Складові організаційної компетентності	Частка звернення до окремих видів компетенцій у межах стадій ЖЦ організації, %				
	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду / Оновлення	Ліквідації
Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності****	32,6	23,9	19,7	17,8/24,5	0
Компетенція забезпечення товарної пропозиції****	16,3	17,4	24,4	25,7/14,9	0
Компетенція забезпечення комунікацій****	10,4	12,0	12,2	16,9/13,2	100
КОМПЕТЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:**	20,9	23,8	22,8	20,1/31,1	66,7
Компетенція забезпечення персоналом****	36,0	44,1	42,9	55,9/35,2	100,0
Компетенція організації та координації дій персоналу****	18,0	28,7	23,1	33,9/24,8	0,0
Компетенція навчання та розвитку персоналу****	46,0	27,2	34,0	10,2/40,0	0,0
Базова складова компетентності: *	36,6	40,4	38,9	39,5/35,6	82,5
ОСОБИСТІСНО-СОЦІАЛЬНІ (М'ЯКІ):**	26,9	26,6	26,7	25,4/27,8	32,1
Особистісна компетенція***	68,9	70,0	70,0	68,8/68,6	33,3
Соціальна компетенція***	31,1	30,0	30,0	31,2/31,4	66,7
ДІЯЛЬНІСНІ (ПРОФЕСІЙНІ):**	73,1	73,4	73,3	74,6/72,2	67,9
Керівника:***	62,0	61,7	61,9	67,2/65,3	42,1
Бізнес-компетенція****	30,1	32,1	27,3	27,2/25,4	0,0
Організаторська компетенція ****	33,0	40,7	40,5	38,0/38,2	75,0
Компетенція орієнтації на досягнення (результат) ****	21,4	14,5	14,2	22,8/20,2	25,0
Компетенція переконання та впливу ****	15,5	12,7	18,0	12,0/16,2	0,0
Фахівця:***	38,0	38,3	38,1	32,8/34,7	57,9
Компетенція професійної впевненості ****	15,9	27,2	27,0	24,7/19,6	18,2
Компетенція ресурсності ****	38,1	27,8	29,2	23,4/29,3	81,8
Компетенція організованості ****	46,0	45,0	43,8	51,9/51,1	0,0

Примітка:

* – питома вага складових у межах стадії;

** – питома вага групи компетенцій у межах складової;

*** – питома вага підгруп компетенцій у межах групи;

**** – питома вага компетенції у межах підгрупи.

Це не є вичерпним переліком завдань, але їх вирішення потребує команди ентузіастів-однодумців, формування гнучких комунікаційних зав'язків, розподілу обов'язків відповідно до ризиків, що супроводжують початок життя організації. Ключовою визнається роль базової складової компетентності, тобто знань, вмінь, навичок та досвіду працівників, їх особистісних характеристик та соціальної адаптованості. Це підвищує ймовірність ефективного виконання необхідних функцій етапу створення організації, надаючи об'єктивної важливості функціональній складовій компетентності.

Висновки теоретиків та практиків [335] підтверджуються результатами проведеного у межах дослідження опитування, де частота звернень до компетенцій відзначених складових на стадії народження складає 227 та 239 разів відповідно (36,6 та 38,7% у загальній кількості звернень). Більша відповідальність на даному етапі покладається на керівника (62% звернень до компетенцій у загальній кількості звернень до базових компетенцій). Це є очікуваним, адже від рішень керівника (засновника), його спроможності спрогнозувати розвиток ситуації, організувати роботу команди, вмотивувати її на досягнення результату шляхом переконання у перспективності бізнес-ідеї, залежить ймовірність переходу організації до наступної стадії розвитку. Прагнення до розвитку виникає вже на цьому етапі та провокує появу проблем нестачі професійних компетенцій працівників організації, забезпечення обміну знаннями, вміннями, навичками та досвідом в результаті соціальної взаємодії та адекватного розподілу ролей учасників організаційної діяльності. Зрозумілою є менша важливість стратегічної та ключової складових компетентності (61 та 56 звернень, тобто 9,9 та 9,1% у їх загальній кількості на стадії народження), що відповідають за генерацію знань та управління ними, наявність досвіду та забезпечення необхідної організаційної поведінки для швидкої адаптації та ефективного реалізації обраної стратегії діяльності (рис. 4.5).

Перехід до стадії інтенсивного зростання передбачає поступовий розвиток та становлення організації, що супроводжується розширенням масштабів діяльності, клієнтської бази, ринкової частки шляхом захоплення нових ринкових сегментів завдяки розвитку конкурентних переваг організації.

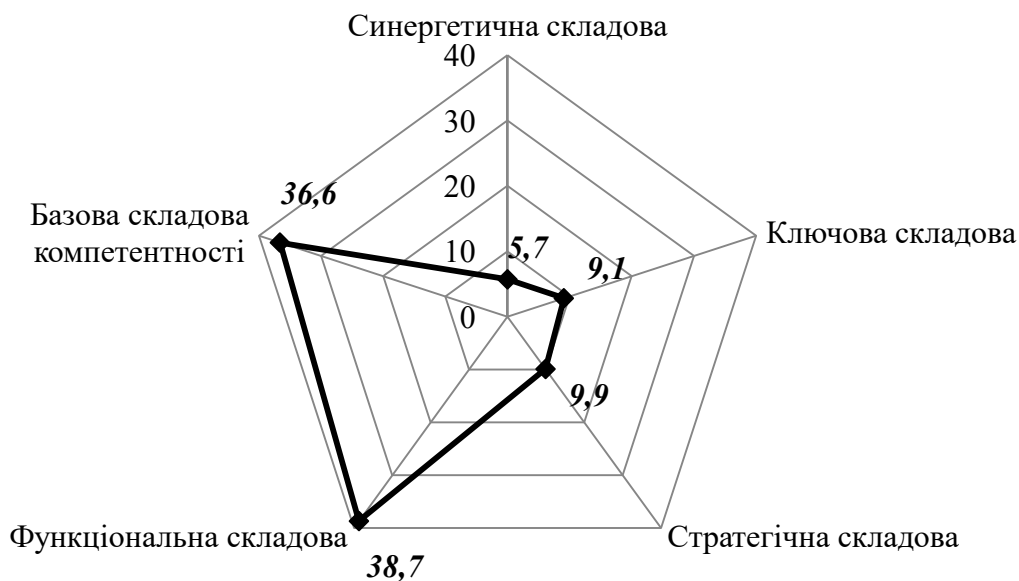


Рис. 4.5. Розподіл звернень до складових компетентності для вирішення пріоритетних управлінських завдань стадії народження організації, %

Існує думка [335], що можливість переходу до стадії зростання з'являється за умови якісної трансформації індивідуальних компетенцій у компетенції організаційного рівня. Агресивне нарощування темпів діяльності, обсягів виробництва та продажу продукції з метою зміцнення позицій на ринку та у діловому співтоваристві обумовлює появу не лише нових можливостей, але й виникнення певних проблем. Так, стрімке підвищення організаційної мобільності та гнучкості, обумовлене високим ступенем залежності від ринкової кон'юнктури та прагненням забезпечити зростання в обраному сегменті діяльності, не завжди співставне з наявним управлінським потенціалом. Часто він характеризується недостатньою компетентністю управлінського персоналу, його схильністю до інтуїтивного прийняття рішень та застосування інструментів комплексного менеджменту, невідповідністю мотивації обсягам навантажень. Ймовірно, це є причиною стрімкого зростання частоти звернення (майже втричі) до функціональної складової компетентності (близько 38% у загальній кількості звернень), що проявляється в обсягах наявних знань, вмінь, навичок, досвіду здійснення виробничих та збутових функцій. Критичної важливості серед функціональних набувають компетенції, що відповідають за реалізацію функцій з управління –

частота звернень, за результатами опитування, зросла з 56 на стадії народження до 159 на стадії зростання, здійснення маркетингово-збутової діяльності – 86 на стадії народження проти 184 на стадії зростання, та управління персоналом – частота звернень зросла з 50 до 143. Цьому є пояснення, адже поступовий перехід від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою, якого було достатньо на етапі започаткування організації, до більш диференційованого його виду, що передбачає реалізацію функцій планування і прогнозування, кількісної оцінки ризику та можливих втрат внаслідок його дії, забезпечення додаткового фінансування, обумовлює потребу у вузькоспеціалізованих фахівцях зі створенням нових функціональних підрозділів, формуванням ефективних зв'язків між ними. Отже, звернення до компетенцій забезпечення персоналом, організації та координації його дій, навчання та розвитку, є передбачуваним. Окрім того, на стадії інтенсивного зростання організація, у більшості випадків, має продукт, який готова пропонувати ринку, отже, актуалізується потреба у проведенні маркетингових досліджень, аналізу обсягів потенційного попиту, пошуку постачальників, партнерів, посередників, розробці заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази, ринкової частки, набуття специфічних конкурентних переваг для інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями.

Не меншою на стадії зростання є потреба у компетенціях базової складової (зростання частоти звернень майже у 2,8 рази), зокрема, діяльнісних, як керівників, так і фахівців (зростання у 2,8 та 2,9 разів відповідно), що є наслідком стрімкого нарощування обсягів виконуваних функцій, пов'язаних з розширенням масштабів діяльності, зростанням організації, перебудовою її структури та реорганізацією управління з поступовою зміною його стилю. Підвищується значущість компетенцій, що входять до складу стратегічної складової компетентності (101 звернення на стадії зростання проти 61 на стадії народження), адже позитивна динаміка обсягів виробництва та продажів, зростання прибутку та зміцнення ринкових позицій провокують розвиток інноваційних процесів, нарощування обсягів активів та стратегічного потенціалу. Це дозволяє підвищити адаптаційні властивості, забезпечити їх конгруентність з діловою стратегією, шляхом генерації

організаційного знання формувати стратегію інноваційного розвитку організації.

Набуття організацією нових компетенцій майже за всіма складовими, що є наслідком інтенсивного зростання та гострої потреби у вирішенні нових, більш складних завдань, призводить до початкового формування синергетичної складової організаційної компетентності. Якщо на першій стадії ЖЦ зустрічаються поодинокі випадки їх присутності, як то: права власності на сировину та матеріали, що забезпечує конкурентне лідерство за витратами, або наявність персоналу з рідкісними професійними характеристиками, то формування гідної організаційної репутації, зміцнення ринкових позицій, інтенсифікація інноваційних процесів дозволяють впливати на прийняття певних рішень, лобіювати організаційні інтереси шляхом використання особистих ресурсів, комбінувати види діяльності, що посилюють ефективність один одного, завойовувати лояльність споживачів шляхом виробництва продукції ринкової новизни, дотримання високої якості та адекватної ціни (рис. 4.6).

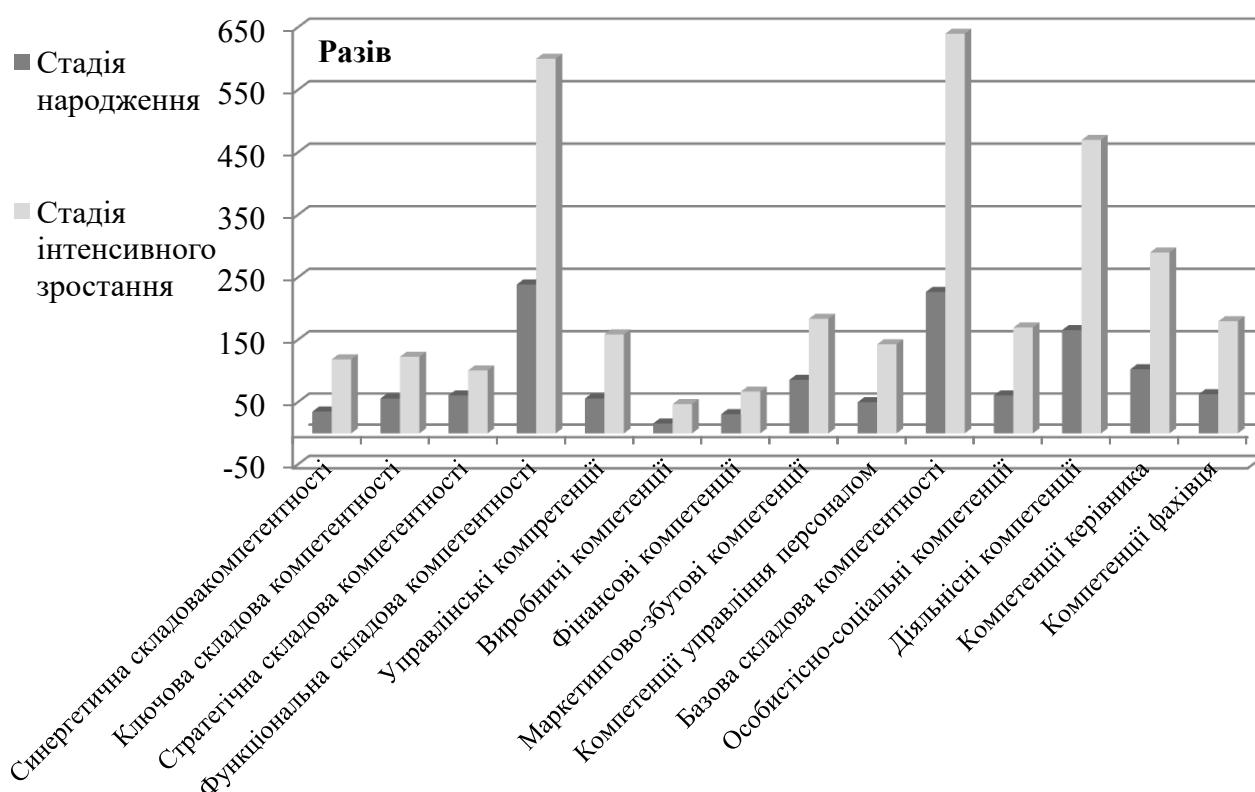


Рис. 4.6. Тенденції зміни частоти звернень до компетенцій / груп / підгруп / складових компетентності при переході організації зі стадії народження до стадії інтенсивного зростання

Стадія зрілості (стабільності) вважається найбажанішою для організацій, що пояснює їх прагнення до максимізації її тривалості з перспективою відстрочення або обходу стадії спаду за рахунок переходу до нового витка розвитку. Ця стадія характеризується, з одного боку, піком розквіту організації, її стабільним функціонуванням внаслідок реалізації широкого спектру операцій, беззаперечним лідерством на ринку. Науковці відзначають оптимальний стан організації, забезпечений широкими масштабами диверсифікованої діяльності, міцним іміджем та гідною репутацією, впевненими ринковими позиціями та можливостями ефективної конкуренції. З іншого боку, спостерігається уповільнення темпів зростання обсягів виробництва та прибутку внаслідок досягнення певних меж організаційних можливостей. Поступово гальмується політика насичення ринку й розширення діяльності, а занадто розгалужена діяльність може суттєво ускладнити організаційну структуру, провокуючи підвищення неліквідності оборотних активів через їх часткове «заморожування» у неперспективних виробництвах.

У цих обставинах збалансоване зростання, як підґрунтя для нового етапу організаційного розвитку, стає можливим за умови впровадження інновацій, започаткування нових видів діяльності (продуктів) або опанування нових ринків. Отже, перебування організації на стадії, що вважається стабільною та зрозумілою, формує перелік досить складних управлінських завдань. Мова йде про підтримку ринкової частки максимально довго шляхом переорієнтації стратегічних зусиль на стабілізацію показників діяльності та зміцнення конкурентних ринкових позицій, захоплення нових стратегічних пріоритетів через створення власних стандартів якості на ринку, реалізацію інноваційно-інвестиційних проєктів, у тому числі, щодо вдосконалення продукції та оптимізації її асортименту, проникнення на більш масштабні ринки та реалізацію стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку.

З огляду на це, відбувається перерозподіл у частоті звернень до складових компетентності. Організації поступово, починаючи зі стадії зростання, застосовують компетенції синергетичної складової (частота звернень зросла спочатку більше, ніж у 3 рази, несуттєво загальмувавши на стадії зрілості – зростання у 2,97 рази порівняно зі стадією народження). Мова йде, переважно, про використання

можливості здійснювати діяльність із нижчими, ніж у конкурентів витратами, власний авторитет в адміністративних та ділових колах, особисті, адміністративні, політичні та економічні ресурси й монопольне становище у ринкових сегментах для впливу на прийняття необхідних рішень, лобіювання організаційних інтересів. Залежність результативності впровадження нових напрямів діяльності (продуктів, послуг) від знань, вмінь, навичок, досвіду співробітників, тобто від організаційного знання, пояснює необхідність набуття та використання стратегічних компетенцій (зростання частоти на 30%). Висока потреба в інтелектуальному капіталі для реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів пояснює стабільний рівень звернень до компетенцій базової складової компетентності керівників та фахівців. Очевидне зростання обсягів капітальних вкладень організації на стадії зрілості, необхідність жорсткого контролю над витратами для утримання балансу між прибутком та грошовим потоком, забезпечення достатнього обсягу та підтримання рівноваги власного капіталу, пояснює доцільність звернення до функціональної складової компетентності, зокрема, компетенцій, що відповідають за ефективну реалізацію функцій управління, маркетингу, збуту, навчання та розвитку персоналу – зростання частоти звернень на 11, 14 та 22%. Паралельно уповільнюється інтенсивність використання компетенцій ключової складової (зниження частоти звернень майже на 15%), що відповідають за розвиток комунікацій із постачальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами, взаємного співробітництва та стратегічного партнерства, ринкове позиціонування організації, забезпечення кваліфікованими співробітниками. Досягнення органіцією стадії зрілості свідчить про міцні ринкові позиції та ефективну міжорганізаційну взаємодію з учасниками ринку. Ключові позиції в організації забезпечені компетентними співробітниками, спостерігається активна взаємодія між ними та обмін знаннями. Це дещо знижує актуальність компетенцій ключової складової, але не нівелює повністю їх значущість для подальшого розвитку організації (рис. 4.7). Адаже незалежно від стадії ЖЦ, може виникнути потреба у виробництві нової продукції з оригінальними, відмітними характеристиками, впровадженні новітніх розробок, оперативному освоєнні нових ринкових сегментів, обов'язковою умовою чого стане здійснення

змін, перепроєктування виробництва, розвиток професійних навичок співробітників.

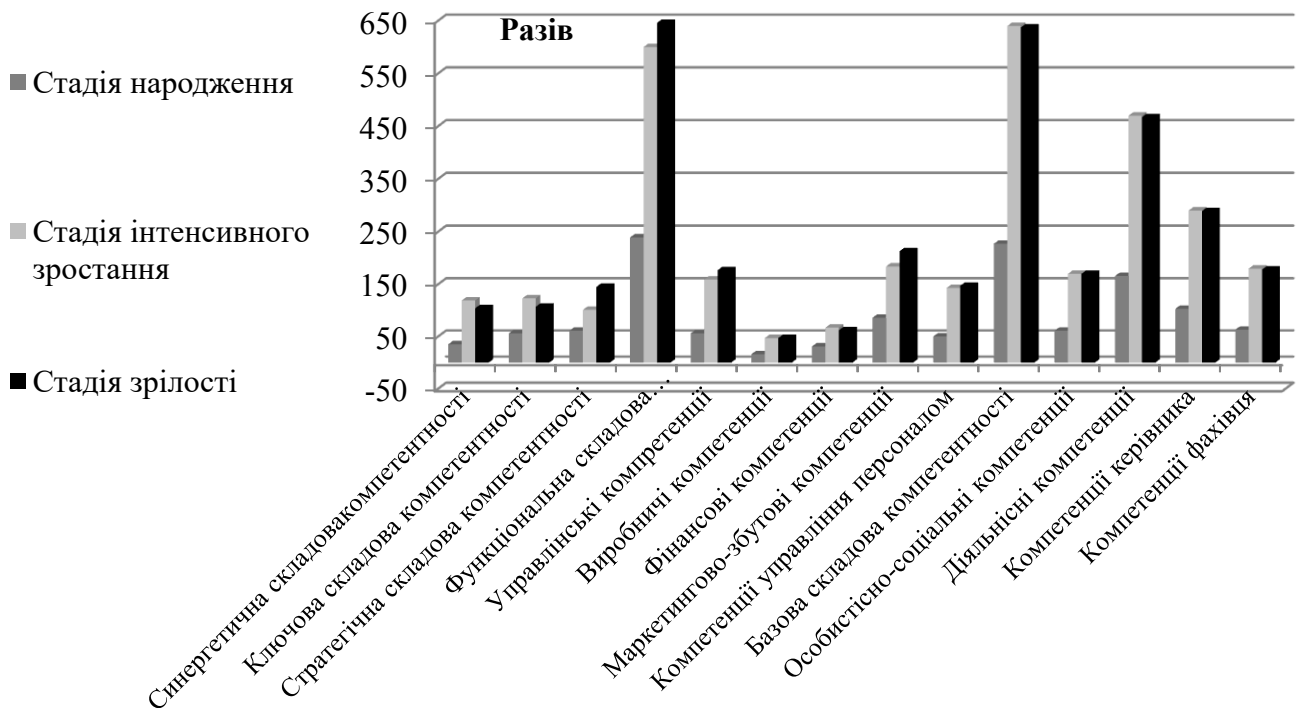


Рис. 4.7. Тенденції зміни частоти звернень до компетенцій / груп / підгруп / складових компетентності

Як свідчать тлумачення сутності та змісту стадій ЖЦ організації, наведені у літературі [45, 49, 112, 118], основною характеристикою стадії зрілості є не динаміка, а статика, що обумовлює головне та надскладне завдання організаційного розвитку. Мова йде про спроможність не лише дійти до цієї стадії, але й утриматись на ній максимально довго. Ефективне вирішення завдання потребує гнучкого використання комплексу компетенцій, сформованих на попередніх етапах розвитку. Тобто набуття та утримання на цій стадії конкурентних переваг є результатом синергії компетенцій нижчих рівнів, тобто гармонійного поєднання знань, вмінь, навичок й досвіду, що сформувались у процесі вирішення завдань попередніх стадій ЖЦ.

Узагальнюючи сформульовані висновки, можна визначити найважливіші складові компетентності у межах стадій ЖЦ організації, що дозволить керівництву вчасно зорієнтуватись, адже розуміння позиції організації на кривій циклу, ймовірності появи пов'язаних з цим проблем та необхідності вирішення ключових

для їх подолання управлінських завдань, автоматично спрямує увагу керівництва на оцінку та розвиток (або додаткове набуття) компетенцій саме тієї складової, яка є критичною на поточній стадії функціонування організації (табл. 4.12, Додаток АІ). Так, на стадії народження пріоритетними є компетенції функціональної (38,7% звернень) та базової складових (36,6% звернень). Причому серед базових найважливішими є саме компетенції керівника (62% звернень). На стадії інтенсивного зростання першість переходить до компетенцій базової складової (40,4% звернень), залишаючи на другому місці компетенції функціональної складової (37,9% звернень). Ситуація несуттєво змінюється на наступних стадіях ЖЦ організації, що дозволяє зробити висновок про пріоритетне значення базових та функціональних компетенцій впродовж всього періоду функціонування організації. Несуттєвий перерозподіл часток спостерігається для компетенцій стратегічної складової, частка звернень до якої зростає на стадії оновлення (до 10%), синергетичної складової, що є більш значущими на стадії занепаду (7,8% звернень), що, ймовірно, пояснюється прагненням керівництва за рахунок власного авторитету попередити майбутню ліквідацію організації. Повторюють тенденції зміни значущості стратегічних компетенцій компетенції ключової складової, частка звернень до яких також зростає до 8,6% на стадії оновлення. Це є зрозумілим, адже якісний стрибок у діяльності організації стає можливим за умови наявності команди кваліфікованих співробітників з великим багажем унікальних знань та досвіду, організаційного бажання до розвитку шляхом взаємного співробітництва та стратегічного партнерства, спроможності виробляти продукцію з оригінальними, відмітними характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, високого рівня організаційної готовності до змін, бажання організації розвивати інновацій, інтегрувати нові технології в організаційну діяльність та виробництво продукції. Очевидною є ключова роль керівника у цьому процесі – справжнього лідера, готового та здатного надихати, переконувати, підтримувати та допомагати, що пояснює високу потребу у компетенціях керівника на усіх стадіях ЖЦ організації (від 61,7% на стадії інтенсивного зростання до 67,2% на стадії занепаду).

Враховуючи прийняте у межах дослідження трактування сутності поняття

«життєвий цикл організації», що відображує зміну ділових циклів, організація має можливість реалізації декількох сценаріїв власного розвитку. По-перше, за умови розвинутих прогностичних навичок керівництва організації, наявності досвіду та підприємницької інтуїції, що супроводжується спроможністю спрогнозувати розвиток ринкової ситуації з акцентом на попередження негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняттям раціональних управлінських рішень, спрямованих на оновлення асортименту продукції, активне впровадження інноваційних процесів, опанування нових видів діяльності, або, навіть, радикальне перетворення організації з логічною зміною стратегії діяльності, організаційної структури, оновлення кадрового складу, стадія зрілості може продовжуватись стадією оновлення. Менш привабливим, але так само можливим варіантом є настання стадії оновлення через проходження стадії занепаду, коли тенденція до зниження показників діяльності є очевидною, але організація має необхідні компетенції для оперативної переорієнтації виробництва, оновлення асортименту продукції (послуг) або її функціональних характеристик, зміни ринкового сегменту або цільової аудиторії та швидкої адаптації до змін. Небажаним сценарієм, якого, шляхом застосування попереджувальних заходів та рішень, прагне уникнути кожна організація, є настання стадії спаду з наступною ліквідацією організації.

Відповідно до сценарію розвитку змінюється пріоритетність управлінських завдань та набір необхідних компетенцій / складових / груп / підгруп, наслідком чого є трансформація структури компетентності. Так, стадія оновлення, настання якої вимагає пошуку креативних ідей переорієнтації виробництва, оновлення форм і видів діяльності, розробки або перегляду інноваційної й маркетингової стратегій, фінансової стратегії як доповнюючої до попередніх, дещо знижуючи інтенсивність звернення до компетенцій порівняно зі стадією зрілості, критично важливою залишає компетенцію генерації організаційного знання у межах синергетичної складової (зростання частоти звернень на 3,3% у загальній кількості звернень) та компетенцію навчання та розвитку персоналу у межах групи компетенцій управління персоналом функціональної складової компетентності (збереження частки звернень на рівні стадії зрілості). Це зрозуміло, адже наявність знань,

досвіду, навичок, їх постійний розвиток та набуття нових, є передумовою виникнення ідеї здійснення організаційних перетворень. Наслідком є важливість компетенції стратегічної орієнтації у межах групи маркетингово-збутових компетенцій функціональної складової (зростання частки звернень на 1,5%), що підвищує ймовірність успішної реалізації ідеї шляхом розробки (коригування) стратегії майбутньої діяльності організації (рис. 4.8).

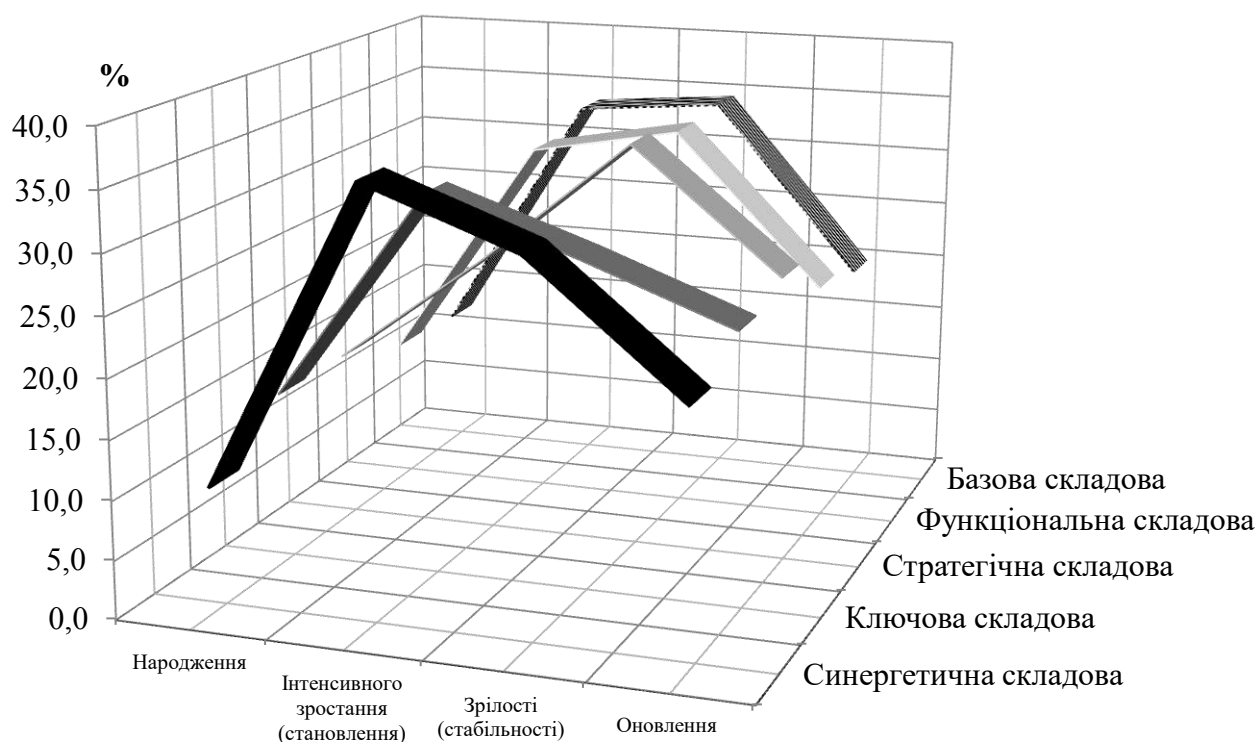


Рис. 4.8. Зміна пріоритетності складових компетентності на різних стадіях ЖЦ організації за умови реалізації другого сценарію функціонування (Додаток АК)

Підсумовуючи, оновлення організації в умовах відсутності будь-яких сигналів до зниження загальних показників діяльності, на стадії їх відносної стабілізації та цілком задовільного організаційного стану, є можливим за умови розумної передбачливості керівництва, спроможності акумулювати організаційне знання для здійснення необхідних перетворень та спрацювання на випередження, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг, ринкових позицій та подовженню ЖЦ організації. Якщо організація досягає оновлення внаслідок подолання стадії занепаду, то її

проходження, знижуючи потребу в організаційних компетенціях через уповільнення загальної діяльності, а, іноді, відсутності бажання у керівництва щось робити та сприйняття ліквідації організації як незворотного процесу розвитку подій, доповненого низькими фінансовими можливостями, все ж таки залишає важливими компетенції синергетичної складової (17,9% звернень проти 15,9% на стадії занепаду), зокрема, підприємницьку компетенцію (21% звернень проти 11,8%) та організаційно-управлінську компетенцію (18,1% звернень проти 14,6%). Серед компетенцій ключової складової (зростання частоти звернень на 5,4%) найбільше зростає частка звернень до компетенції управління знаннями (на 13,2%) та компетенції ресурсного забезпечення (на 8,5%). Серед компетенцій стратегічної складової (зростання на 9%) найактуальнішими є інноваційна компетенція (зростання на 20,8%) та компетенція генерації організаційного знання (зростання на 13,1%), що є зрозумілим з огляду на важливість для оновлення своєчасного впровадження інноваційних рішень, реалізації інноваційних проектів та програм, інтеграції нових технологій в організаційну діяльність та виробництво, регулярної модернізації технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції, а також наявності команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що спроможні забезпечити реалізацію усіх цих процесів. Щодо функціональних компетенцій, то зростає частка звернень до фінансових компетенцій (на 7,4%), що пояснюється необхідністю фінансування процесів інноваційних перетворень, компетенцій стратегічної орієнтації та інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності у групі маркетингово-збутових компетенцій – на 10,4 та 6,8% відповідно. Це пов'язане з тим, що розробка інноваційних рішень, акумуляція інноваційних ідей та їх фінансування має бути підкріплене їх своєчасним виведенням на правильний ринок або його сегмент. Не менш важливими залишаються усі компетенції управління персоналом (зростання частки звернень на 5 – 26,2%), адже усі нововведення мають реалізовувати співробітники, які володіють достатнім рівнем знань, під чітким та зрозумілим керівництвом. Це провокує зростання частоти звернень до компетенцій базової складової – як особистісно-соціальних (на 3,9%), так і діяльнісних (на 2%), адже

люди є основою організаційних перетворень, базисом життєдіяльності організації та запорукою успішного функціонування у довготривалій перспективі (рис. 4.9).

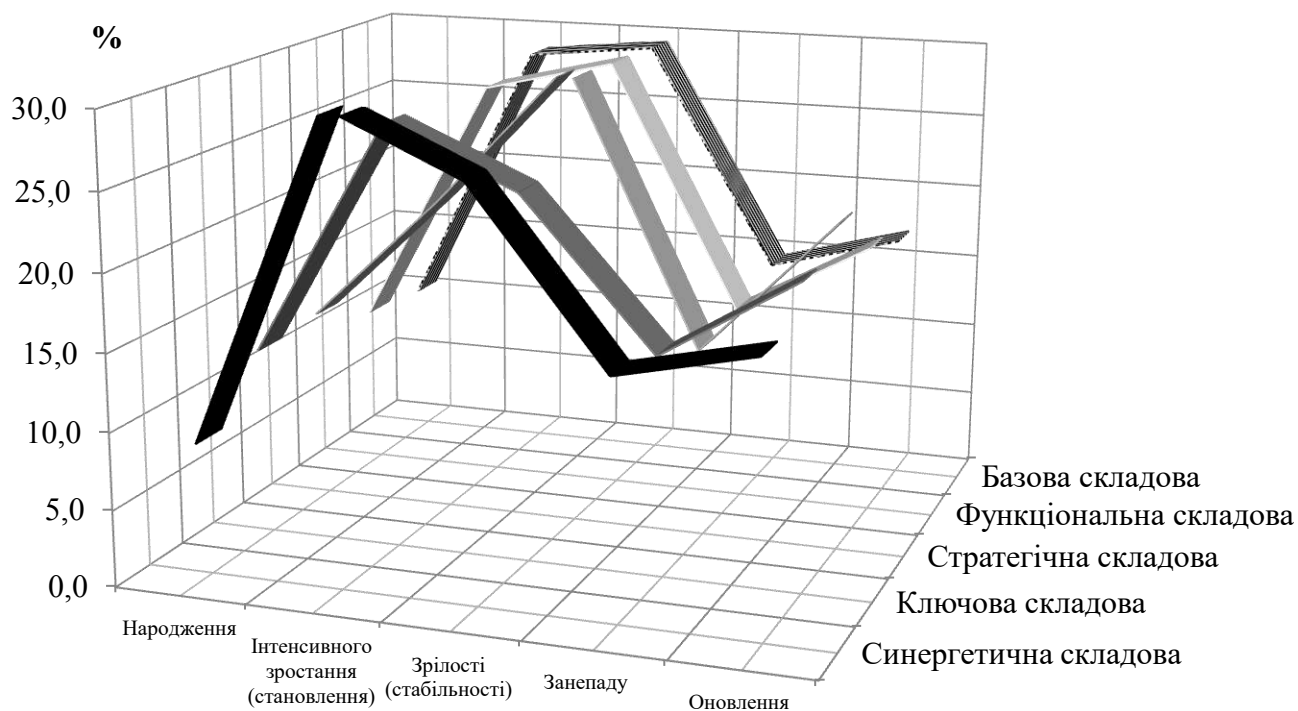


Рис. 4.9. Зміна пріоритетності складових компетентності на різних стадіях ЖЦ організації за умови реалізації третього сценарію функціонування (Додаток АК)

Стадія занепаду не означає обов'язкової ліквідації організації. Своєчасне прийняття раціональних рішень, оперативна робота з документами та джерелами інформації, обмін знаннями та активна взаємодія між підрозділами для пошуку нових ідей поживлення діяльності можуть сприяти виявленню додаткових імпульсів та можливостей для перегляду цілей з наступною реорганізацією управління, переорієнтацією виробництва, переглядом масштабів діяльності. Аналіз та перегляд форм просування продукції, доповнений регулярним маркетинговим аудитом та контролем збутової діяльності, подальшим її плануванням та прогнозуванням із залученням співробітників та споживачів, дозволить попередити стрімке падіння рівня збутового потенціалу організації. Зниження частоти використання організаційних компетенцій за усіма складовими компетентності

продиктовано, більшою мірою, відчаєм керівників та власників організацій, невірою у власну спроможність та неможливість її відтворення. Організаційна компетентність є неочевидним чинником здійснення успішної діяльності, що містить у собі потужний, часто прихований, потенціал. До того ж динамічність компетенцій, можливість їх розвитку та відсутність прив'язки до конкретного місця розташування організації, виду або напрямку її діяльності, сприяє створенню унікальних характеристик, що часто недоступні для інших, або потребують багато часу та фінансів для їх опанування. Аналіз наявних компетенцій, своєчасний розвиток найактуальніших у конкретних ринкових умовах та на певній стадії організаційного розвитку підвищує ймовірність переходу не до стадії ліквідації, а до оновлення організації з логічним подовженням періоду її існування. Коли стадія ліквідації виявилась неминучою, слід враховувати, що вона, апріорі, є стадією, що потребує найменшої кількості організаційних компетенцій (рис. 4.10).

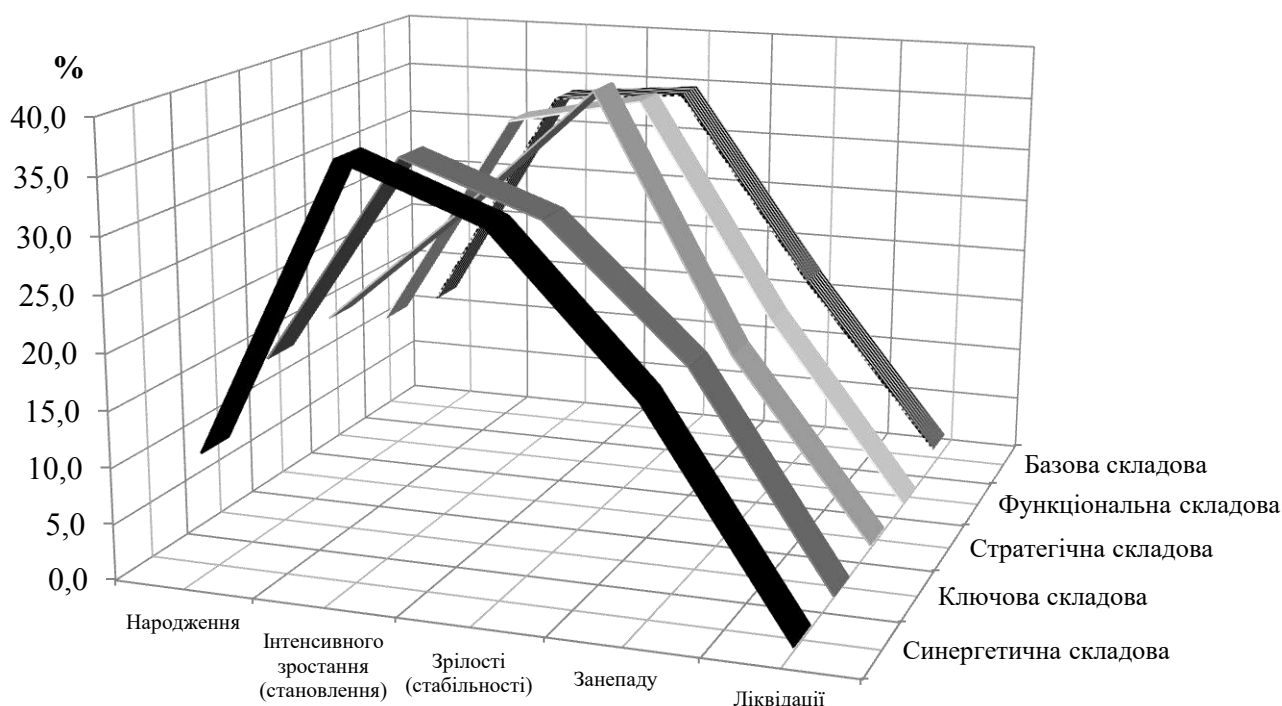


Рис. 4.10. Зміна пріоритетності складових компетентності на різних стадіях ЖЦ організації за умови реалізації першого сценарію функціонування (Додаток АК)

Найважливішим є використання минулих досягнень, що проявляються у компетенціях синергетичної складової компетентності, її базової складової, зокрема, особистісних та діяльнісних компетенцій керівника забезпечити максимально безболісну ліквідацію організації як для працівників, так і для власників. Найбільш прийнятним вважається продаж бізнесу із збереженням робочих місць та, відповідно, зайнятості працівників, або, у разі неможливості реалізації подібного заходу, максимально можлива винагорода персоналу (додаток АИ, рис. АИ.6).

Визначення пріоритетності компетенцій, їх груп, підгруп та складових на різних стадіях ЖЦ є корисним при плануванні та розробці стратегії діяльності організації, доповнених прогнозом її переходу до певної стадії ЖЦ. Відзначаючи ознаки наближення до конкретної стадії розвитку, володіючи інформацією про необхідні для цього складові компетентності та окремі компетенції, керівники організацій мають можливість швидше зорієнтуватись та зрозуміти ступінь їх достатності, своєчасно здійснити коригуючі дії у напрямі їх розвитку або набуття нових, що підвищує шанси на досягнення високого рівня компетентності та підприємницького успіху на ринковому сегменті або за напрямом діяльності.

Ситуація може змінюватись залежно від обраного сценарію розвитку організації, тобто чи буде вона переживати окремо стадії занепаду або оновлення, або, можливо, буде послідовно проходити усі стадії ЖЦ, відповідно змінюючи ймовірність настання стадії ліквідації. Звертаючись до даних табл. АК.1 Додатку АК можна відзначити, що синергетична складова компетентності, що передбачає активне використання набутих раніше компетенцій та конкурентних переваг, є критично важливою на стадії інтенсивного зростання (становлення), суттєво втрачаючи актуальність на інших. При цьому зміна сценарію організаційного розвитку не є критичною та не призводить до радикального перерозподілу важливості складових компетентності. Можна лише відзначити несуттєве відволікання компетенцій синергетичної складової на стадію оновлення.

Подібна ситуація спостерігається при дослідженні ключової складової компетентності, що є відповідальною за успішну діяльність на ринку завдяки знанням його специфіки та потреб, за побудову та розвиток комунікаційно-

комунікативної платформи із постачальниками, споживачами, іншими гравцями ринку, зміцнення ринкової позиції організації, забезпечення необхідної бази знань шляхом професійного розвитку співробітників. Логічною, з огляду на зазначені завдання, є перевага компетенцій ключової складової на стадії інтенсивного зростання й оновлення, та її мінімізація на стадії народження.

Ситуація змінюється при дослідженні компетенцій стратегічної складової, що є пріоритетними на стадії зрілості, мінімізуючи власну значущість на стадії народження. Отриманий висновок можна пояснити самою сутністю компетенцій, що входять до складу стратегічної складової. До цієї групи увійшли компетенції, що відповідають за раціональну організаційну поведінку, ресурсну забезпеченість стратегії діяльності організації, її відповідність ринковій ситуації, впровадження інноваційних рішень шляхом генерації та управління організаційними знаннями. Якщо пригадати сутнісні характеристики стадії зрілості та пов'язані з цим управлінські задачі, як то зміцнення конкурентних ринкових позицій, коригування стратегії діяльності та оптимізація процесу її реалізації, впровадження інноваційно-інвестиційних проектів для захоплення стратегічних пріоритетів на ринку, стає зрозумілою підвищена увага до компетенцій зазначених складових.

Найзмістовнішою за переліком компетенцій є функціональна складова компетентності, що забезпечує реалізацію найважливіших функцій організації. Вона є важливою на будь-якій стадії її розвитку, адже, за великим рахунком, забезпечує існування організації, однак, спостерігається певна зміна пріоритетності залежно від конкретної функції. Виступаючи однаково важливими на стадії зрілості (компетенції усіх груп, окрім фінансової), мінімальний пріоритет компетенцій дещо змінюється залежно від обраного сценарію організаційного розвитку. Так, до компетенцій стратегічної орієнтації та інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності мінімально звертаються на стадії народження за сценарієм настання стадії оновлення одразу після зрілості. Коли реалізуються інші сценарії ділового розвитку організації, то мінімальну кількість разів до неї звертаються на стадії занепаду. Це може пояснюватись у першому випадку відчаєм керівництва, його небажанням або страхом щось робити, або переорієнтацією на інші сфери

діяльності, та прийняттям як даності стадії ліквідації організації. За сценарієм оновлення організації після занепаду увага керівництва більшою мірою привернута до майбутнього оновлення, що також знижує її рівень на стадії занепаду. Так само змінюється пріоритетність компетенції навчання та розвитку персоналу, відповідальної за реалізацію функції, пов'язаної з управлінням персоналом. Логічним є мінімальне звернення до них на стадії занепаду з подальшою ліквідацією організації, чого не можна сказати у разі реалізації сценарію із настанням стадії оновлення організації. Тут, навпаки, спостерігається інтенсифікація зусиль щодо навчання та розвитку співробітників для своєчасного та ефективного виконання актуальних завдань для забезпечення нового етапу організаційного розвитку. Уповільнення частоти звернень до цієї компетенції на стадії зростання за умови розвитку організації за усіма сценаріями, обумовлене тим, що тут левову частку уваги відволікає вирішення питань, пов'язаних з розширенням масштабів діяльності, клієнтської бази та ринкової частки, проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, перебудова організаційної структури управління з його подальшою реорганізацією. Тому першочерговою важливістю відрізняються компетенції забезпечення персоналом та координації його дій – частота звернень максимальна за усіма сценаріями. Лише згодом, коли загострюється потреба у формуванні нових функціональних підрозділів з розширенням зав'язків між ними, обумовлена необхідністю перегляду організаційної структури у відповідь на оновлення стратегічних задач, звертаються до компетенцій, що є важливими для успішної реалізації функції з управління персоналом у частині залучення вузько спеціалізованих працівників, перерозподілу повноважень та відповідальності у зв'язку з побудовою ієрархії посад, поглибленням розподілу праці, складанням посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку. Це обумовлює рівнозначну важливість компетенції забезпечення персоналом і на стадії зрілості також.

Щодо фінансових компетенцій, то їх важливість підтверджена на стадії інтенсивного розвитку, що пов'язане з необхідністю значних фінансових витрат для розвитку та становлення організації. Очікуваним є мінімальне звернення до компетенцій, що забезпечують реалізацію фінансової функції, на стадії занепаду (за

умови її настання), та виконання фінансової функції, на стадії народження, коли ще не є чітко відомим необхідні обсяги фінансування, не здійснюється активний пошук джерел – лише тільки оцінюється доцільність реалізації ідеї, формується прообраз майбутньої організації. На стадії занепаду за умови реалізації сценарію із подальшою ліквідацією організації причини мінімального звернення до компетенцій фінансової складової пояснюється повним сприйняттям ситуації керівництвом та недоцільністю, на його думку, у додатковому вкладенні коштів. Дещо незрозумілим вважається нижчий відсоток звернень до компетенцій на стадії оновлення за умови наявності стадії занепаду, адже організація має докласти більших зусиль на власне оновлення, ніж у випадку реалізації попереднього сценарію (оновлення після стадії зрілості). Однак, якщо у випадку оновлення після зрілості передбачаються радикальні перетворення організації, це є цілком виправданим.

Головним завданням керівництва на стадії зрілості є максимально довга підтримка перебування на ній. Це, у більшості випадків, не вимагає реалізації радикальних рішень, пов'язаних з удосконаленням продукції, оновленням методів управління або виробництва, побудовою рекламної компанії, спрямованої на підтримку іміджу та репутації організації, що потребують впровадження нових програм, інструментів та прийомів фінансового менеджменту, пошуку шляхів додаткового фінансування діяльності, розробки системи управління фінансовими потоками, коротко- і довгострокової фінансово-інвестиційної політики. Ці завдання вирішені на стадії зростання, отже меншою є їх актуальність на стадії зрілості.

Щодо базової складової компетентності, то компетенції, що її формують, є важливими на усіх стадіях ЖЦ, адже являють перший рівень піраміди компетенцій. Однак, найбільшої значущості, згідно до результатів опитування, вони набувають на стадіях зрілості та інтенсивного зростання, відрізняючись за окремими групами та підгрупами. Особистісні компетенції, що відповідають за концептуальне, системне, аналітичне мислення, цілеспрямованість, орієнтацію на досягнення та успіх, наполегливість та старанність, є однаково важливими на обох стадіях. Актуальність соціальних компетенцій у працівників організації пояснюється актуальністю задач, пов'язаних з налагодженням багатосторонніх та інтенсивних партнерських

відносин, формуванням ефективних внутрішньо організаційних зав'язків внаслідок розширення організації на всіх напрямках, стрімкого зростання чисельності персоналу. Такі компетенції, як розвиненість комунікаційних здібностей, соціальна активність працівників, гнучкість їх поведінки, не конфліктність та здатність до взаємодії набувають особливої важливості. Мінімальне звернення до особистісно-соціальних компетенцій на стадії народження пояснюється не зниженням значущості, а, скоріше, відсутністю укомплектованого кадрового складу організації, для злагодженої праці якого вони є необхідними.

Із групи діяльнісних компетенцій критично важливими є компетенції керівників на стадії зрілості. Але, якщо звернутись до компетенцій у складі групи, то бізнес-компетенція, організаторська компетенція й компетенція переконання та впливу превалюють на стадії інтенсивного зростання, що пов'язане із необхідністю у знаннях бізнесу, розумінні стратегії, принципів функціонування системи управління, використанні підприємницького підходу, швидкості реакції та сприйняття змін у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування. Відповідно зростає кількість управлінських задач, які потребують вирішення, що супроводжується підвищенням частоти використання діяльнісних компетенцій керівників, зокрема, вмінь та навичок взаємодії зі співрозмовниками, обґрунтування переваг власних пропозицій та ідей, просування їх у процесі комунікацій. На стадії інтенсивного зростання закладається фундамент подальшої ефективної взаємодії як в середині організації, так і з іншими учасниками ринку, що безпосередньо впливає на ймовірність здійснення успішної діяльності. Мова йде про навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів, сприйняття та правильної інтерпретації думки підлеглих, ефективного проведення переговорів шляхом використання техніки переконання та впливу. Мінімальний пріоритет базової складової компетентності несуттєво змінюється за компетенцією ресурсності фахівця у випадку реалізації сценарію організаційного розвитку з присутністю стадії занепаду, як перед оновленням, так і перед ліквідацією організації. Це пов'язане з самими характеристиками організаційної поведінки на стадії занепаду, коли спостерігається так зване «вигорання» організації, зниження зацікавленості у

подальшому розвитку внаслідок уповільнення темпів економічного зростання, зниження попиту на продукцію, скорочення масштабів діяльності. Тобто відбувається зниження концентрації уваги до рівня освіти фахівців, їх фундаментальної й технологічної підготовки, обсягів специфічних теоретичних та практичних знань, вміння їх ефективного застосування та удосконалення.

Побудова профілів організацій на різних стадіях ЖЦ (Додаток АІ) у контексті звернення до різних складових / груп / підгруп та окремих компетенцій для вирішення пріоритетних управлінських завдань, відстеження тенденцій зміни потреби у них по мірі поступового проходження організацією стадій ЖЦ залежно від обраного сценарію (Додаток АК), дозволило підтвердити динамічний характер компетентності та зазначити про необхідність трансформації її структури впродовж періоду функціонування організації. Розуміння керівниками сучасних організацій позиції на кривій ЖЦ, усвідомлення переліку завдань, що потребують вирішення, та необхідних для цього компетенцій дозволить подовжити період життєдіяльності організації шляхом успішного подолання точок біфуркацій, попередження стадії занепаду внаслідок своєчасного оновлення організації або максимально безболісного її проходження. Окрім того, з'являється можливість визначення певних прогалів у складі компетенцій шляхом співставлення переліку наявних компетенцій з необхідним на актуальній стадії ЖЦ, визначеним у межах дослідження.

Висновки до розділу 4

1. Обґрунтовано доцільність використання концепції ЖЦ в управлінській та організаційній науці для оцінки стану організації, аналізу альтернативних сценаріїв її розвитку з визначенням ймовірних проблем, планування стратегії здійснення послідовних та цілеспрямованих змін. Вивчення організації з позиції ЖЦ, з урахуванням циклічності розвитку, розгляд сутності ЖЦ, підходів до ідентифікації стадій та каталізаторів якісних перетворень, що обумовлюють їх зміну з відповідною зміною пріоритетності організаційних компетенцій, створює практичну

можливість підвищення ступеню керованості переходу організації між стадіями ЖЦ.

2. Доведено, що кожний етап розвитку організації характеризується домінуючою управлінською проблемою та стилем управління для її вирішення, що передбачає формування алгоритму дій для забезпечення адаптації організаційної поведінки до впливу чинників середовища. Враховуючи можливість переживання організацією впродовж ЖЦ декількох ділових циклів, уточнено сутність ЖЦ організації, як відображення зміни ділових циклів, з послідовною характеристикою стадій, виділенням пріоритетних управлінських завдань, що дозволило сформувати перелік необхідних для їх вирішення організаційних компетенцій з акцентом на підтримку життєдіяльності організації впродовж тривалого періоду часу.

3. Визнано, шляхом монографічного аналізу, недоцільність прийняття за єдино можливий висновок про завершеність ЖЦ стадією ліквідації. Приймаючи до уваги умови зовнішнього середовища та внутрішньо-організаційні характеристики, обґрунтовано правомірність твердження науковців, які схильні кінцевою стадією ЖЦ вважати ліквідацію або оновлення з кардинальною зміною стратегічних орієнтирів розвитку. Це дозволило виділити стадію оновлення компетентної організації, вважаючи на ймовірність її відродження за рахунок реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури, розширення асортименту інноваційної продукції з акцентом на підвищення конкурентоспроможності, та довести можливість реалізації декількох сценаріїв її ділового розвитку.

4. Систематизація та порівняння моделей ЖЦ організації дозволило провести логіко-змістовне групування виокремлених науковцями стадій та сформувати кортежну модель ЖЦ організації, де критерієм вибору назви стадії виступила кількість вживання терміну у наукових працях. Практичне використання уніфікованої моделі ЖЦ організації як інструменту діагностики стадій народження, інтенсивного зростання (становлення), зрілості (стабільності), занепаду, оновлення, ліквідації, створює передумови для попередження ймовірних проблем, дозволяючи керівництву, вчасно здійснюючи стратегічні перетворення, запобігати появі криз, забезпечуючи «нескінченність» розвитку організацій.

5. Визначено зміст поняття «структура організаційної компетентності» як

сукупність складових, розташованих за ієрархічними рівнями піраміди, та доведено необхідність для керівників організацій, які визнають важливість та будують діяльність на базі компетентнісного підходу, приймають правомірність концепції ЖЦ та усвідомлюють доцільність її практичної імплементації, формування раціональної структури компетентності.

6. Аналіз теоретичних здобутків щодо класифікації компетенцій організації, компаративний аналіз практики їх застосування у різних видах бізнесу з акцентом на різну значущість для успішної діяльності організацій, дозволив висунути гіпотезу про необхідність структурування організаційної компетентності. Використання методу експертних оцінок шляхом опитування фахівців, визначення ступеню узгодженості їх думок та формування групової експертної оцінки, дозволило виділити 5 складових компетентності – синергетичної, базової, ключової, стратегічної та функціональної; визначити групи фінансових, управлінських, виробничих, маркетингово-збутових та компетенцій з управління персоналом у межах функціональної складової компетентності; групи особистісно-соціальних (м'яких) та діяльнісних (професійних) компетенцій у межах базової складової; підгрупи менеджерських компетенцій керівника та спеціальних компетенцій фахівця у межах групи діяльнісних компетенцій базової складової компетентності.

7. Обґрунтований вплив складу експертної групи на якість результатів оцінки, став причиною залучення до аналізу фахівців-практиків, які приймають управлінські рішення, мають відповідний досвід та рівень кваліфікації, розуміються на принципах опитування внаслідок участі у подібних заходах в минулому. Необхідність наукового обґрунтування висновків пояснює залучення експертів-науковців, які володіють теоретичним базисом з управління організаціями. Розрахунок коефіцієнта компетентності експертів, вилучення фахівців з дуже низьким та низьким її рівнем, дозволило сформувати склад експертної групи, представлений керівниками різних рівнів та науковцями організацій різних форм власності, сфер та масштабів діяльності, що підтверджує універсальність методики.

8. Уточнення сутності поняття «компетентність», що відображує рівень прояву компетенцій в організаційній діяльності, спрямувало науковий пошук на

визначення ознак прояву компетенцій, формування їх простору шляхом вивчення практики функціонування організацій. Доповнення результатів теоретичного аналізу процедурою експертного опитування дозволило отримати узгоджену експертну думку щодо компетенцій, які найчастіше зустрічаються у діяльності аналізованих організацій, шляхом визначення частоти звернень до них при вирішенні завдань, та здійснити розподіл ознак прояву за компетенціями у межах складових компетентності. Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає у можливості ідентифікації компетенцій організації за ознаками прояву у діяльності.

9. Систематизація результатів експертного опитування та розрахунку середньозважених групових оцінок експертних думок стало підґрунтям для формування матриці пріоритетних управлінських завдань на різних стадіях ЖЦ організації, обґрунтування головної мети, проміжних цілей та опису характерних особливостей діяльності на кожній стадії. Формування простору управлінських завдань з урахуванням моделі ЖЦ організації дозволили здійснити розподіл завдань за стадіями ЖЦ та усвідомити причини їх віднесення експертами до окремих стадій. Побудова карти звернень керівників до компетенцій, визначених за ознаками їх прояву в організаційній діяльності, обчислення частоти їх звернень для вирішення актуальних для кожної стадії управлінських завдань, надало можливість співставити завдання з необхідними для їх вирішення компетенціями. Усвідомлення об'єктивної переваги певних складових / груп / підгруп або компетенцій у межах кожної стадії дозволяють виділити такі, що потребують розвитку або оновлення (додаткового набуття) для вирішення завдань поточної стадії функціонування організації, її переходу до наступної, своєчасного попередження стадії занепаду або ліквідації.

10. Відстеження тенденцій зміни потреби у складових / групах / підгрупах та компетенціях для вирішення управлінських завдань по мірі проходження організаціями стадій ЖЦ залежно від сценарію розвитку, дозволило підтвердити динамічний характер компетентності та обґрунтувати необхідність трансформації її структури впродовж періоду функціонування організацій. Чітке розуміння позиції організації на кривій ЖЦ, усвідомлення переліку завдань, що потребують вирішення, та необхідних для цього компетенцій дозволить подовжити період життєдіяльності

організації шляхом подолання точок біфуркацій, попередження стадій занепаду та ліквідації внаслідок своєчасного оновлення організації. Можливість визначення прогалин у складі компетенцій шляхом співставлення наявних компетенцій з необхідними на актуальній стадії ЖЦ дозволить їх усунути та забезпечити ефективне функціонування організації у довгостроковій перспективі.

Отримані результати, що наведені у розділі 4, опубліковані у працях [91, 92, 99, 110, 597].

Список використаних джерел: [1, 2, 4, 5, 8, 11, 14, 16, 24, 29, 35, 37, 40, 41, 45 – 47, 49, 61, 66, 71, 72, 75, 76, 112, 118, 119, 126 – 128, 130, 133, 134, 138, 180, 183 – 185, 190, 191, 197, 203, 207, 208, 215, 216, 218, 232, 257, 258, 262, 266, 267, 279, 288, 289, 293, 294, 312, 316, 317, 319, 325, 327, 329, 335, 336, 339, 341, 347, 351, 358, 368, 375, 378, 380, 384, 394, 396, 399, 405, 407, 409, 440, 422, 445, 446, 450, 457, 459, 461, 474, 479, 480, 485, 486, 506, 508, 511, 519, 522, 523, 526, 528, 532, 536 – 539, 544, 545, 549, 555, 573, 576, 577, 580, 588, 591, 594, 607, 609, 618, 622, 623, 630, 631, 634, 635, 653, 659, 670, 678, 679, 681, 685, 709, 710, 715, 720, 725, 737, 741, 746, 750, 769].

РОЗДІЛ 5

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Обґрунтування методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу організації

Попередніми розділами встановлено, що запорукою ефективності процесу забезпечення високого рівня компетентності організації на ринку є визначення її позиції на кривій ЖЦ з усвідомленням пріоритетності вирішення відповідних їй управлінських завдань. Формування цілісної картини про діяльність організації, усвідомлення особливостей зміни її властивостей та чутливості до впливу зовнішніх факторів на різних стадіях ЖЦ створює для керівників ефективний інструмент управління, дозволяє використовувати організаційні компетенції для попередження загроз в «критичних точках», забезпечення сталого розвитку та подовження періоду її функціонування. Відсутність єдиного методичного підходу до визначення актуальної стадії ЖЦ організації часто пояснюється відсутністю практики розрахунку необхідних для цього показників діяльності, що спрямовує дослідження на пошук методик з використанням мінімальної кількості індикаторів, сформованих на підставі наявної в організації фінансово-господарської інформації.

Наукова література нараховує розмаїття методик визначення стадій ЖЦ організації. Часто їх застосування пояснюється прагненням визначити сигнали наближення кризових ситуацій для своєчасного коригування діяльності або діагностики банкрутства [182, 512, 563, 572, 676, 773]. Тобто увага фахівців концентрується, переважно, на характеристиках лише стадії занепаду. Іншою особливістю наявних методик, що обмежує сферу застосування, є їх теоретичне обґрунтування, починаючи від визначення кількості стадій, закінчуючи використанням якісних індикаторів визначення характерних особливостей

організацій, що перебувають на певних стадіях розвитку [112, 119, 216, 270]. Цей підхід не забезпечує об'єктивність висновків, адже базується, здебільшого, на результатах опитування керівників, власників бізнесу або менеджерів. Їх досвід та знання специфіки діяльності організації є цінними, однак, більш доцільним вважається його використання у якості доповнення до емпіричних досліджень. Дослідження вітчизняних та зарубіжних наукових праць дозволило систематизувати існуючі підходи до ідентифікації стадій ЖЦ організації за критеріями використання кількісних та якісних показників (параметрів) діяльності (Додаток АЛ).

Дані табл. АЛ.1 Додатку АЛ демонструють, що близько 17% фахівців із загального переліку вважають достатнім для визначення стадії ЖЦ використовувати 1-2 показники. Решта спирається на результати комплексного аналізу діяльності організації, використовуючи суттєвий перелік індикаторів якісного та кількісного характеру, досліджуючи їх фактичну динаміку, та, інколи, доповнюючи розрахунки співставленням з даними інших організацій, характеристиками зовнішнього середовища, темпами розвитку галузі або економіки в цілому. Несуттєвою є частка науковців, які використовують для аналізу лише якісні показники (вік, розмір, стиль управління, організаційна структура), адже це носить дещо суб'єктивний характер, і визначення стадії майже повністю залежить від дослідника, його особистого досвіду, знань, інтуїції. Використовуючи у якості критерію вік організації, слід мати на увазі різну тривалість стадій ЖЦ для різних організацій, видів діяльності, умов функціонування, циклічний характер їх перебігу та можливість поновлення ЖЦ залежно від організаційного потенціалу та обраної стратегії. Розмір організації, який часто у літературі залежить від чисельності персоналу, також не є об'єктивним показником, адже існують приклади організацій, які, з невеликою чисельністю працюючих, завдяки ефективному управлінню демонструють зростання обсягів операцій, що свідчить про перебування на стадії зростання, традиційно пов'язаної з розширенням штату співробітників. Такі показники, як організаційна структура або стиль управління можуть досить опосередковано свідчити про перебування організації на певній стадії ЖЦ, адже є характеристиками, скоріше, моделі розвитку управління, що не завжди співпадає з моделлю її ЖЦ. Тому якісні показники

доцільно використовувати як доповнення до розрахунку кількісних показників для додаткового обґрунтування позиції організації на шляху власного розвитку.

Щодо використання науковцями кількісних показників, то можна зазначити про розмаїття думок та широкий перелік обраних показників. Науковці аналізують їх в динаміці (темпи росту дивідендів, обороту, прибутку) та статично (результат фінансово-господарської діяльності, рівень конкурентоспроможності, обсяг продажу продукції). Кількість показників також варіюється від 1-2 [38, 232, 409, 451, 696] до 30-40 показників [204, 270, 433], і визначається досвідом, знаннями та навичками дослідника. Зустрічаються випадки звернення до досвіду експертів для ідентифікації стадій ЖЦ з огляду на можливість прогнозування їх настання та розвитку [591, 681, 735, 573, 631]. Вибір має ґрунтуватись на дотриманні певних вимог. По-перше, оцінка має бути комплексною та враховувати різні аспекти діяльності організації. По-друге, важливо мати змогу об'єднати розраховані показники у один інтегральний індикатор, що суттєво спростило б процедуру дослідження тенденцій його зміни по мірі поступового проходження організацією стадій ЖЦ та надало можливість порівняти результати з показником інших організацій. Критичною є потреба у забезпеченні доступності вихідних даних для проведення розрахунків. Тобто інформація не має бути конфіденційною. Бажано, щоб вона містилась у документах офіційної звітності, що є публічно доступною. Так само логічно є необхідність забезпечення можливості створення чіткого алгоритму розрахунків, які можна здійснити у кожній організації.

Вважаючи на кількість та різноманітність показників, розрахунок яких допомагає найповніше охарактеризувати діяльність організації на різних стадіях ЖЦ, вважається недоцільним визначати актуальну стадію, обмежуючись 1–2 показниками. Це знижує ступінь об'єктивності результатів, адже позицію організації визначає комплекс чинників, що стосуються різних сфер життєдіяльності. Правомірність подібного твердження доводиться результатами вивчення наявних методик, більшість яких схиляється до необхідності проведення комплексної процедури розрахунку показників та подальшого використання їх результатів для визначення стадії ЖЦ організації. Доцільно використовувати кількісні показники,

адже вони допускають можливість їх чіткого, зрозумілого визначення, спрощуючи процедуру дослідження динаміки. Це допомагає у розмежуванні стадій ЖЦ шляхом встановлення інтервалів показника для кожної з них.

Якщо звернутись до тлумачення сутності та змісту стадій ЖЦ, то досліджуючи специфіку діяльності організації на кожній з них, науковці вивчають її фінансовий стан та тенденції його зміни, обумовлені різними позиціями організації на кривій ЖЦ. Можна погодитись з думкою науковців у [452], що це поняття, відображуючи якісний аспект стану організації, піддається кількісному вимірюванню [452]. Тобто для визначення актуальної стадії ЖЦ організації доцільно обрати підхід, що дозволяв би шляхом розрахунку показників оцінки різних сфер діяльності, охарактеризувати стійкість фінансового стану організації. Приймаючи до уваги сформульовані вимоги за доцільне у межах дослідження використовувати методика, запропоновану науковцями у [204]. Автори пропонують блоки показників, що характеризують рівень прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості організації. Вони є загальновідомими та доступними, підкріплені чіткими та зрозумілими алгоритмами розрахунку, застосовуваними для організацій, незалежно від форми власності та сфери діяльності. Це цілком відповідає меті дослідження у контексті визначення напрямів створення компетентних організацій, не обмежених їх специфічними характеристиками.

Відповідно до висновків науковців [204], доцільність використання чотирьох блоків показників пояснюється певними аспектами. Показники оцінки прибутковості у складі першого блоку часто використовуються для відображення стадій циклу виробничо-господарських систем, виступаючи інструментом антикризового управління [127]. Прибуток є індикатором результативності організаційної діяльності, кількісною мірою її успішності [441]. Оцінці мають підлягати не лише кількісні показники прибутку, заслуговує на увагу його структура, довгостроковість та якість. Як свідчать результати аналізу практики функціонування організацій, на стадії зародження та у точці переходу до стадії інтенсивного зростання більш важливим є вивчення не абсолютних показників прибутковості, що можуть бути невисокими через відсутність стабільної

господарської діяльності, незначну, порівняно з конкурентами, частку ринку, а відносних. Їх позитивна динаміка відображує розвиток організації та ймовірні перспективи наближення через стадію зростання до стадії зрілості. Про її настання свідчить стабілізація показників прибутковості у довгостроковому періоді, що, у більшості випадків, пояснюється зниженням рівня ризиків отримання прибутку. Науковці зазначають про доцільність розгляду на стадіях розвитку та зрілості показників прибутковості майна організації, тобто сукупних активів, їх окремих частин та джерел формування [439]. Слід прагнути до максимального подовження перебування організації на стадії зрілості з відповідним рівнем прибутковості, оминаючи підприємницькі помилки. Фахівці радять уникати занадто високої частки позичкового капіталу, масштабних проєктів, невдала реалізація яких може стати причиною банкрутства, звертати увагу на рівень забезпеченості оборотним капіталом. Наявність стабільно високих значень показника прибутку від реалізації на стадії зрілості не знижує значущості позитивного рівня показників рентабельності власного капіталу, що є індикатором організаційного розвитку. Тенденція до зниження значень коефіцієнтів або їх постійні коливання може обумовити потребу у зміні стратегії діяльності для попередження переходу організації у кризовий стан, що передує стадії занепаду. Результати аналізу даного блоку показників дозволяють оцінити ймовірність подальшого ефективного функціонування організації за обраним напрямом діяльності.

Другий блок показників характеризує стан ділової активності організації, що дозволяє судити про ефективність використання організаційних ресурсів, її здатність до розвитку в умовах конкуренції, можливості формування власного інноваційно-інвестиційного потенціалу та перспективи забезпечення позитивної динаміки показників операційної, інвестиційної, фінансової та маркетингової діяльності, тобто створення умов для стабільного зростання вартості організації [60, 235]. Аналіз показників блоку дозволить оцінити ефективність використання ресурсів в структурних підрозділах та в організації в цілому, визначити її поточну позицію на кривій ЖЦ, забезпечить можливість розробки дієвих управлінських рішень з акцентом на посилення ділової активності на кожній стадії ЖЦ, за кожним

напрямом та видом діяльності [135]. Науковці впевнені у критичній важливості показників ділової активності на трьох стадіях ЖЦ – інтенсивного зростання, зрілості, занепаду. У випадку створення та забезпечення ефективного функціонування компетентної організації необхідною для аналізу є стадія оновлення, що, за основними тенденціями, повторює стадію зростання. У такому випадку можна зробити висновки щодо забезпечення довголіття організації та її конкурентоспроможності, розробити дієвий алгоритм управління відповідними процесами для подовження періоду перебування організації на перших двох стадіях, безболісного нетривалого перебування на стадії занепаду (або її уникнення) та швидкого переходу до стадії оновлення [60, 235]. Як вже зазначалось, передчасно робити остаточні висновки за рівнем показників другого блоку на стадії народження організації, оскільки рідко вона має змогу функціонувати на повну потужність, але стійка тенденція до зростання показників є сигналом розвитку організації та її переходу до стадії інтенсивного зростання (або оновлення), їх стабілізація дозволяє констатувати факт настання стадії зрілості, а зниження – стадії занепаду.

Повертаючись до показника фінансового стану організацій та тенденцій його зміни, що використовується науковцями для дослідження специфіки діяльності організації на кожній стадії ЖЦ, а, отже, відокремлення однієї від іншої, слід зазначити про його залежність від рівня показників ліквідності, тобто від швидкості розрахунків організації за своїми зобов'язаннями (пасивами) за допомогою наявного на балансі майна (активів). Значення показників, як індикатору платоспроможності організації, є динамічними, змінюючись впродовж ЖЦ організації. Недостатній рівень ліквідності, що може бути причиною обмеження фінансової свободи керівництва організації при прийнятті управлінських рішень, часто спостерігається на стадії народження. Для власників або інвесторів це може проявлятися у зниженні рентабельності інвестицій, частковій або повній втраті контролю та підвищенні ймовірності втрати інвестованих коштів. Про поступовий перехід до стадії інтенсивного зростання (або оновлення) свідчить зростання рівня показників з їх наступною стабілізацією та досягненням нормативного значення, як і на стадії зрілості. Якщо цього не спостерігається протягом зазначених стадій, тобто

показники не відповідають нормативним або присутня тенденція до їх зниження, то це, у більшості випадків, свідчить про ймовірність потрапляння організації у кризовий стан, що супроводжується настанням стадії занепаду. За даних обставин прагнення керівництва зберегти організацію, не допустити її неплатоспроможності та банкрутства, має доповнюватись переглядом та коригуванням стратегії діяльності з обов'язковим аналізом фінансової складової системи стратегічних показників.

Значення показників четвертого блоку є важливою характеристикою фінансового стану організації, сигналом її розвитку, ефективного управління структурою капіталу, активів, грошових потоків на різних стадіях ЖЦ. Фінансова стійкість організації – це результат взаємодії складових системи фінансових взаємовідносин та формується шляхом успішного здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Вона є індикатором ефективного формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, забезпечуючи незалежність організації від зовнішніх джерел фінансування, належний рівень платоспроможності і кредитоспроможності [149]. Критичної значущості набуває аналіз значень показників на стадії народження організації, їх динаміки – на стадії розвитку. На стадії зрілості, коли, найчастіше, відсутній розвиток нових напрямів діяльності та освоєння нових ринкових сегментів, інформативними є результати аналізу показників виробничого потенціалу. Незадовільний стан основних засобів, низький рівень коефіцієнтів модернізації та реальної вартості майна можуть спровокувати перехід організації на стадію занепаду внаслідок зниження рівня конкурентоспроможності через старіння ресурсів при одночасному зростанні рівня агресивності політики конкурентів.

Результати вивчення наукових поглядів на перелік та доцільність аналізу блоків показників (табл. 5.1) доповнено тенденціями їх зміни залежно від характеристик діяльності організації на різних стадіях ЖЦ (Додаток АЕ). Рівень та динаміка блоків показників може використовуватись для попередньої ідентифікації стадії ЖЦ організації. Остаточне її визначення має базуватись на результатах розрахунку коефіцієнтів у межах блоків на підставі фінансової звітності (Баланс. Форма 1 та Звіт про фінансові результати. Форма 2) та використанні методики, запропонованої у [470] та апробованої науковцями на реальних організаціях у [127, 204, 433].

Напрями зміни показників фінансового стану організації з урахуванням стадії ЖЦ

Стадія ЖЦ		Блок показників			
Назва	Характеристика організації	Прибутковості	Ділової активності	Ліквідності	Фінансової стійкості
Народження	Нетривалий період функціонування, що супроводжується змінами в технології, пошуком споживачів, нестабільністю обсягу продажів, відсутністю прибутку. Найвірогідніші причини кризи: обмеженість ресурсів, складність отримання кредиту, невміння лідера йти на компроміси. При аналізі найбільша увага має приділятися показникам ліквідності та фінансової стійкості, зокрема, платоспроможності і кредитоспроможності	Недостатній рівень / Тенденція до зростання	Недостатній рівень / Зміна не стабільна	Недостатній рівень	Недостатній рівень / Тенденція до зростання
Інтенсивного зростання (становлення)	Інтенсивний розвиток організації, випереджальний приріст результатів над витратами, зростання попиту на продукцію, кількості споживачів, обсягу продажу за рахунок інтенсивних чинників виробництва. Найвірогідніші причини кризи: недостатність ресурсів для інтенсивного зростання і завоювання сегменту (ринку), невідповідність виробничих потужностей потребам ринку, залежність від ринкової кон'юнктури, виникнення розбіжностей в колективі	Виражена тенденція до зростання	Виражена тенденція до зростання	Виражена тенденція до зростання з поступовою стабілізацією значень	Тенденція до зростання до рівня нормативних значень з послідовною їх стабілізацією
Зрілості	Відбувається повне насичення ринку, досягається стабільність споживачів, технологій, розподілу часток на ринку, обсяг продажів досягає гранично високого рівня.	Стабільність значень	Стабільність значень	Стабільність значень	Стабільність значень

Продовження таблиці 5.1

Стадія ЖЦ		Блок показників			
Назва	Характеристика організації	Прибутковості	Ділової активності	Ліквідності	Фінансової стійкості
Зрілості	Найвірогідніші причини кризи: інноваційна інертність, слабка пристосованість і реакція на нову продукцію, переобтяженість організаційної структури і комунікаційних зав'язків, наявність великого управлінського апарату	- // -	- // -	- // -	- // -
Занепаду	Спостерігається падіння попиту і обсягу продажів, зниження прибутку, повільне падіння руху готівки. Тенденція до погіршення усіх показників. Розглядається можливість економії ресурсів, звуження номенклатури продукції, встановлення зав'язків з новими ринками і постачальниками	Тенденція до зниження	Тенденція до зниження	Тенденція до зниження / Невідповідність нормативним значенням	Тенденція до зниження нижче нормативних значень
Оновлення	Відбувається диверсифікація діяльності, зміна географії бізнесу або його трансформація (модернізація). Можлива реорганізація, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції або послуг шляхом їх інноваційних видів та підвищення конкурентоспроможності.	Виражена тенденція до зростання	Виражена тенденція до зростання	Виражена тенденція до зростання	Виражена тенденція до зростання
Ліквідації	Відбувається масова відмова споживачів від користування продукцією організації, що провокує нестачу організаційних ресурсів для подальшої діяльності або її реорганізації на фоні неефективності застосування різноманітних фінансових важелів у напрямку призупинення негативних тенденцій. Деструктуризація організації, припинення її існування в актуальному вигляді у зв'язку з неможливістю подальшого ефективного функціонування	Нижче критично допустимого значення	Нижче критично допустимого значення	Нижче критично допустимого значення	Нижче критично допустимого значення

Методичний підхід до визначення стадії ЖЦ організації є досить простим та передбачає здійснення певної кількості кроків (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Методичний підхід до визначення стадії ЖЦ організації [127, 204, 433, 470]

Результатом першого кроку є розрахунок показників у складі блоків (Додаток АМ). Вони є загальновідомими, традиційно застосовуються фахівцями з фінансового менеджменту для проведення економічного аналізу та оцінки фінансового стану організацій. Методики їх розрахунку та критерії оцінки є зрозумілими, доступними у великій кількості наукової літератури відповідного спрямування, отже, не вважається за доцільне наводити у межах дослідження їх додатковий опис та пояснення [38, 116, 132, 204, 470]. Після розрахунку показників на другому кроці формується матриця вихідних даних, які на наступному кроці приводяться у співставну індексну форму з діапазоном від 0 (найгірше значення) до

1 (найкраще значення). Це відбувається за методикою, наведеною у Додатку АН, окремо для показників, зростання яких є індикатором покращення стану організації, для таких, зниження яких свідчить про покращення ситуації, та таких, які мають оптимальне значення. Слід зазначити, що деякі вчені [116, 204] для мінімізації у розрахунках суттєвих випадкових відхилень виключають із типового діапазону показники, значення яких можуть різко змінити результат дослідження. Пропонують відкидати 10% мінімальних та максимальних значень (20% значень із максимальним відхиленням від медіани). У межах дослідження застосування даного методу вважається недоцільним з огляду на цінність кожного показника та усієї сукупності організацій для отримання об'єктивних результатів й обґрунтування рекомендацій. Для аналізу подібних, досить складних показників, що мають різні величини виміру та широку варіацію значень пропонується використання індексного методу, що дозволить привести величини до загальної єдності.

Розрахунок інтегральних індексів за блоками показників відбувається з урахуванням їх вагомості, обґрунтованої шляхом емпіричних досліджень у [204] (формули 5.1 – 5.4) (Додатки АМ та АН).

$$II_1 = \sum_1^8 I_{ij} \times K_{ij} \quad (5.1)$$

$$II_2 = \sum_1^{14} I_{ij} \times K_{ij} \quad (5.2)$$

$$II_3 = \sum_1^5 I_{ij} \times K_{ij} \quad (5.3)$$

$$II_4 = \sum_1^{10} I_{ij} \times K_{ij} \quad (5.4)$$

де I_{ij} – i -й індекс у j -ій сукупності;

K_{ij} – вагомість i -го індексу у j -ій сукупності.

Останній крок процедури передбачає розрахунок загального інтегрального індексу ЖЦ (ЗІЖЦО) за допомогою формули середньої геометричної зі значень чотирьох II (формула 5.5):

$$\text{ЗПЖЦО} = \sqrt[4]{(1 + II_1) \times (1 + II_2) \times (1 + II_3) \times (1 + II_4)} - 1 \quad (5.5)$$

Необхідність додавання одиниці до значень II пояснюється прагненням запобігти ситуаціям автоматичного перетворення ЗПЖЦО на 0 при нульовому значенні будь-якого з індексів незалежно від значень інших індексів.

Авторами у [204] шляхом аналізу діяльності 110 українських організацій обґрунтовано діапазон значень II за блоками показників та ЗПЖЦО, що характеризують перебування організації на певній стадії ЖЦ. Доповнення висновків діапазоном інтенсивності зміни показників дозволяє судити про пересування організації впродовж певного періоду часу по кривій ЖЦ (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Діапазон значень індексів для стадій ЖЦ організації [204]

Найменування показника	Стадії ЖЦ організації					
	Народження	Інтенсивного зростання	Зрілості	Занепаду	Оновлення	Ліквідації
II прибутковості	<0,28	0,28-0,7	>0,7	0,28-0,7	0,28-0,7 >0,7	<0,28
II ділової активності	<0,16	0,16-0,58	>0,58	0,16-0,58	0,16-0,58 >0,58	<0,16
II ліквідності	<0,37	0,37-0,79	>0,79	0,37-0,79	0,37-0,79 >0,79	<0,37
II фінансової стійкості	<0,34	0,34-0,72	>0,72	0,34-0,72	0,34-0,72 >0,72	<0,34
ЗПЖЦО	<0,38	0,38-0,62	>0,62	0,38-0,62	0,38-0,62 >0,62	<0,38

Аналізуючи дані таблиці, можна помітити повне співпадіння діапазону значень показників на стадіях: народження та ліквідації; інтенсивного зростання, оновлення та занепаду; зрілості та оновлення. Це дозволяє стверджувати про важливість для визначення актуальної стадії ЖЦ організації не лише значення показників, а й тенденції їх зміни. У першому випадку – ідентичність показників на стадіях народження та ліквідації – спостерігається зростання показників від 0 до граничних значень при народженні організації та тенденція їх зміни у зворотному

напрямку (від граничних значень до нуля) на стадії ліквідації. Так само відбувається на стадіях інтенсивного зростання та занепаду – позитивна динаміка показників від мінімального до максимального значення діапазону сигналізує про наближення до стадії зрілості, їх зміна у зворотному напрямку – про стадію занепаду.

Складнішою є ситуація з визначенням діапазонів зміни показників на стадії оновлення. Це пояснюється дуальним характером сценарію розвитку організації, адже стадія оновлення може наставати на стадії зрілості або занепаду. Дослідженнями науковців емпірично підтверджено гіпотезу, що зниження або зростання ІІ показників та ЗІЖЦО більше, ніж на 0,1, можна кваліфікувати як достатньо інтенсивний спад або розвиток (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Характер динаміки ІІ та ЗІЖЦО

Характер динаміки	Діапазон зміни
Інтенсивний спад	-0,2 – (-0,1)
Помірний спад	-0,09 – (-0,01)
Незмінність рівня розвитку	0
Помірний розвиток	0,01 – 0,09
Інтенсивний розвиток	0,10-0,2

Отже: більш точним визначення стадії ЖЦ організації стає за умови дослідження динаміки показників впродовж декількох періодів діяльності організації; аналіз значень показників має доповнюватись аналізом напрямку їх зміни для ідентифікації стадій народження або ліквідації, інтенсивного зростання або занепаду; зміну значень показників більше, ніж на 0,1, можна кваліфікувати як достатньо інтенсивний спад або розвиток; значення показників на стадії зрілості, що характеризується стабілізацією діяльності та відсутністю інтенсивних змін основних показників, мають бути скориговані з урахуванням попереднього висновку; зростання ІІ та ЗІЖЦО більше, ніж на 0,1 на стадіях зрілості або занепаду є індикатором переходу організації на стадію оновлення.

Є підстави для коригування даних табл. 5.2. Спостерігається співпадіння діапазону значень індексів показників на стадіях зростання та оновлення, однак, стадія оновлення з визначеним діапазоном значень настає після стадії занепаду,

тобто у разі фіксації негативної динаміки значень основних показників діяльності. Це знову підтверджує необхідність визначення та співставлення індексів показників впродовж декількох періодів для розуміння напрямку їх зміни (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Діапазон значень індексів для стадій ЖЦ організації

Найменування показника	Стадії ЖЦ організації					
	Народження	Інтенсивного зростання	Зрілості	Занепаду	Оновлення	Ліквідації
II прибутковості	0-0,28↑	0,28-0,7↑	0,7-0,8↑↓	0,7-0,28↓	0,28-0,7↑ >0,8↑	0,28-0↓
II ділової активності	0-0,16↑	0,16-0,58↑	0,58-0,68↑↓	0,58-0,16↓	0,16-0,58↑ >0,68↑	0,16-0↓
II ліквідності	0-0,37↑	0,37-0,79↑	0,79-0,89↑↓	0,79-0,37↓	0,37-0,79↑ >0,89↑	0,37-0↓
II фінансової стійкості	0-0,34↑	0,34-0,72↑	0,72-0,82↑↓	0,72-0,34↓	0,34-0,72↑ >0,82↑	0,34-0↓
ЗПЖЦО	0-0,38↑	0,38-0,62↑	0,62-0,72↑↓	0,62-0,38↓	0,38-0,62↑ >0,72↑	0,38-0↓

Примітка: ↑↓ – напрям зміни показника

Щодо сценарію переходу організації на стадію оновлення після стадії зрілості, то, через певний період часу ймовірно є повторна стабілізація показників, що свідчатиме знову про настання найбажанішої для організації стадії зрілості, як наслідку циклічного характеру розвитку організації та можливості проходження декількох ділових циклів впродовж ЖЦ.

Співставлення кількох хронологічно послідовних II та ЗПЖЦО дозволяє визначити діапазон їх зміни впродовж аналізованого періоду, характер динаміки (вверх або вниз), та швидкість розвитку шляхом визначення кута відносно горизонтальної осі. Таким чином, застосування описаного методичного підходу дозволить ідентифікувати актуальну стадію ЖЦ організації, спираючись на об'єктивні характеристики ефективності її діяльності та фінансово-економічного стану. Вивчення характеру та інтенсивності зміни показників дозволить

спрогнозувати не лише ймовірність переходу організації на наступну або повернення на попередню стадію, а також зробити висновки щодо швидкості настання цієї події. Керівники організацій, спираючись на результати досліджень, маючи чітке уявлення про необхідні на певній стадії ЖЦ складові компетентності та окремі компетенції, мають можливість судити про їх достатність для переходу на наступну стадію або попередження повернення на попередню, та прийняти рішення щодо розвитку або додаткового набуття необхідних організаційних компетенцій.

Запропонований підхід базується на розрахунку зазначених показників для групи організацій з метою формування матриці вихідних даних, аналізі їх важливості для ідентифікації стадій ЖЦ організації шляхом визначення вагомості показників, якісного аналізу чинників розвитку і занепаду організації на підставі опитування експертів. Остаточні висновки щодо поточної стадії ЖЦ організацій робляться на підставі розрахунку Π за блоками показників та ЗПЖЦО.

Перевагами підходу, що обумовило його застосування, є: по-перше, спирання на результати комплексного аналізу показників прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості реальних організацій. Доцільність відбору блоків показників доведена розробниками шляхом аналізу значень коефіцієнтів кореляції між Π за блоками, що свідчить про відображення різних економічних процесів та аспектів функціонування організацій, та кореляції ЗПЖЦО з кожним із групових Π , що свідчить про суттєвий вплив кожного з блоків показників на його значення [204]. Це підтверджує високу ступінь обґрунтованості використання значення ЗПЖЦО для визначення позиції організацій на кривій ЖЦ; по-друге, забезпечення співставності показників шляхом їх переведення в індексну форму, що дозволяє використовувати підхід для широкого діапазону організацій різних сфер та масштабів діяльності; по-третє, визначення коефіцієнтів вагомості запропонованих показників внаслідок їх різної значущості у процедурі ідентифікації стадії ЖЦ організації, що ґрунтується на результатах індивідуальних оцінок репрезентативної групи експертів; по-четверте, простота та зрозумілість методик розрахунку показників у блоках, можливість їх здійснення за допомогою стандартних комп'ютерних програм, що знижує ймовірність випадкових помилок; по-п'яте, доступність інформації внаслідок її

публічності та офіційного характеру систематизації у формах звітності організацій для формування масиву вихідних даних для розрахунку ІІ та ЗІЖЦО; по-шосте, можливість оцінки динаміки індексів для оцінки тенденцій розвитку або занепаду організацій, адже фінансові показники, як важливі характеристики діяльності організації, мають чітко виражену тенденцію зміни в процесі її руху по кривій ЖЦ, отже, дозволяють кількісно охарактеризувати кожен етап; по-сьоме, порівняльний характер показників, що є важливим для характеристики економічного стану та позиції на кривій ЖЦ конкретної організації у порівнянні з іншими.

Переваги підходу, що підтверджені апробацією українськими науковцями [127, 204, 433], обумовили його використання для ідентифікації позиції обраних організацій на кривій ЖЦ для подальшого визначення пріоритетних управлінських завдань, напрямів трансформації структури компетентності, розробки заходів для розвитку або набуття, у разі необхідності, додаткових компетенцій у контексті забезпечення ефективного функціонування на ринку у довготривалій перспективі. Серед недоліків підходу є неврахування факторів поза межами фінансової звітності, через що він іноді доповнюється якісним аналізом ситуацій. Серед чинників, аналіз яких сприяє формуванню об'єктивної картини, пропонуються вивчення впливу різних факторів, як то період функціонування організації, виробничі можливості, імідж, рівень кадрового забезпечення, використовувані технології та ноу-хау, рівень конкурентоспроможності та інші. Це є непростим завданням, адже знаходження значення факторів є майже нездійсненним навіть для керівників. Складно виміряти імідж або репутацію організації, рівень прогресивності технологій, об'єктивно оцінити виробничі можливості. Отже, це призведе до додаткових витрат фінансів та часу без гарантії підвищення об'єктивності висновків.

Доцільнішим, у разі неможливості прийняти остаточне рішення щодо стадії ЖЦ організації, є використання комплексу методик, запропонованих та апробованих науковцями у [257, 462, 759]. Тобто доповнення описаної процедури підходами, що передбачають аналіз грошових потоків організації [257] або визначення стадії ЖЦ на підставі розрахунку агрегованого індексу динаміки (АІД) [462, 759]. Здійснення розрахунків за декількома методиками з порівнянням результатів, дозволить, у разі

співпадіння, об'єктивно визначити стадію ЖЦ організації. У разі розбіжностей – доповнити розрахунки вивченням якісних показників діяльності, згаданих вище.

На думку прихильників першого підходу [134, 256, 550], проходження організацій стадіями ЖЦ відзначається різними характеристиками фінансових потоків. Так, вирішення пріоритетних управлінських завдань на стадії народження (Додаток АД) потребує суттєвих фінансових вкладень. По мірі розвитку організації вони повільно починають перекриватись фінансовими надходженнями від реалізації продукції, зберігаючи, однак, від'ємні значення грошового потоку. Про перехід організації до стадії зростання сигналізує досягнення нульового значення грошовим потоком та формування умов для його зростання. Стадія зрілості відрізняється стабілізацією грошового потоку, що, однак, має тенденцію до зменшення після проходження кризи стабільності, та сигналізує настання стадії занепаду, коли значення грошового потоку знижується до рівня, нижчого за рівень витрат на поточну діяльність, що потребує фінансових вливань для функціонування. Якщо організація не має можливості це забезпечити, то ЖЦ закінчується стадією ліквідації. Окремо значення грошового потоку слід розглянути на стадії оновлення, що може настати на стадії зрілості завдяки спроможності керівництва передбачити можливі негативні тенденції та спрацювати на випередження, та на стадії занепаду, коли зафіксоване зниження показників діяльності. Може бути два варіанти зміни значень грошових потоків. За першого варіанту відсутнє його нульове значення – навпаки, відзначається тенденція до зростання. За другого варіанту – напрями зміни значень грошового потоку є ідентичними до тенденцій стадії зростання.

Науковцями зазначається про можливість використання значень та тенденцій зміни чистого грошового потоку для аналізу стану організації на різних стадіях ЖЦ. Мається на увазі сума грошового потоку від основної діяльності, що є підґрунтям забезпечення організаційної стійкості, від інвестиційної діяльності, що є свідченням рівня адаптованості організації до конкурентних змін, та фінансового потоку як свідчення її фінансової гнучкості. На думку фахівців [134, 256, 550] відповідальність за визначення стадії ЖЦ організації лежить не на рівні значень операційного, інвестиційного та фінансового потоків, а на дотриманні певної норми їх

співвідношення. Тобто, на стадії народження, коли організація не спроможна акумулювати достатні обсяги коштів для фінансування бізнесу через недоступність економії на масштабах, незначні обсяги збуту, невпевнені ринкові позиції, відтік грошових коштів через канали операційної діяльності, який має перекриватись надходженням коштів каналами фінансування. Розміри інвестиційного грошового потоку, обумовлені актуальною потребою структури та обсягів довгострокових активів, демонструють від'ємне значення. Позитивними є значення фінансового грошового потоку, що забезпечується, переважно, коштами власників бізнесу.

Проблеми недостатнього рівня операційного грошового потоку можуть виникати і на стадії інтенсивного зростання через зростаючу потребу в оборотному капіталі при одночасній неможливості її задовольнити за допомогою безвідсоткових зобов'язань. Важливим є забезпечення стійкого грошового потоку від операційної діяльності. На цій стадії ймовірним є виникнення проблеми фінансування стрімкого зростання організації. Інтенсивність його темпів, для досягнення підприємницького успіху, має демонструвати випереджальний характер порівняно з темпами зростання ринку функціонування організації. Фахівці пропонують декілька варіантів розв'язання проблеми [29]. Залучення до участі у капіталі і до процесу прийняття рішень нових учасників може загрожувати власникам бізнесу зростанням ризику втрати контролю над організаційною діяльністю. Звернення до залучення довгострокових кредитів може негативно позначитись на структурі капіталу через зростання частки позикового капіталу. Але ці варіанти вирішення проблеми призведуть до зростання або фінансового, або інвестиційного грошового потоку.

Позиція організації на стадії зрілості свідчить про спроможність долати кризи, зокрема, кризи ліквідності, що виникли на попередніх стадіях, формуючи дисперсну структуру власного капіталу. На стадії занепаду, коли знижуються показники діяльності, очікуваною є негативна динаміка грошових потоків, що, без зовнішніх грошових надходжень у якісну перебудову організації, закінчується її ліквідацією.

Попередніми дослідженнями не виявлено публікацій, що містять опис поведінки грошових потоків на стадії оновлення організації, адже більшість науковців розглядають її як фазу ділового циклу, що відбувається у межах стадії

зрілості, що означає ідентичні тенденції зміни грошових потоків. Це є дискусійним питанням, адже тенденції на стадії оновлення – незалежно, відбувається вона на стадії зрілості або занепаду, більше нагадують тенденції на стадії інтенсивного зростання. Відмінність у першому випадку (оновлення на стадії зрілості) полягає у відсутності проблем недостатнього рівня операційного грошового потоку, які фіксуються на стадії інтенсивного зростання. Так само організація потребує додаткового фінансування, обумовленого потребою у реструктуризації, освоєння нових напрямів діяльності з модернізацією виробництва та оновленням кадрового складу, ймовірності релокації організації. Як і на стадії зростання зростають фінансовий та інвестиційний потоки. Щодо другого варіанту – коли оновлення спостерігається після виявлення факту зниження показників діяльності, тобто у період переходу організації на стадію занепаду – то ймовірною є проблема недостатнього рівня операційного грошового потоку та обумовлена цим необхідність забезпечення його стійкого зростання. Тобто основні характеристики грошових потоків є ідентичними до їх поведінки на стадії інтенсивного зростання.

Досить простим у реалізації є підхід до визначення стадії ЖЦ на підставі розрахунку агрегованого індикатора динаміки (АІД) [462, 759]. Відповідно до процедури його реалізації, ключовим є формування переліку показників, значення яких дозволять з високим ступенем ймовірності відокремити одну стадію від іншої. Вченими узагальнено найчастіше використовувані показники, серед яких: розмір (чисельність персоналу) організацій, її вік, пріоритети менеджменту, формалізація, організаційна структура, стратегічні цілі, динаміка продажів, темпи зростання бізнесу, показники фінансового стану, частка ринку, грошові потоки, прибуток, прибутковість та інвестиції у основний капітал [49, 203, 256, 270, 485, 489].

Як свідчать дані табл. АЛ.1 Додатку АЛ, часто для ідентифікації стадій ЖЦ використовуються якісні характеристики, які досить складно виміряти та оцінити. Більшість із зазначених показників, як то тип організаційної структури, ступінь формалізації процесів, пріоритети менеджменту відносяться до управлінської сфери. Можна погодитись з думкою автора у [462], що всі показники опосередковано відображують позицію організації на кривій ЖЦ, однак, один і той самий тип

організаційної структури може бути ефективним на різних стадіях. Пріоритети менеджменту визначаються не завжди об'єктивними, а так само і суб'єктивними параметрами, серед яких рівень кваліфікації та компетентності управлінців, їх вміння правильно та своєчасно приймати рішення. Складно з метою ідентифікації стадії ЖЦ використовувати такі характеристики системи управління, як лідерство, культура [715], пріоритети різних груп зацікавлених сторін; наявність криз та конфліктів [653], система заохочення [591], основні проблеми менеджменту [485 – 487]. Через це більшість дослідників орієнтується на кількісні показники визначення стадії ЖЦ організації. Найчастіше зустрічається використання динаміки продажів, темпів зростання бізнесу, ринкової частки, величини грошових потоків, показників фінансового стану та прибутковості. Використання кожного показника викликає з боку науковців абсолютне погодження або категоричне заперечення. Це пояснюється різною специфікою діяльності організацій, обумовленою різною сферою або ринковим сегментом функціонування. Якщо звернутись до мети опису підходу, а саме, його використання як додаткового інструменту визначення стадії ЖЦ у разі отримання суперечливих результатів внаслідок розрахунку ЗПЖЦО, то доцільним у якості кількісних індикаторів ЖЦ організації є вибір таких: темпи зростання доходу від реалізації продукції як індикатору розширення або скорочення діяльності організації на ринку, тобто активності її ринкової позиції, адже свідчить про наявність споживчого попиту на продукцію, темпи зростання вартості середньорічних активів як індикатору масштабування діяльності організації, ступеню агресивності політики щодо нарощення активів, та темпи зростання витрат на персонал, що відображує збільшення розмірів організації, дозволяє оцінити ефективність кадрових рішень, що обумовлює її розвиток [462, 759].

Узагальнення кількісних індикаторів ЖЦ здійснюється шляхом розрахунку АІД за формулою середньої геометричної, за значеннями якого ідентифікується поточна стадія ЖЦ [462]: стадія народження – темпи зростання АІД нижчі за 100%, а період функціонування організації –1–2 роки; стадія інтенсивного зростання – темпи зростання вищі за 120% внаслідок прискореного зростання показників; стадія зрілості – темпи зростання складають 100–120% через поступове і помірне

зростання фінансово-господарських показників; стадія занепаду – доцільно об'єднати зі стадією ліквідації, як її найімовірнішого завершення, адже загальні темпи зростання характеризують стабільну тенденцію до занепаду без варіантів виходу з цієї стадії. Так, темпи зростання нижчі за 100%, за умови, що організація функціонує більше 2 років, та спостерігається уповільнення господарських процесів.

Відповідно до висновків науковців у [462], визначення тривалості перебування організації на певній стадії ЖЦ є можливим для стадії народження, адже швидкість проходження інших стадій кардинально різниться залежно від сфери діяльності, її масштабів, ринку або сегменту та інших чинників. Таким чином, інтеграція підходів до визначення стадії ЖЦ організації у разі отримання суперечливих результатів при розрахунку ЗПЖЦО у єдину методику дозволить констатувати позицію організації на кривій ЖЦ за допомогою кількісного аналізу, що враховує комплекс показників відображення різних аспектів діяльності, спрогнозувати ймовірність її подальшого розвитку або занепаду. Досить проста процедура розрахунків дозволить її здійснення в організації без залучення додаткових фахівців. Розуміння переліку необхідних для певного етапу функціонування організації компетенцій, усвідомлення їх наявності або нестачі у для вирішення управлінських завдань дозволить визначити напрями розвитку або набуття, підвищуючи ймовірність успішної діяльності, поступового пересування організації стадіями ЖЦ, оминаючи стадію занепаду та ліквідації [117, 118, 204 – 206, 270].

5.2. Методичний інструментарій розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу організації

У розділах обґрунтовано, що цінність нового знання полягає у можливості його імплементації у практичну діяльність. Отже, методичний підхід до визначення стадії ЖЦ організації на підставі розрахунку ЗПЖЦО потребує апробації в організаціях. Для аналізу відібрано організації – представники різних сфер

діяльності: виробничої, будівельної, торгівельної, сільськогосподарської, оптової та роздрібною торгівлі, державні установи. На меті було довести універсальний характер підходу та можливість його використання для необмеженого кола організацій, що дозволить визначити управлінські завдання, обумовлені позицією на кривій ЖЦ, необхідні для їх вирішення складові компетентності, сформулювати перелік компетенцій, які відсутні в організації або відрізняються низьким рівнем розвитку, та здійснити необхідні дії для їх набуття та активного використання.

Згідно до першого етапу процедури визначення ЗПЖЦО, на основі даних фінансової звітності було розраховано показники за блоками (Додаток АМ) та сформовано матриці вихідних даних для сукупності організацій (Додаток АП). Наступний етап передбачає переведення розрахованих показників в індексну форму. Цьому має передувати аналіз матриць вихідних даних для визначення нормативних значень показників, адже відповідно до наведених у Додатку АН формул, методика розрахунку різниться залежно від характеру зміни показника для досягнення ним оптимального значення. Слід використовувати формулу АН.1 Додатку АН для переведення в індексну форму показників, зростання яких свідчить про покращення стану організації, формулу АН.2 Додатку АН – показників, зниження яких свідчить про покращення стану організації, формулу АН.3 Додатку АН – для показників, що є свідченням оптимального організаційного стану у разі досягнення конкретного значення. Дотримуючись даної умови, можна сказати, що до першої групи увійшли усі показники першого блоку (прибутковості), показники за номерами 2.1 – 2.4, 2.6 – 2.7, 2.12 – 2.14 у складі другого блоку (ділової активності), показники 3.1 – 3.4 – у складі третього блоку (ліквідності) та показники 4.1, 4.4, 4.6 – 4.8 та 4.10 – у складі четвертого блоку (фінансової стійкості).

Переведення в індексну форму матриць вихідних даних організацій дозволило продовжити реалізацію процедури визначення ЗПЖЦО, здійснити розрахунок ІІ за блоками показників з урахуванням їх вагомості (формули 5.1 – 5.4, Додаток АП) та ЗПЖЦО (формула 5.5). Результати розрахунків для сукупності організацій наведено на рис. 5.2 – 5.7, де слід приймати до уваги наступні умовні позначення: ** Н – стадія народження; ІЗ – стадія інтенсивного зростання; Зр – стадія зрілості; З –

стадія занепаду; О – стадія оновлення; Л – стадія ліквідації. На меті проведення розрахунків було визначення зміни позиції організацій на кривій ЖЦ у 2021 – 2023 р.р. Критичним є не лише визначення інтервалів значень індексів, а і напряму їх зміни. При детальному аналізі даних, стало очевидним, що проблематичним та приблизним є визначення стадії ЖЦ організацій у 2021 р. при відсутності даних 2020 р. (*), адже невідомим є напрям зміни індексів – їх зростання або зниження.

Доцільним є додатковий розрахунок інтегральних індексів за блоками показників та ЗПЖЦО за даними фінансової звітності організацій у 2020 році. Результати розрахунків на рис. 5.2 – 5.7 можна інтерпретувати наступним чином. Для Організації 1 за попереднім висновком існує декілька варіантів інтерпретації результатів. Так, значення інтегрального індексу за першим блоком показників у 2021 році попадає до інтервалу, що є характерним одночасно для стадій інтенсивного зростання, оновлення та занепаду. Додавання розрахунків за даними 2020 року дозволило визначити напрям зміни показника та зафіксувати його зростання порівняно з попереднім періодом. Було виключено стадію занепаду, що характеризується негативною динамікою зміни показників. Але актуальним залишилось питання вибору між стадіями інтенсивного зростання та оновлення, що відрізняються ідентичними тенденціями зміни показників. Слід орієнтуватись на значення показників попереднього та наступного періодів. Щодо значень показників 2022 року, то спостерігається діапазон, що однозначно характеризує настання стадії зрілості для Організації 1 у 2022 році. Однак, це може відбуватись і після стадії інтенсивного зростання (частіше), і після стадії оновлення, коли спостерігається деяка стабілізація діяльності організації. Але другий варіант розвитку подій можливий лише у випадку настання стадії оновлення впродовж або після стадії занепаду, тобто, коли фіксується досить стабільна тенденція до зниження показників, у разі акумуляції організаційних знань, вмінь, навичок, фінансового потенціалу для попередження стадії ліквідації організації та надання поштовху для виводу на новий етап розвитку через стадію оновлення із логічним повторним настанням стадії зрілості. Важливим стає аналіз значення індексу у 2020 році. Воно попадає в інтервал, що відповідає стадії народження або стадії ліквідації.

Шифр показника	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіації	Вагомість показника	Розрахункове значення показників				Індексне значення показників			
					2020*	2021	2022	2023	2020*	2021	2022	2023
					<i>Організація 1</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1	0,04	0,093	0,053	0,165	0,04	0,066	0,04	0,093	0	0,490566	0	1
1.2	-0,26	0,3	0,56	0,148	-0,24	0,3	0,29	-0,26	0,035714	1	0,982143	0
1.3	-0,58	0,24	0,82	0,085	-0,41	0,24	0,15	-0,58	0,207317	1	0,890244	0
1.4	-0,3	0,23	0,53	0,131	-0,3	-0,3	0,21	0,23	0	0	0,962264	1
1.5	-0,54	0,06	0,6	0,125	0,001	0,06	0,03	-0,54	0,901667	1	0,95	0
1.6	-0,62	0,05	0,67	0,136	-0,52	0,05	0,004	-0,62	0,149254	1	0,931343	0
1.7	0	0,015	0,015	0,091	0	0	0	0,015	0	0	0	1
1.8	-0,48	0,05	0,53	0,119	0	0,05	0,03	-0,48	0,90566	1	0,962264	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,2637	0,6939	0,707	0,387
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
2.1	0,19	1,62	1,43	0,063	0,21	1,62	1,59	0,19	0,013986	1	0,979021	0
2.2	2,32	9,17	6,85	0,067	2,98	5,9	9,17	2,32	0,09635	0,522628	1	0
2.3	0,23	2,08	1,85	0,055	0,28	2,08	1,98	0,23	0,027027	1	0,945946	0
2.4	16,89	173,07	156,18	0,059	17,19	173,07	127,4	16,89	0,001921	1	0,707581	0
2.5	2,08	21,31	19,23	0,079	20,94	2,08	2,83	21,31	0,019241	1	0,960998	0
2.6	0,98	39,83	38,85	0,059	0,98	39,83	9,46	0,98	0	1	0,218275	0
2.7	1,31	18359,42	18358,11	0,059	3,15	18359,42	14,21	1,31	0,0001	1	0,000703	0
2.8	9,04	367,66	358,62	0,059	367,366	9,04	38,04	367,66	0,00082	1	0,919134	0
2.9	3,97	18,91	14,94	0,067	18,18	18,91	11,75	3,97	0,048862	0	0,47925	1
2.10	5,14	14,48	9,34	0,071	6,21	14,48	9,3	5,14	0,885439	0	0,554604	1
2.11	5,15	8504,06	8498,91	0,075	8418,03	2121,35	8504,06	5,15	0,010122	0,751003	0	1
2.12	0,04	69,93	69,89	0,075	0,42	0,17	0,04	69,93	0,005434	0,00186	0	1
2.13	0,34	3,07	2,73	0,095	0,491	0,34	2,06	3,07	0,055311	0	0,630037	1
2.14	0,49	3,3	2,81	0,115	2,67	0,49	2,59	3,3	0,660606	0	0,747331	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,159	0,5245	0,5828	0,498
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
3.1	1,25	1,49	0,24	0,26	1,328	1,328	1,49	1,49	0,325	0,325	1	1
3.2	0,87	1,11	0,24	0,22	1,09	1,11	0,9132	0,87	0,916667	1	0,18	0
3.3	1,12	1,42	0,3	0,22	1,14	1,18	1,42	1,12	0,066667	0,2	1	0
3.4	1,23	1,47	0,24	0,197	1,23	1,26	1,47	1,47	0	0,125	1	1
3.5	0,18	0,54	0,36	0,102	0,54	0,43	0,25	0,18	0	0,305556	0,805556	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,3008	0,3731	0,7988	0,559
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	З
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
4.1	0,32	0,46	0,14	0,118	0,37	0,45	0,46	0,32	0,357143	0,928571	1	0
4.2	0,54	0,68	0,14	0,096	0,54	0,55	0,54	0,68	1	0,928571	1	0
4.3	1,16	2,09	0,93	0,102	1,19	1,21	1,16	2,09	0,967742	0,946237	1	0
4.4	0	0	0	0,086	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5	0	0	0	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0
4.6	0,34	0,57	0,23	0,107	0,36	0,34	0,57	0,568	0,086957	0	1	0,991304
4.7	17,3	26,48	9,18	0,107	17,8	17,3	26,48	19,09	0,054466	0	1	0,194989
4.8	17,3	26,48	9,18	0,102	17,3	17,3	26,48	19,09	0	1	0	0,805011
4.9	0,5707	1,678	1,1073	0,102	1,678	0,5707	0,5708	0,5708	0	1	0,99991	0,99991
4.10	0,08	0,17	0,09	0,112	0,08	0,17	0,099	0,08	0	0	0,788889	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,252	0,3972	0,7203	0,423
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
ЗПЖЦО									0,219	0,4919	0,7171	0,4653
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З

Рис. 5.2. Розрахункові значення показників для Організації 1

Шифр показника	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіацій	Вагомість показника	Розрахункове значення показників				Індексне значення показників			
					2020*	2021	2022	2023	2020*	2021	2022	2023
					<i>Організація 2</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.1	0,35	1,03	0,68	0,165	1,029	1,025	0,35	1,03	0,998529	0,992647	0	1
1.2	0,46	1,43	0,97	0,148	0,97	0,67	0,46	1,43	0,525773	0,216495	0	1
1.3	148,88	1070,53	921,65	0,085	1070,53	1070,53	629,33	148,88	1	1	0,521293	0
1.4	0,19	0,2	0,01	0,131	0,198	0,19	0,2	0,2	0,8	0	1	1
1.5	0,12	0,15	0,03	0,125	0,138	0,12	0,14	0,15	0,6	0	0,666667	1
1.6	0,15	0,19	0,04	0,136	0,167	0,15	0,168	0,19	0,425	0	0,45	1
1.7	0	0	0	0,091	0	0	0	0	0	0	0	0
1.8	0	0	0	0,119	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,5652	0,2808	0,3198	0,705
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	Зр
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									З	З	О	Зр
2.1	2,52	6,76	4,24	0,063	6,74	6,68	2,52	6,76	0,995283	0,981132	0	1
2.2	980,57	8816,84	7836,27	0,067	8816,84	8816,84	4570,33	980,57	1	1	0,458095	0
2.3	2,52	6,8	4,28	0,055	5,71	4,68	2,52	6,8	0,745327	0,504673	0	1
2.4	17,41	58,84	41,43	0,059	58,73	58,48	17,41	58,84	0,997345	0,991311	0	1
2.5	6,12	20,67	14,55	0,079	6,129	6,155	20,67	6,12	0,999381	0,997595	0	1
2.6	9,77	20,37	10,6	0,059	20,089	19,9	9,77	20,37	0,973491	0,95566	0	1
2.7	670,01	3895,81	3225,8	0,059	3895,81	3895,81	2492,91	670,01	1	1	0,5651	0
2.8	17,67	36,85	19,18	0,059	17,92	18,09	36,85	17,67	0,986966	0,978102	0	1
2.9	10,48	31,97	21,49	0,067	31,97	31,97	10,48	31,07	0	0	1	0,04188
2.10	8,36	25,79	17,43	0,071	25,79	25,79	8,36	25,26	0	0	1	0,030407
2.11	21,23	127,86	106,63	0,075	113,56	127,86	38,79	21,23	0,134109	0	0,835318	1
2.12	2,82	16,95	14,13	0,075	3,17	2,82	9,28	16,95	0,02477	0	0,457183	1
2.13	6,11	21,43	15,32	0,095	8,11	6,11	21,43	14,41	0,130548	0	1	0,541775
2.14	3,34	9,41	6,07	0,115	4,11	3,34	9,41	5,54	0,126853	0	1	0,362438
Інтегральний індекс за блоком показників									0,5221	0,467	0,509	0,6221
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	Зр
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									З	З	О	Зр
3.1	2,37	6,72	4,35	0,26	5,17	4,89	2,37	6,72	0,643678	0,57931	0	1
3.2	0,76	2,01	1,25	0,22	1,81	0,76	1,45	2,01	0,84	0	0,552	1
3.3	1,7	4,58	2,88	0,22	4,58	4,58	1,7	2,94	1	1	0	0,430556
3.4	1,89	5,97	4,08	0,197	2,19	1,89	5,97	4,45	0,073529	0	1	0,627451
3.5	0	0,01	0,01	0,102	0,01	0,01	0	0	0	0	1	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,5866	0,3706	0,4204	0,8003
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	Зр
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									З	З	О	Зр
4.1	0,58	0,85	0,27	0,118	0,85	0,85	0,58	0,84	1	1	0	0,962963
4.2	0,15	0,42	0,27	0,096	0,15	0,15	0,42	0,151	1	1	0	0,996296
4.3	0,17	0,73	0,56	0,102	0,51	0,17	0,73	0,175	0,392857	1	0	0,991071
4.4	0,01	0,02	0,01	0,086	0,011	0,01	0,01	0,02	0,1	0	0	1
4.5	0	0	0	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0
4.6	0,99	1	0,01	0,107	1	0,99	1	1	1	0	1	1
4.7	2,84	11,77	8,93	0,107	11,77	11,77	2,84	11,64	1	1	0	0,985442
4.8	2,84	11,77	8,93	0,102	11,77	11,77	2,84	11,54	1	0	0	0
4.9	0,77	0,99	0,22	0,102	0,99	0,99	0,99	0,77	0	0	0	0
4.10	0,07	0,8	0,73	0,112	0,8	0,8	0,2	0,07	1	0	0,821918	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,6907	0,423	0,6221	0,7208
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	Зр
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									З	З	О	Зр
ЗІЖЦО									0,5899	0,3836	0,5067	0,7109
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	ІЗ/О/З	Зр
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									З	З	О	Зр

Рис. 5.3. Розрахункові значення показників для Організації 2

Шифр показника	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіацій	Вагомість показника	Розрахункове значення показників				Індексне значення показників			
					2020*	2021	2022	2023	2020*	2021	2022	2023
					Організація 3							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1	0,11	0,21	0,1	0,165	0,11	0,11	0,21	0,16	0	0	1	0,5
1.2	0,28	0,49	0,21	0,148	0,28	0,28	0,49	0,33	0	0	1	0,238095
1.3	0,43	0,72	0,29	0,085	0,51	0,72	0,54	0,43	0,275862	1	0,37931	0
1.4	0,03	0,12	0,09	0,131	0,03	0,03	0,12	0,098	0	0	1	0,755556
1.5	0,012	0,02	0,008	0,125	0,015	0,017	0,02	0,012	0,375	0,625	1	0
1.6	0,01	0,03	0,02	0,136	0,01	0,01	0,03	0,021	0	0	1	0,55
1.7	0,01	0,014	0,004	0,091	0,01	0,014	0	0	0	1	0	0
1.8	0,01	0,012	0,002	0,119	0,01	0,012	0	0	0	1	0	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,07	0,3731	0,7372	0,2915
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	З
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
2.1	7,13	14,47	7,34	0,063	11,2	14,47	7,13	8,64	0,554496	1	0	0,205722
2.2	65,03	92,3	27,27	0,067	73,2	92,3	84,45	65,03	0,299597	1	0,712138	0
2.3	12,13	17,17	5,04	0,055	16,07	17,17	13,16	12,13	0,781746	1	0,204365	0
2.4	68,09	78,06	9,97	0,059	70,14	78,06	76,06	68,09	0,205617	1	0,799398	0
2.5	4,61	5,17	0,56	0,079	5,13	4,61	4,73	5,287	0,071429	1	0,785714	-0,20893
2.6	41,71	52,41	10,7	0,059	41,71	41,71	52,41	43,11	0	0	1	0,130841
2.7	1225,66	1543,45	317,79	0,059	1225,66	1225,66	1543,45	1248,25	0	0	1	0,071085
2.8	6,87	8,63	1,76	0,059	8,63	8,63	6,87	8,35	0	0	1	0,159091
2.9	76,63	90,21	13,58	0,067	90,11	89,21	90,21	76,63	0,007364	0,073638	0	1
2.10	67,76	87,07	19,31	0,071	87,02	74,31	87,07	67,76	0,002589	0,660798	0	1
2.11	123,9	177,83	53,93	0,075	177,83	177,83	123,9	127,81	0	0	1	0,927499
2.12	2,02	2,91	0,89	0,075	2,02	2,02	2,91	2,82	0	0	1	0,898876
2.13	376,18	509,78	133,6	0,095	376,18	376,18	509,78	508,51	0	0	1	0,990494
2.14	17,28	35,1	17,82	0,115	17,28	35,1	20,07	17,31	0	1	0,156566	0,001684
Інтегральний індекс за блоком показників									0,1165	0,4899	0,6082	0,387
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
3.1	1,52	4,08	2,56	0,26	1,52	1,52	3,97	4,08	0	0	0,957031	1
3.2	0,0053	0,09	0,0847	0,22	0,078	0,09	0,06	0,0053	0,858323	1	0,645809	0
3.3	0,78	1,01	0,23	0,22	0,81	0,94	1,01	0,78	0,130435	0,695652	1	0
3.4	1,06	3,71	2,65	0,197	1,06	1,06	3,61	3,71	0	0	0,962264	1
3.5	0,26	1,01	0,75	0,102	1,01	1,01	0,93	0,26	0	0	0,106667	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,2175	0,373	0,8114	0,559
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
4.1	0,37	0,48	0,11	0,118	0,39	0,48	0,48	0,37	0,181818	1	1	0
4.2	0,52	0,64	0,12	0,096	0,64	0,64	0,52	0,59	0	0	1	0,416667
4.3	1,08	1,51	0,43	0,102	1,501	1,47	1,08	1,51	0,02093	0,093023	1	1
4.4	0,14	0,33	0,19	0,086	0,14	0,14	0,33	0,19	0	0	1	0,263158
4.5	0	0,57	0,57	0,07	0,44	0	0,189	0,57	0,22807	1	0,668421	0
4.6	-0,27	0,57	0,84	0,107	-0,27	-0,27	-0,19	0,57	0	0	0,095238	1
4.7	-3,14	1,72	4,86	0,107	-3,14	-3,14	-2,5	1,72	0	0	0,131687	1
4.8	1,72	12,62	10,9	0,102	1,72	1,72	12,62	10,61	0	0	1	0
4.9	0,13	0,31	0,18	0,102	0,13	0,13	0,25	0,31	1	1	0,333333	0
4.10	0,065	0,37	0,305	0,112	0,081	0,37	0,37	0,065	0,052459	1	1	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,1474	0,4115	0,7211	0,3786
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З
ЗІЖЦО									0,1367	0,4111	0,7179	0,4008
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Н/Л	ІЗ/З/О	Зр	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Н	ІЗ	Зр	З

Рис. 5.4. Розрахункові значення показників для Організації 3

Шифр показника	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіації	Вагомість показника	Розрахункове значення показників				Індексне значення показників			
					2020*	2021	2022	2023	2020*	2021	2022	2023
					<i>Організація 4</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1	-2,61	1,6	4,21	0,165	0,2	0,53	-2,61	1,64	0,66745843	0,745843	0	1
1.2	-0,47	1,21	1,68	0,148	0,18	-0,47	1,21	-0,38	0,38690476	0	1	0,053571
1.3	-63,15	26,85	90	0,085	13,8	12,79	-63,15	26,85	0,855	0,843778	0	1
1.4	0,29	0,49	0,2	0,131	0,39	0,29	0,34	0,49	0,5	0	0,25	1
1.5	-0,24	0,12	0,36	0,125	0,118	-0,24	0,07	0,12	0,99444444	0	0,861111	1
1.6	-0,223	0,08	0,303	0,136	0,069	0,08	-0,223	0,01	0,96369637	1	0	0,768977
1.7	0	0,014	0,014	0,091	0,014	0	0	0	1	0	0	0
1.8	-0,22	0,13	0,35	0,119	0,1	0,08	-0,22	0,13	0,91428571	0,857143	0	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,76074	0,4328	0,2884	0,2976
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
2.1	7,54	13,56	6,02	0,063	10,99	7,54	10,2	13,56	0,5730897	0	0,44186	1
2.2	183,61	265,79	82,18	0,067	265,79	183,61	213	241,55	1	0	0,35763	0,705038
2.3	7,86	14,45	6,59	0,055	12,8	7,86	11,47	14,45	0,74962064	0	0,5478	1
2.4	9,77	17,47	7,7	0,059	10,49	9,77	15,07	17,47	0,09350649	0	0,688312	1
2.5	20,61	36,84	16,23	0,079	34,3	36,84	23,89	20,61	0,15650031	0	0,797905	1
2.6	56,89	82,36	25,47	0,059	82,36	56,89	73,5	0	1	0	0,65214	-2,23361
2.7	56,89	82,36	25,47	0,059	72,9	56,89	82,36	0	0,62858265	0	1	-2,23361
2.8	4,37	6,33	1,96	0,059	4,37	6,33	4,897	0	1	0	0,731122	3,229592
2.9	8,32	13,11	4,79	0,067	11,7	8,32	13,11	12,85	0,29436326	1	0	0,05428
2.10	5,23	9,3	4,07	0,071	5,23	5,23	9,3	6,51	1	1	0	0,685504
2.11	10,73	24,79	14,06	0,075	10,73	10,73	24,79	17,59	1	1	0	0,512091
2.12	14,52	33,55	19,03	0,075	33,55	33,55	14,52	20,49	0,56721311	1	0	0,313715
2.13	83,55	137,7	54,15	0,095	137,7	137,7	114,65	83,55	1	1	0,574331	0
2.14	-6,55	-3,14	3,41	0,115	-6,55	-4,17	-5,07	-3,14	0	0,697947	0,434018	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,62056	0,4633	0,4307	0,4595
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
3.1	0,16	0,55	0,39	0,26	0,38	0,19	0,55	0,16	0,56410256	0,076923	1	0
3.2	0,02	0,05	0,03	0,22	0,044	0,05	0,02	0,05	0,8	1	0	1
3.3	0,16	0,55	0,39	0,22	0,537	0,55	0,179	0,16	0,96666667	1	0,048718	0
3.4	0,02	0,18	0,16	0,197	0,178	0,18	0,02	0,15	0,9875	1	0	0,8125
3.5	0,04	0,09	0,05	0,102	0,04	0,05	0,04	0,09	1	0,8	1	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,83187	0,7386	0,3727	0,3801
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
4.1	-4,82	-0,76	4,06	0,118	-2,18	-4,82	-0,83	-0,76	0,65024631	0	0,982759	1
4.2	1,76	5,82	4,06	0,096	1,78	1,76	1,81	5,82	0,99507389	1	0,987685	0
4.3	-2,32	-1,21	1,11	0,102	-2,18	-2,32	-2,25	-1,21	0,87387387	1	0,936937	0
4.4	0,07	0,16	0,09	0,086	0,12	0,07	0,09	0,16	0	0	0,222222	1
4.5	0	1,02	1,02	0,07	0,01	0	1,019	1,02	0,99019608	1	0,00098	0
4.6	1,01	1,05	0,04	0,107	1,05	1,05	1,01	1,05	1	1	0	1
4.7	0	2,53	2,53	0,107	2,53	0	0	2,53	1	0	0	1
4.8	0	10,8	10,8	0,102	0	0	0	10,8	0	0	0	1
4.9	0	0,25	0,25	0,102	0	0,25	0,25	0,25	1	0	0	0
4.10	0,04	0,08	0,04	0,112	0,079	0,08	0,05	0,04	0,975	1	0,75	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,75591	0,487	0,4095	0,52
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
ЗПЖЦО									0,70601	0,5258	0,4506	0,4618
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О

Рис. 5.5. Розрахункові значення показників для Організації 4

Шифр показника	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіацій	Вагомість показника	Розрахункове значення показників				Індексне значення показників			
					2020*	2021	2022	2023	2020*	2021	2022	2023
					<i>Організація 5</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1	0,093	0,27	0,177	0,165	0,27	0,27	0,251	0,093	1	1	0,892655	0
1.2	0	0,55	0,55	0,148	0,55	0,55	0	0,492	1	1	0	0,894545
1.3	0,042	0,59	0,548	0,085	0,478	0,042	0,59	0,59	0,79562	0	1	1
1.4	0,006	0,09	0,084	0,131	0,09	0,09	0,006	0,034	1	1	0	0,333333
1.5	0,02	0,05	0,03	0,125	0,0498	0,021	0,02	0,05	0,993333	0,033333	0	1
1.6	0	0,05	0,05	0,136	0,042	0	0,035	0,05	0,84	0	0,7	1
1.7	0	0,019	0,019	0,091	0,01	0,019	0,017	0	0,526316	1	0,894737	0
1.8	0	0,05	0,05	0,119	0	0	0,049	0,05	0	0	0,98	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,7979	0,5392	0,5255	0,6411
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
2.1	1,1	5,45	4,35	0,063	4,59	3,47	1,1	5,45	0,802299	0,544828	0	1
2.2	1,99	11,95	9,96	0,067	6,18	5,15	1,99	11,95	0,420683	0,317269	0	1
2.3	2,47	10,65	8,18	0,055	3,68	2,47	10,65	10,02	0,147922	0	1	0,922983
2.4	2,52	29,62	27,1	0,059	6,77	2,52	10,75	29,62	0,156827	0	0,30369	1
2.5	12,15	142,857	130,707	0,079	53,175	142,857	33,48	12,15	0,68613	0	0,836811	1
2.6	0	0	0	0,059	0	0	0	0	0	0	0	0
2.7	0	0	0	0,059	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8	0	0	0	0,059	0	0	0	0	0	0	0	0
2.9	3,49	60,63	57,14	0,067	3,49	3,49	60,63	49,17	1	1	0	0,20056
2.10	3,37	60,27	56,9	0,071	3,37	3,37	60,27	44,67	1	1	0	0,274165
2.11	3,37	126,33	122,96	0,075	3,37	3,37	79,13	126,33	1	1	0,383865	0
2.12	2,85	106,82	103,97	0,075	106,82	106,82	4,55	2,85	0,97332	1	0,016351	0
2.13	15,14	1152,97	1137,83	0,095	1052,8	111,07	1152,97	15,14	0,911964	0,08431	1	0
2.14	4,37	11,04	6,67	0,115	11,03	4,37	8,3	11,04	0,603261	0	0,589205	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,5923	0,3516	0,3318	0,4667
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
3.1	0,49	1,35	0,86	0,26	1,31	1,23	0,49	1,35	0,953488	0,860465	0	1
3.2	0	1,19	1,19	0,22	1,178	1,01	0	1,19	0,989916	0,848739	0	1
3.3	0,39	1,19	0,8	0,22	0,83	0,39	1,19	0,41	0,55	0	1	0,025
3.4	0	1,19	1,19	0,197	0,88	1,19	1,19	0	0,739496	1	1	0
3.5	0,51	2,3	1,79	0,102	1,19	2,3	0,52	0,51	0,620112	0	0,994413	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,7956	0,6074	0,5184	0,5875
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
4.1	0,38	0,51	0,13	0,118	0,49	0,38	0,47	0,51	0,846154	0	0,692308	1
4.2	0,49	0,62	0,13	0,096	0,61	0,62	0,53	0,49	0,076923	0	0,692308	1
4.3	0,96	1,64	0,68	0,102	1,58	1,64	1,14	0,96	0,088235	0	0,735294	1
4.4	0	0,01	0,01	0,086	0,01	0,01	0	0	1	1	0	0
4.5	0	0,38	0,38	0,07	0	0	0,21	0,38	1	1	0,447368	0
4.6	-0,84	0,34	1,18	0,107	-0,12	-0,84	-0,38	0,34	0,610169	0	0,389831	1
4.7	-5,37	2,25	7,62	0,107	1,18	-5,37	-1,31	2,25	0,85958	0	0,532808	1
4.8	-5,37	2,25	7,62	0,102	2,028	-5,37	-1,31	2,25	0,970866	1	0,467192	0
4.9	0,53	0,7	0,17	0,102	0,53	0,53	0,65	0,7	1	1	0,294118	0
4.10	0,41	0,78	0,37	0,112	0,76	0,78	0,41	0,76	0,945946	1	0	0,945946
Інтегральний індекс за блоком показників									0,7365	0,472	0,4308	0,6359
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
ЗІЖЦО									0,6915	0,4895	0,4495	0,5812
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О

Рис. 5.6. Розрахункові значення показників для Організації 5

Шифр показника	Мінімальне значення	Максимальне значення	Розмах варіації	Вагомість показника	Розрахункове значення показників				Індексне значення показників			
					2020*	2021	2022	2023	2020*	2021	2022	2023
Організація 6												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.1	-0,56	0,44	1	0,165	0,31	-0,21	-0,56	0,44	0,87	0,35	0	1
1.2	-1,24	1,1	2,34	0,148	0,12	-0,3	-1,24	1,1	0,581197	0,401709	0	1
1.3	-1,14	0,89	2,03	0,085	0,07	-0,32	0,89	-1,14	0,596059	0,403941	1	0
1.4	-0,48	0,23	0,71	0,131	0,08	0,23	-0,48	0,04	0,788732	1	0	0,732394
1.5	-1,17	0,36	1,53	0,125	0,21	-0,07	-1,17	0,36	0,901961	0,718954	0	1
1.6	-1,168	0,36	1,528	0,136	0,11	-0,1	0,36	-1,168	0,836387	0,698953	1	0
1.7	0	0	0	0,091	0	0	0	0	0	0	0	0
1.8	-1,17	0,2	1,37	0,119	0,09	-0,06	0,2	-1,17	0,919708	0,810219	1	0
Інтегральний індекс за блоком показників									0,7195	0,5639	0,34	0,5339
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
2.1	0,48	3,05	2,57	0,063	3,05	3,05	0,48	1,22	1	1	0	0,287938
2.2	3,47	18,53	15,06	0,067	18,46	18,53	3,47	9,56	0,995352	1	0	0,404382
2.3	0,95	8,73	7,78	0,055	8,73	8,19	0,95	2,39	1	0,930591	0	0,18509
2.4	0	2,19	2,19	0,059	2,19	0	0	0	1	0	0	0
2.5	0	164,38	164,38	0,079	164,38	0	0	0	0	0	0	0
2.6	1,26	12,91	11,65	0,059	12,91	12,86	1,26	2,97	1	0,995708	0	0,146781
2.7	0	0	0	0,059	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8	27,89	286,58	258,69	0,059	27,89	27,89	286,58	121,09	1	1	0	0,639723
2.9	1,45	20,09	18,64	0,067	20,09	19,9	1,45	3,39	0	0,010193	1	0,895923
2.10	2,15	15,44	13,29	0,071	15,43	15,44	2,15	3,25	0,000752	0	1	0,917231
2.11	22,33	297,54	275,21	0,075	295,84	297,54	22,33	22,4	0,006177	0	1	0,999746
2.12	1,21	16,12	14,91	0,075	15,83	1,21	16,12	16,07	0,906948	0	1	0,996647
2.13	3,94	26,94	23	0,095	26,89	26,94	3,94	12,23	0,997826	1	0	0,360435
2.14	1,06	4,33	3,27	0,115	4,31	4,33	1,06	3,08	0,750577	1	0	0,617737
Інтегральний індекс за блоком показників									0,6113	0,5096	0,288	0,482
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
3.1	0,65	2,28	1,63	0,26	2,27	2,28	1,53	0,65	0,993865	1	0,539877	0
3.2	0,14	0,6	0,46	0,22	0,6	0,42	0,14	0,27	1	0,608696	0	0,282609
3.3	0,65	2,28	1,63	0,22	1,52	0,65	2,28	2,22	0,533742	0	1	0,96319
3.4	0,65	2,28	1,63	0,197	2,28	1,24	1,53	0,65	1	0,361963	0,539877	0
3.5	0,86	1,09	0,23	0,102	1,07	0,88	1,09	0,86	0,086957	0,913043	0	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,8017	0,5584	0,4667	0,3761
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
4.1	0,18	0,69	0,51	0,118	0,69	0,18	0,69	0,59	1	0	1	0,803922
4.2	0,23	0,74	0,51	0,096	0,23	0,74	0,23	0,35	1	0	1	0,764706
4.3	0,34	4,02	3,68	0,102	0,38	0,34	4,02	0,59	0,98913	1	0	0,932065
4.4	0,11	0,88	0,77	0,086	0,73	0,11	0,88	0,82	0,805195	0	1	0,922078
4.5	0	0	0	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0
4.6	-1,85	0,33	2,18	0,107	0,33	0,33	0,22	-1,85	1	1	0,949541	0
4.7	0	11,18	11,18	0,107	11,18	11,18	0	0	1	1	0	0
4.8	0	11,43	11,43	0,102	11,43	0	0	0	1	0	0	0
4.9	0,26	0,42	0,16	0,102	0,31	0,26	0,29	0,42	0,6875	1	0,8125	0
4.10	0,11	0,14	0,03	0,112	0,12	0,113	0,14	0,11	0,333333	0,9	0	1
Інтегральний індекс за блоком показників									0,8076	0,5188	0,4845	0,3753
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О
ЗІЖЦО									0,6841	0,5375	0,3923	0,4402
Попередній висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О	ІЗ/З/О
Остаточний висновок (стадія ЖЦ)**									Зр	З	З	О

Рис. 5.7. Розрахункові значення показників для Організації 6

Оскільки у 2021 році відзначено позитивну тенденцію зміни індексу, то стадія ліквідації однозначно виключається. Тобто, очевидним, за результатами аналізу показників першого блоку, є наступний висновок: у 2020 році відбувалось народження Організації 1 (можливо також внаслідок радикальної реорганізації функціонуючої організації), що у 2021 році поступово перейшла на стадію інтенсивного зростання з логічним настанням у 2022 році стадії зрілості. Початок військового вторгнення росії у 2022 році, неможливість його швидкого завершення та поглиблення економічної кризи внаслідок виснаження економіки України не могло не відобразитись на стані діяльності аналізованої організації, що у 2023 році продемонструвала стрімке зниження основних показників та настання стадії її занепаду. Результати аналізу значень індексів за рештою блоків показників та значення ЗІЖЦО демонструють абсолютну ідентичність тенденцій, що підтверджує правомірність зробленого висновку (рис. 5.8).

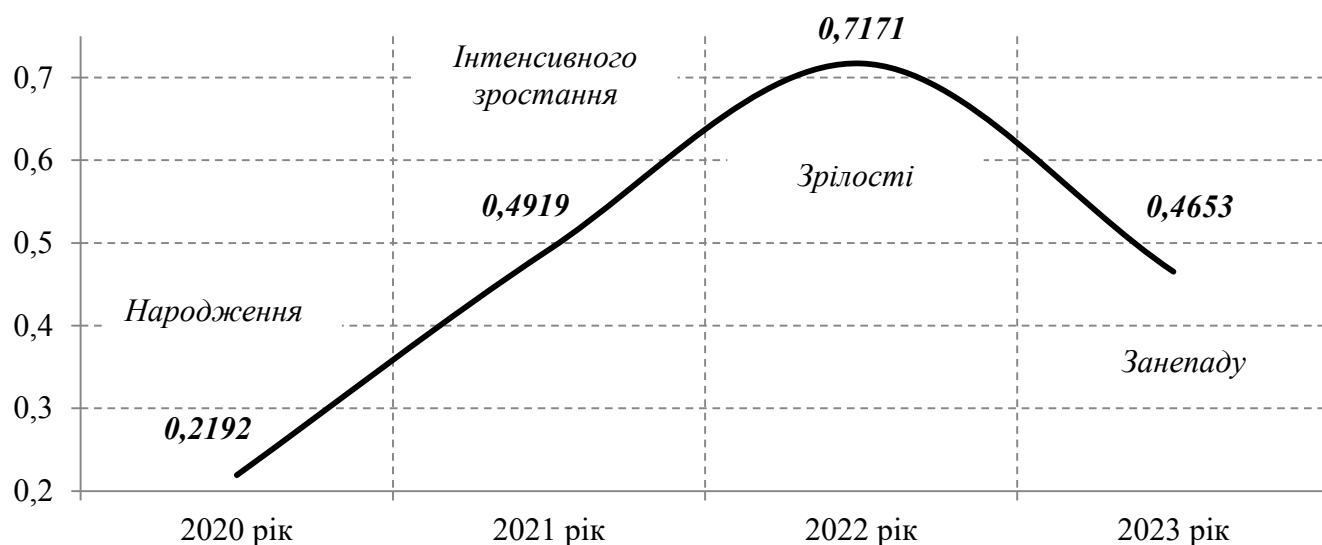


Рис. 5.8. Стадії ЖЦ Організації 1 за значенням ЗІЖЦО

Що стосується результатів розрахунків для Організації 2, то тут спостерігається дещо інша ситуація. Зокрема, за попереднім висновком, виявилось, що значення індикаторів за усіма блоками показників, так само як і ЗІЖЦО, у 2021 – 2022 р.р. відповідають діапазону значень для стадій інтенсивного зростання,

оновлення та занепаду. Додатковий розрахунок індикаторів за даними 2020 р. дозволив встановити негативний напрям зміни індикаторів у 2021 р., що ідентифікує стадію занепаду організації. З огляду на це, зростання показника у 2022 р. може сигналізувати про покращення основних показників діяльності та поступове оновлення організації, що дозволяє ідентифікувати початок однойменної стадії. Тоді логічним є перехід Організації 2 до стадії зрілості у 2023 р., про що свідчать значення інтегральних індексів за блоками показників та ЗПЖЦО (рис. 5.9).

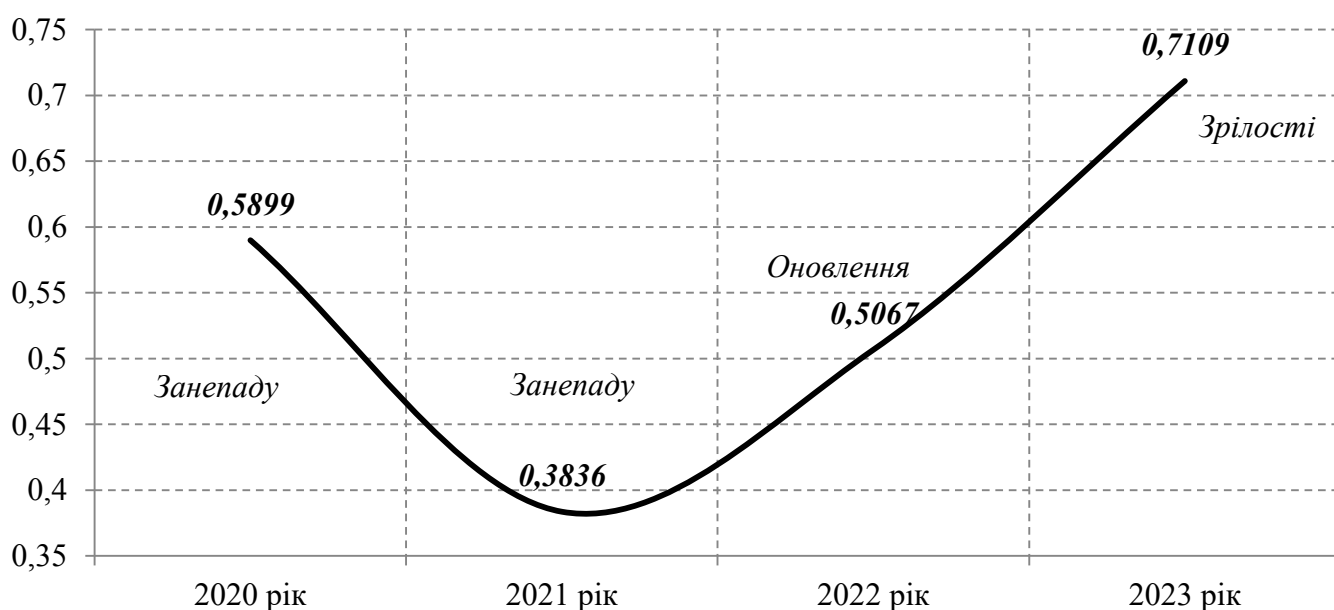


Рис. 5.9. Стадії ЖЦ Організації 2 за значенням ЗПЖЦО

Щодо розрахунку показників для Організації 3, то ситуація є ідентичною щодо їх значення та тенденцій для Організації 1. Це дозволило використовувати аналогічну процедуру обґрунтування висновків. Очевидною є тенденція до зростання І за усіма блоками показників та ЗПЖЦО у 2021 році та їх перебування в інтервалі, що характеризує стадію інтенсивного зростання (ймовірність перебування організації на стадії оновлення була виключення внаслідок перебування Організації 3 на стадії народження у 2020 році). Далі спостерігається логічний початок стадії зрілості (2022 рік) та, на жаль, негативна тенденція зміни індикаторів через шоківі військові події в Україні, глибоку політичну та соціально-економічну кризи,

призвела до зміни позиції організації на кривій ЖЦ у бік занепаду (рис. 5.10).

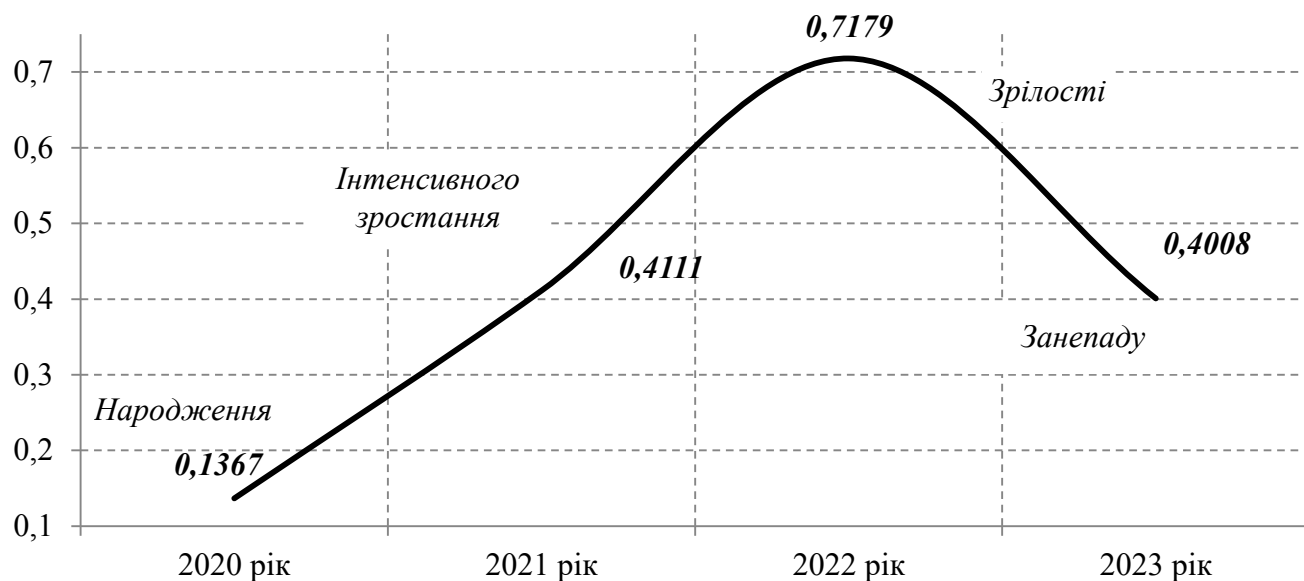


Рис. 5.10. Стадії ЖЦ Організації 3 за значенням ЗПЖЦО

Наступні 3 організації об'єднано в одну групу для аналізу внаслідок ідентичності шляху проходження стадіями ЖЦ. Так, аналіз розрахункових значень інтегральних індексів за блоками показників, підкріплений розрахунком ЗПЖЦО, чітко демонструє перебування організацій у 2020 р. на стадії зрілості (значення ЗПЖЦО в інтервалі 0,62 – 0,72). 2021 рік характеризується зниженням значення усіх індикаторів, що продовжується у 2022 р. та характеризується досягненням значення ЗПЖЦО інтервалу 0,62 – 0,38 з негативною тенденцією його зміни.

Незважаючи на критичний 2022 рік, наслідком чого став шоковий стан економіки та нерозуміння керівництвом українських організацій майбутніх перспектив, так само як і напрямів подальших дій, 2023 рік свідчить про поступове покращення ситуації, активізацію діяльності аналізованих організацій, що стало передумовою їх переходу не до цілком ймовірної стадії ліквідації, а до стадії оновлення (рис. 5.11 – 5.13).

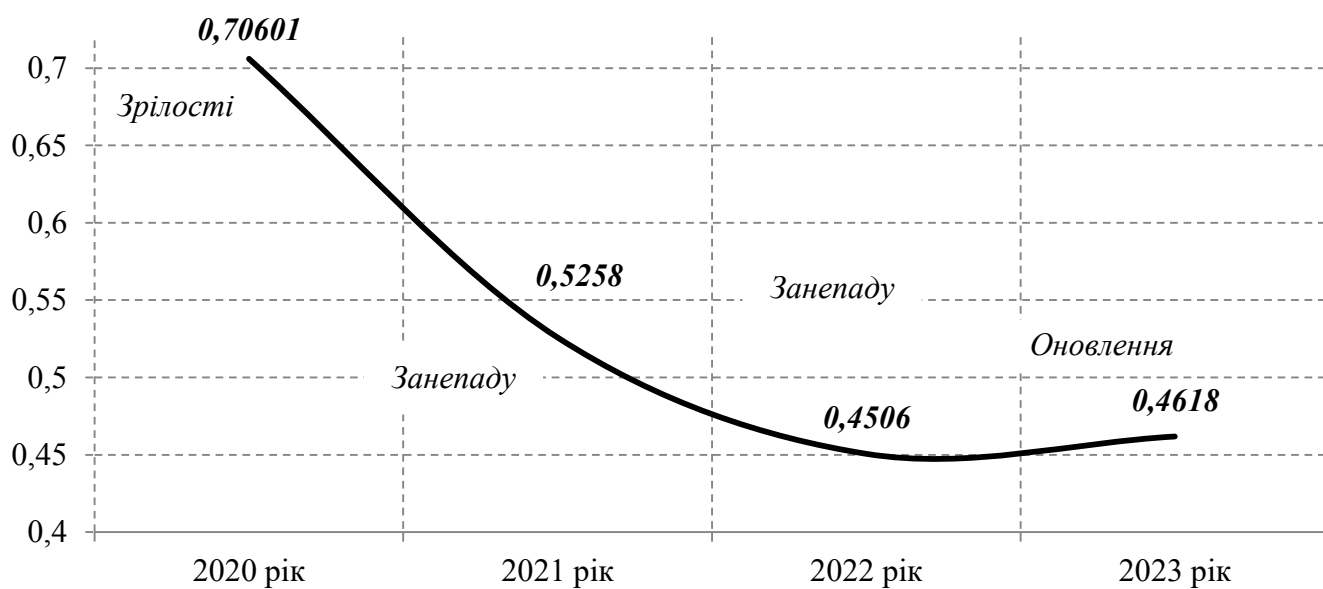


Рис. 5.11. Стадії ЖЦ Організації 4 за значенням ЗПЖЦО

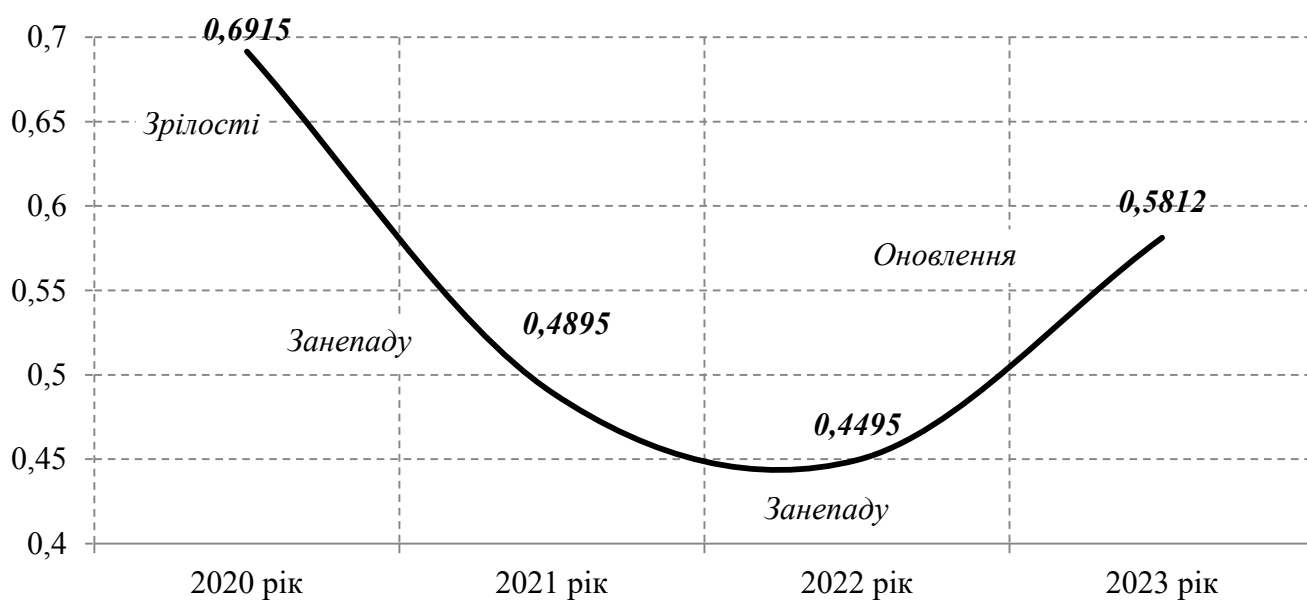


Рис. 5.12. Стадії ЖЦ Організації 5 за значенням ЗПЖЦО

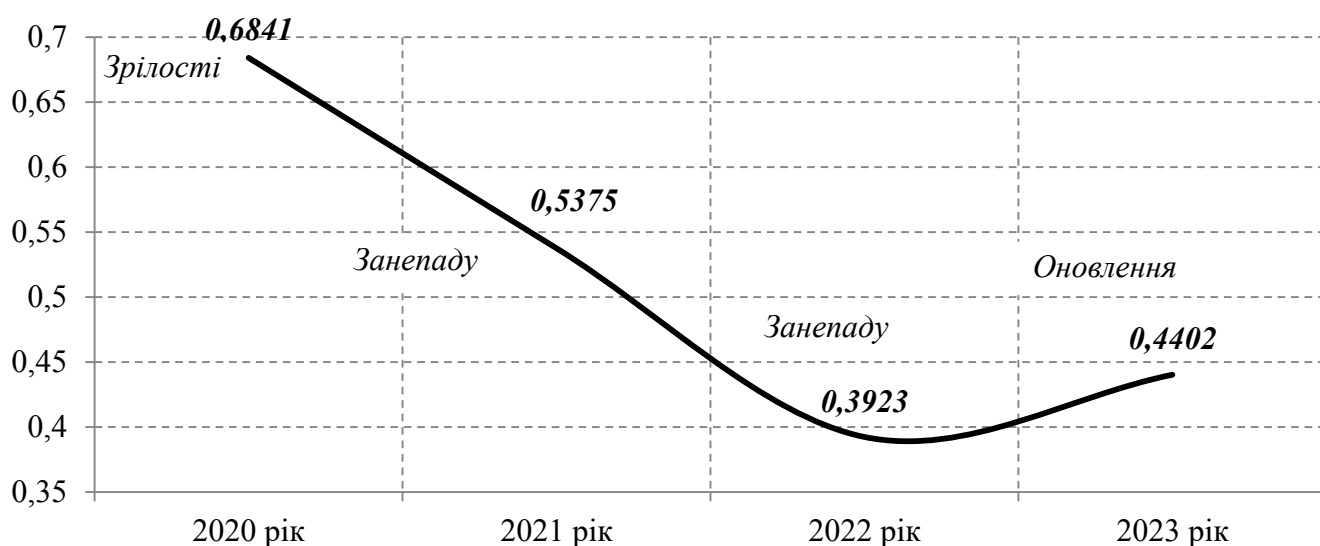


Рис. 5.13. Стадії ЖЦ Організації 6 за значенням ЗПЖЦО

Це є індикатором високих адаптаційних можливостей організацій, вміння керівництва своєчасно приймати управлінські рішення та навички виконавців швидко та якісно їх виконувати. Наявність досвіду функціонування у кризових ситуаціях, запасу знань та уміння прогнозувати ситуацію з огляду на вплив чинників середовища, можливості переорієнтації діяльності, налагодження співпраці з новими партнерами, залучення додаткових фінансових ресурсів та розуміння принципів конкурентної боротьби, так само, як і причин зміни споживчої поведінки, дозволило організаціям подовжити тривалість ЖЦ та реанімувати діяльності.

Якщо звернутись до дослідження структури організаційної компетентності, то усе вище перераховане формує зміст складових компетентності, що підтверджує висновок про виключну важливість розвитку компетенцій організацій та забезпечення високого рівня компетентності в цілому. Це є запорукою підвищення стійкості організації до негативного впливу зовнішнього середовища, її швидкої адаптації до його зміни, своєчасного вирішення пріоритетних управлінських завдань кращим за конкурентів способом, що сприяю здобуттю конкурентних переваг та суттєвому зміцненню ринкових позицій організації.

Пам'ятаючи про існування альтернативних методик визначення стадії ЖЦ організацій та можливість їх комплексного використання, слід зазначити, що у

даному випадку відсутня така необхідність. Результати розрахунку інтегральних індексів за блоками показників та ЗПЖЦО дозволили досить чітко визначити поточну стадію ЖЦ досліджуваних організацій, уникаючи двозначності їх трактування. окрім цього, слід відзначити стрімкий характер проходження організаціями стадіями ЖЦ – перебування на кожній з них обмежується 1 – 2 роками. Тобто, приймаючи до уваги наведені у роботі тлумачення сутності життєвого та ділового циклів, їх відмінностей та схожих характеристик, можна сказати, що кількість ділових циклів, що впродовж ЖЦ проходять сучасні організації, стрімко зростає. Ймовірніше за все, це обумовлено динамізмом зовнішнього середовища, що, у свою чергу, змушує організації, швидко реагувати на зміни, змінювати власну діяльність, переживаючи часту зміну як періодів процвітання, так і занепаду. Це ще раз підкреслює важливість розвитку компетенцій організацій, забезпечення високого рівня їх загальної компетентності, що є запорукою виживання у складних конкурентних ринкових умовах.

5.3. Методичне забезпечення формування структури компетентності організації залежно від стадії життєвого циклу

Результати досліджень попередніх розділів потребують узагальнення, обґрунтування важливості та цінності для сучасних організацій, що функціонують у динамічних умовах зовнішнього середовища. Визначення актуальної стадії ЖЦ організації набуває в умовах сьогодення особливої значущості, адже прискорюються і темпи переходу організацій між стадіями, і період їх тривалості. Цей висновок підтверджується інформацією, графічно представленою на рис. 5.8 – 5.13, що характеризують ЖЦ організацій різних сфер діяльності. До процесу апробації рекомендацій не включено організації, які функціонують або дуже недовго (ТОВ «ЛЕПРЕКОН 2021») або, навпаки, дуже тривалий період часу (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). Адже, у першому випадку відсутня можливість зібрати та опрацювати

інформацію за чотирирічний період, у другому, враховуючи майже сторічний період функціонування, більш об'єктивними будуть результати аналізу за більш тривалий період. Отже, з метою підвищення рівня об'єктивності дослідження до подальшого аналізу було відібрано організації, що здійснюють діяльність впродовж 5 – 30 років.

Якщо проаналізувати інформацію на рис. 5.8 – 5.13, то очевидним є різний кут нахилу кривої ЖЦ організацій, через що можна зробити певні висновки. Так, Організації 1 та 3, що стрімко розвивались у 2020 – 2021 р.р., досягнувши логічного настання у 2022 році стадії зрілості, демонструють стрімке падіння у 2023 році. На це вплинули активні військові дії на території України та спровокована цим економічна криза. Так само це може свідчити про недостатній рівень необхідних компетенцій організацій, що не дозволило їм вчасно зреагувати на ситуацію та адаптуватись до неї. Найімовірніше, це б не дозволило запобігти настанню стадії занепаду, але дещо загальмувало б швидкість зниження значення ЗПЖЦО.

Схожою за швидкістю переходу між стадіями ЖЦ, але протилежною за результатом, є ситуація в Організаціях 2 та 5. Результати аналізу значення ЗПЖЦО та їх представлення на рис. 5.10 та 5.13, впевнено констатують про своєчасну реакцію в період критичної зміни середовища, швидку адаптацію до негативного впливу його чинників, підкріплену наявністю необхідних у даний момент часу компетенцій, що дозволила організаціям припинити занепад, попередивши власну ліквідацію, та стрімко розпочати період оновлення. Щодо Організації 2, то їй вдалось швидко досягнути найбажанішої стадії зрілості, що опосередковано може свідчити про високий рівень компетентності в актуальних ринкових умовах.

Організації 4 та 6, демонструючи перехід від стадії зрілості у 2020 році до стадії занепаду у 2022 році, чому є об'єктивні причини, відрізняються дещо повільними темпами переходу до стадії оновлення. Є причини припустити, що цим організаціям знадобилось більше часу для адаптації, тобто розвитку компетенцій для приведення їх у відповідність до найнеобхідніших на даній стадії ЖЦ. Ймовірно, широкий перелік компетенцій, що потребували розвитку або додаткового набуття у конкретний період часу, загальмували темпи оновлення організацій.

Підсумовуючи результати аналізу ЖЦ організацій, можна відзначити, що було

обрано складний період для аналізу. 2020 рік відзначився початком світової пандемії, спровокованої розповсюдженням вірусу Covid – 19, що суттєво ускладнило здійснення будь-якої діяльності організаціями. 2021 рік, хоч і демонструє певне покращення умов, однак все ж таки ще відчуває наслідки кризи попереднього року. Щодо 2022 року, то тут ситуація взагалі не потребує пояснень. Можна сказати, що у 2023 році українські організації змогли дещо відійти від шокового стану, адаптуватись, однак поглиблення економічної кризи внаслідок дефіцитного бюджету, скорочення фінансової допомоги від країн-світових лідерів, зростання рівня інфляції та зниження купівельної спроможності населення, дозволяє охарактеризувати цей період як надскладний для ведення бізнесу. Згідно до даних рис. 5.8 – 5.13, кожна організація демонструє власні тенденції зміни значення ЗПЖЦО, розрахованого на підставі аналізу фінансової звітності, отже, свідчить про ефективність функціонування організацій. Це ще раз підтверджує висновок, що організації, функціонуючи у однакових зовнішніх умовах, можуть демонструвати різні результати діяльності. Тобто ключовими є внутрішні організаційні властивості – знання та вміння, досвід у вирішенні складних та непередбачуваних завдань, готовність йти на ризик, змінюючи напрям діяльності, та спроможність ефективної комунікаційної взаємодії й співпраці з вітчизняними та зарубіжними партнерами. Все це, підкріплене прогресивними методами та технологіями управління й виробництва, прагненням до здійснення наукових досліджень та впровадження інновацій, вмінням перенесення знань в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент), що сприяє виробництву унікальної продукції, можна назвати узагальнюючим терміном «компетенції», що, у свою чергу, формують компетентність організації на сучасному ринку.

Організації стають більш гнучкими та адаптивними, готовими та спроможними швидко переорієнтуватись на випуск нових видів продукції, освоєння нових видів діяльності, опанування нових ринкових сегментів для попередження настання стадії занепаду з наступною ліквідацією та переходу до стадії оновлення. Це ускладнює завдання сучасних керівників, які мають розробляти та постійно коригувати стратегії подальшої діяльності, базуючись на прогнозах зміни ринкової

ситуації, що підвищує ймовірність успіху організаційної діяльності та досягнення головних цілей розвитку. Дещо спростити та підвищити ймовірність ефективного розв'язання цього завдання допоможе усвідомлення сутності та важливості розвитку компетенцій, що формують структуру компетентності організації та впливають на її рівень. Розуміння напрямів трансформації структури за стадіями ЖЦ, обумовленої характером діяльності організації на кожній з них, що визначає динамічний перелік пріоритетних управлінських задач, дозволить організаціям швидше адаптуватись до умов інтенсивних євроінтеграційних процесів та нових викликів складного вітчизняного та конкурентного європейського ринків. Побудова діяльності сучасних організацій на базі компетентнісного підходу передбачає формування стратегії їх розвитку з урахуванням наявних організаційних компетенцій, їх співвіднесенням з необхідними на поточній стадії ЖЦ у контексті вирішення пріоритетних управлінських завдань, розробці та практичній імплементації напрямів розвитку наявних компетенцій та додаткового набуття нових.

У підрозділі 4.4 шляхом опитування експертів, визначена структура компетентності організації, тобто важливість її складових у межах кожної стадії ЖЦ (Додаток АИ, рис. АИ.1 – АИ.6). Можна найчастіше використувувати керівниками та фахівцями організацій компетенції у межах складових компетентності для вирішення управлінських завдань кожної стадії навести на рис. 5.14.

Дані рис. 5.14 демонструють, що у межах кожної стадії абсолютна перевага у зверненнях для вирішення управлінських завдань належить компетенціям базової та функціональної складових – на рівні 40% у загальній кількості звернень на стадіях народження – оновлення, досягаючи майже 83% на стадії ліквідації. На решту складових приходиться близько 20 – 60% залежно від стадії ЖЦ. Це є зрозумілим, адже основу організації, не зважаючи на сферу діяльності та масштаби бізнесу, складають люди. Від їх кваліфікації, наявності специфічних функціональних або галузевих знань, наполегливості у подоланні перешкод, високої працездатності у складних ситуаціях, відповідальності за досягнутий результат, підкріплених готовністю до змін, орієнтацією на досягнення амбіційних цілей шляхом власного розвитку та навчання суттєво залежить успіх організації.

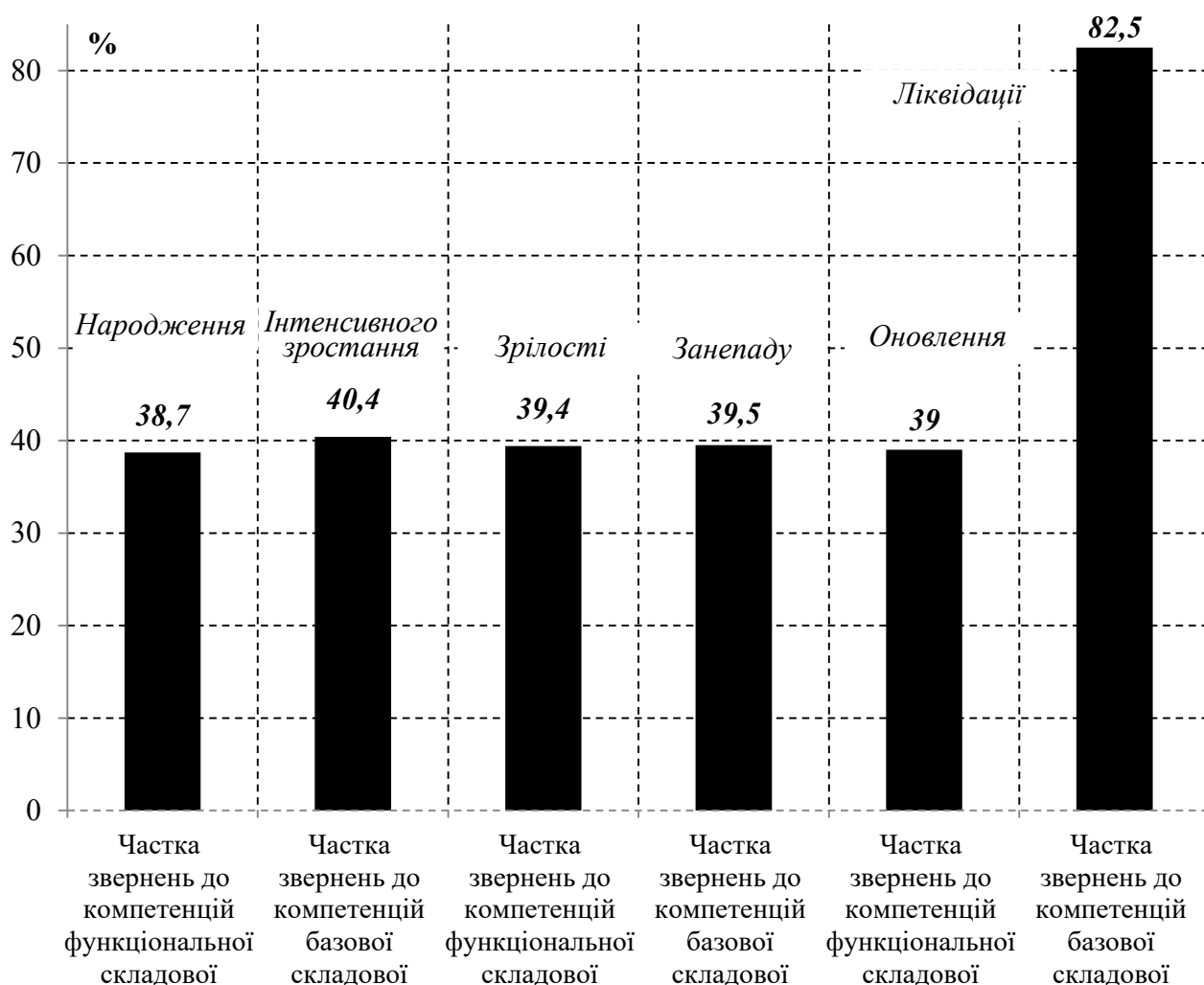


Рис. 5.14. Найважливіші складові компетентності на стадіях ЖЦ організації

Це обумовлює розташування індивідуальних компетенцій керівників та фахівців на першому базовому рівні структури організаційної компетентності. Наявність компетенцій функціональної складової компетентності організації надають їй можливість ефективно реалізовувати основні функції, що є запорукою стабільного функціонування у довгостроковій перспективі. Мова йде про компетенції управління організацією, виробничі, фінансові, маркетингово-збутові компетенції та такі, що дозволяють сформувати команду професіоналів, що прагнуть до процвітання організації – компетенцій з управління персоналом. Своєчасне виконання необхідних для життєдіяльності організації функцій суттєво залежить від описаних вище компетенцій базової складової. Тобто, завдяки забезпеченості ключових позицій організацій відповідними фахівцями стає

можливим виконання основних функцій на необхідному якісному рівні. По аналогії із відомою пірамідою потреб Маслоу, набуття організацією компетенцій наступних рівнів та їх використання у господарській діяльності стає можливим після задоволення організаційної потреби у компетенціях перших двох рівнів. Адже складно уявити можливість розробки ділової стратегії або стратегії здійснення змін, або реалізації науково-технологічної, виробничої, інноваційної політики організації, або розвиток інноваційної діяльності, що є проявом наявності компетенцій стратегічної складової, без достатнього переліку компетенцій базової та функціональної складових. Майже недосяжним є формування компетенцій ключової складової, що проявом мають спроможність виробництва продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, здійснення диверсифікованої діяльності, оперативне освоєння нових ринкових сегментів, формування команди кваліфікованих співробітників, розвитку їх професійних навичок під потреби ринку, організації комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами. Відсутня можливість набуття синергетичних компетенцій, що є результатом розвитку та активного використання компетенцій попередніх рівнів. Цим пояснюється важливість компетенцій базової та функціональної складових на усіх стадіях ЖЦ організації, як підґрунтя функціонування сучасної організації.

Науковий інтерес представляє не лише визначення необхідних складових компетентності на поточному етапі організаційного розвитку. Важливим з практичної точки зору є визначення напрямів трансформації структури компетентності за умови реалізації організацією різних сценаріїв розвитку. Тобто напрямів зміни значущості складових (компетенцій у межах складових) у процесі ефективного вирішення управлінських завдань. Визначення актуальної позиції організації на кривій ЖЦ, усвідомлення перспектив її переходу на наступну стадію, доповнене чітким розумінням потреби (поточної та майбутньої) у складових компетентності (компетенцій у їх межах), є передумовою ефективного вирішення актуальних завдань кожної стадії, що підвищує ймовірність попередження настання небажаних для організації стадій (занепаду або ліквідації), максимального

подовження періоду перебування на стадії зрілості або переходу на стадію оновлення. Володіючи інформацією про напрями зміни структури компетентності, прогнозуючи шлях власного розвитку, організація матиме час для підготовки до досягнення встановлених цілей та успішної реалізації стратегії діяльності. Мова йде про своєчасний розвиток або набуття тих складових компетентності (компетенцій у їх межах), які будуть необхідними у найближчій перспективі з огляду на актуальні управлінські завдання. Це дозволить скоротити необґрунтовані витрати часу та інших ресурсів за рахунок концентрації уваги та організаційних можливостей на тому, що є важливим у певний період функціонування організації.

Повертаючись до характеристик діяльності організацій, враховуючи зміни їх позицій на кривій ЖЦ, можна відзначити, що Організації 1 та 3 відрізняються ідентичним напрямом розвитку впродовж 2020 – 2023 р.р. Вони функціонують за класичним сценарієм ЖЦ, що починається стадією народження і закінчується у межах аналізованого періоду стадією занепаду. Відповідно до висновків, сформульованих на підставі результатів експертного опитування, ці організації відрізняються подібною структурою компетентності. Її загальний рівень може бути вищим або нижчим, що обумовлюється рівнем розвитку окремих компетенцій у межах складових та, відповідно, рівнем їх прояву у діяльності, але загальна структура буде ідентичною (рис. 5.15 – 5.16). Так, слід концентруватись на розвитку компетенцій синергетичної складової у разі перебування організації на стадії інтенсивного зростання, активно використовуючи підприємницьку компетенцію, тобто розуміння комерційних принципів, комбінацію видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної, інтеграцію конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт з метою виробництва продуктів ринкової новизни, що, формує високий рівень інвестиційної привабливості організації.

Не менш важливою є можливість використання власного авторитету в адміністративних та ділових колах для лобіювання організаційних інтересів – звернення до компетенції лідерства та організаційної влади (впливу), та дотримання проактивної гнучкої організаційної поведінки, що складає зміст організаційно-управлінської компетенції.

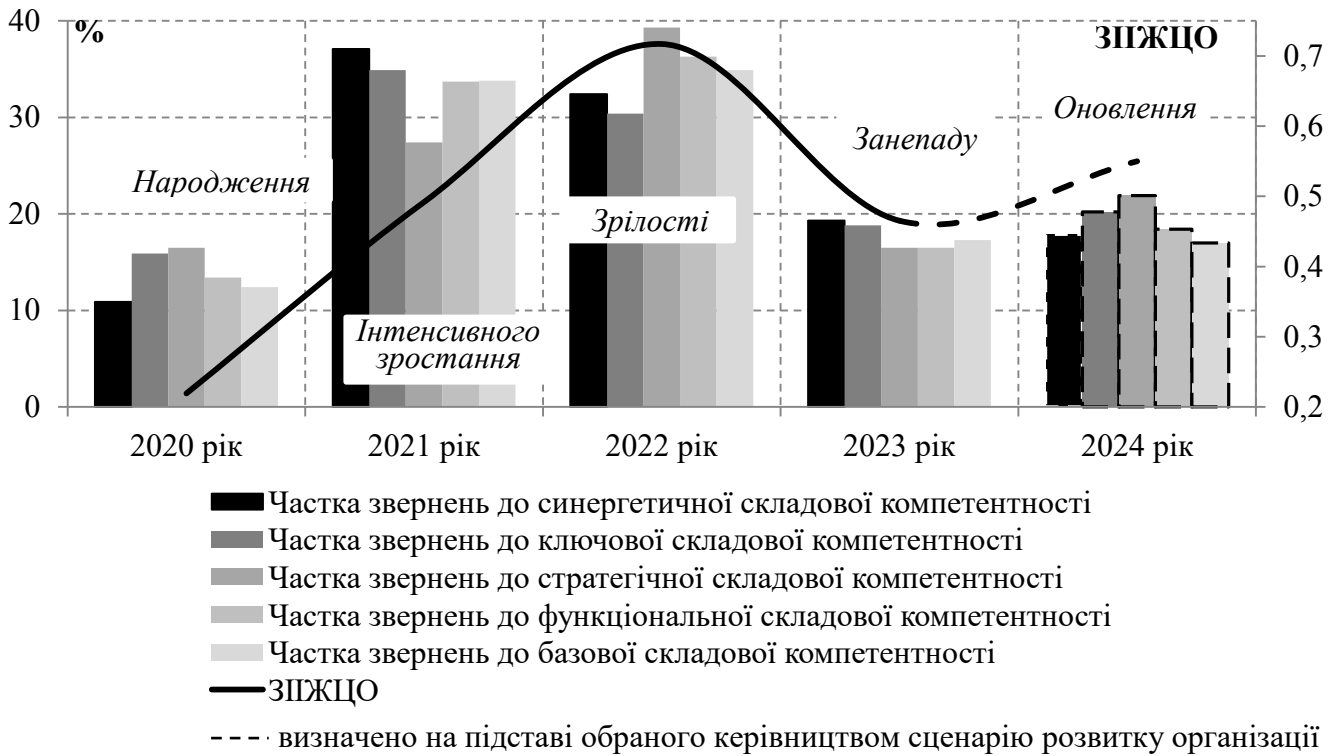


Рис. 5.15. Пріоритетні складові компетентності для Організації 1

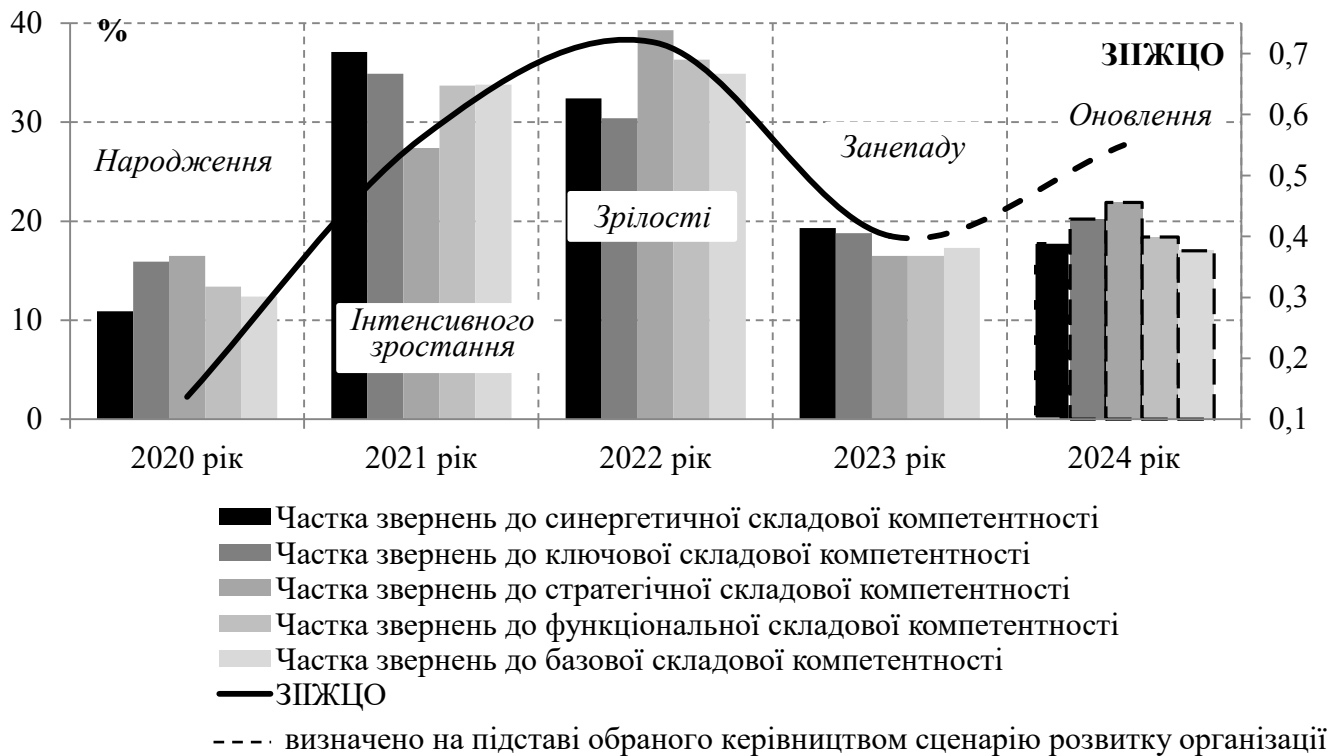


Рис. 5.16. Пріоритетні складові компетентності для Організації 3

Зміщення ракурсу уваги на компетенції стратегічної складової відбувається на стадії зрілості, так само як на стадії народження, коли важливими є своєчасне реагування на тенденції ринку, тобто адаптаційна компетенція; наявність стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей – компетенція конгруентності; інтеграція нових технологій у діяльність для виробництва продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту – інноваційна компетенція; наявність кваліфікованих співробітників, спроможних здійснювати активні наукові дослідження – компетенція генерації організаційного знання.

Прогнозуючи наступну найбільш ймовірну стадію ЖЦ організації у процесі формування структури її компетентності, слід враховувати наміри керівництва щодо майбутньої діяльності. Приймаючи до уваги, що більшість аналізованих організацій перебуває у межах Харківської області, що є регіоном активних бойових дій, альтернативними сценаріями їх функціонування було визначено: остаточне припинення діяльності, релокація організації у більш безпечні регіони або її оновлення за рахунок розвитку компетенцій. Щодо Організацій 1 та 3, враховуючи небажання керівників та власників до припинення діяльності або релокації організацій, що обумовлено їх специфікою та складнощами адаптаційного періоду, найбільш очікуваною буде стадія їх оновлення у наступному періоді функціонування. Тобто, з огляду на результати попереднього експертного оцінювання, реалізація зазначеного сценарію організаційного розвитку спричинить перерозподіл важливості складових компетентності (рис. 5.15 – 5.16). На перший план вийдуть компетенції стратегічної та ключової складових, спроможних забезпечити прорив організації за рахунок розробки дієвої стратегії діяльності, що базується на активізації інноваційної позиції організації, забезпечуючи її унікальність на ринку та формування стійких конкурентних переваг. Можливим є завершення ЖЦ організацій стадією ліквідації, що призведе до набуття виключної значущості компетенціями базової складової. Мова йде як про особистісно-соціальні, так і діяльнісні компетенції керівників та фахівців. Від перших залежить, наскільки безболісно пройде продаж бізнесу або його закриття. Щодо фахівців, то подальший розвиток їх кар'єри у разі продажу бізнесу, так само, як і успіх нової

організації в цілому, знаходиться під впливом рівня умінь та навичок сприйняття ситуації, наявності попереднього аналогічного досвіду, так само, як і професійної компетентності, що забезпечить швидку адаптацію до нових вимог діяльності.

Щодо Організації 2, то її ЖЦ демонструє кращий сценарій розвитку. Після занепаду у 2020 та 2021 р.р., що характеризується значущістю компетенцій синергетичної складової, настає стадія оновлення з превалюванням компетенцій стратегічної складової, яка логічно завершується стадією зрілості та підвищенням значущості компетенцій базової складової при збереженні рівня звернень до стратегічної. Цьому є пояснення, адже на стадії занепаду ймовірність вирівнювання ситуації залежить від наявності авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторських рішень, що дозволить активізувати виробництво унікальної продукції. Важливими є адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників для забезпечення максимального ступеню задоволення ринкових потреб продукцією організації. Права власності на сировину та матеріали дозволять це зробити за мінімальними, порівняно з конкурентами, цінами. Авторитет в адміністративних та ділових колах допоможе лобювати організаційні інтереси, використовуючи особисті, адміністративні, політичні та економічні ресурси.

На стадії оновлення важливою є готовність до ризику при реалізації стратегії здійснення змін, орієнтація на розвиток інновацій, наукових досліджень, інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, що підкріплюється наявністю команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками. Стадія зрілості характеризується зниженням гостроти управлінських завдань, що вирівнює частоту звернень до компетенцій. Але необхідність вже на цій стадії замислюватись над майбутнім оновленням організації, зміщує акцент уваги на аналіз та фіксацію масштабних змін попиту, поведінки, запитів і вподобань споживачів для своєчасного реагування на тенденції розвитку ринку, реалізацію стратегії здійснення змін та інноваційного розвитку для виробництва продукції з високим рівнем ринкового попиту. Важливим є компетенції базової складової, адже від знань, вмінь, кваліфікації співробітників, від їх бажання та готовності до змін перехідного

періоду, що не завжди є позитивними (ротація персоналу, розширення переліку функціональних обов'язків та завдань), залежить успіх організації (рис. 5.17).

Якщо простежити за процесом функціонування Організації 2 впродовж 2020 – 2023 р.р., можна припустити, що найбільш оптимальним для неї буде попередження можливого занепаду, максимальне подовження тривалості стадії зрілості з поступовим переходом до стадії оновлення (рис. 5.17). У цьому випадку структура компетентності повернеться до її вигляду у 2022 році з необхідністю вирішувати аналогічні управлінські завдання.

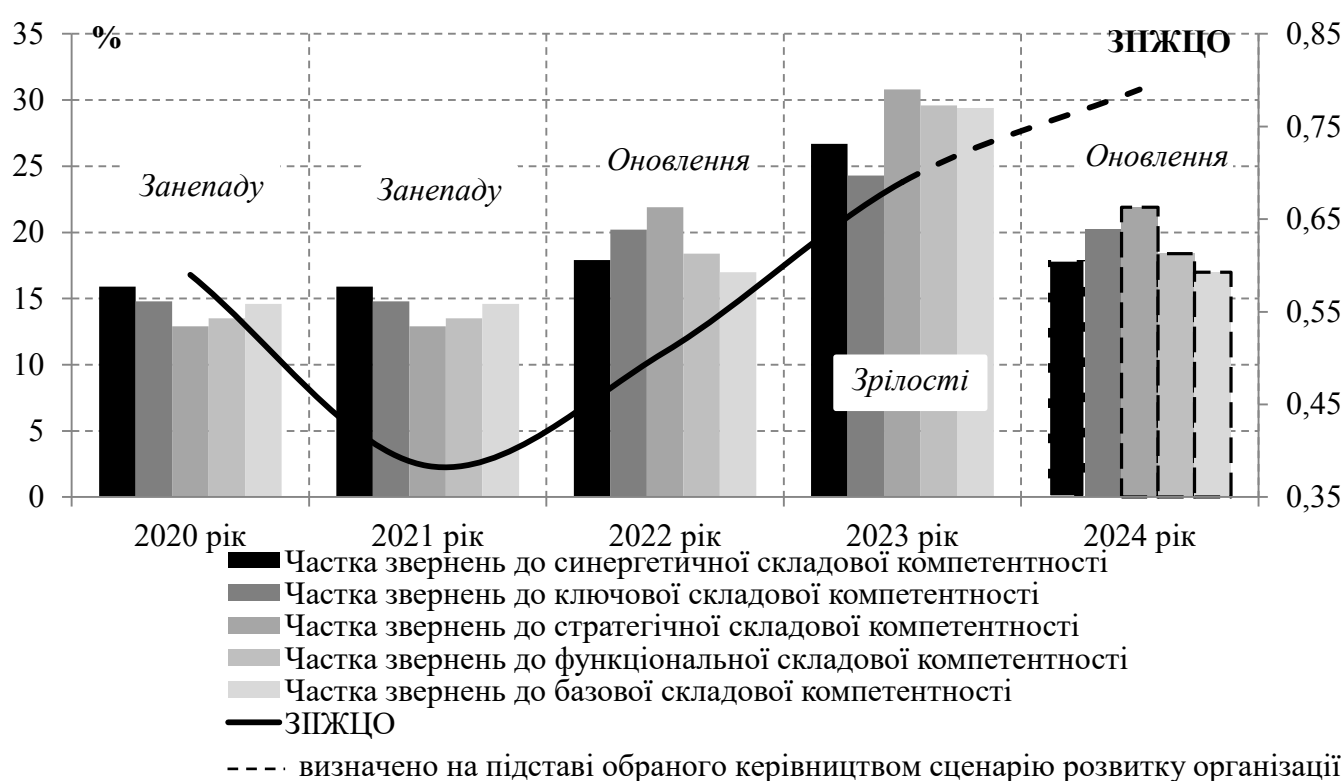


Рис. 5.17. Пріоритетні складові компетентності для Організації 2

Однак, кут нахилу кривої може бути дещо іншим, адже організація вже матиме досвід функціонування на стадії оновлення, що прискорить даний процес. До того ж, після проходження стадії зрілості організація володіє міцним потенціалом, досвідом вирішення різноманітних управлінських завдань, найчастіше, має укомплектований висококваліфікованими фахівцями кадровий склад, відрізняється розвинутими взаємовигідними зв'язками зі стратегічними партнерами, забезпечила собі стійку лояльність споживачів. Це обумовлює тенденцію до зниження частоти

звернень до компетенцій, адже мова йде про удосконалення організаційної діяльності без необхідності підвищення критичного рівня основних показників діяльності.

Що стосується Організацій 4 – 6, які демонструють майже ідентичний сценарій розвитку за стадіями ЖЦ, то розподіл часток звернень до компетенцій складових на стадії зрілості у 2020 році, стадії занепаду у 2021 – 2022 р.р. та оновлення у 2023 році буде аналогічним до описаних вище для інших організацій на зазначених стадіях ЖЦ (рис. 5.18 – 5.20).

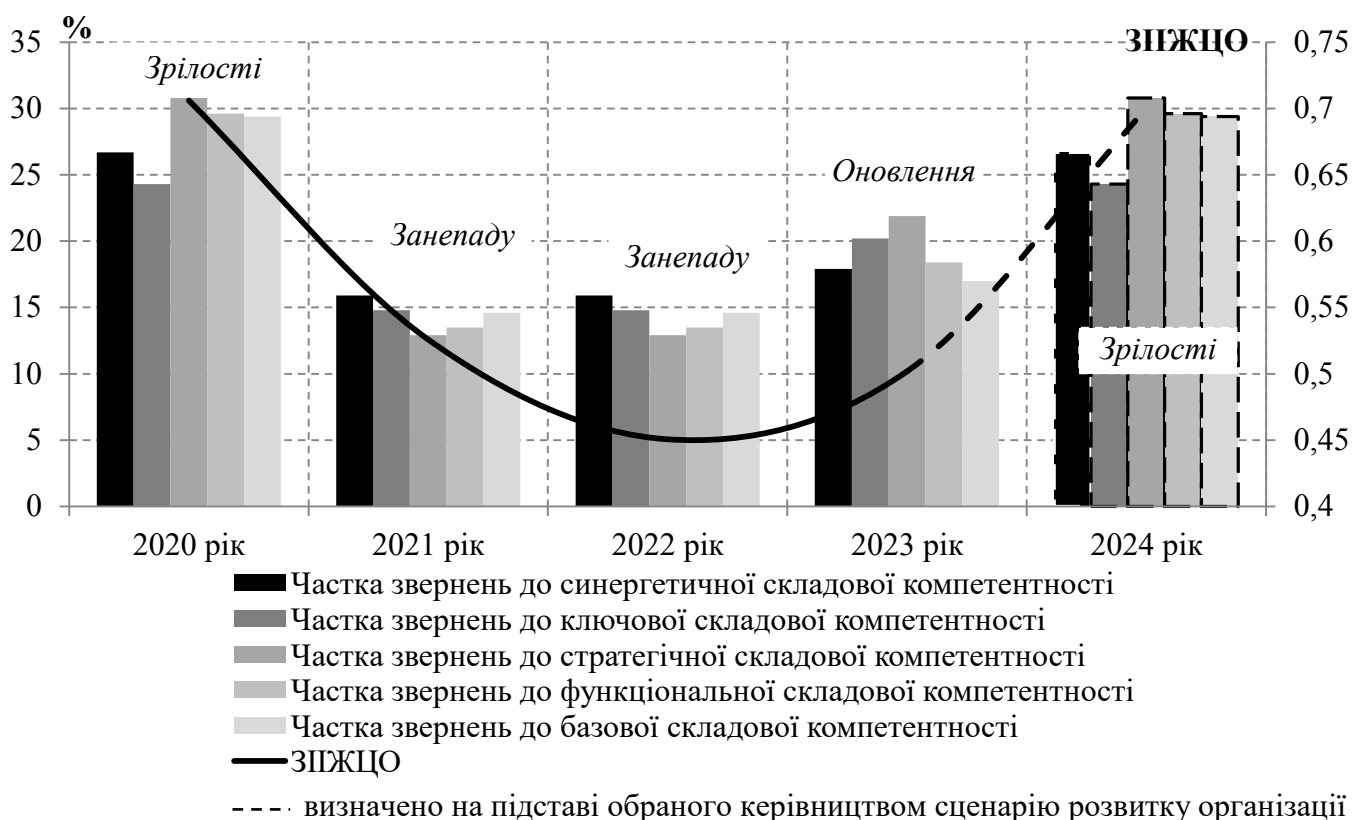


Рис. 5.18. Пріоритетні складові компетентності для Організації 4

Так само, найбажанішим сценарієм майбутнього розвитку для організацій стане стабілізація діяльності після оновлення та настання стадії зрілості. Але, відповідно до рис. 5.18 – 5.20, може бути різна швидкість досягнення зрілості внаслідок різних темпів оновлення. Рис. 5.19 свідчить, що кут нахилу кривої ЖЦ Організації 5 демонструє швидші темпи її оновлення у 2023 р.р., що, ймовірно за все, призведе до скорочення строків досягнення нею стадії зрілості.

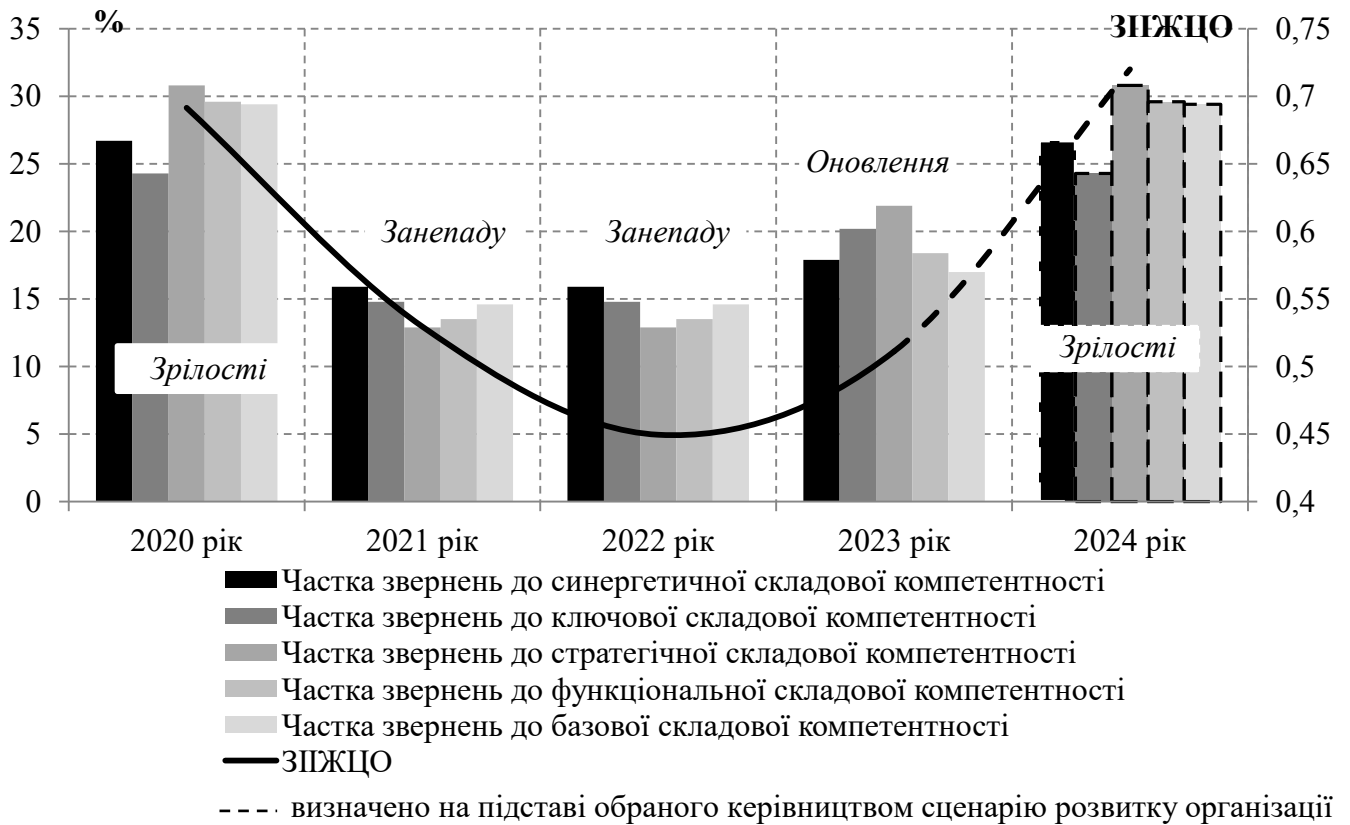


Рис. 5.19. Пріоритетні складові компетентності для Організації 5

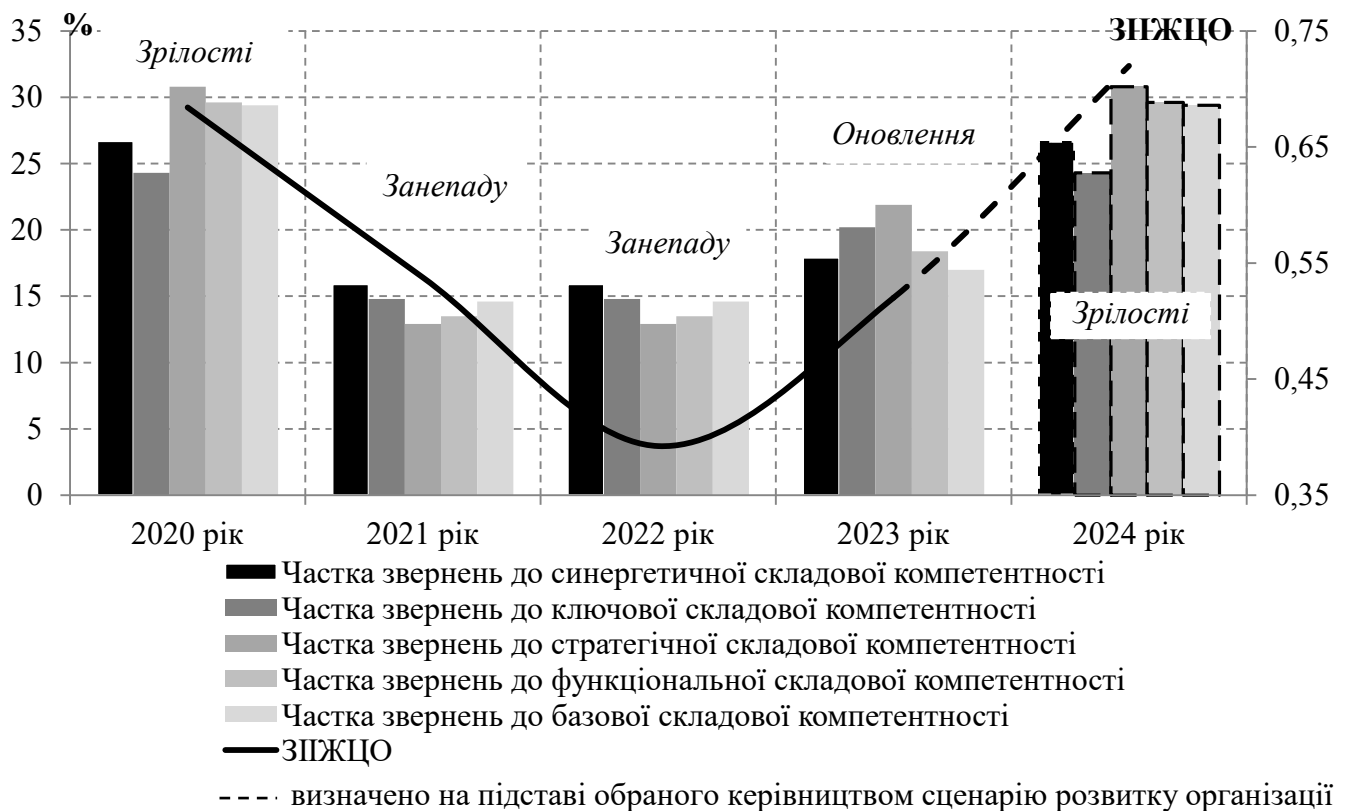


Рис. 5.20. Пріоритетні складові компетентності для Організації 6

Підсумовуючи результати аналізу напрямів трансформації структури компетентності для організацій (1 – 6), відзначена найбільша потреба у зверненні до компетенцій усіх складових на стадіях інтенсивного зростання та зрілості. Це не завжди пояснюється гостротою пріоритетних управлінських завдань, тобто необхідністю їх швидкого вирішення за допомогою залучення великих обсягів ресурсів. Частіше це пов'язане із ширшим переліком завдань, адже на стадії інтенсивного зростання, відповідно до результатів експертного оцінювання (додаток АД), їх 25, на стадії зрілості – 30, проти 14 на стадії народження, 14 та 15, відповідно, на стадіях занепаду та оновлення, та 3 на стадії ліквідації. Стадії інтенсивного зростання та зрілості є найбажанішими для організації, але, найскладнішими за проходженням. Адже перша дозволяє, за умови правильної організації, зайняти гідні ринкові позиції, завоювати прихильність споживачів, налагодити міцні довготривалі стосунки з партнерами та постачальниками. Друга – закріпити досягнуті результати та максимально довго їх втримати, незважаючи на підвищення інтересу з боку конкурентів, появу товарів-аналогів, загострення конкурентної боротьби.

Орієнтири подальшого наукового пошуку охоплюють процедуру оцінювання рівня прояву компетенцій у діяльності сучасних організацій та розробки рекомендацій щодо розрахунку інтегрального показника рівня організаційної компетентності. Попередньо сформований перелік показників для оцінки рівня прояву окремої компетенції у межах складових відрізняється вкрай широким їх переліком, присутністю великої кількості якісних показників, відсутністю суттєвої частки інформації у фінансових та статистичних джерелах організації (звіти, баланс), що передбачає здійснення окремої процедури їх розрахунку. Все це дозволяє охарактеризувати процес оцінювання рівня прояву компетенцій як надскладний та трудомісткий. Однак, використання результатів попередніх розрахунків, дозволить чітко визначити набір найбільш необхідних компетенцій на поточній стадії ЖЦ організацій, здійснити їх оцінювання та, відповідно до результатів, реалізовувати заходи, спрямовані на розвиток лише тих, рівень яких не відповідає необхідному. Це дозволить скоротити час на проведення процедури, так само як і обсяг трудових й матеріальних витрат.

Висновки до розділу 5

1. Доведено відсутність єдиного підходу до визначення актуальної стадії ЖЦ організації, що є корисним для формування цілісної картини діяльності та створює ефективний інструмент управління, дозволяючи використовувати компетенції для попередження загроз в «критичних точках» та подовження періоду функціонування організації. Приймаючи до уваги, що специфіку діяльності організації на кожній стадії ЖЦ найповніше відображає фінансовий стан та тенденції його зміни, обґрунтовано доцільність використання методики, що спирається на характеристику рівня прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості організації. Її орієнтація на розрахунок блоків відомих та доступних показників, підкріплених зрозумілими алгоритмами розрахунку, дозволяє ідентифікувати поточну стадію ЖЦ організацій незалежно від форми власності та сфери діяльності. Це відповідає меті дослідження, що спрямована на розробку, зокрема, науково-методичних підходів до побудови компетентних організацій, не обмежених їх специфічними характеристиками, та забезпечення їх ефективного функціонування на сучасному ринку.

2. Узагальнено процедуру визначення ЗПЖЦО, що включає розрахунок показників для аналізу на основі даних фінансової звітності організації, формування матриць вихідних даних та їх переведення в індексну форму, розрахунок П за блоками показників. Обґрунтовано необхідність доповнення інтервалів значень П та ЗПЖЦО для різних стадій ЖЦ напрямом їх зміни впродовж аналітичного періоду, що обумовлено повним співпадінням інтервальних значень на стадіях: народження та ліквідації; інтенсивного зростання, оновлення та занепаду; зрілості та оновлення. Це дозволило відстежити траєкторію пересування організації по кривій ЖЦ впродовж періоду діяльності, визначити актуальну стадію ЖЦ та ймовірність переходу на наступну. Розуміння переліку специфічних управлінських завдань кожної стадії та необхідних для їх вирішення складових компетентності дозволить судити про їх достатність для конкретного періоду функціонування організації,

прийняти рішення щодо необхідності розвитку або набуття, сформувавши раціональну структуру організаційної компетентності.

3. Здійснено апробацію запропонованого методичного підходу до визначення стадії ЖЦ організації на підставі розрахунку ЗПЖЦО на прикладі організацій, що є представниками сфер діяльності: виробничої, будівельної, сільськогосподарської, оптової та роздрібно-торгівлі та державних установ, що доводить універсальність підходу та можливість його використання для необмеженого кола організацій.

4. Дотримання запропонованої методики розрахунку ЗПЖЦО дозволило визначити тенденції зміни позицій сукупності організацій на кривій ЖЦ впродовж 2020 – 2023 р.р. Враховуючи, що кожна організація продемонструвала власні тенденції зміни значення ЗПЖЦО, підтвердженого результатами аналізу даних фінансової звітності, тобто, різну ефективність функціонування, обґрунтовано, що перебування в однакових зовнішніх умовах не означає досягнення однакових результатів діяльності. Це дозволило підтвердити гіпотезу про важливість внутрішніх організаційних властивостей – знань, вмінь, досвіду вирішення складних завдань, готовності йти на ризик, змінюючи напрям діяльності, спроможності ефективної взаємодії з партнерами, що, підкріплене прогресивними методами й технологіями управління, формують компетентність організації на сучасному ринку.

5. Врахування отриманої у роботі узгодженої експертної думки щодо структури компетентності організації та важливості її складових на різних стадіях ЖЦ дозволило узагальнити використовувані фахівцями організацій компетенції для вирішення пріоритетних завдань стадій. Графічна інтерпретація результатів аналізу виявила абсолютну перевагу у зверненнях до компетенцій базової та функціональної складових – на рівні 40% у загальній кількості звернень на стадіях народження – оновлення, та майже 83% на стадії ліквідації. Це підтвердило доцільність розгляду співробітників та їх компетенцій основою будь-якої організації, незалежно від сфери діяльності та масштабів бізнесу. Обґрунтовано, що компетентні працівники надають можливість організаціям ефективно реалізовувати основні функції, як запоруки стабільного функціонування у довгостроковій перспективі.

6. Науковий інтерес до визначення напрямів трансформації структури

компетентності, тобто напрямів зміни значущості складових (компетенцій) у процесі вирішення управлінських завдань, став причиною дослідження сценаріїв розвитку сукупності організацій впродовж аналізованого періоду. Це дозволило виявити: ідентичність тенденцій для Організацій 1 та 3, які функціонують за класичним сценарієм ЖЦ впродовж 2020 – 2023 р.р., що починається стадією народження і закінчується стадією занепаду; кращий сценарій розвитку для Організації 2, яка після занепаду у 2020 та 2021 р.р. перейшла до стадії оновлення; майже ідентичний сценарій розвитку Організацій 4 – 6, які перебували на стадії зрілості у 2020 році, перейшли на стадію занепаду у 2021 – 2022 р.р. з оновленням у 2023 році. Практична цінність визначення сценаріїв розвитку організацій полягає у можливості використання результатів для визначення напрямів трансформації структури організаційної компетентності впродовж аналітичного періоду.

7. Визначення послідовності зміни стадій ЖЦ відібраної для аналізу сукупності організацій з урахуванням обраного керівництвом сценарію їх розвитку стало підґрунтям для формування структури компетентності. Обґрунтовано, що Організаціям 1 та 3 слід концентруватись на розвитку компетенцій синергетичної складової, віддаючи перевагу підприємницькій компетенції та використанню власного авторитету в адміністративних та ділових колах для лобіювання організаційних інтересів. Для Організації 2 першочергової значущості набувають компетенції стратегічної складової з підвищенням важливості компетенцій базової складової, адже на стадії занепаду ймовірність вирівнювання ситуації суттєво залежить від наявності авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторських рішень, що дозволить активізувати виробництво унікальної продукції. Аналогічним до описаних вище для інших організацій є розподіл часток звернень до компетенцій складових для Організацій 4 – 6. Використання результатів аналізу дозволило підтвердити найбільшу потребу у зверненні до компетенцій усіх складових на стадіях інтенсивного зростання та зрілості, що не завжди пояснюється гостротою пріоритетних управлінських завдань, тобто необхідністю їх швидкого вирішення за допомогою залучення великих обсягів ресурсів. Частіше це пов'язане із ширшим переліком завдань, адже на стадії інтенсивного зростання, відповідно до

результатів експертного оцінювання, їх 25, на стадії зрілості – 30, проти 14 на стадії народження, 14 та 15, відповідно, на стадіях занепаду та оновлення, та 3 на стадії ліквідації.

8. Окреслення перспектив переходу організацій на наступну стадію залежно від обраного сценарію розвитку дозволило зрозуміти потребу у конкретній складовій компетентності (компетенцій у межах складових). Це є передумовою ефективного вирішення завдань кожної стадії, попередження настання небажаних для організації стадій, подовження періоду перебування на стадії зрілості або переходу на стадію оновлення. Володіння інформацією про напрями зміни структури компетентності на шляху власного розвитку дає організації час для ретельної підготовки до реалізації стратегії діяльності. Мова йде про своєчасний розвиток або додаткове набуття саме тих складових компетентності (окремих компетенцій у межах складових), які будуть найнеобхіднішими у найближчий перспективі з огляду на актуальні управлінські завдання. Це також дозволить скоротити необґрунтовані витрати часу та інших ресурсів за рахунок концентрації уваги та організаційних можливостей на тому, що є дійсно важливим у певний період функціонування організації.

Отримані результати, що наведені у розділі 5, опубліковані у працях [92, 99, 597].

Список використаних джерел: [29, 38, 49, 60, 112, 116 – 119, 127, 132, 134, 135, 149, 182, 203– 206, 216, 232, 235, 256, 257, 270, 409, 433, 439, 441, 451, 452, 462, 470, 485 – 487, 489, 512, 550, 563, 572, 573, 591, 631, 653, 676, 681, 696, 715, 735, 759, 773].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливу науково-практичну проблему з наукового обґрунтування та розроблення теоретичних і методологічних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо створення компетентних організацій й забезпечення їх ефективного функціонування у динамічних умовах зовнішнього середовища. Основні результати дослідження дають підстави для обґрунтованих висновків, сутність яких полягає у наступному:

1. Розвинуто положення методологічного базису дослідження організації на метатеоретичному науковому рівні, що доводить доцільність сукупного використання емпіричних і теоретичних методів вивчення організації в умовах постійного розвитку, як головної характеристики компетентної організації. Врахування варіантності розвитку, що стало причиною поєднання у межах комплексного підходу традиційного та інноваційного інструментаріїв дослідження, дозволило пояснити внутрішню будову, процеси функціонування компетентної організації як еволюціонуючої системи з безперервною, стабільною, стійкою зміною характеристик, що має практичне значення для виявлення принципів її створення та передумов ефективної діяльності в умовах трансформаційних тенденцій динамічного ринку.

2. Дослідження генезису наукових підходів до вивчення організації з позиції статичного та динамічного аспектів її існування дозволило уточнити понятійно-категоріальний апарат та розкрити сутність дефініцій предметної галузі: «організація», як сукупність елементів соціальної системи та свідомо координованих, упорядкованих, взаємопов'язаних та взаємодіючих на підставі правил та процедур процесів, що забезпечує досягнення організаційних цілей; «тезаурус організації» – як інструментарій дослідження організації, що включає базовий ешелон із загальноприйнятими науково-практичними термінами опису і сприйняття організації; процесуально-системний ешелон із комплексом її основних процесуальних і системних понять; спеціалізований ешелон, що містить модифікації

визначень залежно від мети, специфіки об'єкта, предмета, методів дослідження; «парадигма», як основа формування та подання тезауруса організації. Це дозволило отримати сукупність дефініцій, що мають практичну цінність для комплексного опису компетентної організації, забезпечення єдиної методологічної і методичної основи відображення її сутності та змісту.

3. Ретроспективне дослідження еволюції наукових поглядів на організацію дозволило розкрити сутність основних детермінант компетентної організації: «компетенція», як сукупність нерозривно пов'язаних навичок, здібностей, вмінь, організаційних технологій та ресурсів, якісне управління якими приводить до трансформації у конкурентну можливість організації; «компетентність», як свідчення досягнення сукупністю організаційних компетенцій рівня прояву, необхідного для отримання результатів у вигляді діяльності, доповненої динамічними здібностями організації до адаптації, оновлення, безперервного навчання, співробітництва та партнерських відносин; підтвердити їх взаємообумовленість, змістовну близькість, але не повну тотожність. Практична значущість виявлення та опису детермінант полягає у можливості визначення головного поняття дослідження – «компетентна організація» – як носія широкого комплексу компетенцій, розподілених за ієрархічно розташованими складовими компетентності, рівень прояву яких у діяльності дозволяє вирішувати завдання у кращій за конкурентів спосіб, що є передумовою формування конкурентних переваг організації, її відповідності ринковим вимогам та можливості швидкої адаптації до нових викликів.

4. Визначення сутності поняття «компетентна організація» обумовило необхідність розширення класифікації організацій ознакою «за рівнем компетентності». Її практичне використання дозволяє уніфікувати рекомендації щодо формування компетентності організацій у межах груп: некомпетентних з усвідомленою некомпетентністю та ускладненими перспективами її розвитку; організацій з недостатньо розвинутою компетентністю через не усвідомлення некомпетентності за складовими, що гальмує її розвиток (репродуктивний рівень); організацій з недостатньою компетентністю, коли усвідомлюється

некомпетентність, але наявний потенціал для її розвитку (рефлексивний рівень); організацій з достатньою компетентністю, коли її рівень дозволяє виконувати функції та досягати середньо ринкових результатів, передбачати і попереджати наслідки негативних подій (нормативний рівень); організацій з сильно розвинутою компетентністю, коли забезпечується виконання функцій та досягнення вищих за середньо ринкові результатів (активний рівень); організацій з лідерською компетентністю, коли усвідомлюється практично не відтворювана конкурентами, експертна компетентність, як передумова успішної реалізації стратегічних рішень, активного впливу на ринок шляхом встановлення нових стандартів діяльності (креативний рівень).

5. Представлення класифікації компетенцій співробітників з ключовою позицією м'яких особистісно-соціальних (soft skills) та жорстких діяльнісних (hard skills) компетенцій у процесі формування компетентності організації дозволило уточнити сутність дефініцій «компетенція» і «компетентність» на рівні індивідуума та обґрунтувати характер зв'язку між індивідуальною та організаційною компетентністю. Її використання у практичній діяльності організацій обумовлює можливість формування базової складової компетентності як підґрунтя для розвитку компетенцій вищих ієрархічних рівнів.

6. Розроблено науково-методичний підхід до створення компетентної організації, що передбачає варіантність сценаріїв реалізації відповідно до причини здійснення процесу, як то: імплементація нової бізнес-ідеї та створення нової організації; диверсифікація діяльності або стійка тенденція до зниження її основних показників з відповідною реорганізацією та удосконаленням характеристик існуючої організації. Це дозволить не обмежуватись створенням виключно нової організації у контексті забезпечення її компетентності на ринку, а, шляхом розвитку компетенцій на будь-якому етапі функціонування організації, підвищити рівень компетентності та ймовірність здійснення ефективної діяльності.

7. Базуючись на сполучному розгляді напрацювань вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл, з позиції синергетичної парадигми, запропоновано концепцію створення та функціонування компетентної організації, що враховує удосконалений

понятійно-категоріальний апарат та ґрунтується на необхідності трансформації структури компетентності з огляду на зміну позиції організації на кривій ЖЦ, домінуючої проблеми на його стадіях та пріоритетності управлінських завдань для її розв'язання. Обґрунтовані положення концепції розширюють методологію створення та функціонування організацій, спроможних здобути компетентність в умовах конкурентного середовища.

8. Запропонований методичний підхід до визначення перспектив функціонування українських організацій на ринку ґрунтується на визначенні місця України у рейтингу країн-учасниць ЄС на підставі аналізу значень загального індексу глобалізації КОФ, зокрема, його економічної, соціальної та політичної складових. Його практичне використання, доповнене результатами аналізу обсягів, динаміки, регіональної та галузевої структури ВВП, співвідношення номінального і реального значень, як індикатору стану економіки, дозволяє виявити ймовірні проблеми на шляху створення в Україні організацій, компетентних в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів, окреслити передумови їх ефективного функціонування на європейському та забарвленому військовими діями українському ринках.

9. Усвідомлення ролі організацій у розвитку економіки України, дослідження інтенсивності їх створення та динаміки основних показників діяльності дозволило розвинути методичний підхід до обґрунтування пріоритетності впливу показників діяльності організацій на стан національної економіки. Розгляд результатів організаційної діяльності, зокрема, їх перевищення результатів діяльності конкурентів, як свідчення здатності вирішувати завдання у кращий за них спосіб, обумовило доцільність їх використання як індикатору компетентності на ринку, що забезпечує унікальність та майже невідтворюваність іншими конкурентних переваг. Практична цінність підходу полягає у можливості формування висновків щодо компетентності організацій в актуальних ринкових умовах, доцільності їх розвитку для економіки країни, отже, нарощування обсягів державної підтримки.

10. Монографічний аналіз підходів до трактування сутності ЖЦ організації, логіко-змістовне групування його стадій з урахуванням ймовірності відродження

організації за рахунок реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту інноваційної продукції та підвищення конкурентоспроможності, дозволило обґрунтувати можливість періодичного оновлення організації впродовж ЖЦ. Уточнення, на підставі цього, сутності поняття «ЖЦ організації» з акцентом на охоплення ним декількох ділових циклів, дозволить організаціям, використовуючи компетенції для здійснення своєчасних стратегічних перетворень, запобігати появі криз, забезпечуючи тривалість та багатоваріантність власного розвитку.

11. На підставі аналізу практики функціонування організацій, що дотримуються компетентнісного підходу, приймають правомірність концепції ЖЦ та усвідомлюють доцільність її імплементації, визначено зміст поняття «структура організаційної компетентності», підтверджено її динамічність, обумовлену необхідністю врахування при формуванні стану організації, характеру діяльності та актуальних управлінських завдань стадій ЖЦ. Використання поняття у практичній діяльності організацій дозволить зрозуміти логіку формування компетентності та можливість підвищення її рівня на певному етапі функціонування в результаті взаємодії нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, їх ефективного використання у діяльності для створення унікальних конкурентних переваг.

12. У дисертації отримана узгоджена експертна думка щодо ієрархічного характеру структури компетентності організації та виділення: синергетичної, базової, ключової, стратегічної та функціональної складових; груп фінансових, управлінських, виробничих, маркетингово-збутових та компетенцій з управління персоналом у межах функціональної складової; груп м'яких особистісно-соціальних (soft skills) та жорстких діяльнісних (hard skills) компетенцій, з їх розподілом на підгрупи компетенцій керівника та фахівця, у межах базової складової. Це дозволило уточнити класифікацію компетенцій організації, розподілити їх за складовими структури компетентності, ієрархічно розташованих за ступенем значущості відповідно до пріоритетності управлінських завдань на стадіях ЖЦ, що є цінним для обґрунтування доцільності їх розвитку з акцентом на формування

компетентності організації та створення унікальних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

13. Побудова уніфікованої моделі ЖЦ організації з характерною зміною домінуючої проблеми на кожній стадії, формування переліку управлінських завдань для її розв'язання та їх співставлення з необхідними для цього компетенціями, ідентифікованими за ознаками прояву у діяльності, надало можливість відстежити частоту звернень керівників до компетенцій складових у процесі функціонування організації, проаналізувати напрями зміни пріоритетності внаслідок зміни позиції на кривій ЖЦ. Практичне використання запропонованого науково-методичного підходу дозволяє сформулювати аналітичне забезпечення трансформації структури компетентності з відстеженням тенденцій зміни потреби у складових компетентності, групах / підгрупах та компетенціях по мірі проходження організацією стадіями ЖЦ, визначенням ступеня її забезпеченості необхідними компетенціями, окресленням орієнтирів їх розвитку або набуття на певному етапі функціонування, прогнозуванням перспектив діяльності у динамічному конкурентному середовищі.

14. Вважаючи фінансовий стан та тенденції його зміни індикатором діяльності організації на стадіях ЖЦ, обґрунтовано вибір для визначення актуальної стадії підходу, що спирається на розрахунок Π за блоками показників прибутковості, ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості організації та обчислення ЗПЖЦО. Доповнення діапазонів значень Π та ЗПЖЦО напрямом їх зміни, дозволило ідентифікувати стадії з однаковим інтервалом значень, відстежити траєкторію пересування організації по кривій ЖЦ, виявити ймовірну управлінську проблему, актуальні завдання та необхідні для їх вирішення компетенції у межах складових компетентності. Практична цінність запропонованого методичного підходу полягає у можливості формування структури компетентності організації на різних стадіях ЖЦ та визначення напрямів її трансформації залежно від обраного сценарію розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер А, Йоахімсталер Е. Brand Leadership. N. Y.: Simon & Schuster Ltd, 2009. 368 p.
2. Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / за ред.: Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. Харків: ХНУБА, 2015. С. 7–47.
3. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії. Київ: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 496 с.
4. Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 17. С. 83–86.
5. Александрова С. А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії. *Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук: зб. наук. праць ЗІДМУ*. 2011. Вип. 42. С. 16 – 21.
6. Алексєєнко М. Проблеми, перспективи та тенденції залучення іноземних інвестицій в Україну. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1875> (дата звернення 09.11.2021).
7. Амеліна І. В., Попова Т. Л., Владимиров С. В. Міжнародні економічні відносини. Київ: ЦУЛ, 2013. 256 с.
8. Амоша О. І., Новікова О. Ф., Антонюк В. П., Шаульська Л. В. та ін. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисл, 2006. 208 с.
9. Аналітичні матеріали у сфері трансферу технологій. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/transfer-tehnologij/analitichni-materiali-u-sferi-transferu-tehnologij> (дата звернення 01.01.2024).
10. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство. Тернопіль: Терно-граф, 2008. 424 с.
11. Андрущенко Н. О. Роль і місце комунікацій у процесі управління (до

питання підготовки управлінського персоналу). *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія педагогіка і психологія: збірник наукових праць*. 2010. Вип. 21. С. 153–155.

12. Артёмов І. В., Бондаренко В. Д., Ващук О. М., Ващук Ф. Г. та ін. Філософія інтеграції: монографія/за ред. В. Д. Бондаренка. Ужгород: ЗДУ, 2011. 544 с.

13. Архипова С. П. Професійна компетентність і професіоналізм соціального працівника: сутність і шляхи розвитку. *Соціальна робота в Україні: теорія та практика*. 2004. Вип. 2(7). С. 15–24.

14. Афанасьєв М. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2003. 179 с.

15. Багрій В. Н. Критерії та рівні сформованості професійних умінь майбутніх соціальних педагогів. *Збірник наукових праць Хмельницького ініверситету соціальних технологій Університету «Україна»*. 2012. № 6. С. 10–15.

16. Базилевич В. Д. Економічна наука та освіта в епоху системних трансформацій: нові виклики і запити до фундаментальної теорії. *Економіка України*. 2016. № 8. С. 78–90.

17. Баймуратов М. О. Офшорні зони у сучасному всесвіті: питання теорії та практики: монографія. Одеса : Фенікс, 2010. 173 с.

18. Батченко Л. В., Гончар Л. О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11(221). С. 22–33. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Batchenko%20L.V,%20Honchar%20L.O.pdf (дата звернення: 6.06.2022).

19. Беззуб І. Іноземні інвестиції в українській економіці. *Громадська думка про правотворення*. 2016. №12 (115). С. 4–10.

20. Безтелесна Л. І., Юрчик Г. М. Державне регулювання зайнятості. Рівне : НУВГП, 2006. 210 с.

21. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. *Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія*. Київ: Либідь, 1996. С. 206.

22. Бестужева С. В. Глобалізація та світова фінансова криза: прогнозована реальність. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2009. №22/1. С. 78–85.

23. Бестужева С. В., Котиш О. М. Аналіз сучасної політики розвитку експортного потенціалу України. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів X Міжнародної наук.-практ. конф. (18 травня 2018 р.)*. Харків : ХНАДУ, 2018. С. 11–13.

24. Бібік Н. Компетентнісний підхід презентації освітніх результатів. *Школа першого ступеня: теорія і практика: збірник наукових праць*. 2004. Вип. 10. С. 88.

25. Білик М. Д. Вдосконалення стимулювання та мотивації праці в умовах ринкових відносин. *Проблеми економічної теорії та практики на сучасному етапі: збірник наукових праць*. Хмельницький : ТУП, 1998. С. 12–15.

26. Білорус Т. В. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2006. №89. С. 51–53.

27. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №1(55). С. 185–189.

28. Білоусенко М. В. Загальна теорія економічної організації. Організаційна еволюція індустріальної економіки: монографія; Донецький національний технічний ун-т. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 432 с.

29. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.

30. Бобровник В. М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №6, Т. 3. С. 173–178.

31. Бойко Є. О. Вплив процесів глобалізації на розвиток агропродовольчої сфери. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2008. С. 102–109. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/11012> (дата звернення: 15.11.2021).

32. Болдовська К. П. Дослідження можливостей економік з розвиненими фінансовими ринками щодо отримання більших вигід від прямого іноземного інвестування. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 18 травня 2018 р.)*. Харків: ХНАДУ, 2018. С. 44–45.

33. Болдовська К. П. Передумови ефективного використання механізму іноземного інвестування як інструмента забезпечення економічного зростання

країни. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів X Міжнародної наук.-практ. конф.* (18 травня 2018 р.). Харків: ХНАДУ, 2018. С. 64.

34. Болдовська К.П. Розширення міждержавного інвестиційного співробітництва України як підгрунтя забезпечення ефективної реалізації євроінтеграційного вектору розвитку. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів X Міжнародної наук.-практ. конф.* (18 травня 2018 р.). Харків: ХНАДУ, 2018. С. 65.

35. Борисов В. В. Провайдинг інновацій в системі післядипломної педагогічної освіти. *Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи: збірник матеріалів I-ої Міжнародної наук.-практ. конф.* (Баку-Ужгород-Дрогобич, 28 жовтня 2016 р.). Дрогобич: Посвіт, 2016. С. 199–220.

36. Бочан І. О. Сучасні тенденції розвитку туризму в контексті європейських і світових вимог. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму: Серія: Економічні науки.* 2008. Вип. 3. С. 64–69.

37. Брагіна А. В. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві. URL: http://masters.donntu.edu.ua/index_u.html (дата звернення: 25.12.2023).

38. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.

39. Будзянівська Н., Якимович О. Інноваційні методики формування соціально-економічної компетентності студентів. *Педагогічні інновації у фаховій освіті.* 2019. Вип. 10. С. 32–37.

40. Василенко М. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку. *Політичний менеджмент.* 2003. №1. С. 60–67.

41. Васильківський Д. М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. №4. Том 2. (216). С. 97–100.

42. Васюткіна Н. В., Самітов Р.О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки.* 2023. №1(46). С.31–37 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

43. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2023. №11. С. 332–339.

44. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). 15–22. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>

45. Ващенко Н. В. Обґрунтування процесу безперервно розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №4 (24). С. 58–62.

46. Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Методика оцінки компетентності експертів з урахуванням характеристик невизначеності даних. *Металургическая и горнорудная промышленность*. 2014. №3 (288). С. 135–137.

47. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення 18.08.2022).

48. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. №4 (100). С. 40–46. DOI: 10.37734/2409-6873-2020-4-5

49. Верхоглядова Н. І., Примуш Ю. С. Алгоритм стабілізації життєвого циклу будівельних підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Вип. 1. Т. 18. С. 42–49.

50. Вікіпедія «Європейська інтеграція». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейська_інтеграція (дата звернення 01.04.2021).

51. Вільгуцька Р. Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №20. С. 47–52.

52. Вінтюк Ю. В. Розробка навчального спецкурсу «Психологія конкурентоспроможної особистості». *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*. 2018. №14. С. 9–17.

53. Вірченко В., Кузьменко А. Синергетичний підхід в економічних дослідженнях. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. №110. С. 34–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_110_11 (дата звернення: 7.04.2021).

54. Вітер І. Вплив глобалізації на європейські інтеграційні процеси. *Антологія творчих досягнень*. 2004. Вип. 1. С. 125–131.
55. Власюк О. С. Експортна стратегія України як чинник конкурентної боротьби на світовому ринку. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. №4. С. 20–27.
56. Власюк О. С., Пирожков С. І. Індекс людського розвитку: досвід України. Київ: Наукова думка, 1995. 84 с.
57. Вознюк О. В. Методологічні принципи синергетичних концепцій акмеології. *Акмеологія в Україні: теорія і практика*. 2013. № 23. С. 43–47.
58. Вознюк О. В. Розвиток вітчизняної педагогічної думки: синергетичний підхід: монографія /за ред. П.Ю. Сауха. Житомир: Вид. ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 184 с.
59. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. №(25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
60. Волошина К. А., Комірна В. В. Оцінка стану ділової активності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №8. С. 37–41.
61. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 13.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96
62. Воротін В. Є., Жаліло Я. А., Біла С. О. та ін. Державне управління регіональним розвитком України / за ред. В. Є. Воротіна. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
63. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
64. Ганзюк С. М. Методологічно-синергетичний підхід щодо інноваційного розвитку економічної системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №24. С. 14–16.
65. Гарафонова О., Грузіна І., Козирєва О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 1(48). С. 298–311. DOI: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3957

66. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДННУ «Академія фінансово управління», 2012. 301 с.

67. Геєць В. М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (Погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. №9. С. 3–29.

68. Гейман О. А. Нелинейность экономики и неравномерность развития регионов : монографія. Харьков : ФЛП Либуркина Л. М.; ИД «ИНЖЭК», 2009. 428 с.

69. Герасименко О. Вдосконалення системи оплати праці наукових працівників на основі розробки нової єдиної тарифної сітки. *Економіст*. 2001. №3. С. 44–47.

70. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2008. 21 с.

71. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень: монографія. Київ: ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.

72. Голяков І. В., Голяков В. І. Багатокритеріальна оцінка проекту створення судноплавної компанії. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2014. №1. С. 83–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnuk_2014_1_16 (дата звернення: 18.02.2020).

73. Горбатюк Р. Система професійної підготовки майбутніх фахівців інженерно-педагогічного профілю: монографія. Тернопіль, 2009. 400 с.

74. Горняк О. В. Закономірності формування сучасних підприємств в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.01.01 / Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2004. 37 с.

75. Горобець С. Компетентнісна парадигма в освіті: світовий досвід, здобутки українських і польських науковців. *Українська полоністика. Педагогічні дослідження*. 2014. Вип. 11. 226–233.

76. Гребешкова О. М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2003. Вип.14. С. 32–38.

77. Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка».

Педагогіка та психологія. 2014. Вип. 45. С. 74–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprkhnpri_ped_2014_45_10 (дата звернення: 25.03.2023).

78. Гриньова В. М. Професійна компетентність викладача вищого навчального закладу як результат сформованості його педагогічної культури. *Вісник Дніпропетровського ун-ту економіки та права ім. А. Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2011. С. 11–13.

79. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

80. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с.

81. Гриньова В. М., Кривошапка Ю. М. Управління мотивацією праці в процесі реструктуризації акціонерного товариства. *Вісник ХДЕУ*. 2001. №4 (20). С. 39–40.

82. Гриньова В. М., Новікова М. М. Забезпечення продуктивної зайнятості на основі оцінки стану ринку праці. *Зайнятість та ринок праці: міжвідомчий наук. зб.* 2004. Вип. 19. С. 122–129.

83. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.

84. Гришова І. Ю. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 47–54.

85. Гришова І. Ю., Непочатенко В. О. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2(7). Р. 47–51. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/47-51.pdf> (Last accessed: 17.03.2024).

86. Грузіна І. А. Эффективное управление персоналом на основе оценки его труда. *Україна наукова '2003: матеріали міжнародної наук.-практ. конф.* Т. 20. «Економіка». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. С. 14–16.

87. Грузіна І. А. Аналіз тенденцій розвитку середовища функціонування українських організацій. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф.* (Одеса, 23–24 вересня 2022 р.). Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 377–380.

88. Грузіна І. А. Визначення понятійно-категоріального апарату як передумова створення компетентної організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2(108). С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-2>.

89. Грузіна І. А. Виявлення чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2023. №27. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.5>.

90. Грузіна І. А. Вплив глобалізації на функціонування сучасних організацій *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнародної наук.-практ. конф. (Харків, 3–4 листопада 2022 р.). Харків: Державний біотехнологічний ун-т, 2022. С. 396–398.

91. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2022. №181. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16>.

92. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №187. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16>.

93. Грузіна І. А. Еволюція розвитку наукових підходів до створення компетентної організації. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: збірник тез доповідей Міжнародної наук.-практ. конференції (Харків, 20–22 вересня 2023 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 191–192.

94. Грузіна І. А. Компетентнісний підхід до стратегічного управління організацією. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків –Торунь, 16 квітня 2021 р.). Дніпро: Середняк Т.К., 2021. С. 25–27.

95. Грузіна І. А. Компетентність організації як передумова підвищення конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики*: матеріали X Міжнародної наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю (Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 125–127.

96. Грузіна І. А. Компетенції працівників як невід’ємна складова компетентності організації *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки*. 2022. Вип. 2(106). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-1>.

97. Грузіна І. А. Концептуальні засади створення компетентної організації в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів в Україні. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2024. № 2. С. 279 – 288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-279-288>.

98. Грузіна І. А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2022. №25. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.6>.

99. Грузіна І. А. Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.10>.

100. Грузіна І. А. Особливості управління в умовах інформатизації як результату НТП. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 154–159.

101. Грузіна І. А. Понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації як об’єкту стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей XI наук.-практ. конференції з міжнародною участю (Харків, 14 грудня 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 96–101.

102. Грузіна І. А. Проблеми інвестиційної діяльності українських організацій в умовах євроінтеграції. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф. (Вінниця, 2–3 березня 2023 р.). Вінниця: ВНТУ, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17091>.

103. Грузіна І. А. Розвиток наукових підходів до дослідження організації. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2022. №2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-132-139> 132 – 139.

104. 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. 15–23. DOI:

<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-1>.

105. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2011. №9. С. 177–181.

106. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 192 с.

107. Грузіна І.А., Дериховська В. І. Розвиток працівників як невід’ємний елемент стратегії управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2010. №4 (56). С. 104–107.

108. Грузіна І. А., Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №184. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>.

109. Грузіна І. А., Перерва І. М. Узагальнення наукових поглядів на трактування сутності та змісту поняття «організація». *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 44–51. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.6.

110. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 92–97.

111. Грузіна І. Методичний підхід до створення компетентної організації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-6> (0,57 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus)

112. Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. №714. С. 52–57.

113. Гузій Н. Педагогічний професіоналізм: історико-методологічні та теоретичні аспекти: монографія. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2004. 243 с.

114. Гук О. В., Коржов Є. О. Прямі іноземні інвестиції: сучасні тенденції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (22 квітня 2021 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 210–211.

115. Давидовська Г. І. Сутність сучасного інноваційного підприємництва.

Бізнес, інновації, менеджмента: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (22 квітня 2021 р.). Київ: «Політехніка», 2021. С. 212–213.

116. Дайновський Ю. А. Корягіна С. В. Фінансово-економічний аналіз життєвого циклу підприємства. *Фінанси України*. 2003. №10 (95). С. 66–76.

117. Дайновський Ю. А., Корягіна С. В., Ситник Н. С. Вплив щільності цільового контингенту на життєвий цикл підприємств. *Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія і практика, проблеми підготовки фахівців: Матеріали Всеукраїнської наукової конференції (Хмельницький, 25–26 травня 2001 року)*. Хмельницький: ХІЕП, 2001. С. 130–134,

118. Дайновський Ю.А., Корягіна С.В., Ситник Н.С. Управління життєвим циклом підприємств з урахуванням рівня концентрації цільового контингенту. *Вісник Львівської державної академії ветеринарної медицини*. 2003. Том 5 (№1). С. 109–111.

119. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6(132). С. 118–123.

120. Данилюк Т. І. Організаційне проектування системи управління персоналом посередницького підприємства. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. №35. Р. 143–150.

121. Даценко Г. В. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств. *Вісник дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4(2). С. 96–101.

122. Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловйов В. М., Шарапов О. Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 287 с.

123. Дергачова Г. М., Смольникова В. Д. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 160–161.*

124. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.04.2024).

125. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.07.2022).

126. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. Вип. 1(61). С. 114–117.

127. Дідик Л. М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2010. №1. С. 55–62.

128. Добрава В. Є., Старченко М. Г., Зупанець І. А., Котенко О. М. Аналіз факторів дискомфорту з урахуванням вимог до належного планування клінічних випробувань за участю здорових добровольців. *Запорізький медичний журнал*. 2011. Том 13. №5. С. 16–21.

129. Доброскок А. С. Психологічні чинники формування професіоналізму майбутніх менеджерів: автореф. ... канд. психолог. наук: 19.00.07 / Інститут психології імені Г. С. Костюка. Київ, 2013. 20 с.

130. Довгань Л. Є., Пермінова В. О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 113–121.

131. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. №3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77.

132. Долішня Б. О. Умови забезпечення та зміцнення фінансової стійкості підприємств малого бізнесу. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. *Фінансова політика приватизованих підприємств і механізми її реалізації*. 2003. Вип.4. С.143–147.

133. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2009. №26. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/pprbsu/texts/2009_26/26_L07.pdf (дата звернення 7.04.2022).

134. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №9 (99). С. 113–120.

135. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Ділова активність підприємства та шляхи

її зміцнення. *Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 250–255.

136. Дорош Н. І., Лю Д. Прогнозний аналіз фінансових результатів та визначення межі банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №2(2). С. 700–703.

137. Дослідження: Україна у TOP-20 країн з найбільшим обсягом незаконного вивозу капіталу. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/news/36719-doslidzhennya-ukraina-u-top-20-krajin-z-najbilshim-obsyagom-nezakonnogo-vivozu-kapitalu.htm> (дата звернення 11.07.2022).

138. Дресвянніков Д. О. Оптимальна модель життєвого циклу промислового підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. Т.2. С.130–134.

139. Дубовиков М.М. Проблеми формування науково-технологічного та інноваційного потенціалу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3(25). С. 158–163.

140. Економіка та організація підприємницької діяльності / за заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. К: ФОП Гуляєва В.М, 2019. – 320 с.

141. Економіка України: стратегія і тактика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця. Київ: Ін-т економічного прогнозування, 2003. 568 с.

142. Економічна енциклопедія / за ред.: Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний. Київ: Академія, 2000. 864 с.

143. Економічний профайл регіону, громади, кластеру. URL: <https://vkursi.pro/hromada> (дата звернення: 10.02.2024).

144. Елькін М. В. Формування професійної компетентності вчителя. *Управління школою*. 2013. Вип. 5 (125). С. 111.

145. Євроінтеграція України: досвід сусідів та перспективи об'єднання суспільства. Інформаційно-аналітичне видання Благодійного Фонду «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва». Київ: ФОП І. П. Артюшенко, 2014. 26 с.

146. Євтодюк А. В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем: дис... канд. філос. наук: 09.00.03 / АПН України; Інститут вищої освіти. Київ, 2002. 198 с.

147. Єріна А. М., Галицька Е. В. Гармонізація національної системи статистичної

інформації з міжнародними стандартами. *Наукові записки*. 2002. Том 20. С. 411–414.

148. Єрмаков Т. І. Індивідуальне розуміння концепту «Я» як ключова компетентність особистості в умовах сучасного інформаційного суспільства. *Наукові студії із соціальної та політичної психології: Зб. статей*. 2002. Вип. 6 (9). С. 200–207.

149. Єрмоленко Г. Г., Копачова К. І. Теоретичні аспекти дослідження поняття фінансової стійкості господарюючих суб'єктів. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення 11.04.2020).

150. Єсімов С. Методологія синергетичного підходу в дослідженні інформаційних технологій в публічному управлінні. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. Вип. 876. №1. С. 124–130. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.23939/law2017.876.124>

151. Жаліло А. Я., Архієреєв С. І., Базилюк Я. Б. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / за ред. Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2006. 120 с.

152. Жаліло Я. А. Євроінтеграційні перспективи України: від декларації – до дій. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 3(12). С. 129–135.

153. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.

154. Жерновникова О. А. Особливості підготовки студентів педагогічних ВНЗ до професійної діяльності у гімназіях та ліцеях. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. праць*. 2014. Вип. 36 (89). С. 549–555.

155. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №11. С. 116–123. DOI: 10.20535/2307-5651.16.2019.181688 (дата звернення 01.04.2021).

156. Жилінська О., Мельничук О., Антонюк Л., Гуменна О., Радчук А., Столярчук Я., Тарута С., Харламова Г., Чала Н., Шнирков О. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.

157. Жуков І. Р. Світова криза: економіка і соціологія глобальних процесів *Соціологічні дослідження*. 2010. №2. С. 12–13.
158. Забарна Е. М., Щокіна Є. Ю. Система організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України: монографія. Херсон: Олди+, 2019. 196.
159. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 355 с.
160. Загірняк Д. М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : монографія. Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 191 с.
161. Звєряков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса : Інтерпрінт, 2019. 236 с.
162. Зінченко В. А. Управління конкурентною боротьбою підприємств на зовнішніх ринках: монографія. Харків: ФОП Александра К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2012. 200 с.
163. Злупко С. «Економічна енциклопедія» та українські економісти: Економічна енциклопедія. *Вісник Національної академії наук України*. 2003. №4. С. 65–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2003_4_12 (дата звернення 11.04.2023).
164. Зовнішня торгівля України. Статистика. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=65613&cat_id=444 46 (дата звернення 01.02.2024).
165. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. Л. І. Федулової. Київ: Основа, 2005. 552 с.
166. Інфляційний звіт НБУ за вересень 2015 року. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=22249640> (дата звернення: 09.04.2022).
167. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/informacijno-analitichni-materiali> (дата звернення 11.05.2024).
168. Іщенко М. П. Філософія науки: питання теорії і методології. Київ: УБС НБУ, 2010. 442 с.
169. Кавтиш О. П., Колісна Т. О. Аналіз діяльності підприємств малого бізнесу та шляхи підвищення їх прибутковості. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2028> (дата звернення: 19.06.2022).

170. Казакова Н. А., Доброскок А. К. Міжнародні інвестиції України. Проблеми та перспективи їх утворення. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2020. С. 135–136. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/15562-Article%20Text-30952-1-10-20200504.pdf> (дата звернення: 27.08.2021).

171. Кальченко Т. В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. Київ:КНЕУ, 2006. 248 с.,

172. Карлін М. І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності. *Фінанси України*. 2000. №2. С. 3–9.

173. Каткова К. В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6(11). С. 119–123.

174. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Алгоритм реалізації механізму сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-271-276>.

175. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Алгоритм реалізації механізму сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-271-276> (дата звернення: 17.05.2023).

176. Кирилюк Є. М., Прощаликіна А. М. Методологія синергетики в дослідженні процесів трансформації економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №1. С. 87–94.

177. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

178. Кількісні методи експертного оцінювання: наук.-метод. розробка / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. Київ: НАДУ, 2009. 36 с.

179. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2019). URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.07.2023).

180. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник східно-українського*

національного університету ім. В. Даля. 2010. №1(143). URL: http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf (дата звернення: 19.04.2022).

181. Климова К. Я. Теорія і практика формування мовнокомунікативної професійної компетенції студентів нефілологічних спеціальностей педагогічних університетів: монографія. Житомир: ПП «Рута», 2010. 560 с.

182. Клімович І. М., Татієвська К. А. Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6613> (дата звернення: 13.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.62

183. Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 2(36). С. 140–143.

184. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 134–137.

185. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори. *Бізнес-навігатор*. 2010. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf (дата звернення: 8.10.2020).

186. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2009. №5. С. 99–106.

187. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Принципи діалектичної логіки в методології аналітичного обґрунтування сучасних управлінських рішень. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. № 2. С. 82–89.

188. Козак Л. С., Голубева Ю. Є. Розвиток антикризового управління в сучасних умовах реформування економіки України. *Вісник НТУ*. 2005. № 10. С. 249–250.

189. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Батанова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку: монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. 300 с.

190. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 1998. 35 с.

191. Козенков Д. Є. Козенков Д. Є. Життєвий цикл організацій та етапи життєвого циклу виробничих систем. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2011_2_15 (дата звернення 05.012.2021).

192. Козик В. В., Панкова Л. А. Світова економіка та міжнародні економічні відносини. Львів: Знання, 2006. С. 57–58.

193. Колот А. М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. *Україна: аспекти праці*. 1998. №1. С. 16–21.

194. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 3–9.

195. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / за ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.

196. Колот А., Григорович С. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2005. №8. С. 19–22.

197. Колот В. М., Покропивний С. Ф. Підприємництво: технологія та стратегія. Київ: КДЕУ, 1995. 160 с.

198. Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / За ред. О. В. Овчарук. Київ: «К.І.С.», 2004. 112 с.

199. Комплексна оцінка економічної ситуації в Україні у 2014-2015 р.р. Частина 1: Загальна оцінка макроекономічної ситуації. URL: <http://iac.org.ua/kompleksna-otsinka-ekonomichnoyi-situatsiyi-v-ukrayini-u-2014-2015-rr-chastina-1-zagalna-otsinka-makroekonomichnoyi-situatsiyi/> (дата звернення: 17.11.2022).

200. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці:

монографія / за ред. Т. І. Лепейко. Харків: ХНЕУ, 2010. 252 с.

201. Корнілова О. В. Оплата праці у період трансформації економіки України. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. 1998. Вип. 7. С. 56–60.

202. Корчевська Л. О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. №1(52). 26–35. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-3

203. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого цикл розвитку підприємства. Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. С. 21.

204. Корягіна С. В. Методика розрахунку та аналіз показників життєвого циклу підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. №469. С. 421–427.

205. Корягіна С. В. Реакція підприємства на фактори середовища залежно від стадії життєвого циклу. *Концептуальні засади соціально-економічного розвитку Західного регіону України: матеріали регіональної наук. конф. (Тернопіль, 24 травня 2002 р.)*. Тернопіль: МОН України, Інститут економіки і підприємництва, Тернопільська ОДА, Головне управління економіки, 2002. С. 65–66.

206. Корягіна С.В. Сучасні класифікації факторів життєвого циклу підприємства. *Вісник Тернопільської АНГ*. 2002. Вип. 5. С. 206–210.

207. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт. 2005. 302 с.

208. Кохан М.О., Шквірук І.М. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. №1(1). С. 12–18.

209. Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник ХНТУ сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_15 (дата звернення: 17.06.2017).

210. Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. *Фінанси України*. 2002. №10. С. 48–52.

211. Краус Н. М. Детермінанти тіньової економіки в інноваційних умовах господарювання: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2014. 144 с.

212. Краус Н. М. Тіньовий та офіційний сектори економіки: антагоністичне співіснування і взаємодія : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 175 с.

213. Кремень В. Педагогічна синергетика: понятійно-категоріальний синтез. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. №3. С. 3–19.

214. Кубенко І. М. Що таке компетентність і як її розуміють в освіті. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. Вип №1. С. 24–26.

215. Кузнецова І. О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №2. С. 228–234.

216. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №1 (69). С. 179–188.

217. Кузнецова А. Я., Жеребило І. В., Кліпкова О. І., Козьмук Н. І. Креація вартості вітчизняних підприємств через використання інноваційних центрів у кластерних утвореннях. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. №2(29). Р. 391–402. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.172364>

218. Кузьмін В. М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 28-1. С. 165–169.

219. Кузьмін О. Є., Пирог О. В. Економічний розвиток національної економіки України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1919> (дата звернення: 17.06.2023).

220. Кузьмін О., Юринєць О. Критерії доцільності застосування на підприємствах сукупності інвестиційних ургентних інструментів антикризового управління. *Formation of innovative potential of world science*: збірник наукових праць за матеріалами І-ої міжнар. наук.-практ. конф. (Тель-Авів, 7 травня 2021 р.). Тель-Авів: ISR, 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/12395> (дата звернення: 17.05.2021).

221. Кулакова С. Ю., Журавель Є. І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. №11. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>

(дата звернення: 1.11.2019).

222. Куранда В. М. Сучасні інформаційні технології в менеджменті. *Формування системи теоретичного і практичного менеджменту : регіональний аспект*. 2001. Вип. 2. С.41–43.

223. Кухар М. А., Мамонов К. А., Нестеренко С. Г., Анопрієнко Т. В. та ін. Територіальний розвиток у системі територіального адміністрування регіонів: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, ФОП Панов А. М, 2020. 339 с.

224. Кухарська Н. О., Забарна Е. М., Задорожнюк Н. О. Національна економіка: теорія, методологія та сучасні тенденції трансформації: монографія. Херсон : Олді+, 2020. 288 с.

225. Кучер Г. Нові підходи до організації оплати і стимулювання праці. *Економіст*. 1999. №7. С. 56–59.

226. Кучинський В. А. Ефективність організації систем ремонтно-технічного обслуговування обладнання машинобудівних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків, 2009. 20 с.

227. Лавров Р. В., Кравченко А. О., Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 12–19.

228. Ланде Д. В., Фурашев В. М. Основи інформаційного і соціально-правового моделювання : монографія. Київ: ТОВ «ПанТот», 2012. 144 с.

229. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. Вип. 2. С. 308–327.

230. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогіка*. 2013. С. 128–135.

231. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Обґрунтування технології формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №6. С. 356 – 360.

232. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.

233. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В. Л. Міжкультурні компетентності менеджерів-експатріантів. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу Та Права. Серія Економічна*. 2022. №33. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6618998>.

234. Ліщук А. І. Територіально-організаційна структура системи підприємств промислового залізничного транспорту та напрями її удосконалення: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.10.01 / НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. Київ, 2005. 18 с.

235. Лобачева І. Ф., Сопільняк М. В. Оцінювання ділової активності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 224–229.

236. Лопушняк Г. С., Шандар А. М., Миляник Р. В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*. 2023. №3. С. 19–30. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019 (дата звернення: 17.06.2023).

237. Луговська Е. М. Критерії оцінювання фахової компетентності техніків-механіків агропромислового виробництва. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_21 (дата звернення: 23.08.2023).

238. Лузан П. Г. Теорія і методика формування навчально-пізнавальної активності студентів: монографія. Київ: Національний аграрний університет, 2004. 271 с.

239. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція: монографія. Київ: ТОВ «Національний підручник», 2008. 220 с.

240. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Глобальна економіка XXI ст.: людський вимір: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.

241. Лямзін А. О., Носовська О. Б., Коваленко М. С., Маленкова А. В. Діджиталізаційна оцінка ефективності логістичної концепції забезпечення екологічної безпеки складових транспортної системи. *SWorldJournal*. 2017. Issue 9. Part 1. С. 71–77. DOI: 10.30888/2663-5712.2021-09-01-028.

242. Мадяр Р. О. Пріоритетні заходи з стабілізації обсягів ВВП та прогнозування його динаміки. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 165–168. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__45 (дата звернення: 16.09.2022)

243. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2010. 384 с.

244. Мазаракі А. А., Сівова Т. Ю. Міжнародні економічні відносини в умовах глобалізації. *Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в умовах інтеграційних процесів*: матеріали наук.-практ. Internet-конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю (Харків – Пшеворськ, 19 лютого 2019 року). Харків: НАУ ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», 2019. С. 200–201.

245. Маїк І. С. Принципи теорії синергетики у порівняльному правознавстві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. №1. С. 36–43.

246. Макогон Ю. В., Пилипенко В. В. Основи наукових досліджень в економіці. Донецьк: Альфа прес, 2007. 144 с.

247. Максимов В. Стало відомо, скільки українців втратили роботу через війну. URL: <https://ukraine.today.ua/ru/stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-yz-za-voyny> (дата звернення: 11.03.2023).

248. Максюта М. Є., Соколова О. М. Філософія науки: гуманітарно-педагогічний синтез. Київ: Олді-плюс, 2020. 310 с.

249. Малигіна В. Д., Холодова О. Ю., Акімова, Л. М. Методологія наукових досліджень. Рівне: НУВГП, 2016. 247 с.

250. Манаєнко І. М., Просяник І. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18 (3). С. 11–15
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18%283%29__4 (дата звернення 01.12.2021).

251. Манойленко О. В. Антикризове управління у корпоративному секторі економіки: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. Харків, 2010. 35 с.

252. Маркевич К., Сіденко В., Юрчишин В. Перспективи виходу України на

ринки висхідних країн. Аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2015. 116 с.

253. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.

254. Мартиненко В. Ф. Залучення зовнішніх інвестицій в економіку України: методологічний аспект. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. №4. С. 91–97.

255. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №19. С. 82–88.

256. Матюшенко О. І. Методичний підхід до визначення фінансово-господарського стану підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №11. С. 383–390.

257. Матюшенко О. І. Проблематика підходів до визначення стадії життєвого циклу підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. №262. С. 61–67. DOI: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/92322>

258. Мацокін А., Перерва А. Управління по компетенціям. *Держслужбовець*. 2019. №7. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/july/issue-7/article-45465.html> (дата звернення: 5.09.2021).

259. Медведовська Т. П. Проблеми регіонального розвитку у контексті світових глобалізаційних економічних тенденцій та європейської інтеграції України. *Економіка та держава*. 2013. №2. С. 31–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_10 (дата звернення: 12.07.2023)

260. Медведовська Т. П. Регіональний розвиток України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. №4. С. 232–235.

261. Мельник Г. В., Чемерис Є. Т. Дослідження взаємозв'язку і взаємозалежності понять «економічне зростання» і «економічний розвиток». *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48), С. 50–54. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123510/6-Melnik.pdf?sequence=1> (дата звернення 8.06.2020).

262. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис. ... док-ра. екон. наук: 08.06.01 / КНЕУ. Київ, 2003. 36 с.

263. Меркулов М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: монографія. Одеса : Фенікс, 2008. 344 с.

264. *Методологія експертного оцінювання* / уклад.: В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. К.: НАДУ, 2008. 48 с.

265. *Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія* / за ред. Т. І. Лепейко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 338 с.

266. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетнцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4(04). С. 176–182.

267. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О., Сичова Н. В. Дослідження соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі за компетентісним підходом. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NjxOStGcQQoJ:journ> (дата звернення: 9.11.2023).

268. Миргород-Карпова В. Міжнародні фінансові організації як суб'єкти фінансової системи України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. №2. 53–58.

269. Миронова Л. Г., Зеркаль А. В. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №3 (108). С. 131–136.

270. Мілінчук О. В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №4(16). С. 90–100.

271. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 27.02.2024)

272. Мітакі І. Соціально-економічні наслідки глобалізації для менш розвинених країн світу. *Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України: збірник наукових праць за матеріалами II Всеукраїнської наук.-практ. конф. Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2017. С. 63–66.*

273. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_11_46 (дата звернення: 7.03.2020).

274. Морозова Т. Ю. Аналіз дефініцій компетентнісного підходу щодо освіти. *Освіта Донбасу: збірник наук. праць*. 2005. №3. С. 5–11.

275. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства. *Держава і регіони*. 2006. №5. С. 216–221.

276. Морщенок Т. С., Лич Г. В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. №4(35). С. 53–56.

277. Морщенок Т. С., Локшин В. С., Гертнер О. О. Стратегія управління людськими ресурсами. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. 2005. Вип. 201. Т. V. С.1180–1189.

278. Мостіпака О. В. Сучасні тенденції розвитку національної економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 6(134). С. 35–41.

279. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2001. 416 с.

280. Мунасіпова-Мотяш І. А. Особливості екологічної компетентності та екологічних установок студентів різних спеціальностей. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Вип. 42. Т. 7. 149–155.

281. Муратова І. А. Філософські проблеми наукового пізнання. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 140 с.

282. Мюнстерберг Х. Н. *Munsterberg on Film: The Photoplay: A Psychological Study and Other Writings*. Abingdon City: Taylor & Francis, 2001. 216 p.

283. Навроцький О. О. Сфера послуг у формуванні постіндустріальної структури національної економіки. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. №66 (1108). С. 105–112.

284. Надвиничний С. А. Вплив глобалізаційних процесів на аграрний сектор України. *Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали IV Міжнар. конф. молодих вчених та студентів (7–8 квітня 2011 р.)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. С. 100–102.

285. Надвиничний С. А. Вплив глобальних викликів на розвиток аграрної сфери України. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2014. №19. С. 69–75.

286. Надвиничний С. А. Економічний розвиток аграрної сфери України: дис....д-ра екон. наук: 08.00.03 / Миколаївський національний аграрний університет

МОН України. Миколаїв, 2019. 515 с.

287. Наливайко А. П. Глобалізація і стратегічний менеджмент. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія / за ред. Д. Г. Лук'яненка. Київ: КНЕУ, 2001. URL: <https://fingal.com.ua/content/view/216/39/1/0/> (Last accessed: 27.05.2022).

288. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

289. Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. №214. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/65072> (дата звернення 27.03.2020).

290. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Київ: ТОВ «Август Трейд», 2018. 108 с.

291. Національний банк України. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishitsya-pomirnoyu-a-ekonomika-i-dalividnovlyuvatimetsya--inflyatsiyuniy-zvit-nbu> (дата звернення: 17.04.2021)

292. Никитюк Т. Л., Лещук В. П. Етапи наближення України до ЄС. *Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія*. 2013. Вип. 10. С. 184–190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2013_10_20 (дата звернення: 15.04.2024).

293. Новосад В. П. Метод аналізу ієрархій як засіб обґрунтування управлінських рішень. *Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції*: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. (Львів, 23 січня 2004 р.). Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. С. 180–183.

294. Новосад В. П. Оцінювання узгодженості експертних висновків методами рангової кореляції. *Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Львів, 3 квіт. 2009 р.). Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. С. 353–356.

295. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010–2019 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.09.2023).

296. Одягайло Б. М. Міжнародна економіка. Київ: Знання, 2006. С. 358–407.

297. ОЕСР та Україна: Global Relations Brief. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/countries/ukraine-and-the-oecd.htm> (дата звернення 22.04.2022).
298. Ольвінська Ю. О., Самотоєвкова О. В. Використання методу рангової кореляції при аналізі розвитку малого підприємництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 3(58). С.160–169.
299. Омецинська Н. В. Характеристика економіко-математичних методів та моделей прийняття рішень. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4030> (дата звернення 11.03.2020).
300. Опря А. Т. Наукова концепція статистичної методології: методи, показники, критерії надійності. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. №2. С. 109–119.
301. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ, 2003. 568 с.
302. Орлов П. І., Луганський О. М. Інформаційні системи та технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі. Харків: Вид. «ПрометейПрес», 2002. 292 с.
303. Ортинський В. Новітні методи дослідження адміністративно-правових явищ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. №782. С. 5–9.
304. Осташко Т. О. Сільське господарство в умовах ЄЄП. Київ: Інститут сільського розвитку, 2005. 70 с.
305. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 7.05.2024).
306. Офіційний сайт Світового Банку. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 17.05.2024).
307. Павлова В. А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. 2005. Вип. 204. Т. 5. С. 1219–1224.
308. Павловська Н., Анішина Н., Савкова С. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 1999. №3. С. 16–20.
309. Павлюк Л. І. Теоретико-методичні засади формування і реалізації механізмів регуляторної політики розвитку регіонального внутрішнього ринку.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 854–859. URL: <http://global-national.in.ua/> (дата звернення 18.08.2022).

310. Павлютенков Є. М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях). Харків: Основа, 2008. 128 с.

311. Пархоменко Л., Фротер О., Осіпова А. Сучасний розвиток економічної думки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/35> (дата звернення: 17.06.2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-38>.

312. Паршин Ю. І. Методологічні аспекти проведення експертизи на підприємствах гірничодобувної галузі. *Економічний вісник НДУ*. 2010. №3 с. 95–102.

313. Пасечник Т. О. Акціонерний капітал у інтегрованих корпоративних структурах України: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01 / Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2004. 19 с.

314. Пенцак Т. Г. Соціально-економічні та організаційні фактори раціонального використання трудового потенціалу в умовах трансформації економіки (на прикладі виробничих систем деревообробної галузі промисловості Львівської області): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2002. 20 с.

315. Петрашук М. М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139> (дата звернення: 18.05.2023)

316. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2011. №5. С. 128–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_28 (дата звернення: 15.07.2019).

317. Петровська О. М., Познякова Т. С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. *Управління змінами та інновації*. 2022. №3. С. 43–47.

318. Петрук О. М., Виговська Н. Г. Обґрунтування синергетичного підходу у дослідженні фінансового контролю. *Облік і фінанси АПК*. 2010. №4. С. 110–114.

319. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств : монографія. Київ : КВІЦ, 2007. 272 с.

320. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в управлінні трудовими ресурсами. Київ: КНЕУ, 1997. 252 с.

321. Писаревський І. М., Сегеда І. В., Богдан Н. М. Формування організаційної структури управління на підприємствах готельного бізнесу. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2019. №4. С. 19 – 29.

322. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В., Кочеткова О. П. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2021 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2022. 95 с.

323. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Максимова О. А. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня та отримані результати у 2019 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 100 с.

324. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Максимова О. А. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня та отримані результати у 2017 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 84 с.

325. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

326. Пінчук Т. А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.

327. Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 47–50.

328. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

329. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75–81.

330. Покатаєва К. П. Інвестиційна діяльність підприємств у глобальному середовищі: методичний інструментарій управління: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 168 с.

331. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №2(9). С. 55 – 59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>.

332. Полозова Т. В., Ткаченко А. Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. *Актуальні проблеми економіка та права*. 2024. № 3. С.43-50. (Фахова стаття). DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-9>

333. Полуяктова О. В. Проблеми безробіття в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 31–35.

334. Пометун О. Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир сучасної освіти. *Рідна школа*. 2005. № 1(900). С. 65–70.

335. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.

336. Пономаренко В. С., Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. та ін. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / за ред. В. С. Пономаренка. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 176 с.

337. Потеряхін О. Л. Види кар'єрних орієнтацій і мотивація праці. *Кадровик. Трудове право і управління персоналом*. 2006. №5. С. 64–72.

338. Представництво України при Європейському Союзі «Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС» URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zonavilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (дата звернення 01.04.2023).

339. Примуш Ю. С. Оцінка стадій життєвого циклу будівельного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Дніпропетровськ, 2014. 20 с.

340. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів: ІРД НАН України. 2003. 216 с.

341. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV (зі змінами). *Відомості ВРУ*. 1999, №40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 7.05.2023).

342. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 №1556-VII (зі змінами). *Відомості Верховної Ради*. 2014, №37–38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 7.05.2023).

343. Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності: Закон України від 21.12. 2023 №3534. *Відомості ВРУ*. 2024, №3. Ст. 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-20#Text> (дата звернення: 4.12.2024).

344. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV (зі змінами). *Відомості ВРУ*. 2003. №49–51. Ст. 376. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (дата звернення: 13.08.2023).

345. Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні: постанова Каб. Міністрів України від 30.04.2024 р. № 476. *Офіційний вісник України*. 2024. № 43. Ст. 2613. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/476-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 4.12.2024).

346. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР (зі змінами). *Відомості ВРУ*. 1995. №17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.05.2022).

347. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 р №1788-XII (зі змінами). *Відомості ВРУ*. 1992. №3. Ст. 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення: 11.06.2022).

348. Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі: постанова Каб. Міністрів України від 13.03.2014 р. № 874-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 16. Ст. 584. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/874-18> (дата звернення: 27.04.2021).

349. Проблематика підходів до визначення стадії життєвого циклу підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 61–67. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92322> (дата звернення 17.03.2024).

350. Продан І. В. Фактори глобалізації та євроінтеграції у формуванні

інноваційної політики. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2019. Вип. 809. С. 18–26.

351. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. №15–16. С. 82–87.

352. Проскура В. Ф., Готра В. В., Білак Г. Г. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського Університету* 2023. №1(61). С. 39–43. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).39-43](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).39-43).

353. Прохоров Б., Юзьків В., Сергеева О. Наскільки державні підприємства менш прибуткові за приватні: аналіз за 10 років. Аналітичний бріф. Київ: Центр економічної стратегії, 2021. 15 с.

354. Прушківська Е. В., Куценко В. І. Аналіз диверсифікації галузевої структури економіки регіону в докризовий та посткризовий періоди. *Бізнес Інформ*. 2015. №1. С. 91–96.

355. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення 20.03.2024).

356. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 07.05.2024).

357. Радева О. Г., Грінченко А. Ю. Аналіз обсягу випуску та реалізації готової продукції на підприємстві ТОВ «Тісіес Груп». *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2019. № 4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.35.html> (дата звернення 23.03.2022).

358. Раєвська О. В.. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

359. Ратніков В. С. Основи філософії науки і філософії техніки. Вінниця: ВНТУ, 2012. 291 с.

360. Редькін Д. О. Особливості формування підприємницького середовища в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3. Т. 1. С. 243–245.

361. Репіна І. М. Розвиток підприємництва в Україні за індикаторами рейтингу світового банку «Doing Business». *Проблеми і перспективи розвитку*

підприємництва. 2015. №2. С. 106–113.

362. Рибалкін В. Г., Мамічева Л. Д. Механізм і форми реалізації акціонерної власності. Київ: Економіка України., 1999. С. 123–125.

363. Рогоза М. Є., Циганок О. О. Системи управління: структуризація чинників зовнішнього середовища. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Вип. 204. Т. 5. С. 1211–1218.

364. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. №1. С. 68–76.

365. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент. Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. 336 с.

366. Рябченко О. Студенти радянської України 1920–1930-х років: практики повсякденності та конфлікти ідентифікації. Харків: ХНАМГ, 2012. 456 с.

367. Самаєва Ю. Як працює тил. Дзеркало тижня. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/jak-pratsjuje-til.html> (дата звернення: 15.12.2022).

368. Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств. *Економічні науки: зб. наук. праць. Серія Економіка та менеджмент*. 2010. Вип. 7(26)., Ч. 3. С. 3–11.

369. Сартр Ж.-П. Буття і ніщо: Нарис феноменологічної онтології. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 855 с.

370. Сацик В. І. Якісне економічне зростання в Україні: сучасний стан і шляхи забезпечення. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_3_9 (дата звернення: 7.07.2023)

371. Сватюк О. Р., Ярошевич Н. Б., Сватюк О. Р. Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. №2. С. 120–136.

372. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного*

університету. 2021. №5-6 (282-283). С. 77–82.

373. Синергетика і освіта: монографія / за ред. В. Г. Кременя. Київ: Інститут обдарованої дитини, 2014. 348 с.

374. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65> (дата звернення: 21.01.2023).

375. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління. *Європейські перспективи*. 2012. №3. Ч. 3. С. 192–195.

376. Ситник Й. С. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів: Вид. Львівської політехніки, 2014. 248 с.

377. Сімонова В. С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління». *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №5(59). С. 117–120.

378. Сімченко Н. О. Використання компетенційного підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/29PDF.pdf

379. Сіренко К. Ю. Євроінтеграційна політика України: позитивні та негативні аспекти. *Науковий вісник УНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 65–68.

380. Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.1

381. Скірка Н. Я. особливості дослідження структури національної економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 286–292.

382. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Ретроспективний аналіз фінансових результатів функціонування суб'єктів господарювання України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 376–385. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9843/1/Sokolova_LV_Veriasova_GM_Sokolov_OE_2019_P_376-385.pdf (дата звернення: 17.08.2020)

383. Соколова Т. А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №3. С. 88–92.

384. Солоненко І. М., Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Формування компетенцій за

стандартами підготовки керівників з державного управління у сфері охорони здоров'я. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10simsoz.pdf> (дата звернення 18.02.2022).

385. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової і науково-технічної діяльності за 2016 р. Аналітична довідка: МОН України. Київ: УкрІНТЕІ, 2017. Ph90 с.

386. Старостіна А. Суперечливі шляхи економічної глобалізації. *Економіка України*. 2008. №8. С.58–65.

387. Статистична інформація про економічну діяльність підприємств за 2014–2020 роки. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 18.01.2024).

388. Стеблянюк І. О. Євроінтеграційні прагнення України: проблеми та соціальні перспективи. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. №6. С. 85–93.

389. Степанова Н. М. Формування громадянської компетентності учнів загальноосвітніх навчальних закладів у відповідно до вимог нових державних освітніх стандартів. Черкаси: Вид-во Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради, 2014. 44 с.

390. Стеців С. Р. Розроблення методу ідентифікування стадії життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 735. С. 217–222.

391. Столярчук Я. М. Сучасні проблеми глобалізації: монографія. Сімферополь: Знання, 2008. 312 с.

392. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: монографія / за ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.

393. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. Київ: К.І.С., 2003. 296 с.

394. Стрижак Е. О. Компетенція організації. *Комунальне господарство міст*. 2008. Вип. 34. С. 86–88.

395. Стукало Н. В. Глобалізація та розвиток фінансової системи України. *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 29–35.

396. Ступак І. О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*.

2011. №698. С. 302–307.

397. Стучинська Н. П. Рівень глобалізації: кількісне обґрунтування якісних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №10. С. 100–105.

398. Сугаков В. Й. Основи синергетики. Київ: Обереги, 2001. 286 с.

399. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві* / ред.. Єрмакова І. Г. Київ: Контекст, 2000. С. 37–40.

400. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення 28.02.2023).

401. Тарасенко А. О. Роль міжнародних організацій в умовах глобалізації. Матеріали Норвезько-Української конф., присвяченої діяльності Ф. Нансена в Україні у 1921–1922 р.р. (Харків, 10–11 жовтня 2019 р.). Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/15002> (дата звернення 18.05.2021).

402. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів: ЛБІ НБУ, 2000. 485 с.

403. Твердохліб А. І. Сучасні уявлення науковців про «компетенцію» і «компетентність». *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*. 2017. 15. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/1559> (дата звернення: 27.03.2021).

404. Теличко Г. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом : монографія. Донецьк: Технопарк ДонНТУ УНІТЕХ, 2009. 156 с.

405. Теплюк М. А, Швиданенко Г. О. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. №5. С. 89–92.

406. Терешкун О. Гуманітарно-наукові парадигми техніки: монографія. Івано-Франківськ: ФОП Кушнір Г. М., 2016. 354 с.

407. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д., Іващенко А. І. та ін. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи: монографія / за ред. О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2017. 495 с.

408. Тернопільська В. І., Дерев'янка О. В. Визначення критеріїв сформованості

професійної компетентності майбутніх гірничих інженерів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки*. 2010. Вип. 31. С. 264–267.

409. Титаренко І. В. Організація управління фінансовою підсистемою підприємства. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 16. С. 220–224.

410. Тищенко О. П. Структурізація національної економіки та теоретичні підходи до управління її регіональним розвитком. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2081> (дата звернення 18.02.2024).

411. Ткаченко А. М., Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2008. 234 с.

412. Томнюк Т. Л. Податкова реформа в Україні: основні досягнення та напрями підвищення ефективності. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 267–271.

413. Томнюк Т. Л. Фактори забезпечення економічного зростання в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6399> (дата звернення: 28.04.2024).

414. Тукало Н. В. Глобалізація та розвиток фінансової системи України. *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 29–35.

415. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195> (дата звернення 28.02.2024)

416. Фатюха Н. Г., Макушина Т. П. Аналіз динаміки ВВП України. *Ефективна економіка*. 2015. № 12, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4634> (дата звернення 15.04.2022).

417. Федун І. Л., Генералов О. В. Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих мереж. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 72–77.

418. Фесенко В. В., Воронцова Л. А. Аналіз фінансових результатів підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.3>.

419. Філіпович В. М. Інтелектуальна компетентність і психологічні чинники її формування в освітньому процесі студентів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2016. Vol. IV(43). Issue 88. 68–71.

420. Філософія інтеграції: монографія / за ред. В. Д. Бондаренка, Ф. Г. Ващука. Ужгород: ЗакДУ, 2011. 544 с.
421. Філософія та методологія наукового пізнання: колективна монографія / за ред. Ю. Вільчинського. Київ: КНЕУ, 2013. 288 с.
422. Фірстова О. Ю. Життєвий цикл підприємства : сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. №494. С. 160–167.
423. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Вплив інтеграційних процесів ЄС на стратегічний розвиток України в умовах глобалізації. *Управління економікою: теорія та практика: науковий журнал*. 2018. С. 73–84. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/159911> (дата звернення 01.01.2023)
424. Фукс А. Е. Оцінка технологічного розвитку економіки України. *Вчені записки*. 2009. Вип. 11. С. 32–35.
425. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
426. Хміль Ф. І., Плеша М. І. Огляд інформаційно-програмного забезпечення праці менеджера. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2013. Вип. 40. С. 124–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2013_40_17 (дата звернення: 11.01.2024).
427. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цал-Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики: монографія / за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2009. 340 с.
428. Ходанич Х. Сутність та функції міжнародних організацій у сучасних міжнародних відносинах. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2018. Вип. 1 (20). С. 253–263.
429. Ходжаян А. Р. Структурна характеристика розвитку економіки України. *Економічний вісник*. 2018. №4. С. 71–83.
430. Холява І. П., Саталкін С. С., Барінов В. В. Стратегічний аналіз розвитку підприємств з метою адаптації їх до інноваційно-інвестиційного середовища функціонування. *Економіка і менеджмент: матеріали I Міжнар. конф. молодих вчених*

(Львів, 25–27 листопада 2010 р.). Львів: Львівська політехніка, 2010. С. 230–231.

431. Цижма Ю. І. Структура зайнятості населення в умовах демографічної кризи в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. №5. С. 222–226.

432. Цільмак О. М. Професіогенез компетентності фахівців кримінальної міліції: теорія та практика: монографія. Одеса: РВВ ОДУВС, 2011. 432 с.

433. Чайковська В. П. Методика визначення етапу життєвого циклу підприємства з врахуванням процесу ресурсного забезпечення: розробка та обґрунтування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №15/2010. С. 58–62.

434. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Київ: В-во «Правда Ярославичів», 1998. 254 с.

435. Червяков І. М. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: 100 практика та досвід*. 2015. № 6. С. 99–102.

436. Через COVID-19 Україну очікує найбільший економічний спад за 10 років. URL: <https://suspilne.media> (дата звернення: 14.09.2021).

437. Черемісова Т. А. Міжнародні фінансові відносини та валютний ринок в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(49). Ч. 1. С. 195–201.

438. Черничко Т. В., Кірман Є. І. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2016. №5. С. 400–404.

439. Чижевський В. В. Загальноєвропейський аспект формування змісту освіти в Україні. *Стандарти загальної середньої освіти. Проблеми, пошуки, перспективи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 25–26 червня 1996 р.) Кропивницький: ЦДУ імені В. Винниченка, 1996. URL: <https://cusu.edu.ua/ua/konferentsii-2016-2017-n-r/iv-a-mizhnarodna-naukovo-praktychna-onlain-internet-konferentsiia-2017/sektsiia-6/568-general-information/naukovi-chasopysy-tdpu/pedahohichni-nauky/publikatsii?start=150> (дата звернення: 15.01.2024).

440. Чмутова І. М. Роль теорії життєвого циклу в управлінні фінансовим розвитком банку. Формування інноваційної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 12–13 грудня 2014 р.).

Херсон : «Гельветика, 2014. С. 270–273.

441. Чорна Л. О. Прибуток як інтегральний показник господарської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №1. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1997> (дата звернення 7.06.2023).

442. Чорна Л. О. Сучасна парадигма побудови ефективних організаційних структур управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3705> (дата звернення 15.09.2021)

443. Чоун М. Необхідне і достатнє. Ключ до розуміння найважливіших ідей науки. Київ: Лабораторія, 2023. 224 с.

444. Шаповалова Т. В. Соціальний капітал: теоретичні засади та стратегії трансформації: монографія. Северодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2016. 360 с.

445. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 231 с.

446. Швиданенко Г. О., Ільченко І. Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць КНЕУ ім. В. Гетьмана*. 2006. Вип. 16. С. 171–182.

447. Шевченко Л. С. Проблеми оплати праці в аспекті теорії соціального партнерства. *Соціальне партнерство та його роль в становленні ринкової економіки в Україні : збірник наукових праць*. Харків: ХІБМ, 2000. С. 46–50.

448. Шегда М. В. Соціально відповідальне маркетингове управління підприємством на основі ЗПС (на прикладі підприємства з продажу лакофарбової продукції). *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2016. Вип. 34. С. 3–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2016_34_3 (дата звернення: 31.12.2023)

449. Шейко І. А., Петрова Р. В. Оцінка поточного стану та перспектив розвитку глобалізаційних процесів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 133–139.

450. Шеліган О. Підприємницька компетентність у наукових рецепція вчених. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2019. № 31. С. 86–

90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2019_31_16 (дата звернення: 17.02.2024).

451. Шембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління: автореф. дис. ... к-та екон. наук: 08.06.01/ Національна металургійна академія України. Дніпропетровськ, 2002. 21 с.

452. Шиян Д. В. Комплексна оцінка фінансового стану галузей економіки. *Фінанси України*. 2002. №2. С. 54–62.

453. Шконда В. В., Кальянов А. В. Чинники формування та розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців. *Наукові праці МАУП. Психологія*. 2022. №2 (33). С. 203–210. URL: <https://journals.maur.com.ua/index.php/psychology/article/view/1513> (дата звернення: 3.12.2022).

454. Шкурат М. Є., Мурашкіна Н. О. Аналіз ефективності діяльності ради бізнес-омбудсмена в Україні як каталізатора ефективного діалогу українського підприємництва та державних структур. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(39). С. 180–191.

455. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. №44 (2). С. 48–57.

456. Штефан Л. В. Формування інноваційної культури майбутніх інженерів-педагогів: монографія. Харків: ТОВ «ЦД ЗЕБРА», 2012. 350 с.

457. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. №28. С. 65–70.

458. Шульц С. Л., Луцків О. М. Інноваційний вектор євроінтеграції України: проблеми та перспективи. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 3. С. 157–165.

459. Юринець Р. В. Економіко-математичне моделювання утворення експертних груп. *Проблеми розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграції*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 27 – 28 вересня 2007 р.). Львів: ЛДФА, 2007. С. 336–338.

460. Якімцов В. В. Синергетичний підхід у сучасній економічній науці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2 (46). С. 265–271.

461. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія. Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.

462. Ярмак М. Р. Визначення стадії життєвого циклу сільськогосподарського підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. №2(48). 247–254. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15502> (дата звернення 26.10.2020).

463. Ястремська О. М., Яковенко К. В., Томах В. В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 328 с.

464. Балабанова Л. В., Вороб'єва Е. К. Управление персоналом на основе маркетинга: монографія. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. 212 с.

465. Кіпа М. О. Сутність та напрями реструктуризації підприємств. *Економіка та держава*. 2017. №6. С. 64–71.

466. Гейман О. А., Хаустова В. Е. Нелинейный характер развития экономики Украины. *Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми* : монографія / за ред. В. С. Пономаренка, О. Г. Зимы. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. С. 94–107.

467. Гринева В. Н., Пигарев В. П. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків : ХДЕУ, 2003. №1. С. 16–22.

468. Грузнов И. Механизм интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные основы). Одесса : ОНПУ, 2004. 288 с.

469. Добрава Г. М. Организация науки. Київ : Наукова думка, 1970. 320 с.

470. Довбня С., Шембель Ю. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия. *Бізнес Інформ*. 1998. № 17–18. С. 87–91.

471. Доронина М. С., Наумик Е. Г. Особенности современного изучения мотивации персонала. *Технічний прогрес і ефективність виробництва : збірник наукових праць*. 2000. Вип. 122. С. 27–30.

472. Кавтиш О. П., Колісна Т. О. Аналіз діяльності підприємств малого бізнесу

та шляхи підвищення їх прибутковості. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2028> (дата звернення: 17.06.2023).

473. Снеговая Е. Ю. Формирование стратегии диверсификации экономики старопромышленных регионов: проблемы и направления. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. т. 2. С. 141–144.

474. Соломянюк Н. М. Теория жизненного цикла при планировании в маркетинге. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 4. С. 56–59.

475. Туркмен О. Синергетическая теория Жизни: природа, алгоритм, самопостижение, осознанная эволюция. Київ: Наукова думка, 2009. 112 с.

476. Хаустова В. Е. Синергетическая парадигма в экономической теории. Інновації: проблеми науки та практики: монографія / за ред. В. С. Пономаренка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. С. 207–225.

477. Чурасов В. В. Системы стимулирования роста производительности труда. Київ: О-во «Знание», 1982. 16 с.

478. Ястремская Е. Н. Механизм управления предприятием: информационный подход. *Вестник международного Славянского университета: Экономика. Социология*. 2001. № 5. Т. 4. С. 60–63.

479. Aaker A., Joachimstahler E. *Brand Leadership*. N. Y.: Simon & Schuster Ltd, 2009. 368 p.

480. Aaker D. A., Moorman Ch. *Strategic Market Management*. N. J.: John Wiley & Sons, 2017. 400 p.

481. Ackoff R. L. *Idealized Design: How to Dissolve Tomorrow's Crisis. Today*. N. J.: Prentice Hall, 2006. 488 p.

482. Ackoff R. L. *Scientific Method: optimizing applied research decisions*. N. Y.: Wiley, 1962. 464 p.

483. Ackoff R. L., Rivett P. *A Manager's Guide to Operations Research*. N. Y.: Wiley, 1963. 107 p.

484. Adams J. S. Toward an Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67. №5. P. 422–436.

485. Adizes I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and*

What to Do about it. N. J.: Prentice Hall, 1989. 482 p.

486. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age And Die*. Mumbai: Embassy Books, 2014. 460 p.

487. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization. *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 9. P. 3–25.

488. Agriculture, forestry, and fishing; Industry, including construction; Services (value added, % of GDP) – Ukraine. The World Bank national accounts data. URL : <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA> (Last accessed: 17.03.2023).

489. Aharony J., Falk H., Yehuda N. Corporate Life Cycle and the Value Relevance of Cash Flow versus Accrual Financial Information. *Working Paper*, 2006. 34 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=655682> (Last accessed: 27.02.2024).

490. Albert M., Hahnel R. *Quiet Revolution in Welfare Economics*. Princeton: Princeton University Press, 2017. 454 p. DOI: 10.1515/9781400887057.

491. Alderfer C. P. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organization Settings*. N. Y.: Doubleday & co., 1972. 244 p.

492. Alekseyenko L., Tulai O. Organizational and applied principles of information support for enterprise management in the context of the development of international coordination of restoration projects. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали XI міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28–29 вересня 2023 р.)*. Одеса: ОНУ, 2023. С. 35–37.

493. Ansoff H. I. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8. P. 501–515.

494. Ansoff H. I., Antoniou P., Lewis A. O. *Strategic Management: Introduction to the Ansoffian Approach*. Michigan: Xanadu Press, 2004. 462 p.

495. Ansoff H. I., Declerck R. P., Hayes R. L. *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York : John Wiley, 1976. 1946 p.

496. Ansoff H. *Strategic management*. New York: Macmillan Press Limited, 2013. 233 p.

497. Ansoff H., Antoniou P. *The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*. Charleston: Booksurge, LLC, 2004. 652 p.

498. Ansoff H., Brandenburg R., Radosevich, R. Acquisition Behavior of U.S. manufacturing firms. Nashville: Vanderbilt Press, 1971. 1965 p.

499. Ansoff H., McDonnell E. Implanting Strategic Management. N. Y.: PrenticeHall, 1990. 520 p.

500. Antoniuk L., Gernego I., Dyba V., Polishchuk Y., Sybirianska Y. Barriers and opportunities for hi-tech innovative small and medium enterprises development in the 4th industrial revolution era. *Business Perspectives*. 2017. №15(4). P. 100 – 113. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.09)

501. Argyris C. Management and Organizational Development: the Path from XA to YB. N. Y.: McGraw-Hill, 1971. 348 p.

502. Argyris C. On Organizational Learning. Malden, Mass.: Blackwell Business, 1999. 176 p.

503. Armstrong M. How to Manage People. London: Kogan Page, 2008. 160 p.

504. Aryal A., Truex D., El Amrani R. Lessons From Enterprise Systems Competency Centers In Adopting Digital Transformation Initiatives: An Assemblage Approach. *Information and Organization*. 2023. Vol. 33. №4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2023.100490>

505. Aschenbrücker K., Kretschmer T. Performance-based incentives and innovative activity in small firms: evidence from German manufacturing. *Journal of Organization Design*. 2022. №11(2). P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00124-8>

506. Baker J. C., Mapes J., New C. C., Szwajczewski M. A. Hierarchical model of business competence. *Integrats Manufacturing Systems*. 1997. №8/5. P. 254–272.

507. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. London: Sage Publications, Inc., New Delhi: Thousand Oaks-London-New Delhi, 2000. 212 p.

508. Barker J. A. Paradigms: The Business of Discovering the Future. N. Y.: HarperBusiness, 1993. 240 p.

509. Barnard Ch. I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. 278 p.

510. Barnard Ch. Organization and Management. Oxford: Oxford University Press,

1948. 990 p.

511. Barney J. B. Looking inside for competitive advantage, in. *Core competency-based strategy* / A. Campbell, K. S. Luchs. London: International Thomson Business Press, 1995. P. 13–29.

512. Beaver W. H. Alternative Accounting Measures as Predictors of Failure, Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*. 1968. №43. 113–122. URL: <http://www.jstor.org/stable/244122> (Last accessed: 17.01.2024).

513. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. №4. P. 71–111. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490171>.

514. Beer A. S. Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics. London: Wiley, 1995. 568 p.

515. Bell D. Notes on the Post-Industrial Society. *The Public Interest*. 1967. №7. P. 102.

516. Bello R. E. The systems approach – A. Bogdanov and L. Von Bertalanffy. *Studies in East European Thought*. 1985. №30(2). P. 131–147.

517. Bencsik A., Juhász T. The impact of technostress on organizational functioning. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. №21(1). P. 230–241. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.20](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.20).

518. Bennis W. G. Organization Development: its nature, origins and prospects. N. Y.: Hachette Book Group USA, 1969. 95 p.

519. Bernard A., Tichkiewitch S. Method and Tools for Effective Knowledge. Management in Product Life Cycle. Global Product Development. 2011. №18. P. 19–26.

520. Bird A. Kuhn and Philosophy of Science in the Twentieth Century *Annals of the Japan Association for Philosophy of Science*. 2004. 12(2) p. 61–74. DOI: 10.4288/jafpos1956.12.61

521. Blau P. M., Ritzer G. Sociological Theory. N. Y.: The McGraw Hill Companies, Inc., 2011. 788 p.

522. Boyatzis R. E. The competent manager: a model for effective performance. N.Y.: John Wiley & Sons, 1982. 308 p.

523. Boyatzis R. E., Saatcioglu A. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management

education. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27. №1. P. 92–108.

524. Boyett J. H., Boyett J. T. *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. N. J.: John Wiley & Sons Inc, 1998. 385 p.

525. Buchanan B. G., Smith R. Q. *Fundamentals of expert systems*. URL: <https://stacks.stanford.edu/file/druid:gh880nv8408/gh880nv8408.pdf> (Last accessed: 7.03.2023).

526. Buhner R. *Personal-Management*. Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. 235 p.

527. Burns T., Stalker G. M. *The Management of Innovation*. Tavistock: New Edition, 1961. 269 p.

528. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. №43(92/30). P. 195–215.

529. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1998. 962 p.

530. Cheetham G., Chivers G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*. 1996. №20 (5). P. 20–30.

531. Child J., Faulkner D., Tallman S. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press, 2005. 472 p.

532. Churchill N., Lewis V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 1983. №61(3). P. 30–50.

533. Churchman C. W. *The Systems Approach and Its Enemies*. N. Y.: Basic Books, 1979. 221 p.

534. Chystokletov L. H., Tkachuk T. Y., Yarmol L. V., Shvets Y. Y., Yosyfovych D. I. Human rights protection conditions of Covid-19, legal principals and administrative barriers in Ukraine. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2020. №17(7). P. 11198–11210. URL : <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4125> (Last accessed: 21.05.2022).

535. Clark C., Fisher A. Urban Population Densities. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General)*. 1951. Vol. 114, №4. P. 490 – 496.

536. Cleveland G., Schroeder R. G., Anderson J. C. A theory of production competence. *Decision Science*. 1989. Vol. 20. pp. 655–668.

537. Corbett C., Van Wassenhove L. Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*. 1993. 35(4). P. 107–122. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166757>

538. Costa D., Quinteiro P., Dias A. C. A systematic review of life cycle sustainability assessment: current state, methodological challenges, and implementation issues. *Science of the Total Environment*. 2019. №686. P. 774–787. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.05.435>

539. Czarniawska B. Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań. Warszawa: Poltext, 2013. 212 s.

540. Daft R. L. Organization Theory and Design. N. Y.: Cengage Learning, 2012. 688 p.

541. Daft R. L., Armstrong A. Organization Theory and Design. Toronto: Nelson Education, 2014. 275 p.

542. Daft R. L., Lane P. G. Management USA: South-Western, Cengage Learning, 2014. 149 p.

543. Dantas T. E. T., Soares S. R. Systematic literature review on the application of life cycle sustainability assessment in the energy sector. *Environment, Development and Sustainability*. 2022. №24(2). P. 1583–1615. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01559-x>

544. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage. What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 15 p. DOI: 10.1145/348772.348775.

545. David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. N.Y.: Prentice Hall, 2012. P. 205–249.

546. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). URL: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyondschool/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm> (дата звернення: 27.02.2022).

547. Demircioglu M. A., Audretsch D. B. Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*. 2020. №45(3). №820–843. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9701-5>

548. Devaney R. L. An Introduction to Chaotical Dynamical Systems. N. Y.: Chapman and Hall/CRC, 2021. 432 p.

549. Dewey J. Human nature and conduct: an introduction to social psychology. N. Y.: New York Publishers, 1930. P. 269–373.
550. Dickinson V. Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. *The accounting review*. 2011. Vol. 86. №6. P. 1969–1994. URL: <https://www.jstor.org/stable/41408043> (Last accessed: 17.03.2023).
551. Dmytryshyn M., Goran T. Proposal Of An Effective Time Management System. *Management (Croatia)*. 2022. №27(2), P. 283–298. DOI: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.2.15>
552. Draghi M. The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy for Europe. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en (Last accessed: 4.12.2024).
553. Dragon Capital: Research website. URL: <https://dragon-capital.com/ua/what-we-do/research/> (Last accessed: 7.01.2024).
554. Dreher A. Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization. *Applied Economics*. 2006. №38 (10). P. 1091–1110.
555. Drejer A., Riis J. O. Competence development and technology. *The International Journal of Technovation*. 1999. Vol. 19. P. 631–644.
556. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y.: Harper and Raw, 1973. 398 p.
557. Dubois D. D. Competency based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. Amherst: Human Resource Development Press, 1993. 348 p.
558. Durand Th. L'Alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*. 2000. №127. P. 84–102.
559. Dyer L., Holder G. A strategic perspective of human resources management. *Human resources management: Evolving roles and responsibilities* / Eds. L. Dyer, G. Holder. Washington, DC: American Society for Personnel Administration, 1988. 244 p.
560. Ebert R. J., Mitchell T. R. Organization Decision Processes: Concepts and Analysis. New York: Crane, 1975. 81 p.
561. Economic performance of state-owned enterprises in emerging economies: A cross-country study. European Bank for Reconstruction and Development. URL:

<https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/cse-economists/economic-performance-soes-in-emerging-economies.html> (Last accessed: 17.11.2023).

562. Edgar E. P. *Chaos and Order in the Capital Markets: A New View of Cycles, Prices, and Market Volatility*. N. Y.: Wiley, 1996. 288 p.

563. Edward I. Altman *Financial Ratios, Discriminant Analysis & the Prediction of Corporate Credit Assessment*. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, №4. P. 589–609.

564. Elzinga K. The New Industrial State John Kenneth Galbraith. *Virginia Law Review*. 1968. Vol. 54. № 2. P. 382–390.

565. Emerson R. W. *Self-Reliance, and Other Essays*. N. Y.: Dover Publications, 1993. 128 p.

566. Eurostat. Gross domestic expenditure on Research and Development (GERD), %, relative of GDP. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure&oldid=551418#:~:text=Gross%20domestic%20expenditure%20on%20R%26D%20\(GERD\)%20stood%20at%20%E2%82%AC355,of%20R%26D%20expenditure%20per%20inhabitant](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure&oldid=551418#:~:text=Gross%20domestic%20expenditure%20on%20R%26D%20(GERD)%20stood%20at%20%E2%82%AC355,of%20R%26D%20expenditure%20per%20inhabitant) (дата звернення 21.05.2023).

567. Fauzi R. T., Lavoie P., Sorelli L., Heidari M. D., Amor B. Exploring the current challenges and opportunities of life cycle sustainability assessment. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. №3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11030636>

568. Fayol H., Storrs C. *General and Industrial Management* Paperback. Connecticut: Martino Fine Books, 2013. 142 p.

569. Fejzullahu A., Govori F. Working Capital Management And Profitability Of Manufacturing Companies In Kosovo. *Management (Croatia)*. 2021. №26(2). P. 277–294. DOI: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.2.16>

570. Ferguson M. *The Aquarian Conspiracy: Personal and Social Transformation in Our Time*. N. Y.: Jeremy P. Tarcher, 1987. 464 p.

571. Ferkiss V., Fuller R. B., Applewhite E. J. Synergetics: Explorations in the Geometry of Thinking. *Technology and Culture*. 1976. №17(1). 104–107. DOI: <https://doi.org/10.2307/3103256>

572. FitzPatrick P. J. *Symptoms of industrial failures as revealed by an analysis of the financial statements of failed companies 1920-1929*. Washington, DC: The Catholic

University of America, 1931. 35p.

573. Flamholtz E. G. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 231 p.

574. Flamholtz E., Randle Y. *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey–Bass, 2000. 472 p.

575. Follett M.P. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. London: Martino Fine Books, 1918. 60 p.

576. Francis J. G., Newell Kelly J. *Transforming the Organization*. Minnesota: McGraw-Hill, 1995. 323 p.

577. Frederick E. Webster Jr. *Industrial Marketing Strategy* New York: John Wiley & Sons, 2008. 416 p.

578. Gabriel Y. *Organizing and organization: an introduction*. London : SAGE, 2000. 316 p,

579. Gambardella A. McGahan A. *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture*. *Long Range Planning*. 2010. №43(2/3). P. 267–271.

580. Gangani N. T., McLean G. N., Braden R. A. *Competency-based human resource development strategy: proceedings presented at the Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Austin: European Operations Management Association, 2004. P.1111–1118.

581. Gantt H. L. *Work, Wages, and Profits*. Washington: Engineering Magazine Company, 1913. 312 p.

582. García-Cabrera A. M., Martín-Santana J. D., Déniz-Déniz M. D., Suárez-Ortega S. M., García-Soto M. G., Melián-Alzola, L. *The Relevance Of Entrepreneurial Competences From A Faculty And Students' Perspective: The Role Of Consensus For The Achievement Of Competences*. *The International Journal of Management Education*. 2023. Vol. 21. №2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100774>

583. Gavatiuk L., Korbutiak A., Sokrovolska N., Karvatskyi M., Yurii E. *The system of the key indicators of formation of attractive investment climate of Ukraine and peculiarities of their management*. *Problems and Perspectives in Management*. 2020.

№18(1). P. 154–170. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.14)

584. Gibson, J. J. *The Senses Considered as Perceptual System*. Westport: Praeger, 1983. 355 p.

585. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. *Applied Motion Study: A Collection of Papers On the Efficient Method to Industrial Preparedness* Paperback. Grandview Heights, OH, U.S.A.: Legare Street Press, 2022. 278 p.

586. Gilbreth L. M. *The Psychology of Management*. Scotts Valley, California, US: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 254 p.

587. Gilbreth L. M. *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*. Tustin: Intel Premium Book, 2023. 208 p.

588. Glasgl F, Leevehud B. *Dynamic enterprise development. How pioneering enterprises and bureaucracy can become efficient*. London: Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS, 1998. 136 p.

589. Gouillart F. J., Kelly J. N. *Transforming the Organization*. N. Y.: McGraw-Hill, 1996. 323 p.

590. Gray B., Ariss S. *Politics and strategic change across organizational life cycle*. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. №4. P. 707–723.

591. Greiner L. E. *Evolution and Revolution as Organazation Graw*. *Harward Bassiness Review*. 1972. №7–8. P. 37–48.

592. Gruzina I. *The essence and features of the competency-based approach to strategic enterprise management*. *Development Management*. 2020. №18(4). P. 30–40. DOI:10.21511/dm.18(4).2020.04

593. Gruzina I. A., Pererva I. M. *Generalization of scientific views on the interpretation of the essence and content of the concept “organization”*. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 44–51. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.

594. Gruzina I., Kanova O., Kozyrieva O., Kinan I., Zhytar M. *Substantiating the influence of the results of a competent organization’s functioning on the efficiency of the national economy*. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Том 1(54). С. 403–420. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4282.

595. Gruzina I., Kozyrieva O., Mazorenko O., Myronova O., Pererva I. Defining the prerequisites of effective innovative activity of Ukrainian organizations in the context of acquiring competence on the European market. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2023. №3(123). С. 76–85. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.278818

596. Gruzina I., Krasnonosova O., Pererva I. Trends in the development of the national economy as a medium for the functioning of Ukrainian organizations. *Development management*. 2022. №20(3). P. 8–19. DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.8-19](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.8-19)

597. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2024. №3(123). P. 76–85. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.278818

598. Gruzina I., Pererva I. Assessment of the influence of factors on the formation of the management structure of a competent organization. *Управління розвитком*. 2023. Том 21. №3. P. 21–31. DOI: 10.57111/devt/3.2023.21

599. Gruzina I., Pererva I. Investigation of the dynamics of investment processes in Ukraine in the context of ensuring competence of organizations on the European market. *European Dimensions of Sustainable Development: Selected Papers of the V International Conference (Kyiv, June 1–2, 2023)*. Kyiv: NUFT, 2023. P. 47–56

600. Gruzina I., Pererva I., Dobroskok Iu., Proskurnina N. An Identification of Trends in the Functioning of Organisations in the Context of Their Impact on the Level of Employment in Ukraine. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*. 2024. Vol. 28. №1. P. 205–224. DOI: 10.33067/SE.1.2024.11

601. Gulick L. Management Is a Science. *Academy of Management Journal*. 1965. Vol. 8, №1. P. 7–13.

602. Gygli S., Haelg F., Potrafke N., Sturm J.-Eg. The KOF Globalisation Index – Revisited, Review of International Organizations. Zurich: KOF Working Paper. 2019. №14(3), P. 543–574.

603. Gygli S., Haelg F., Sturm J. The KOF Globalization Index – Revisited. Zurich: KOF Working Paper. 2018. № 439. 53 p.

604. Hage A. O. Atlas of Office Surgery. London: Lippincott Williams and Wilkins, 1989. 156 p.
605. Hage J. Theories of Organizations. N. Y.: HarperCollins Publishers, 1980. 558 p.
606. Haken H. Advanced Synergetics. Instability Hierarchies of Self-Organizing Systems and Devices. *Springer Link. Series in Synergetics*. 1983. Vol. 20. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-45553-7_1 (Last accessed: 17.01.2023).
607. Haken H. Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems. Berlin: Springer-Verlag, 2006. P. 53–79.
608. Haken H. Synergetics: Introduction and Advanced Topics. Berlin: Springer Science & Business Media, 2004. 758 p.
609. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 220 p.
610. Hamel G., Prahalad C. K., Thomas H., O'Neal D. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment. N. J.: Wiley, 1999. 416 p.
611. Hannon M. T., Freeman J. H. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 1977. №82. P. 929–964.
612. Havrylchenko O., Polozova T., Bilyk V., Pokanievych Y., Larionova K. Innovation-Investment Mechanism of the Economicentities Development in the Conditions of Transformational Challenges. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. №. 4. P. 343–351. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.34>
613. Hayes R. H., Wheelwright S. C. Link manufacturing process and product life cycle. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. № 1. P. 79–91.
614. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. Lead Innovation Blog. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> (Last accessed: 27.03.2022).
615. Henzler K., Maier S. D., Jäger M., Horn R. SDG-based sustainability assessment methodology for innovations in the field of urban surfaces. *Sustainability*. 2022. Vol. 12. №11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114466>

616. Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. *The Motivation of Work*. N. Y.: Wiley, 1959. 276 p.
617. Hevko V. L. Strategic vectors of development of organizational culture of enterprises of network structures in the focus of challenges of the new economy. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 2, С. 51–55.
618. Hill Ch. *International Business Competing in the Global Marketplace*. N. Y.: McGraw-Hill, 2007. 168 p.
619. Hjorth D., Holt R. *Entrepreneurship and the Creation of Organization*. Oxford: Routledge, 2024. 264 p.
620. Ilyash O. I., Smolyar L. G., Duchenko M. M., Dzhadan I. M. Strategic priorities of the state policy of stimulating the industrial and technological development of the national economy of Ukraine on the basis of marketing in order to ensure economic security. *Problems of the economy*. 2022. №1(51). P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50>.
621. Inkinen H. *Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance: Doctoral dissertation / Lappeenranta University of Technology, Finland, Lappeenranta, 2016. 109 p.*
622. Introduction to Expert Systems. URL: <http://www.sci.brooklyn.cuny.edu/~dzhu/cis718/preview01.pdf> (Last accessed: 17.04.2023).
623. Introduction to Expert Systems. URL: <https://nou.edu.ng/coursewarecontent/CIT474%20Expert%20systems.pdf> (Last accessed: 17.04.2022).
624. Jones G. R. *Organizational Theory, Design, and Change : Text and Cases*. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2010. 544 p.
625. Jones L., Moore R. Appropriating competence: the competency movement, the New Right and the 'culture change' project. *British Journal of Education and Work*. 1995. №8(2). P. 78–92.
626. Kahn J. Jay W. Forrester Dies at 98; a Pioneer in Computer Models. *The New York Times*. 2016. №17. URL: <https://www.nytimes.com/2016/11/18/technology/jay-forrester-dead.html> (Last accessed: 5.09.2021).
627. Kambanou M. L. Additional uses for life cycle costing in life cycle

management. *Procedia CIRP*. 2020. №90. P. 718–723. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.01.128>

628. Kast F., Rosenzweig J. General Systems Theory: Application for Organization and Management. *Academy of Management Journal*. 1972. №12. P. 46.

629. Kast F., Rosenzweig J. Organization and Management, a System and Contingency Approach. N. Y.: Hybrid Publisher, 1979. P. 44.

630. Katz D., Kahn R. L. The Social Psychology of Organizations. N. Y.: Wiley, 1978. 685 p.

631. Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31. №2. P. 257–279.

632. Kerr P. F. Memorial of George Frederick Kunz. *American Mineralogist*. 1933. №3. P. 91–94.

633. Kholiavko N., Popova L., Marych M., Hanzhurenko I., Koliadenko S., Nitsenko V. Comprehensive methodological approach to estimating the research component influence on the information economy development. *Scientific Bulletin of H.S. Skovoroda National University*. 2020. №4. P. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/192>

634. Kim J. S., Arnold P. Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. *International Journal of Technology Management*. 1992. Vol. 11. №3/4. pp. 494–503.

635. Kimberly J. R. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*. 1979. №22(3). P. 437–457. DOI: <https://doi.org/10.5465/255737>.

636. Kipley D., Alfred Dr. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*. 2009. №1(1). P. 1–26. DOI: 10.5296/jmr.v1i1.33.

637. KOF Index of Globalization. URL: <http://globalization.kof.ethz.ch> (Last accessed: 17.03.2021).

638. Korbutiak A., Gavatiuk L., Sokrovolska N., Karvatskiy M., Yurii E. The system of the key indicators of formation of attractive investment climate of Ukraine and peculiarities of their management. *Problems and Perspectives in Management*. 2020.

№18(1). P. 154–170. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.14)

639. Kosach I., Duka A., Starchenko G., Myhaylovska O., Zhavoronok A. Socioeconomic viability of public management in the context of European integration processes. *Public administration and management*. 2020. №35. P. 139–152. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-09>

640. Köster M., Schuhmacher N., Kärtner J. A Cultural Perspective on Prosocial Development. *Human Ethology*. 2015. №30(1). URL: https://www.researchgate.net/publication/375367397_A_Cultural_Perspective_on_Prosocial_Development (Last accessed: 13.04.2022). DOI: 10.22330/001c.89785.

641. Kotler F. *Marketing Management*. Harlow: Longman (Pearson Education), 2021. 658 p.

642. Kozlovskiy S., Butyrskiy A., Poliakov B., Bobkova A., Lavrov R., Ivanyuta N. Management and comprehensive assessment of the probability of bankruptcy of Ukrainian enterprises based on the methods of fuzzy sets theory. *Business Perspectives*. 2019. №17(3). P. 370–381. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.30)

643. Kozlovskiy S., Petrunenko Ia., Baidala V., Myronchuk V., Kulinich T. Assessment of Public Welfare in Ukraine in the Context of the COVID-19 Pandemic and Economy Digitalization. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19 (1). P. 416–431. DOI : [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.35](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.35).

644. Kuhn Th. *A Philosophical History for Our Times*. Chicago: University of Chicago Press, 2001. 490 p.

645. Kuznyetsova A., Tiutiunyk I., Panimash Y., Zsolt Z., Zsolt P (). Management of Innovations in Public Administration: Strategies to Prevent the Participation of Financial Intermediaries in Shadow Operations. *Marketing and Management of Innovations*. 2022.№3. P. 125-138. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.3-11> .

646. Lægaard J. *Organizational Theory*. London: Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS, 2006. 123 p.

647. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12. №1. P. 1–47.

648. Lawrence P., Lorsch J. *Developing Organizations: Diagnosis and Action*.

Boston: Addison-Wesley, 1969. 70 p.

649. Le Deist F. D., Stringfellow E., Winterton J. Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. 131 p.

650. Lestari D., Lesmana. D., Yudaruddin Y., Yudaruddin R. The impact of financial development and corruption on foreign direct investment in developing countries. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. №19(2). №211–220. DOI: [http://doi:10.21511/imfi.19\(2\).2022.18](http://doi:10.21511/imfi.19(2).2022.18) .

651. Lewin K. The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. Durham: Duke University Press, 1938. 174 p.

652. Linz J., Stepan A. Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 1996. 480 p.

653. Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. № 6. P. 102–112.

654. Liu F.-F. Empirical Research On The Effectiveness Of Enterprise Performance Evaluation From Eva Perspective – A Case Study Of Small And Medium-Sized Enterprises. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*: 4th International Conference on Social Sciences and Economic Development. 2019. Vol. 314. P. 245–253. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icssed-19/125907270> (Last accessed: 17.01.2024).

655. Locke E. A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Performance*. 1968. Vol. 3, Issue 2. P. 157–189.

656. Locke E. A., Latham G. P. Goal Setting: A motivational technique that Works. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1984. 276 p.

657. Lopushniak H., Kolot A., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(1). P. 322–341. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)

658. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management

in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(4). P. 88–110. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)

659. Lyden F. J. Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1975. №20(1). P. 59–70. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392123>

660. Management and Organizational Behavior Classics / Ed. by M. Matteson, J. Ivancevich. N. Y.: McGraw-Hill companies, 1996. 456 p

661. Mandelbrot B. Fractals: Form, Chance, and Dimension. San Francisco : Freeman, 1977. 365 p.

662. Mantegna R. N., Stanley H. E. An Introduction to Econophysics. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. 144 p.

663. March J. G. Organization Science. *Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) J. G. March*. 1991. Vol. 2. №1. P. 71–87.

664. Margasova V., Kovalenko Y., Bereslavska O., Muravskiy O., Fedyshyn M., Kolesnik O. Tools of monetary-and-credit policy in terms of economic instability. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. №11(5). P. 43–53. DOI: <http://dx.doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.005>

665. Marshall A. The main principles of economics. London: Macmillan and Co., Ltd. 1890. 178 p.

666. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. №50. P. 370–396.

667. Maturana H., Varela F. The Tree of Knowledge. Boston: Shambala, 1987. 231 p.

668. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

669. Mazaraki, A., Fomina, O. Tools for management accounting. *Economic Annals-X*. 2016. №159(5–6). P. 48–51. DOI: 10.21003/ea.V159-10.

670. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*. 1998. Vol. 9. № 5. P. 331–339.

671. McClelland D. Power: The Inner Experience. N. J.: Irvington, 1975. 276 p.

672. McGregor D. The Human Side of Enterprise: Studies in Personal and

Industrial. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, 1964. 282 p.

673. McNally J. J. The functions of the executive: Review of the book by C. Barnard. *Academy of Management Learning and Education*. 2018. №17(1(1-3)). P. 1–3.

674. Melnyk L., Kubatko O., Dehtyarova I., Matsenko O., Rozhko O. The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems. *Business Perspectives*. 2019. №17(4). P. 381–391. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.31)

675. Melnyk L., Matsenko O., Kubatko O., Korneyev M., Tulyakov O. Additive economy and new horizons of innovative business development. *Business Perspectives*. 2022. №20(2), P. 175–185. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.15)

676. Merwin C. Financial Small Corporations in Five Manufacturing Industries, 1926-36. N. Y.: National Bureau of Economic Research, 1942. 162 p.

677. Mesarovic M. D. Foundations for a general systems theory. Views on General Systems Theory: Proceedings of the Second Systems Symposium at Case Institute of Technology: (New York, 23 September). N. Y.: John Wiley & Sons, 1964. P. 1–24.

678. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. N. Y.: Harper & Row, 1988. 777 p.

679. Miener J. B., Buhner R. An Input-Output-Model for Personnel Strategies. Personal-Management. Munchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. 22 p.

680. Mildred Golden Pryor, Sonia Taneja Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*. 2010. №16. P. 489–503. DOI: 10.1108/17511341011073960

681. Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. Vol. 30. № 10. P. 1161–1183.

682. Miller D. Toward anew Contingency Approach: the search far Orgarnzational Gestalts. *Journal of Management Studies*. 1981. №1. P. 2–3.

683. Miller D., Friesen P., Mintzberg H. Organizations: A Quantum View. N. J.: Prentice Hall, 1984. P. 68–86.

684. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review. N. .J. : Prentice Hall, 1987. 538 p.

685. Monastyrskiy Gr., Borysova T., Barczak M. Organizational aspects of

sustainable development in urban public transport enterprises. *Public administration in the digital economy: monograph* / Ed. I. Mihus. Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches OÜ, 2020. P. 49–61.

686. Mosca L.; Gianecchini M., Campagnolo D. Organizational Life Cycle Models: A Design Perspective. *Journal of Organizational Design*. 2021. 310(1). P. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>

687. Motsnyi F. V. Chi-Square, Student And Fisher-Snedecor Statistical Distributions And Their Application. *Statistics of Ukraine*. 2018. №1. P. 16–23. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(80\).2018.01.02](https://doi.org/10.31767/su.1(80).2018.01.02)

688. Mousavi A., Mohammadzadeh M., Zare H. A Clustering Approach To Identify The Organizational Life Cycle. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. №3. P. 108. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030108>

689. Mousavi A., Mohammadzadeh M., Zare H. Developing A System Dynamic Model For Product Life Cycle Management Of Generic Pharmaceutical Products; Its Relation With Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8). №1. P. 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010014>

690. Mpele Lekhanya L., Grace Olajumoke N., Nirmala D. Exploring fast moving consumer goods (FMCG) small, medium and micro enterprises manufacturers' need for innovation to achieve growth. *Environmental Economics*. 2017. №8(2). P. 8–16. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.08\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ee.08(2).2017.01)

691. Nadler D., Tushman M. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*. 1980. 2. p. 35–51.

692. Nadvinichnij S. A. Modern approaches to forming an export strategy for the development of the agricultural sector and ensuring food security in Ukraine. *Economic analysis*. 2021. №31(3). P. 25–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.03.025>

693. National Standards for Headteachers. Welsh Assembly Government, 2002. 22 p. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpegglefindmkaj/https://www.easds.org.uk/uploads/docs/National%20Standards%20Wales.pdf> (Last accessed: 11.11.2021).

694. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, 1985. 454 p.

695. Neskorodieva I., Yang Buyun Threats and prospects of business activity in Ukraine during the war and post-war period. *Market Infrastructure*. 2022. №68. P. 134–139. DOI: 10.32782/infrastruct68-23
696. Nicholas C. Siropolis. *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 358 p.
697. Nickels W. G., Me Hugh J. M., Me Hugh S. M. *Understanding Business*. Boston. IRWIN, 1990. 412 p.
698. Nort D. *Transaction Costs, Institutions and Economic Performance*. San Francisco: ICS Press, 1992. 294 p.
699. O'Donnell G. Illusions and Conceptual Flaws. *Journal of Democracy*. 1996. Vol. 7. №4. P. 32–48.
700. O'Dell C.; Grayson, C. J. If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *Calif. Manag. Rev.* 1998. №40, P. 154–174.
701. O'shaughnessy J. *Business organization*. Edinburgh: T&A Constable LTD, 2013. 197 p.
702. Ober-Krieh J. *Enterprise Management: management classics*. N. Y.: Sirin, 1997. 256 p.
703. Padilla-Rivera A., Hannouf M., Assefa G., Gates I. A systematic literature review on current application of life cycle sustainability assessment: A focus on economic dimension and emerging technologies. *Environmental Impact Assessment Review*. 2023. Vol. 103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107268>
704. Patten Th. H. *Manager's Yuide to Performance Appraisal*. London: Charman and Hall, 1984. 314 p.
705. Peter F. Drucker *The Practice Of Management*. New Delhi: Allied Publishers, 1975. 404 p.
706. Pfeffer J. *The external Control of Organizations*. N. Y.: Crane, 1978. 336 p.
707. Plerou V., Gopikrishnan P., Rosenow B., Amaral L.A.N., Stanley H.E. *Econophysics: Financial time series from a statistical physics point of view*. *Physica A*. 2000. № 279. P. 443–456.
708. Porter L., Lawler E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL:

The John day company, 1968. 256 p.

709. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press, 1985. 592 p.

710. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2007. №84(12). P. 78–92.

711. Potrafke N. The Evidence on Globalization. *The World Economy*. 2015. №38(3). P. 509–552.

712. Primc K., Kalar B., Slabe-Erker R., Dominko M., Ogorevc M. Circular Economy Configuration Indicators In Organizational Life Cycle Theory. *Ecological Indicators*. 2020. Vol. 116. №9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106532>

713. Prodan I. Globalization and eurointegration factors in formation of innovation policy. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University*. 2019. №809. P. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2019-809-3>

714. Pugh D. S., Hickson D. J. *Writers on Organizations*. Oaks, CA: SAGE, 2007. 216 p.

715. Quinn R. E., Cameron K. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*. 1983. Vol. 29. №1. P. 33–51.

716. Radyeva O. G., Grinchenko A. Yu. Analysis of the volume of production and sales of finished products at the enterprise TISIES GROUP LLC. *International scientific e-journal LOGOS*. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.35.html>. 17 (Last accessed: 5.02.2023).

717. Reassessing the Role of State-Owned Enterprises in Central, Eastern and Southeastern Europe. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/home> (Last accessed: 23.12.2023).

718. Reilly A. *Principles of Organizational Behavior*. N. Y.:Wiley, 2023. 258 p.

719. Samara E., Galanakis K., Bakouros I., Skalkos D. Effectiveness of Regional Innovation Actions: Cases from Small, Low-Innovative Regions. *Journal of the Knowledge Economy*. 2018. №11(1). P. 140–173. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0518-0>

720. Sanchez R., Heene A., Thomas H. Towards the theory and practice of competence-based competition, *Dynamics of Competence-Based Competition*. Oxford :

England, Elsevier Pergamon, 1996. P. 1–36.

721. Sapru R. K. *Administrative Theories and Management Thought*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2008. 628 p.

722. Scott W. R. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. California: Stanford University Press, 1992. 312 p.

723. Scott W. R., Davis G. F. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2007. 464 p.

724. Selznick Ph. *Foundation of the Theory of Organization*. *American Sociological Review*. 1948. Vol. 13, №1. P. 25–35. DOI: <https://doi.org/10.2307/2086752>

725. Selznick Ph. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. N. Y.: Harper & Row. 1984. 162 p.

726. Shafritz J., Ott J. *Classical Organization Theory*. Orlando: Harcourt, 2001. 496 p.

727. Shannon C. E., Shannon C. E. *A Mathematical Theory of Communication*. *Bell System Technical Journal*. 1948. Vol. 27. P. 379–423, 623–656.

728. Shmorgun L. G. *Business process efficiency in a digital economy*. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Issue 3. P. 122–132.

729. Shubita M. F. *The relationship between return on investment and Jordanian banks value*. *Banks and Bank Systems*. 2023. №18(1). P. 139–149. DOI: [http://doi:10.21511/bbs.18\(1\).2023.12](http://doi:10.21511/bbs.18(1).2023.12).

730. Silvola H. *Do Organizational Life-Cycle And Venture Capital Investors Affect The Management Control Systems Used By The Firm?* *Advances in Accounting*. 2008. Vol. 24. №1. P. 128–138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.013>

731. Simon H. A. *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. *The American Economic Review*. 1959. Vol. 49, №3. P. 253–283.

732. Siskawati E., Suwito Yuminarti U., Witono B. *Analysis of the investors' motivation for social investment to the enterprises owned by the village*. *Economic Annals-XXI*. 2022. №198(7-8). P. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V198-06>

733. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020. Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. URL: <https://www.oecd.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020->

8b45614b-en.htm (Last accessed: 12.02.2021).

734. Smith A. Powers of Mind Hardcover. N. Y.: Random House, 1975. 418 p.

735. Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E. Top level management priorities in different stages of the organization life-cycle. *Academy of Management Journal*. 1985. Vol.28. №4. P. 799–820.

736. Sornette D. Critical market crashes. *Physics Reports*. 2003. Vol. 378. P. 1–98.

737. Sparrow P. R. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*. 1993. Vol. 1, №1. P. 50–58.

738. Spector P. Behavior in Organizations as a Function of Locus of Control. *Psychological Bulletin*. 1982. №91(3). 482–497.

739. Spencer L. M., McClelland D. C., Kelner S. Competency Assessment Methods: History and State of the Art. Boston, MA: Hay/McBer, 1997. 298 p.

740. Spencer L. M., Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, inc., 1993. 384 p.

741. Stenlund K. L., Hörte S. Competence accounting – methods for measuring and valuing key-competencies. *Managing Operations Networks: proceedings presented by the European Operations Management Association at the VI International Annual Conference (Venice, Italy, 7–8 June, 1999)*. Venice, 1999.

742. Strategic Human Resources Management. *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. №3. P. 454–470.

743. Suhartini S., Mahbubah N. A., Basjir M. Development of SME's business cooperation information technology system design. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. №6(13 (120)). №78–86. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.264979>

744. Suttipun M., Sattayarak O.-A., Duangpanya P., Runglertkengkrai S. Relationship Between Competency As Per The International Education Standards For Accounting Professionals And The Awareness And Understanding Of The Thai Financial Reporting Standards For Small And Medium Sized Enterprises: A Case Study Of Accounting Professionals In Thailand's Southern Region. *Kasetsart Journal of Social*

- Sciences*. 2018. Vol. 39. №3. P. 432–438. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.06.013>
745. Taylor F. W. *The principles of scientific management*. N. Y., London: Harper & Brothers, 1911. 477 p.
746. The Future of jobs report 2023. *World Economic Forum*. 2023. №5. 295 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (Last accessed: 5.05.2023)
747. Thomas Kuhn. *A Philosophical History for Our Times*. Chicago : University of Chicago Press, 2001. 490 p.
748. Toffler A. *Adaptive Corporation*. N. Y.: McGraw-Hill Companies, 1984. 217 p.
749. Tolbert P. S., Hall R. H. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2009. 288 p.
750. Torbert W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*. 1974. №5(1). P. 1–25.
751. Towne H. R. *The Adjustment of Wages to Efficiency: Three Papers on Gain-Sharing the Premium Plan a Piece Rate System*. London: Forgotten Books, 2018. 100 p.
752. Tremblay M., Sire B. Remuner les competences plutot lactivite? *Revue Francaise de Gestion, special issue, Le retour au travail*. 1999. 126. P. 129–139.
753. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era! *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18. Issue 4. P. 298–318.
754. Urwick L. Rationalization. *British Management Review*. 1938. №3. P. 13–30.
755. Urwick L. *The Golden Book of Management*. London: Newman Neane, 1956. 236 p.
756. Urwick L. *The Meaning of Rationalization*, 1929. London: Nisbet. 129 p.
757. Uzuegbu C., Nnadozie, C. Henry Fayol’s 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of information science theory and practice*. 2015. №3(2). P. 58–72. DOI: <https://doi.org/10.1633/JISTaP.2015.3.2.5>
758. Value added by activity: Manufacturing, % of value added, 2001–2017. OECD National Accounts Statistics. URL: <https://data.oecd.org/natincome/valueadded-by-activity.htm> (Last accessed: 17.03.2024).
759. Vasylieva T. A., Chmutova I. M. Empirical model of bank life cycle. *Actual Problems of Economics*. 2015. №10(172). P. 352–361. URL: <https://www.researchgate.net/>

- [publication/303283083_Empirical_model_of_a_bank_life_cycle](#) (Last accessed: 18.06.2022).
760. Vickery S. K. Theory of production competence revisited. *Decision Sciences*. 1991. Vol. 22. №3. P. 635–643. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1991.tb01286.x>
761. Vroom V. *Work and Motivation*. N. Y.: Wiley, 1964. 1068 p.
762. Wagner R. W. Edgar Dale: Professional. *Theory into Practice*. 1970. №9 (2). P. 89–95. DOI:10.1080/00405847009542259.
763. Webb G. *Understanding Staff Development*. Buckingham : Buckingham SRHE Open University Press, 1996. 56 p.
764. Weber M., Swedberg R. *Essays in economic sociology*. Princeton, 1999. 70 p.
765. Webster F. *Industrial Marketing Strategy*. N. Y.: John Wiley & Sons, 2008. 416 p.
766. Wechsler J. D., Matarazzo, J. D. *Wechsler's Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Philadelphia: Williams & Wilkins, 1972. 572 p.
767. Weidlich W. *Socio-Dynamics: A Systematic Approach to Mathematical Modelling in the Social Science*. London: Taylor and Francis, 2002. 392 p.
768. Welge M. K. *Management in deutschen multinationalen Unternehmen*. Stuttgart: Lengnick-Hall, 1980. 70 p.
769. Whiddett S., Hollyforde S. The Competencies Handbook. *Journal of European Industrial Training*. 1999. Vol. 23 №9. DOI: <https://doi.org/10.1108/jeit.1999.00323iae.002>
770. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*. 1959. №66. P. 279–333.
771. Whitlock H. P. Memorial of George Frederick Kunz. *Geological Society of America Bulletin*. 1933. Vol. 44. P. 377–394.
772. Willis Harman *An Incomplete Guide to the Future*. N. Y.: W. W. Norton & Company, 1979. 180 p.
773. Winakor A., Smith R. *Changes in Financial Structure of Unsuccessful industrial corporations*. Urbana: University of Illinois, 1935. 44 p.
774. Woodward J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965. 35 p.
775. Wunderer R. Von der Personaladministration zum Wertschoepfungs-Center. *Die Betriebswirtschaft*. 1992. Vol. 52. №2. P. 201–215.

776. Yoon I., Choi D., Lee H. Pay disparity, investment in internal control personnel, and a firm's investment inefficiency: Korean evidence. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. №20(2). P. 66–78. DOI: [http://doi:10.21511/imfi.20\(2\).2023.06](http://doi:10.21511/imfi.20(2).2023.06).

777. Zhang F., Zuo J., Zillante G. Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *Int. J. Project Manage.* 2013. №31(5). P. 748–759.

778. Zhernovnykova O. A. Peculiarities of preparing students-mathematicians for working in new types of educational establishments. *Nauka i studia*. 2014. №15 (125). P. 103–110.

779. Zhernovnykova O. A., Nalyvaiko O. O., Chornous N. A. Intellectual competence: essence, components, levels of formation. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*. Харків, 2017. Вип. 58. С. 32–41.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Систематизація наукових поглядів на трактування сутності поняття «організація»

№ з/п	Трактування поняття	Автор, джерело
1	2	3
1	ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА	
1.1	Організація – це система, що являє собою сукупність конкретних елементів з притаманними тільки їм властивостями та характером взаємозв'язку	Heller M. A., Salzman J. ¹
1.2	Організація означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле, приведення до жорсткої системи	Ситник Й. С. ²
1.3	Організація – це соціальна система для досягнення специфічних цілей шляхом колективних дій	Heller M. A., Salzman J. ¹
1.4	Організація – це система з входом, механізмом перероблення й виходом	Hage A. O. ³ Hage J. ⁴
1.5	Організація – це система тривалих взаємовідносин між її членами, які вносять до неї власні очікування та цінності	Barnard Ch. ⁵ Barnard Ch. ⁶
1.6	Організація є динамічною системою з входом та виходом, процесами конверсії, що передбачають організаційні зміни та зворотній зв'язок	O'shaughnessy J. ⁷
1.7	Організація є системою, до якої входить керуюча й керована підсистеми, між якими існує прямий та зворотній зв'язок	Pfeffer J. ⁸
1.8	Організація – це відкрита самостабілізуюча система, яка воліє зберегти постійність свого внутрішнього середовища за рахунок забезпечення зв'язків між елементами системи та зовнішнім оточенням	Barnard Ch. ⁶
1.9	Організація – внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія всіх частин цілого, обумовленого його будовою	Пурій Г. М. ⁹
1.10	Організація – це структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи	Терещенко В. І. ¹⁰
1.11	Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів	Sapru R. K. ¹¹
1.12	Організація – складне виробниче утворення, сформоване із виробничо-самостійних систем, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств	Lægaard J. ¹²
1.13	Організація (від лат. organize – повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) – це різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують загальну мету та діють на основі певних принципів і правил	Daft R. L., Armstrong A. ¹³
1.14	Організація – це об'єднання елементів для реалізації програми або цілі, що діє на основі певних правил і процедур	Daft R. L., Lane P. G. ¹⁴
1.15	Організація – це склад і співвідношення елементів системи та їх взаємозв'язок	Jones G. R. ¹⁵
1.16	Організація – це соціальна система, яка реалізується у виробництві товарів, послуг, інформації і знань	Kast F., Rosenzweig J. ¹⁶
1.17	Організація – це чітко спланована, продумана будова, внутрішня дисципліна	Katz D., Kahn R. L. ¹⁷
1.18	Організація – це внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія відносно диференційованих і автономних частин цілого, що обумовлено його внутрішньою будовою	Kimberly J. R. ¹⁸
1.19	Організація – це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого	Плоха О. Б. ¹⁹
1.20	Організація – це формальне явище, яке створене шляхом виділення з певного цілого його елементів з метою покладання на них адекватних їм функцій цілого	Пономаренко В. С. та ін. ²⁰
1.21	Організація – це система; сукупність взаємовідносин, видів діяльності, прав та обов'язків, ролей, що формуються в процесі спільної праці	Рудінська О. В. та ін. ²¹
1.22	Організація – це складна система, яка складається з окремих елементів, ланок, підсистем, та здійснює самостійну діяльність, планує її, виробляє стратегію й тактику своєї поведінки, має свої цілі та інтереси Організація – це керована система з цілеспрямованою дією, що динамічно розвивається	Пугачова О. Г. ²²
1.23	Організація – це система, що складається, як мінімум, з чотирьох підсистем: виконавчої, апеляційної, представницької, законодавчої	Bartunek J. M., Betters-Reed B. L. ²³
1.24	Організація – це система, як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворює цілісність, й, у той самий час, є свідомо координованим соціальним утворенням, що має специфічний набір взаємопов'язаних цілей	Hjorth D., Holt R. ²⁴
1.25	Організація є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем безмежну кількість разів	Kast F., Rosenzweig J. ²⁵
1.26	Організація – це система, яка являє собою взаєморозташування й взаємозв'язок елементів деякого комплексу (предметна та структурна частина організації), їх дію та взаємодію (функціональна частина), що обумовлені єдністю цілей або виконуваними ними функціями, а також певними обставинами місця та часу	Katz D., Kahn R. L. ²⁶
1.27	Організація – це внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи)	Lægaard J. ¹²
1.28	Організація – офіційна установа або суспільна структура (підприємство, інститут, орган влади, представництво й т.і.), тобто реальна існуюча, цілеспрямовано функціонуюча	Barnard Ch. ⁶

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

1	2	3
	соціальна система Організація – будова, взаємозв'язок складових того, що описується	
1.29	Організація – це цілеспрямована система, що має одну або більше відносно цілеспрямованих підсистем	Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. ²⁷
1.30	Організація – це складна динамічна система, в якій перетинається множина різноманітних процесів	Hjorth D., Holt R. ²⁴
2	ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ГРУПА ЛЮДЕЙ	
2.1	Соціальна організація – об'єднання людей, що займаються спільною діяльністю для досягнення певних цілей	Hjorth D., Holt R. ²⁴
2.2	Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей	Рудінська О. В. ²⁸
2.3	Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей	Mescon M., Albert M., Khedouri F. ²⁹
2.4	Організація – це соціальна група	Gerth H. H., Write M. C. ³⁰
2.5	Формальна організація – це будь-яка соціальна група, що займається переслідуванням явних цілей шляхом явних та координованих дій	Gerth H. H., Write M. C. ³⁰
2.6	Організація – це корпоративна група, що передбачає соціальні відносини, які за допомогою правил або забороняє, або обмежує прийняття до свого кола сторонніх	Gerth H. H., Write M. C. ³⁰
2.7	Організація – це колективна форма з відносно визначеною межею, нормативним порядком, ранжованими повноваженнями, комунікативними системами та системами координації для учасників. Існує на відносно постійній підставі у середовищі, і здійснює дії, які зазвичай пов'язані з метою або множиною цілей	Hall G. S. ³¹
2.8	Формальна організація – це тип співробітництва людей, який є свідомим, обміркованим та цілеспрямованим	McNally J. J. ³²
2.9	Організація – це група людей, які взаємодіють, та нагадують централізовану координовану систему	March J. G. ³³
2.10	Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей	March J. G. ³⁴
2.11	Соціальна організація – складна динамічна відкрита цілеспрямована керована система, що створена людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль Соціальна організація – це об'єднання людей, спрямоване на досягнення певних цілей Організація – це об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур	Argyris C. ³⁵
2.12	Організація – це група людей, діяльність яких спеціально координується для досягнення свідомо встановленої загальної цілі або цілей	Argyris C. ³⁶
2.13	Організація – це група людей (з латинської organizo – «влаштувати»), які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов для вирішення проблем, що стоять перед ними, та досягнення загальної мети	Bennis W. G. ³⁷
2.14	Організація – це систематизоване, свідоме об'єднання людей, що спільно діють для досягнення певних цілей Організація – це група осіб зі спільними цілями, оскільки прагнення до спільної мети обумовлює виникнення певних процесів, поєднання цих процесів у систему Організація – це колектив з відносно ідентифікованими межами, нормативним порядком (уставом), ранжуванням влади (ієрархією), системами комунікацій та координації членства (процедури); цей колектив існує на відносно постійній основі і займається	Blau P. M., Ritzer G. ³⁸
2.14	діяльністю, яка, як правило, пов'язана з набором цілей: діяльність дає результати для членів організації та суспільства Організація – це група осіб, які об'єднані організаційними принципами, інтересами, процедурами, особистими цінностями, а також повноваженнями та відповідальністю	Blau P. M., Ritzer G. ³⁸
2.15	Організація – це функціонально-цільова сукупність людей, з притаманною їй соціальною структурою, каналами комунікацій, орієнтації, координації, управління і контролю, яка формується на основі розподілу праці, спеціалізацій функцій та ієрархізованої системи взаємодії між індивідами, групами й структурними підрозділами для задоволення соціальних потреб індивідів та суспільства Організація – це свідомо координоване соціальне утворення з визначеними границями, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної для всіх її членів мети	Brewster Ch., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. ³⁹
2.16	Організація (від лат. organize – повідомляю, стрункий вигляд, влаштуую) – різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил	Churchman C. W. ⁴⁰

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

1	2	3
	Організація – це елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму Організація – це соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі	
2.17	Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей	Про підприємництво: Закон України ⁴¹
2.18	Організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації», які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники	Ситник Й. С. ²
2.19	Організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується	Яременко В. В., Сліпушко О. М. ⁴²
2.20	Організація (англ. organization, грецька «органон») – знаряддя або інструмент.	Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. ⁴³
2.21	Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети Організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою	Іщенко М. П. ⁴⁴
2.22	Організація – це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей з метою досягнення визначених цілей	Калашнікова С. А. ⁴⁵
2.23	Організація – це група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов	Кирилюк Є. М., Процаликіна А. М. ⁴⁶
2.24	Організація – це сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, вирішення того чи іншого завдання на основі визначених привил і процедур, розподілу прав і обов'язків	Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г. ⁴⁷
2.25	Організація – об'єднання людей для досягнення спільних цілей	Argyris С. ³⁶
2.26	Організація – це суб'єкт економічного й суспільного життя, що активно використовує інформаційне середовище проживання Організація – це штучне об'єднання людей, що є елементом або частиною суспільної структури, та виконує певні функції (підприємства, фірми, банки, органи влади, добровільні союзи)	Brewster Ch., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. ³⁹
2.27	Організація – це група осіб (сукупність учасників), що свідомо координується (має певну структуру), діє на постійній основі для здійснення єдиної мети (мети даної організації)	Gerth Н. Н., Write М. С. ³⁰
3	ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ	
3.1	Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності	Коваленко О. В. ⁴⁸
3.2	Організація – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей	Кожушко Л. Ф., Щербак А. С. ⁴⁹
3.3	Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами та узгодження їх діяльності	Мельник Ю. В. та ін. ⁵⁰
3.4	Організація – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети	Монастирський Г.Л. ⁵¹
4	ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС	
4.1	Організація – це певна організаційна діяльність, що включає розподіл функцій, обов'язків та прав, налагодження зв'язків, координацію й т.і. Тобто організація – це процес, пов'язаний зі свідомим впливом на предмет організації	Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. ⁵²
4.2	Організація як процес є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці	Економічна енциклопедія ⁵³
4.3	Організація – це сукупність цілеспрямованих процесів або дій, що веде до створення необхідних зв'язків	Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. ⁵⁴
4.4	Організація – це сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи	Мельник Ю. В. та ін. ⁵⁰
4.5	Організація – це прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці; створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Організація – це створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов	Brewster Ch., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. ³⁹
4.6	Організація – це діяльність, результат діяльності, сфера діяльності	Грузіна І. А., Щербак А. М. ⁵⁵
4.7	Організація – це процес створення структури, що дає людям можливість ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей	Каткова Н. В., Мурашко І. С. ⁵⁶

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

1	2	3
	Організація як процес – це сукупність дій, що призводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; це упорядкування у просторі й синхронізація в часі елементів системи	
4.8	Організація – це процес означення найсуттєвіших зв'язків серед людей, задач і видів діяльності з метою інтеграції та координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей Організації з точки зору суспільного виробництва являє собою уособлену в результаті суспільного розподілу праці частину виробничого (стосовно продукції або послуг) процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти ті чи інші потреби потенційних споживачів за допомогою вироблених цією системою товарів чи послуг (як комерційного, так і некомерційного характеру)	Колот В. М., Покропивний С. Ф. ⁵⁷
4.9	Організація – це стійка (в часі і просторі) взаємодія елементів, яка надає частці визначені контури та зміцнює її силу з допомогою спеціалізації і кооперації можливостей цих елементів Організація – це сукупність процесів, дій, спрямованих на створення чи вдосконалення взаємозв'язку між окремими частинами цілого або об'єднання людей, зайнятих реалізацією певної програми для досягнення конкретної мети, які діють на основі певних процедур і правил Організація розглядається як процес, за допомогою якого створюють і зберігають структуру системи	Кузьмин В. М. ⁵⁸
4.10	Організація – це сукупність заходів, які забезпечують взаємозв'язок між елементами системи у процесі її існування	Крала В. Г. ⁵⁹
4.11	Організація – це вид діяльності, що включає розподіл функцій між членами колективу, забезпечення взаємодії між людьми, контроль за виконанням наказів та розпоряджень посадових осіб, розподіл матеріальних та грошових фондів Організація – це впорядкування, налагодження дії певного об'єкта	Мазаракі А. А. та ін. ⁶⁰
5	ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СТАН (ЯВИЩЕ, СТРУКТУРА, УЯВЛЕННЯ)	
5.1	Організація – це складний організм, в якому перетинаються та існують разом інтереси особистості та груп, стимули та обмеження, жорстка технологія та інновації, безумовна дисципліна й вільна творчість, нормативні вимоги й неофіційні ініціативи Організація – це живе та рухливе явище, в якому люди вступають у різноманітні відносини: особисті, виробничі, офіційні та неофіційні	Макогон Ю. В., Пилипенко В. В. ⁶¹
5.2	Організація – це штучне об'єднання інституційного характеру, що займає певне місце в суспільстві й призначене для виконання якоїсь функції; це певні структури, будова й тип зв'язків як спосіб поєднання частин у ціле, специфічний для кожного роду об'єктів	Федонін О. С. ⁶²
5.3	Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети	Мельник Ю. В. та ін. ⁵⁰
5.4	Організація – це соціальне утворення з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети	Alekseyenko L., Tulai O. ⁶³
5.5	Організація – уявлення про модель побудови процесу або системи	Daft R. L., Lane P. G. ¹⁴
5.6	Організація – це соціальна одиниця, орієнтована на досягнення певних цілей	Тревіно Х. ⁶⁴
5.7	Організація – це складне виробниче утворення, сформоване із виробничо-самостійних систем, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств	Ситник Й. С. ²

Примітка:

¹ Heller M. A., Salzman J. Mine!: How the Hidden Rules of Ownership Control Our Lives. New York: Doubleday, 2021. 336 p.

² Ситник Й. С. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 248 с.

³ Hage A. O. Atlas of Office Surgery. London: Lippincott Williams and Wilkins, 1989. 156 p.

⁴ Hage J. Theories of Organizations. N. Y.: HarperCollins Publishers, 1980. 558 p.

⁵ Barnard Ch. I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. 278 p.

⁶ Barnard Ch. Organization and Management. Oxford: Oxford University Press, 1948. 990 p.

⁷ O'shaughnessy J. Business organization. Edinburgh: T&A Constable LTD, 2013. 197 p.

⁸ Pfeffer J. The external Control of Organizations. N. Y.: Crane, 1978. 336 p.

⁹ Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 07.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56

¹⁰ Терещенко В. І. Організація і управління: досвід США. Київ: Знання, 1990. 48 с.

¹¹ Sapru R. K. Administrative Theories and Management Thought. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2008. 628 p.

¹² Lægaard J. Organizational Theory. London: Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS, 2006. 123 p.

¹³ Daft R. L., Armstrong A. Organization Theory and Design. Toronto: Nelson Education, 2014. 275 p.

¹⁴ Daft R. L., Lane P. G. Management USA: South-Western, Cengage Learning, 2014. 149 p.

- ¹⁵ Jones G. R. *Organizational Theory, Design, and Change : Text and Cases*. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2010. 544 p.
- ¹⁶ Kast F., Rosenzweig J. *Organization and Management, a System and Contingency Approach*. N. Y.: Hybrid Publisher, 1979. P. 44.
- ¹⁷ Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations*. N. Y.: Wiley, 1978. 685 p.
- ¹⁸ Kimberly J. R. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*. 1979. №22(3). P. 437–457. DOI: <https://doi.org/10.5465/255737>.
- ¹⁹ Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 47–50.
- ²⁰ Пономаренко В. С., Афанасьєв М. В., Гондарєва І. В. та ін. *Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / за ред. В. С. Пономаренка*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 176 с.
- ²¹ Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. *Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент*. Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. 336 с.
- ²² Пугачова О. Г. Теорія катастроф і біфуркацій: синергетика в економіці. Київ: Інститут еволюційної економіки. URL: <https://iee.org.ua/ua/publication/78/> (дата звернення: 12.11.2023).
- ²³ Bartunek J. M., Betters-Reed B. L. The stages of organizational creation. *American Journal of Community Psychology*. 1987. Vol. 15. P. 287–303.
- ²⁴ Hjorth D., Holt R. *Entrepreneurship and the Creation of Organization*. Oxford: Routledge, 2024. 264 p.
- ²⁵ Kast F., Rosenzweig J. *Organization and Management, a System and Contingency Approach*. N. Y.: Hybrid Publisher, 1979. P. 44.
- ²⁶ Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations*. N. Y.: Wiley, 1978. 685 p.
- ²⁷ Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era! *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18. Issue 4. P. 298–318.
- ²⁸ Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. *Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент*. Київ: Ельга Ніка-Центр, 2002. 336 с.
- ²⁹ Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. N. Y.: Harper & Row, 1988. 777 p.
- ³⁰ Gerth H. H., Write M. C. *From Max Weber: Essays in Sociology*. N. Y.: Oxford University Press, 1946. 498 p.
- ³¹ Hall G. S. *Youth: Its education, regimen, and hygiene*. Boston: D Appleton & Company, 1907. DOI: <https://doi.org/10.1037/13653-000>
- ³² McNally J. J. The functions of the executive: Review of the book by C. Barnard. *Academy of Management Learning and Education*. 2018. №17(1(1-3)). P. 1–3.
- ³³ March J. G. *Organization Science. Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) J. G. March*. 1991. Vol. 2. №1. P. 71–87.
- ³⁴ March J. G. A Behavioral Theory of Decision Making. *Personnel Administration*. 1958. №21 (3). P. 8–10.
- ³⁵ Argyris C. *On Organizational Learning*. Malden, Mass.: Blackwell Business, 1999. 176 p.
- ³⁶ Argyris C. *Management and Organizational Development: the Path from XA to YB*. N. Y.: McGraw-Hill, 1971. 348 p.
- ³⁷ Bennis W. G. *Organization Development: its nature, origins and prospects*. N. Y.: Hachette Book Group USA, 1969. 95 p.
- ³⁸ Blau P. M., Ritzer G. *Sociological Theory*. N. Y.: The McGraw Hill Companies, Inc., 2011. 788 p.
- ³⁹ Brewster Ch., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. *Project of International Human Resource Management*. Cranfield: Perlego, 1993. 480 p.
- ⁴⁰ Churchman C. W. *The Systems Approach and Its Enemies*. N. Y.: Basic Books, 1979. 221 p.
- ⁴¹ Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 17.08.2023).
- ⁴² Яременко В. В., Сліпущко О. М. *Новий тлумачний словник української мови*. Київ: Вид-во «АКОНІТ», 2006. 926 с.
- ⁴³ Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. *Економічний словник*. Київ: Кондор, 2006. 355 с.
- ⁴⁴ Іщенко М. П. Філософія науки: питання теорії і методології. Київ: УБС НБУ, 2010. 442 с.
- ⁴⁵ Калашнікова С. А. Компетентісно-орієнтований підхід: базові поняття та положення. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія*. Київ : КМПУ. 2010. № 13 (1). С. 32–40.
- ⁴⁶ Кирилюк С. М., Прощаликіна А. М. *Методологія синергетики в дослідженні процесів трансформації економічних систем. Механізм регулювання економіки*. 2012. №1. С. 87–94.
- ⁴⁷ Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 754. С. 106–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_17 (дата звернення: 23.09.2021).
- ⁴⁸ Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2009. №5. С. 99–106.
- ⁴⁹ Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugrp_ekon_2020_4_11 (дата звернення: 22.08.2022).
- ⁵⁰ Мельник Ю. В., Абрамов В. І., Запорожець Т. В., Марутян Р. Р. та ін. *Методологія стратегічного планування в умовах глобальних загроз національній безпеці та міжнародній стабільності: монографія / за ред. Л. М. Шипілової*. Київ: НАДУ, 2018. 232 с.
- ⁵¹ Monastyrskiy Gr., Borysova T., Barczak M. Organizational aspects of sustainable development in urban public transport enterprises. *Public administration in the digital economy: monograph / Ed. I. Mihus*. Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches OÜ, 2020. P. 49–61.
- ⁵² Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 250–255.
- ⁵³ *Економічна енциклопедія / за ред.: Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний*. Київ: Академія, 2000. 864 с.

- ⁵⁴ Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №11. С. 116–123. DOI: 10.20535/2307-5651.16.2019.181688 (дата звернення 01.04.2021).
- ⁵⁵ Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 92–97.
- ⁵⁶ Каткова Н. В., Мурашко І. С. Алгоритм реалізації механізму сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-271-276>.
- ⁵⁷ Колот В. М., Покропивний С. Ф. Підприємництво: технологія та стратегія. Київ: КДЕУ, 1995. 160 с.
- ⁵⁸ Кузьмин В. М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 28-1. С. 165–169.
- ⁵⁹ 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/Vkhdtusg_2016_171_15 (дата звернення: 17.06.2017).
- ⁶⁰ Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2010. 384 с.
- ⁶¹ Макогон Ю. В., Пилипенко В. В. Основи наукових досліджень в економіці. Донецьк: Альфа прес, 2007. 144 с.
- ⁶² Федонін О. С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 257 с.
- ⁶³ Alekseyenko L., Tulai O. Organizational and applied principles of information support for enterprise management in the context of the development of international coordination of restoration projects. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф. (Одеса, 28–29 вересня 2023 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 35–37.
- ⁶⁴ Тревіно Х. А. Talcott Parsons Today: His Theory and Legacy in Contemporary Sociology. Rowman & Littlefield, 2014. 215 p.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

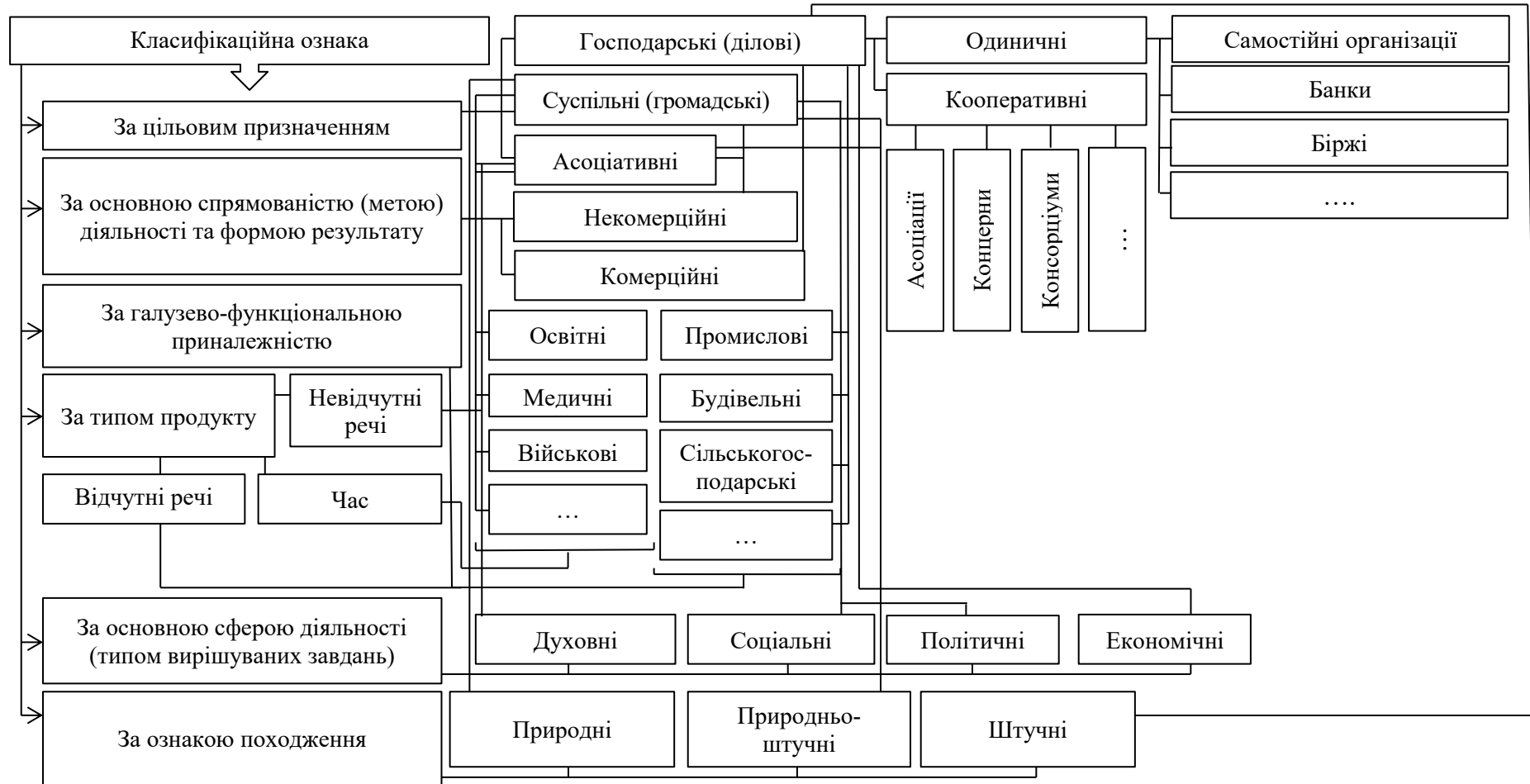
Узагальнення наукових поглядів на трактування сутності понять «компетентність» та «компетенції» організації

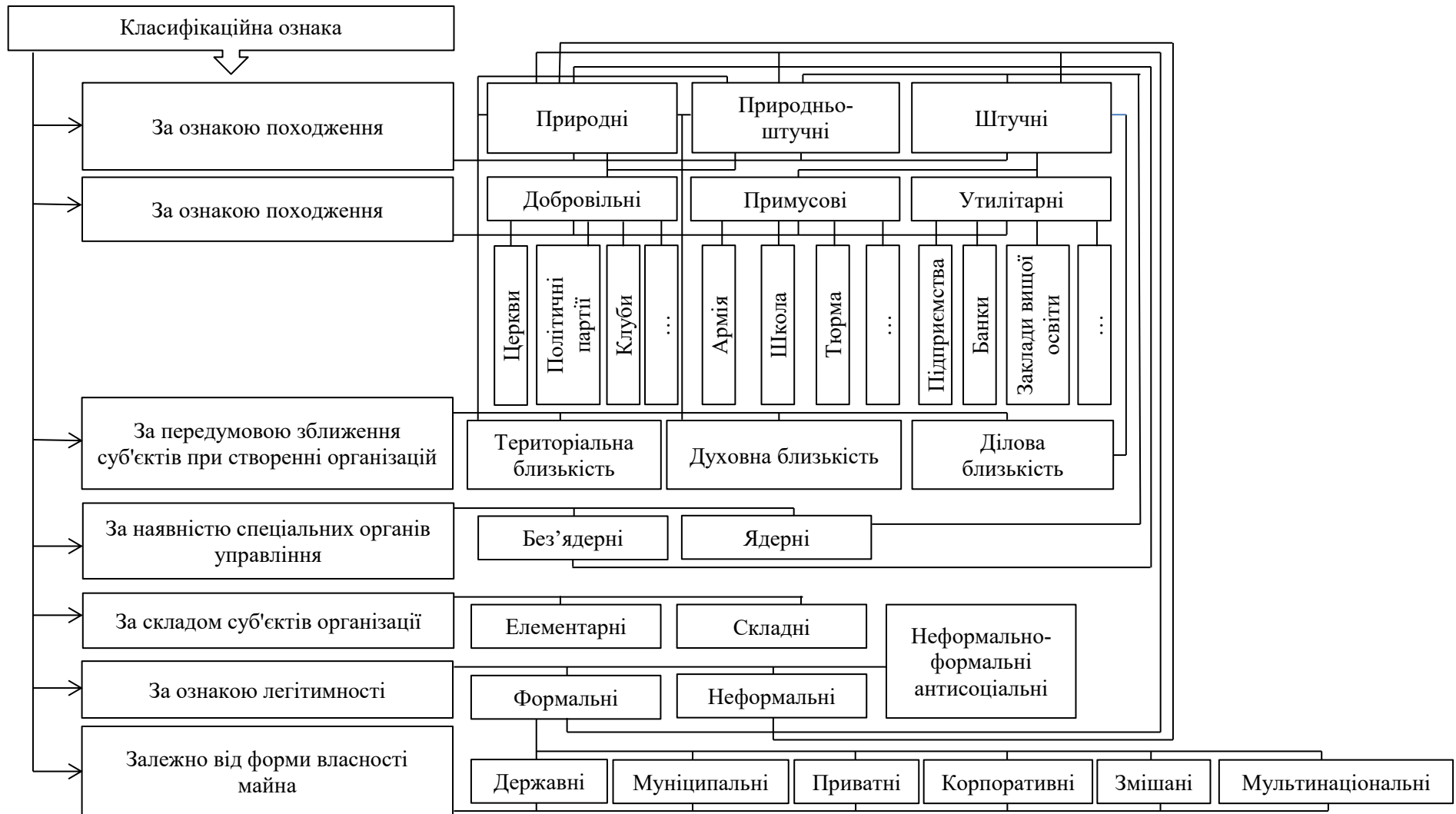
Трактування поняття «компетенція» організації	Автор, джерело	Трактування поняття «компетентність» організації	Автор, джерело
1	2	3	4
Компетенції організації – це набір навичок фахівців – співробітників компанії, їхніх професійних і особистісних характеристик, а також набір матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії, якість її бізнес-моделі, необхідні для досягнення встановлених бізнес-показників і маркетингових результатів	Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. ¹	Компетентність організації – сукупність характеристик, яка робить її професійною на рівні конкурентів, що складається з окремих компетенцій і загалом базується на конкурентних і лідируючих технологіях	Гриньова В. М. ²
Компетенція компанії (бізнес-компетенція) – набір взаємопов'язаних навичок, здібностей і технологій, що забезпечує організації ефективне вирішення певних завдань і ситуацій,	Верба В. А. ³	Компетентність – загальні навички, характерні для організації, її спосіб роботи загалом і кожного окремого співробітника	Грузіна І. А., Щербак А. М. ⁴
Компетенція – набір особливостей основної діяльності організації, що слугує джерелом прибутку і не обов'язково є її конкурентною перевагою	Захарченко В. В., Белова Т. Г. ⁵	Компетентність організації – це її здатність комбінувати та інтегрувати наявні ресурси та навички, створюючи їх унікальні поєднання, що, у свою чергу, володіють властивістю синергії та які складно або довго та дорого відтворити конкурентам	Петрова І. Л. ⁶
Компетенція – це навички та вміння, що дають змогу організації надавати споживачам фундаментальні вигоди, а також певний набір умінь, технологій, накопичених знань і досвіду, що є основою успішної конкуренції	Prahalad C. K., Hamel G. ⁷		
Компетенції – специфічний ресурс, що набувається шляхом колективного навчання та накопичення досвіду, ґрунтується на використанні технологій, знань, умінь і навичок персоналу, що проявляється в процесі виробництва, розподілу товарів/послуг і становить цінність для споживачів	Яременко В. В., Сліпушко О. М. ⁸		
Компетенції – це сукупність встановлених в офіційній – юридичній чи неюридичній – формі прав і обов'язків, тобто повноважень будь-якого органу або посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організувати та контролювати їх виконання, вживати у необхідних випадках заходи відповідальності тощо	Шемшученко Ю. С. ⁹		
Ключова компетенція – центральний актив організації, пов'язаний з її конкурентними перевагами, що включає також координацію зусиль співробітників усіх рівнів внутрішньоорганізаційної ієрархії та різних функціональних галузей, яка забезпечує інтеграцію знань і умінь представників усіх підрозділів у нових і перспективних напрямках	П'ятницька Г. В. ¹⁰		
Компетенції – це особливої властивості інформаційний ресурс, що містить досвід, знання та навички щодо способу організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники	Кримська Л. О., Беляєва О. В. ¹¹		

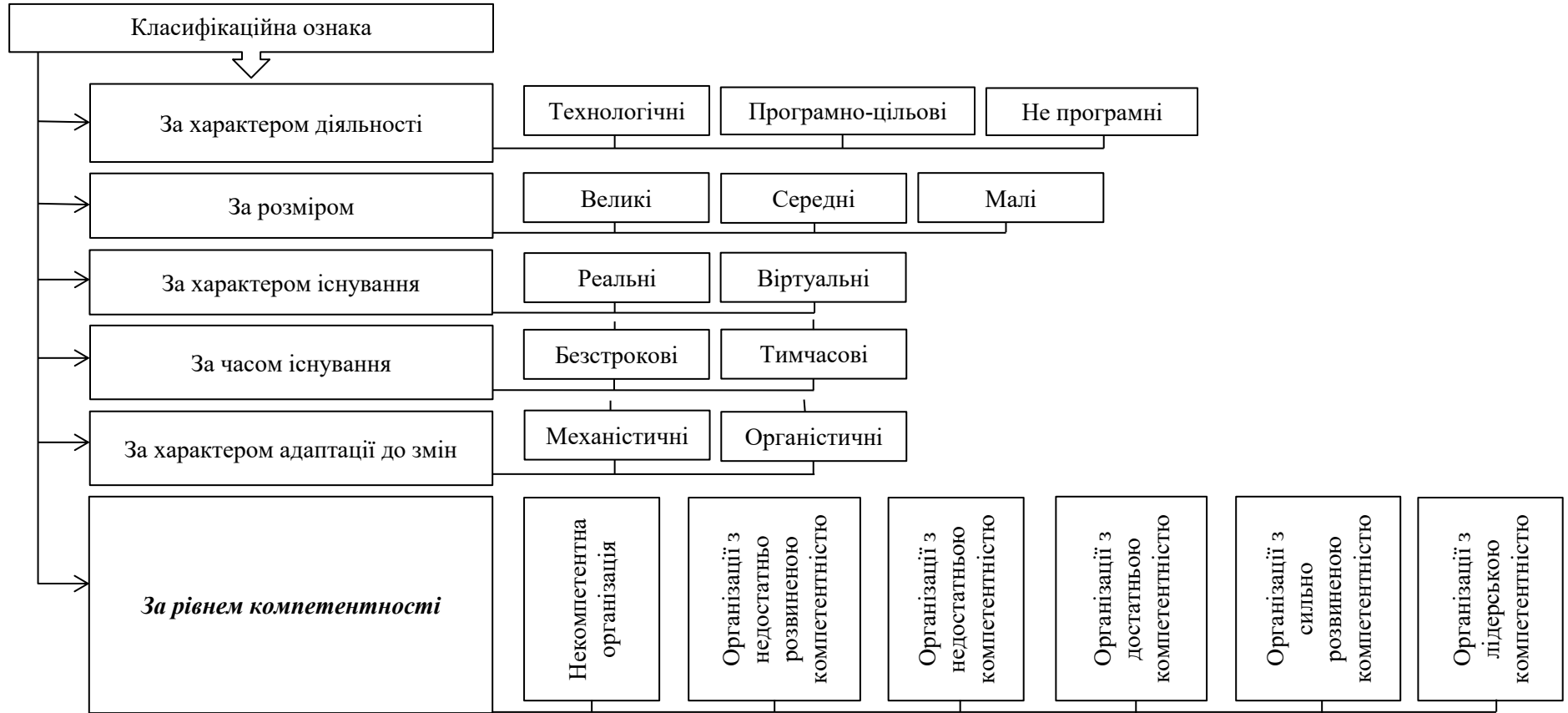
Примітка:

- ¹ Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 17. С. 83–86.
- ² Гриньова В. М. Професійна компетентність викладача вищого навчального закладу як результат сформованості його педагогічної культури. *Вісник Дніпропетровського ун-ту економіки та права ім. А. Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2011. С. 11–13.
- ³ Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення 18.08.2022).
- ⁴ Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 92–97.
- ⁵ Захарченко В. В., Белова Т. Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123454789/3042/3/5.pdf> (дата звернення 12.03.2022)
- ⁶ Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. №5. С. 128–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_28 (дата звернення: 15.07.2019).
- ⁷ Prahalad С. К., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. №5 – 6. Р. 43–59.
- ⁸ Яременко В. В., Сліпущко О. М. Новий тлумачний словник української мови. Київ: Вид-во «АКОНІТ», 2006. 926 с.
- ⁹ Шемшученко Ю. С. Великий енциклопедичний юридичний словник. Київ: ТОВ Видавництво «Юридична думка», 2007. 992 с.
- ¹⁰ П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. 568 с.
- ¹¹ Кримська Л. О., Беляєва О. В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №5 (80). С. 8–12.

ДОДАТОК В
Класифікація організацій







ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Систематизація поглядів на сутність понять «компетентність» та «компетенція»

Компетентність – це:	Автор (літературне джерело)	Компетенція – це:	Автор (літературне джерело)
1	2	3	4
...досвідченість та авторитетність у певному питанні	Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. ¹	...комплекс необхідних характеристик робітника, які він демонструє у реальній діяльності для успішного досягнення встановлених цілей у конкретних умовах	Норман Н. ²
...коло питань, у яких особа добре досвідчена	Гриньова В. М. ³	...частина компетентності, за допомогою якої можна виміряти готовність людини до виконання певної роботи	Жокінен Т. ⁴
...коло повноважень, прав особи		...сукупність знань, навичок, здібностей, зусиль, що необхідні для успішної діяльності та відображують стандарти поведінки	Еган Дж. ⁵
...професійні знання та навички, засновані на багатому професійному досвіді	Spencer L. M., McClelland D. C., Kelner S. ⁶	...особистісні, поведінкові характеристики людини, за допомогою яких співробітник досягає виробничих результатів	Гриньова В. М. ⁷
...інтегральна характеристика особистості	Александрова С. А. ⁸	...певний стандартний набір поведінкових реакцій, що допомагають одним людям краще відповідати вимогам роботи, ніж інші	Brewster Ch., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. ⁹
...вміння виконувати робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів	Лич В. М. ¹⁰	...знання, навички, здатність або характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні	Lengnick-Hall C.A. ¹¹
...потенціальні можливості та здібності людини, що не мають безпосереднього відношення до виробничого процесу	Архипова С. П. ¹²	...група знань у певній галузі, навичок та відносин, що пов'язані з виконанням професійної діяльності та можуть бути виміряні та розвинуті завдяки навчанню	Lengnick-Hall C.A. ¹¹
...здібність, що необхідна для вирішення робочих завдань й отримання необхідних результатів роботи	Spencer L. M., Spencer, S. M. ¹³	...базова характеристика індивіду, яка пов'язана з ефективною та/або найкращою, згідно певних критеріїв, діяльністю на роботі чи в інших ситуаціях	Spencer L. M., Spencer, S. M. ¹³
...поняття, що відноситься до показників праці та безпосередньо пов'язане з факторами, що впливають на індивідуальні результати роботи	Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г. ¹⁴	...здатність управляти ситуацією	Laukamm T., Walsh I. ¹⁵
...відповідні знання, досвід, освіта у певній сфері діяльності	Батченко Л. В., Гончар Л. О. ¹⁶	...поняття, що використовують для визначення поведінкових проявів, що покладені в основу компетентного виконання роботи	Boyatzis R. E. ¹⁷
...поняття, що використовується для опису кінцевого результату навчання	Будзянівська Н., Якимович О. ¹⁸	...здатність або готовність мобілізувати усі ресурси (організовані у систему знання, вміння, навички, здібності та психічні якості), необхідні для виконання завдання на високому рівні та адекватні конкретній ситуації, тобто відповідно до цілей та умов дій	Porter L. ¹⁹
...досконале знання свого діла, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ та процесів, можливих способів та заходів досягнення встановлених цілей	Величко О. М. та ін. ²⁰	...інтегральна якість, що сполучає у собі знання, навички й мотивацію, описана у термінах поведінки, що спостерігається, та допомагає відрізнити гарного робітника від поганого на певній позиції	Brewster Ch. ²¹
...володіння знаннями, вміннями, навичками та життєвим досвідом	Волобоева І., Кравчук О., Парашук Є. ²²	...поведінка, що демонструє людина у процесі ефективного виконання завдань у межах певної організації	Waechter H. ²³
...сфера дії компетенції у робочій діяльності	Горобець С. ²⁴	...сукупність повноважень посадової особи або підрозділу, відповідно до яких вони мають право приймати рішення щодо певних питань;	Гавкалова Н. Л. ²⁵

1	2	3	4
		...поведінка, що є значущою для ефективного виконання роботи в організації, у якій індивід повинен проявити певні знання, вміння, навички, гнучкі здібності й професійно-важливі якості особистості	
...сукупність особистісних характеристик, властивостей, здібностей, навичок та особливостей мотивації, якими має володіти людина для успішної роботи у межах заданих компетенцій певної посади або компанії в цілому; ...компетентність персоналу – інструмент реалізації компетентності організації	Довгань Л. Є., Пермінова В. О. ²⁶	...вимоги успішної діяльності, сформульовані у термінах інтегральних якостей індивідуального або колективного суб'єкта	Гавкалова Н. Л. ²⁷
...загальна якісна характеристика рівню професіоналізму	Жуковський М. О. ²⁸	...набір конкретних та доступних для виміру параметрів компетентності	Доронін А. В. ²⁹
...здатність здійснювати діяльність відповідно до стандартів галузі професійної діяльності ...потенційна відповідність індивіду вимогам (пропозиція)	The National Standards for Headteachers in Wales ³⁰	...вимоги конкретної діяльності до індивіду (попит)	Довгань Л. Є., Пермінова В. О. ²⁶
...характеристика суб'єкта праці, що включає: знання, вміння, навички; особливості професійного мислення та свідомості; ...структуру професійного досвіду; ...особливості прийняття рішень у професійній діяльності	Hopman N. ²	...модель поведінки на робочому місці з боку робочого місця та організації в цілому	Лысенко Ю. Г. та ін. ³¹
...характеристика здібностей людини, її кваліфікації, загальної та професійної ерудиції, інтуїції, таланту	Калашнікова С. А., Линьова І. О. ³²	...вимоги до професійних та особистісних якостей фахівця при пошуку нового співробітника на роботу, для проведення атестації персоналу	America's Most Trusted Dictionary ³³
...сукупність демонстрованих індивідуумом результатів діяльності («виходів») таї поведінкових характеристик («входів»); система стандартів або мінімальний набір вимог, необхідних для ефективної трудової діяльності	Egan J. ⁵	...глибинна, стала частина людської особистості, що може визначати поведінку людини в безлічі ситуацій при виконанні робочих завдань	Egan J. ⁵
...рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці	Михайляк Г. В. ³⁴	...сукупність індивідуальних характеристик працівника щодо наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи	Михайляк Г. В. ³⁴
...сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням	Ибрагимов Г. И. ³⁵	...здатність ефективно виконувати професійні функції, яка проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки	Семів Л. К. ³⁶
...рівень загальної та професійної підготовки працівника	Гриньова В. М., Новікова М. М., Боровик М. В. ³⁷	...особистісні якості, необхідні для ефективного виконання певних функцій, вирішення певних задач у конкретній організації, на певній посадовій позиції	Панасюк О. 38
...актуальний прояв компетенції, інтелектуально й особистісно-обумовлений досвід соціально-професійної діяльності людини, знання, на базі яких вона може використовувати компетенції	Дика Н. М., Глазова О. П. ³⁹	...властивості особистості, важливі для ефективного виконання роботи на відповідній позиції, що можуть бути виміряні шляхом спостереження за поведінкою	Ягупов В. В., Свистун В. І. ⁴⁰

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
...володіння відповідною компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, вмінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані і результативні дії	Афанасьєв М. В. ⁴¹	...знання і досвід ув певній галузі, особлива обізнаність у будь-яких питаннях; ...узаконене коло, обсяг повноважень і прав посадової особи або установи	Бакіров В. С. ⁴²
...спроможність кваліфіковано впроваджувати діяльність, виконувати завдання або роботу; ...набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності	Семів Л. К. ³⁶	...сукупність професійних знань і умінь, а також способи виконання професійної діяльності	Морозов С. М., Шкарапута Л. М. ⁴³
...інтегративна характеристика професіоналізму людини, яка представлена сукупністю високо розвинутих компетенцій, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності	The National Standards for Headteachers in Wales ³⁰	...загальна здатність і готовність особистості до діяльності, засновані на знаннях і досвіді, спрямовані на успішне включення особистості в трудову діяльність	Шконда В. В., Кальянов А. В. ⁴⁴
...здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі. професійну) діяльність	Розумний М. ⁴⁵	...раціональне поєднання знань, здібностей, що розглядаються впродовж невеликого проміжку часу, та якими володіють працівники певної організації	Амоша О. І. та ін. ⁴⁶
...результат набуття компетенцій	Spencer L. M., Spencer, S. M. ¹³	...здатність систематично, тобто постійно, виконувати певні виробничі функції або дії; ...поведінка, дії і стратегії, які підтримують високі стандарти роботи	Колобердянюк І. І., Бражник Д. Г. ⁴⁷
...стала (усталена) частина особистості, що може визначати поведінку людини у численній кількості ситуацій та робочих завдань, тобто компетенція обумовлює й викликає певну поведінку та виконання	Spencer L. M., Spencer, S. M. ¹³	...система взаємопов'язаних елементів: особистої кваліфікації працівника, повноважень, делегованих йому власником капіталу у вигляді права на використання необхідних для виконання функції ресурсів	Козьмук Н. І., Власенко К. К. ⁴⁸
...мінімальний досвід застосування компетенції	Калашнікова С.А. ⁴⁹	...сукупність повноважень (прав, обов'язків) органів або посадових осіб, що визначають межі їх повноважень у процесі здійснення ними функцій	Сурмін Ю. П., Бакуменко В. Д., Михненко А. М. та ін. ⁵⁰
...поєднання взаємовідповідних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії	Овчарук О. В. ⁵¹	...характеристики, що дозволяють співробітнику компетентно виконувати свою роботу	Woodruff Ch. ⁵²
...спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби	Цимбал С. В., Вознюк О. В., Кубіцький С. О. ⁵³	...сукупність активно використовуваних знань, умінь, навичок, а також професійно-важливі якості особистості, необхідні працівнику для ефективного виконання певної роботи	Федун І. Л., Генералов О. В. ⁵⁴
...здатність людини вести себе у такий спосіб, який задовольняє вимоги роботи в певному організаційному середовищі що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів; ...аспекти поведінки, що впливають на ефективність роботи	Ситник Н. І. ⁵⁵	...певна характеристика особистості, необхідна для виконання певних робіт, що дозволяє її власникові одержувати необхідні результати роботи	Keenan T. ⁵⁶

1	2	3	4
...компетентність компанії характеризується сукупністю компетенцій організації та компетенцій персоналу, що впливають на формування її конкурентних переваг	Клецова К. В. ⁵⁷	...коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; ...коло питань, в яких певна особа має досвід і знання	Boyatzis R. E. ⁵⁸ Boyatzis R. E. ⁶⁷ Saatcioglu A. ⁶⁷
...володіння знаннями і вміннями, що дозволяють висловлювати професійно грамотні судження, оцінки, думки	Гончаренко С. ⁵⁹	...сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань	Spencer L. M., McClelland D. C., Kelner S. ⁶
...специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній області і включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої дії	Raven J. ⁶⁰	...поняття, що визначає сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна, – опис робочих завдань чи очікуваних результатів	Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. ⁶¹
...здатність суб'єкта діяти адекватно, відповідно до умов ситуації, в напрямку отримання результатів, що мають певну цінність	Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. ⁶²	...коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; ...похідна від здібностей організації; ...знання, досвід у тій чи іншій області	Бакаленко О. А. ⁶³ Boyett J. H., Boyett J. T. ⁶⁸
...рівень умінь особистості, що відображає ступінь відповідності визначеної компетенції та дозволяє діяти конструктивно у швидкозмінних соціальних умовах	Оліфер В. О. ⁶⁴	...єдність знань, професійного досвіду, здібностей діяти і навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданістю ситуації і посадою	Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. ⁶⁵
...здатність індивіда, який володіє особистою характеристикою для вирішення робочих завдань, отримувати необхідні результати роботи	Штутман П. Л. ⁶⁶		
...володіння фахівцем набором необхідних для його роботи компетенцій, або відповідність даного фахівця вимогам його посади, або здатність фахівця ефективно здійснювати свою професійну діяльність	Шконда В. В., Кальянов А. В. ⁴⁴		
... поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності	Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. ⁶¹		

Примітка:

¹ Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 17. С. 83–86.

² Norman N. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. Неймеген: CPL-RIO, 2004. 66 p.

³ Гриньова В. М. Професійна компетентність викладача вищого навчального закладу як результат сформованості його педагогічної культури. *Вісник Дніпропетровського ун-ту економіки та права ім. А. Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2011. С. 11–13.

⁴ Jokinen T. Global Leadership Competences: A Review and Discussion. *Journal of European Industrial Training*. 2005. 29(3). P. 199–216. URL: https://www.researchgate.net/publication/234021623_Global_Leadership_Competencies_A_Review_and_Discussion (Last accessed: 12.07.2023).

⁵ Competence and competency frameworks: factsheet / Ed. J. Egan. London: Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD), 2011. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/competence-competency-frameworks.aspx> (дата звернення: 14.09.2021).

⁶ Spencer L. M., McClelland D. C., Kelner S. *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston, MA: Hay/McBer, 1997. 298 p.

⁷ Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка». *Педагогіка та психологія*. 2014. Вип. 45. С. 74–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_red_2014_45_10 (дата звернення: 25.03.2023).

⁸ Александрова С. А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії. *Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук: зб. наук. праць ЗДМУ*. 2011. Вип. 42. С. 16 – 21.

- ⁹ Brewster Ch., Houldsworth E., Sparrow P., Vernon G. Project of International Human Resource Management. Cranfield: Perlego, 1993. 480 p.
- ¹⁰ Лич В. М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №9(64). С. 125–131.
- ¹¹ Lengnick-Hall A., Lengnick-Hall M. L. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13. №3. P. 454–470.
- ¹² Архипова С. П. Професійна компетентність і професіоналізм соціального працівника: сутність і шляхи розвитку. *Соціальна робота в Україні: теорія та практика*. 2004. Вип. 2(7). С. 15–24.
- ¹³ Spencer L. M., Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, inc., 1993. 384 p.
- ¹⁴ Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 754. С. 106–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_17 (дата звернення: 23.09.2021).
- ¹⁵ Laukamm T., Walsh I. Strategisches Management von Human-Ressourcen. *Springer Link*. 1986. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-322-93117-7_4 (Last accessed: 17.03.2020).
- ¹⁶ Батченко Л. В., Гончар Л. О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. Актуальні проблеми економіки. 2019. №11(221). С. 22–33. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11_19_topic_Batchenko%20L.V.%20Honchar%20L.O.pdf (дата звернення: 6.06.2022).
- ¹⁷ Boyatzis R. E. Developing emotional intelligence competencies. *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide* / J. Ciarrochi, J. D. Mayer. London: Psychology Press, 2007. P. 28–52.
- ¹⁸ Будзянівська Н., Якимович О. Інноваційні методики формування соціально-економічної компетентності студентів. *Педагогічні інновації у фаховій освіті*. 2019. Вип. 10. С. 32–37.
- ¹⁹ Porter L., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: The John day company, 1968. 256 p.
- ²⁰ Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Методика оцінки компетентності експертів з урахуванням характеристик невизначеності даних. *Металургическая и горнорудная промышленность*. 2014. №3 (288). С. 135–137.
- ²¹ Brewster Ch. Project of International Human Resource Management. – Cranfield: Cranfield University, 1993. 186 p.
- ²² Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. №(25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
- ²³ Waechter H. Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. *Theorien des Managements* / Ed. Hans-Gerd Ridder. Berlin: Gabler, 2002. 311–325 p. DOI: 10.1007/978-3-322-89486-1_9
- ²⁴ Горобець С. Компетентнісна парадигма в освіті: світовий досвід, здобутки українських і польських науковців. *Українська полоністика. Педагогічні дослідження*. 2014. Вип. 11. 226–233.
- ²⁵ Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства. *Проблеми науки*. 2006. №4. С. 16–22.
- ²⁶ Довгань Л. Є., Пермінова В. О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 113–121.
- ²⁷ Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
- ²⁸ Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №54. С. 54–59.
- ²⁹ Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.
- ³⁰ The National Standards for Headteachers in Wales / Ed. S. Cattell. Cardiff: The National Assembly for Wales, 2006. 16 p.
- ³¹ Лысенко Ю. Г., Андриенко В. Н., Беликова Т. Ю., Голтвенко В. А., Маншилин К. Н., Прокопенко Р. В., Пушкарь А. И., Стасюк В. П. Стратегическое управление персоналом. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. 202 с.
- ³² Калашнікова С. А., Линьова І. О. Запровадження кредитно-модульного підходу організації навчання у систему підвищення кваліфікації керівників закладів освіти: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка. *Вища освіта України*. 2009. №3. С. 399–403.
- ³³ America's Most Trusted Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/> (Last accessed: 12.08.2022).
- ³⁴ Михайляк Г. В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №727. С. 94–101.
- ³⁵ Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании. *Educational Technology & Society*. 2007. №10(3). С. 361–365.
- ³⁶ Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / за ред. Л. К. Семів. Київ: УБС НБУ, 2011. 406 с.
- ³⁷ Гриньова В. М., Новікова М. М., Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 160 с.

- ³⁸ Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4(36). С. 72–85. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85) (дата звернення: 13.03.2024).
- ³⁹ Дика Н. М., Глазова О. П. Нова парадигма післядипломної педагогічної освіти: реалізація компетентнісного підходу. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія Педагогічні науки*. 2018. №3-4 (56-57). 2018. URL: [N_Dyka_O_Glazova_NPOTR_5-6_IPPO.pdf](#) (дата звернення: 10.06.2022).
- ⁴⁰ Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. *Наукові записки. Том 71: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2007. С. 3–8.
- ⁴¹ Афанасьєв М. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2003. 179 с.
- ⁴² Бакіров В. С. Соціологія в постмодерністському контексті. *Вісник Харківського національного університету*. 2000. № 492. С. 18–25.
- ⁴³ Морозов С. М., Шкарапута Л. М. Словник іншомовних слів. Київ: Наукова думка, 2000. 680 с.
- ⁴⁴ Шконда В. В., Кальянов А. В. Компетентісно орієнтований підхід до підготовки майбутніх фахівців. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. №2(25). С. 162–166. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/psychology/article/view/1642> (дата звернення: 13.04.2023).
- ⁴⁵ Розумний М. Соціальна некомпетентність та шляхи її подолання. *Сучасна українська політика. Політика і політологи про неї*. 2004. Вип. 5. С. 210–214.
- ⁴⁶ Амоша О. І., Новікова О. Ф., Антонюк В. П., Шаульська Л. В. та ін. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисл, 2006. 208 с.
- ⁴⁷ Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 867–873. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131>.
- ⁴⁸ Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 2–3 (35–36). С. 145–150.
- ⁴⁹ Калашнікова С. А. Компетентісно-орієнтований підхід: базові поняття та положення. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія*. Київ : КМПУ. 2010. № 13 (1). С. 32–40.
- ⁵⁰ Сурмін Ю. П., Бакуменко В. Д., Михненко А. М. та ін. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред.: Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
- ⁵¹ Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / За ред. О. В. Овчарук. Київ: «К.І.С.», 2004. 112 с.
- ⁵² Woodruff Ch. The pursuit of world order: The Inaugural lecture of the World order research institute Unknown Binding. Corr Hall Basement: Villanova University Press, 1969. 12 p.
- ⁵³ Цимбал С. В., Вознюк О. В., Кубіцький С. О. Синергичний та акмеологічний аспекти формування професійної компетентності студентів. Київ: Науково-методичний центр вищої освіти, 2005. С. 80–90.
- ⁵⁴ Федун І. Л., Генералов О. В. Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих мереж. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 72–77.
- ⁵⁵ Ситник Н. І. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення: 13.04.2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
- ⁵⁶ Keenan T. Human Resource Management. Edinburgh: Edinburgh Business School, 2015. 38 с.
- ⁵⁷ Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник східно-українського національного університету ім. В. Даля*. 2010. №1(143). URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
- ⁵⁸ Boyatzis R. E. The competent manager: a model for effective performance. N.Y.: John Wiley & Sons, 1982. 308 p.
- ⁵⁹ Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 366 p.
- ⁶⁰ Raven J. Competence in modern society: Its identification, development and release Paperback. London: H. K. Lewis & Co. Ltd, 1984. 251 p.
- ⁶¹ Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
- ⁶² Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Компетентність як складова підготовки фахівців у вищому навчальному закладі. *Соціальна психологія*. 2006. № 5. С. 110–121.
- ⁶³ Бакаленко О. А. Психологічна компетентність як ключова компетентність сучасного фахівця. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки»*. 2018. Вип. 58. С. 132–138.
- ⁶⁴ Оліфер В. О. Діагностика професійної компетентності персоналу організації: когнітивний підхід. *Наукові записки Інституту психології / за ред. С. Д. Максименка*. Київ: Главник, 2005. С. 256–259.
- ⁶⁵ Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 355 с.
- ⁶⁶ Штутман П. Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 40–44.
- ⁶⁷ Boyatzis R. E., Saatcioglu A. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27. №1. P. 92–108.
- ⁶⁸ Boyett J. H., Boyett J. T. The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers. N. J.: John Wiley & Sons Inc, 1998. 385 p.

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Систематизація властивостей компетентної організації як складної системи

№	Властивості компетентної організації як об'єкта дослідження	Характеристика властивостей компетентної організації як об'єкта дослідження
1	Відкритість (незамкненість)	Стан системи, що характеризується постійною циркуляцією матеріальних, фінансових, енергетичних, трудових та інформаційних потоків та її взаємодією із зовнішнім середовищем з приводу привласнення й відчуження сировини, енергії, інформації, що обумовлює незворотність системи. Супроводжується низкою складно передбачуваних «нелінійних ефектів», як то вплив конкурентного ринкового середовища, економічного й військово-політичного стану, що змушує переорієнтувати товарні потоки між іншими світовими регіонами ^{1,2}
2	Мультикомпонентність	Наявність достатньої кількості взаємопов'язаних складових, що у процесі співпраці (коопераційної дії) призводять до перебудови структури та порядку функціонування системи ^{3,4}
3	Цілісність (емерджентність)	Здатність до продукування неочікуваної поведінки, фактично патернів й властивостей, які неможливо передбачити на підставі знань властивостей частин організаційної системи при їх ізольованому розгляді, що обумовлено наявністю системних властивостей, які не притаманні кожному окремому елементу системи
4	Ієрархічність	Структурування організаційної системи за рівнями внаслідок розташування її частин та елементів у порядку від вищого до нижчого з відповідним розподілом функцій управління між органами чи підрозділами різного рівня або рангу
5	Нестабільність	Наявність множини альтернативних варіантів (траєкторій) організаційної поведінки, обумовлена незначними змінами параметрів, що управляють їхньою динамікою ⁵
6	Біфуркаційність розвитку	Можливість якісного переходу від рівноважного стану організації до хаосу або вищого ступеня організації і розвитку через послідовні малі збурення (флуктуації) з відповідним «коливанням» («роздвоєнням») у точці біфуркації з приводу вибору можливого напрямку розвитку. Висока ймовірність зміни напрямку розвитку, у тому числі, до небажаного, через частий незначний вплив певних факторів та катаклізмів, тобто миттєвого переходу системи до якісно нового стану ^{1,2}
7	Альтернативність розвитку	Наявність спектру ймовірних майбутніх станів організації замість єдиного кінцевого стану внаслідок проходження нею точок біфуркацій ⁵
8	Нерівноважність економічних процесів	Можливість зростання внутрішньої нерівноваги, зокрема, через порушення балансу структурних елементів, що кваліфікується фахівцями як зростання кризових явищ; наявність в кожній організації «вузьких місць», тобто структурних складових з обмеженим ресурсом використання, порушення функціональності яких має наслідком дестабілізацію організації; підвищений рівень життєздатності через можливість адаптації, на від-міну від рівноважних систем, що є нежиттєздатними конструкціями ^{4,6}
9	Здатність до якісного стрибка.	Здатність до накопичення незначних збурень, що є передумовою якісного переходу системи з одного рівня на інший (катастрофи). Проблемою, окрім складності прогнозування ймовірності катастрофи, може стати невідповідність визначених дій з управління параметрами системи подібним стрибкам, що ускладнює процес запобігання небажаним наслідкам ⁵
10	Нелінійність перетворень (розвитку)	Можливість відсутності відповідної реакції або непропорційності результатів зміни організаційної системи змінам зовнішнього чи внутрішнього середовища за обсягом або/та на-прямом (позитивні чи негативні); зростання або уповільнення темпів розвитку на його окремих етапах; несподіваність змін у перебігу процесів в організаційній системі, наявність таких її станів, поблизу яких вона різко змінюється без проміжних пе-реходів, стає раптово іншою в істотному плані, тобто, транс-формується, що на найзагальнішому рівні зафіксувати майже неможливо ^{1,5,7} Використання стану спокою або лінійного розвитку для опису системи виключно на короткому проміжку часу через експо-ненційний характер їх реальних змін, тобто прояв нелінійних властивостей, й характеристик внутрішніх процесів, що визначають нестійкість та нерівноважність системи ¹
11	Здатність до еволюціонування (характерна вираженість процесів самоорганізації та кооперативних зв'язків)	Здатність переходу, за рахунок самоорганізації, організаційних систем від рівноважного до нерівноважного стану під впливом зовнішнього середовища, отже, здатність до самовдосконалення (самопобудови) системи за зразком, заданим аттрактором ^{2,3}
12	Незворотність економічної	Проходження через точки біфуркації (розгалуження) еволюційного

№	Властивості компетентної організації як об'єкта дослідження	Характеристика властивостей компетентної організації як об'єкта дослідження
12	Еволюції	дерева, здійснення «вибору» закриває альтернативні шляхи розвитку, обумовлюючи незворотність еволюційного процесу. ⁸ Тобто орієнтація організації, переважно, на один, найперспективніший вид діяльності, уникнення від вирішення інших проблем, зокрема, соціального розвитку, наближає її до точки у траєкторії розвитку, за якою ускладнюється процес досягнення позитивних змін у стратегічній перспективі ⁶
13	Самоорганізація	Здатність до: самоорганізації за рахунок узгодженої взаємодії компонентів всередині системи за відсутності впливу з боку зовнішнього середовища; формування організаційної структури, спроможної, за наявності внутрішніх і зовнішніх зв'язків, продукувати процеси самовідтворення; самоузгодженого функціонування організаційної системи за рахунок внутрішніх зв'язків із зовнішнім середовищем. ¹
14	Саморозвиток	Здатність до власного розвитку у результаті кооперативної дії елементів організаційної системи
15	Дисипативність	Спонтанність виникнення у нерівноважному середовищі нових типів складних структур, обумовленого розсіюванням (дисипацією) енергії ззовні, які є результатом розвитку власних внутрішніх нестійкостей у системі, переходу від хаосу до порядку, що призводить до появи в організаційній структурі системи «параметрів порядку» із суттєвим обмеженням числа ступенів свободи у розвитку системи. ¹
16	Комплексність	Здатність приймати системою множини різних констеляцій (збігу обставин) впродовж певного проміжку часу, неможливість складання жодних прогнозів щодо майбутнього перебігу процесу через постійну рухливість та невідчутність будь-якого впливу. Абсолютна недоцільність внаслідок цього формування лише однієї стратегії чи планування лише одного заходу для майбутніх дій, що повністю відповідає висновкам вчених про необхідність передбачення декількох сценаріїв. ⁹
17	Неадитивність (незводимість)	Розгляд системи як єдиного цілого з поведінкою, обумовленою взаємодією її складових, що унеможливило адекватне вивчення системи шляхом розбиття на ізольовані частини. ¹⁰
18	Динамічність	Постійних рух та розвиток організаційних систем, що має проявом удосконалення їх форм й методології та обумовлене взаємодією з іншими системами, розвитком національної економіки, підсистемами якої вони є, зміною умов господарювання організацій, впровадженням досягнень НТП у практику діяльності ²
19	Дискретність шляхів розвитку	Можливість вибору не будь-якого шляху розвитку, а виключно із певного обмеженого кола.
20	Неоднозначність економічних цілей	Наявність декілька альтернативних шляхів розвитку економічних процесів у нелінійному середовищі існування організаційних систем, що обумовлює ймовірнісне, неоднозначне майбутнє ⁴
21	Наявність механізмів позитивного та негативного зв'язку	Здатність до підтримки певної структури та поведінки системи, до закріплення та накопичення флуктуацій (коливань). ^{3,11}

Примітка:

¹ Вірченко В., Кузьменко А. Синергетичний підхід в економічних дослідженнях. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. №110. С. 34–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_110_11 (дата звернення: 7.04.2021).

² Ходаківський Є. І. Синергетичні засади розвитку агроекономічної системи. *Матеріали Сьомого пленуму Спілки економістів України*. Житомир: ЖДТУ, 2008. С. 3–17.

³ Якімцов В. В. Синергетичний підхід у сучасній економічній науці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2 (46). С. 265–271.

⁴ Болдирева Л. М. Синергетичні підходи до розвитку агропродовольчого сектора економіки. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_19 (дата звернення: 27.06.2021).

⁵ Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловійов В. М., Шарапов О. Д. Синергетичні та екофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 287 с.

⁶ Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 13.05.2021).

⁷ Василенко М. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку. *Політичний менеджмент*. 2003. №1. С. 60–67.

⁸ Батечко Н. Методологія освітології: синергетичний аспект. *Освітологічний дискурс*. 2017. №1-2(16-17). С. 1–12.

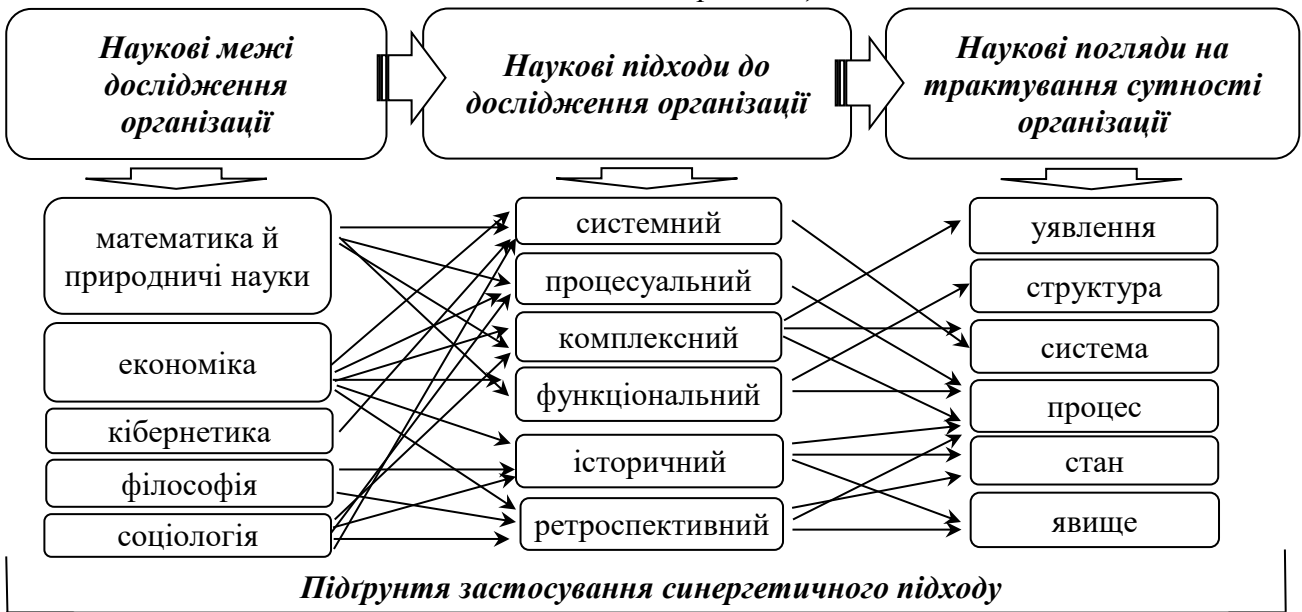
⁹ Ulrich H., Probst G. *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*. Bern: Paul Haupt, 1995. 322 s.

¹⁰ Пугачова О. Г. Теорія катастроф і біфуркацій: синергетика в економіці. Київ: Інститут еволюційної економіки. URL: <https://iee.org.ua/ua/publication/78/> (дата звернення: 12.11.2023).

¹¹ Петрук О. М., Виговська Н. Г. Обґрунтування синергетичного підходу у дослідженні фінансового контролю. *Облік і фінанси АПК*. 2010. №4. С. 110–114.

ДОДАТОК Ж

Підґрунтя прийняття синергетичної парадигми як методологічної основи дослідження компетентної організації^{1, 2}



Передумови	Переваги
нелінійність та відкритість організацій, присутність посиленних обмінних процесів між факторами середовища, некоректність застосування через це класичних наукових підходів	можливість врахування взаємозв'язків між організаційними системами, їх внутрішніми елементами, кожний з яких несе інформацію про результат майбутньої взаємодії з іншими
складність організації як об'єкта дослідження через наявність розмаїття негативних та позитивних зв'язків, що забезпечують її спроможність до підтримки певної структури й поведінки	можливість дослідити стан організації у певний момент часу завдяки вивченню наявного набору стійких станів (атракторів) із власним порядком організації та функціонування
критична важливість процесу самоорганізації, нелінійність його взаємодії з організаційними процесами в управлінні нею, присутність випадковості як самостійного конструктивного фактору	усвідомлення необхідності здійснення потужних впливів ззовні і зсередини для відхилення системи від рівноваги або еволюції до іншого стійкого стану, що доводить принципову неможливість плавного переведення системи з низькопродуктивного до високопродуктивного стану обмеженими діями за короткий термін, без комплексного підходу
інтенсифікація розвитку організацій через активні глобалізаційні процеси, узагальнену дію зовнішніх факторів через зростання потоків обміну, зокрема, фінансами та інформацією	усвідомлення необхідності позитивного зворотного зв'язку та кооперування (синергії) системних елементів для переорганізації системи в якісно інший стан
мультикомпонентність організаційної системи – наявність достатньої кількості взаємопов'язаних складових, внаслідок кооперативної дії яких відбувається перебудова її структури та порядку функціонування	можливість зменшення числа обов'язкових параметрів для моделювання організаційних систем
еволюціонуючий багатоваріантний необоротний характер розвитку організацій з визначальною роллю суб'єктивного фактора, високою ймовірністю виникнення унікальних подій, нових типів рішень, дослідження чого інструментами синергетичного підходу є найкоректнішим з усіх відомих сучасній науці	опис процесу розвитку складних нелінійних систем шляхом проходження через критичні точки з відповідним їх розгалуженням й вибором однієї з рівнозначних альтернатив подальшої самоорганізації (розвитку)
активна взаємодія економічного, соціального, політичного, історичного, екологічного, культурного, національного та глобального факторів у розвитку організацій	використання хаосу як чинника створення, конструктивного механізму еволюції, передумови розвитку організації
доведення неможливості досягнення одночасного поліпшення відразу усіх важливих показників організаційної системи	
через визнання суттєвої ролі середовища у процесі змін розуміння не лише механізмів нестабільності, але й механізмів стійкості складних організаційних систем	
дослідження причин і механізмів виникнення нових режимів і структур, вивчення масштабів й швидкості перехідних і сталих процесів в організаційних системах	
прогнозування ймовірних змін у поведінці складних систем та обрання ефективного способу управління їх неочікуваними динамічними режимами	

Примітка:

¹ Макогон Ю. В., Пилипенко В. В. Основи наукових досліджень в економіці. Донецьк: Альфа прес, 2007. 144 с.

² Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловійов В. М., Шарапов О. Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 287 с.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
з підлеглими, встановлення міжособових відносин, розуміння настрою груп та потреб працівників у контексті підвищення рівня організаційної компетентності																								
Дослідження впливу взаємовідносин керівників і працівників, ступеня їх задоволеності на результативність (досягнення корпоративної мети) та ефективність (наслідок індивідуальної продуктивності, досягнення мети з мінімальними витратами для учасників) діяльності окремих груп в організації								+																
Визначення характеру зв'язку між індивідуальними компетенціями працівників та організаційною компетентністю								+																
Вивчення переваг та недоліків різних стилів керівництва компетентною організацією									+															
Обґрунтування взаємозалежності між стратегією організації, її структурою, внутрішніми параметрами та характеристиками навколишнього оточення у напрямі досягнення високого рівня компетентності										+	+													
Усвідомлення різниці між закритими і відкритими організаціями										+	+													
Вивчення організаційних аспектів управління процесом функціонування компетентної організації на шляху досягнення бажаних характеристик із дотриманням принципів відповідно до конкретної ситуації	+			+	+										+									
Аналіз дій керівників організацій щодо спрямування діяльності з акцентом на індивідуальні здібності виконавців робіт у контексті досягнення необхідного рівня організаційної компетентності, набуття та використання конкурентних переваг організації	+			+																				
Дослідження особливостей індивідуальної та групової поведінки у процесі розподілу повноважень й відповідальності, за різних типів лідерства, характеристик владних відносин, як передумов розвитку загальної організаційної компетентності			+									+										+		
Вивчення мотиваційного впливу різних видів стимулів												+												
Дослідження характеру організаційної поведінки та аналіз її варіантів, як чинників оптимізації процесу прийняття рішень			+									+										+		
Визначенні необхідної кількості ієрархічних рівнів при створенні компетентної організації з окресленням спектру обов'язків та рівня відповідальності співробітників у процесі її функціонування відповідно до обраної стратегії розвитку	+						+						+	+										
Встановлення місії та обґрунтування ієрархії цілей для її досягнення при створенні організації																							+	
Оцінка впливу цілей на раціональність поведінки організації для виявлення можливості спрощення процесу прийняття рішень й скорочення часу на його реалізацію																							+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
шляхом обмеження кількості цілей																								
Виявлення складових компетентності організації та чинників підвищення її рівня												+												
Класифікація факторів впливу на формування організаційної структури управління						+							+											
Вивчення організації як соціальної системи, пошук оптимального способу існування в складних, динамічних умовах високої невизначеності		+					+						+											
Складання концепту вибору структури управління організацією з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього впливу							+						+											
Дослідження характеристик та передумов використання в організаціях колегіального типу прийняття рішень у контексті забезпечення міцної організаційної культури та підвищення рівня організаційної компетентності													+											
Виявлення переваг ненав'язливого контролю розробників й виконавців рішень зі стимулюванням ініціативності у процесі формування раціональної поведінки, порівняно з жорсткими наказами та санкціями		+											+										+	
Узагальнення тенденцій та закономірностей створення компетентної організації, обґрунтування необхідності врахування внутрішніх і зовнішніх обставин конкретної ситуації															+	+								
Обґрунтування необхідності розвитку компетентності організації як процесу безперервного вдосконалення																	+							
Обґрунтуванні необхідності обов'язкової адаптації вирішуваних завдань, структури та стратегії організації вимогам конкретного типу управлінської ситуації															+	+								
Врахування впливу умов та викликів зовнішнього середовища на формування найсуттєвіших ознак організації													+		+									
Обґрунтуванні важливості здатності до самонавчання як невід'ємної характеристики компетентної організації																	+							
Дослідження передумов побудови гнучкої організаційної структури з орієнтацією на освоєння досвіду інших організацій, сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат																	+							
Аналіз можливості та доцільності створення компетентної організації у вигляді «організації без структури» з концептуальною орієнтацією на самоорганізацію та розвиток як персоналу, так і організації																		+						
Дослідження особливостей взаємодії організацій з ринковими інститутами, впливу рівня їх компетентності на ефективність даного процесу																			+					
Обґрунтування необхідності врахування наслідків економічних змін, технічного розвитку та інституціональних умов у діяльності організацій																				+				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Виявлення взаємозалежності стану національної економіки, тенденцій її розвитку від стану та ефективності функціонування вітчизняних організацій																			+				
Виявлення перспектив та передумов ефективного функціонування українських організацій в умовах активних євроінтеграційних процесів та впливів глобалізаційних чинників																			+				
Вивчення організації як єдиного цілого із зовнішніми системами	+												+	+						+			
Визнання розвитку організацій як процесу постійних перетворень на підставі безперервної зміни станів рівноваги																				+			
Уніфікація стадій ЖЦ організації для визначення пріоритетних управлінських завдань	+																				+		
Визначення особливостей функціонування організацій на різних етапах ЖЦ з урахуванням можливих варіантів реакції на дію чинників зовнішнього середовища												+									+		
Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації, необхідності її трансформації залежно від стадії ЖЦ організації	+													+							+		
Виокремлення інструментарію визначення організації, дослідження її сутності, властивостей, складових, внутрішніх зв'язків, закономірностей функціонування та розвитку		+										+		+								+	
Визначення змісту компетентності організації та чинників її формування												+		+								+	
Аналіз організаційних процесів та мотивів поведінки людей, оцінка їх впливу на формування рівня організаційної компетентності												+		+								+	
Дослідження «соціальних дій» в організації, зокрема, способів розв'язання можливих соціальних проблем та суперечностей			+																				
Розуміння природи колективної поведінки																						+	
Дослідження особливостей функціонування сучасних організацій, виявлення напрямів їх розвитку у контексті підвищення рівня загальної компетентності				+																			
Виявлення необхідних умов забезпечення успішного функціонування компетентної організації	+																						
Розуміння сутності соціальних явищ, способів розв'язання можливих соціальних проблем та суперечностей через зіткнення інтересів і потреб основних учасників		+																					
Дослідження особливостей функціонування організацій, виявлення напрямів їх розвитку для підвищення рівня компетентності			+																				

ДОДАТОК И

Таблиця И.1

Систематизація наукових принципів, як методологічної основи дослідження компетентної організації¹⁻¹⁵

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
1. Фундаментальні діалектичні принципи		
1.1. Діалектика	Вихідний принцип будь-якого пізнання, що спирається на аналіз об'єктів управління як складних систем через систему утворюючих факторів, загально визнаний фундаментальний науковий принцип дослідження усіх проявів дійсності, що у своєму складі містить: принцип розвитку (генетичний принцип); принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ; принцип детермінізму; принцип єдності історичного та логічного; принцип сходження від абстрактного до конкретного; принцип стрибкоподібності; принцип діалектичного заперечення	Не замінюючи конкретна наукові методи, пов'язані зі специфічними характеристиками дослідження, надає можливість сконцентруватися на найсуттєвіших властивостях організації та відобразити суперечливості її розвитку з урахуванням набутого в процесі пізнавальної діяльності досвіду
1.1.1. принцип розвитку (генетичний принцип)	з'явився у відповідь на визнання руху невід'ємною властивістю матерії, є корисним для вивчення організації у процесі її функціонування та розвитку. Підкреслюючи не хаотичний, а чітко детермінований певними причинами характер змін в організації, наполягаючи на їх системності із наступними незворотними перетвореннями, допомагає розкрити умови зародження, становлення, розвитку і перетворення організаційних систем	Приймаючи притаманні організації внутрішні протиріччя у процесі її функціонування, руху та розвитку, стає можливим дослідити умови досягнення нею певного рівня компетентності, набуття на підставі цього необхідних конкурентних переваг та поступового перетворення на організацію, спроможну ефективно функціонувати в сучасних умовах
1.1.2. принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму) середовища	розкриває умови реалізації принципу розвитку; втілюється через дослідження внутрішніх організаційних зв'язків, напрямів їх трансформації через комплексний вплив різноманітних факторів. Всебічно відображає основні характеристики організації, прогнозуючи їх можливі зміни внаслідок дії різних факторів, вивчає механізм її функціонування.	Дозволяє розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо управління організаційними процесами для забезпечення ефективної діяльності у непередбачуваних умовах висококонкурентного середовища. До принципу звертаються при вивченні взаємодії організацій з іншими явищами дійсності, дослідженні їх динамічної зміни, обґрунтуванні необхідності удосконалення синхронно зі змінами зовнішнього середовища. Корисний при виявленні можливих проблем у функціонуванні організацій, глибокому аналізі їх ймовірних причин та наслідків, вивченні особливостей створення сучасних організацій, головних етапів та основних тенденцій їх розвитку
1.1.3. принцип детермінізму	використовується для розуміння об'єктивної причинної обумовленості організаційних процесів	Дозволяє побудувати систему знань про організацію, систематизувати чинники впливу та причини організаційних змін, отже, дослідити різноманітні об'єктивно існуючі форми взаємного зв'язку явищ і процесів в організації
1.1.4. принцип єдності історичного та логічного	надає можливість адекватно відобразити реальне розгортання подій, процесів і явищ у мисленні людини через систему понять і категорій	Дозволяє усвідомити сутність основних понять тезауруса організації, зрозуміти принципи організаційного функціонування впродовж зміни стадій ЖЦ у контексті забезпечення високого рівня компетентності організації
1.1.5. принцип сходження від абстрактного до конкретного	ґрунтується на діалектичних законах про загальний зв'язок і взаємозалежність явищ, є відповідальним за спрямування процесу пізнання від абстрактного, побутового, випадкового до конкретного, у формі загально-теоретичного знання	Дозволяє всебічно дослідити організацію шляхом поступового руху від найпростіших (абстрактних) відносин до конкретної сутності організаційних явищ та процесів

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
1.1.6. принцип суперечності	допомагає відобразити процеси взаємодії, взаємообумовленості, взаємопроникнення та взаємозаперечення протилежних властивостей, сторін, тенденцій організаційних систем і процесів, як джерел їх розвитку	Приймаючи суперечність як внутрішнє джерело розвитку, дозволяє досліджувати передумови руху та змін в організації, її переходу у нову якість, у тому числі, за рахунок розвитку існуючих та набуття нових компетенцій, формування вищого рівня загальної організаційної компетентності
1.1.7. принцип стрибкоподібності	застосування є корисним для усвідомлення розвитку організації як стрибкоподібного процесу руху від нижчого до вищого, від простого до складного за спіраллю, де кожен наступний виток є глибшим та більш різностороннім, ніж попередній	Корисний для вивчення особливостей розвитку організації, її послідовного руху за стадіями ЖЦ з відповідною трансформацією структури організаційної компетентності
1.1.8. принцип діалектичного заперечення	піддаючи критиці попередні знання шляхом заперечення, зберігає все позитивне, що у них міститься, збагачуючи науку новими знаннями; акцентує увагу на процесі розвитку організації	Дозволяє розкрити не досліджені раніше сторони досліджуваного об'єкта шляхом постійного поглиблення пізнання від явища до сутності, від менш глибокої сутності до більш глибокої, із повторенням на вищій стадії відомих рис і властивостей нижчої стадії
2. Загальнонаукові методологічні принципи		
2.1. Принципи цілісності (цілісного підходу) та системності	відображають зміст та особливості системного підходу до дослідження явищ та процесів. Представляючи об'єкт дослідження цілісним утворенням, відмежовуючи його від інших явищ та середовища, дозволяють визначити та оцінити відмітні властивості об'єкта у порівнянні з властивостями його окремих елементів	Забезпечує можливість пізнання сутності організації та організаційних процесів як складної системи із сукупністю складових, внутрішньосистемних та зовнішніх зв'язків, органічно інтегрованих в єдине ціле
2.2. Принцип примату цілого над складовими частинами	дотримання принципу, дозволяючи усвідомити визначення цілим функцій окремих компонентів та системи в цілому, надає можливість сформулювати наукову проблему та спростити шляхи її розв'язання	Забезпечує підпорядкування функцій системних компонентів й організаційних підсистем загальній меті функціонування організаційної системи
2.3. Принцип ієрархічності	основним постулатом принципу є обов'язкова підпорядкованість окремих елементів системи в цілому з відповідною обов'язковою підпорядкованістю систем нижчого рівня системам більш високого рівня	Дозволяє досліджувати організаційні системи у вигляді багаторівневих структур, де функції, об'єкти управління та їх взаємодія розподілені між субпідрядними рівнями. Дозволяє усвідомити сутність поняття «структура організації», принципи її формування та здійснити вибір серед розмаїття варіантів у контексті створення компетентної організації
2.4. Принцип структурності	визначає спосіб взаємозв'язку між окремими частинами цілого, обумовлює особливості його внутрішньої будови, забезпечуючи єдність організаційної системи	Дозволяє досліджувати організаційні системи шляхом їх структуризації, виділення та опису складових елементів та підсистем, властивостей зав'язків та функцій
2.5. Принцип самоорганізації	передбачає спроможність динамічної системи до забезпечення необхідного рівня її організації й відповідного її удосконалення для зміцнення стійкості, збереження цілісності, здійснення ефективних дій у відповідь на зміну внутрішніх або зовнішніх умов існування та функціонування організації	Дозволяє вивчати діяльність організації у формі цілеспрямованої поведінки, що передбачає взаємне сприяння елементів системи її самоорганізації та орієнтації на одержання сформованого (сфокусованого) результату. Зокрема, стає можливим визначення необхідних дій на шляху досягнення організацією необхідного рівня компетентності
2.6. Історичний принцип	дослідження стану явищ та процесів на підставі вивчення генезису та розвитку певної науки та сфери практичної діяльності, що обумовлює необхідність аналізу та оцінки досвіду, подій, фактів, еволюції розвитку теорій	відкриває можливості дослідження розвитку організації, організаційних процесів і подій у хронологічній послідовності, результатом чого стає виявлення внутрішніх і зовнішніх зав'язків, закономірностей та суперечностей

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
2.7. Термінологічний принцип	відкриває можливість опису, аналізу та уточнення основних понять тезаурусу організації, що є основою її теоретичного дослідження	Вивчення понятійного апарату організації, отже, термінів і понять, якими вона позначається та описується, уточнення сутності організації, передумов її перетворення на компетентну з подальшим аналізом перспектив ефективного функціонування в умовах активних інтеграційних процесів
2.8. Принципи цілісності (цілісного підходу) та системності	визначає людину, як члена соціуму, психологічного суб'єкта та комуніканта, її поведінку у процесі соціальної взаємодії у межах та поза межами організації, центром досліджуваних проблем	Вивчення поведінки людей у межах організації та у їх співвідношенні із суспільством, для з'ясування причин можливих змін в організації, обґрунтування про-відної ролі у процесі її перетворення на компетентну, аналізу та оцінки впливу діяльності людини та її індивідуальних компетенцій на формування загального рівня організаційної компетентності
2.9. Принцип моделювання	є корисним для вивчення внутрішніх і зовнішніх зав'язків організацій, зокрема, тих, які не підлягають безпосередньому вивченню	Оцінка впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації на процес її створення та функціонування, формування та розвитку необхідного переліку організаційних компетенцій, посилення рівня їх прояву у діяльності організації у контексті забезпечення її компетентності у динамічних та непередбачуваних ринкових умовах
2.10. Принцип об'єктивності	відображує об'єктивну цілісну картину досліджуваного явища або процесу на підставі розрахунку обмеженої сукупності показників	Формулювання орієнтовних висновків щодо характеру та напрямів змін в організаціях та результатах їх функціонування
2.11. Принцип практичної перевірки	визнає практику основним принципом усіх процесів, включаючи, теоретичне мислення, обумовлюючи необхідність порівняння отриманих у процесі дослідження результатів та алгоритмів вирішення певної проблеми з їх практичною реалізацією	Накопичення досвіду й збагачення знань щодо вирішення можливих проблем на шляху створення організацій, їх розвитку до компетентного рівня та забезпечення на підставі цього успішного функціонування у конкурентних умовах
2.12. Системний принцип	комплексне вивчення великих і складних організаційних систем як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин	Шляхом максимальної деталізації процесів та явищ дозволяє виявити найсуттєвіші та найбільш значущі властивості досліджуваного об'єкта (організації); залежно від мети наукового дослідження визначити його системну спрямованість; надає можливість сформулювати подальшу стратегію майбутніх дій дослідника у процесі практичного пізнання організації
2.13. Функціональний принцип	дослідження кожного організаційного елементу за його функціональним призначенням, з відповідним узгодженням із загальними організаційними цілями	Обґрунтування необхідності дослідження сутності організації як складної системи через вивчення особливостей реалізації її функцій; визначення передумов підвищення ефективності реалізації функцій, зокрема, рівня прояву організаційних компетенцій у господарській діяльності, що формує загальну компетентність організації
2.14. Діяльнісний методологічний принцип	в основі містить предметну діяльність людини, дозволяє розкрити сутність та особливості соціальної організації, як певної групи людей, тобто частини соціуму	Обґрунтування впливу діяльності людини у вигляді специфічної професійної, наукової, навчальної або будь-якої іншої активності у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем, на процес досягнення свідомо встановлених цілей організації; визначення діяльності людини наслідком актуалізації певних потреб та основною причиною організаційних змін; встановлення статусу діяльнісних компетенцій людини як ключового чинника перетворення організації на компетентну та успішну у певній сфері господарювання

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
3. Конкретнонаукові синергетичні принципи		
3.1. Структурні принципи:	визначають правила побудови раціональних структур	дотримання є корисним у процесі побудови структур у новостворених організаціях, корегування існуючих структур за результатами оцінки їх раціональності, проектування структур, у процесі проведення структурної реорганізації у контексті створення компетентної організації
3.1.1. гомеостатичний принцип синергетики	передумовою застосування є присутність у відкритій системі гомеостазу, що проявляється у підтримці певної програми функціонування для досягнення мети, отже, забезпечує стабільність існування системи. Наявність мети існування організаційних систем (телеологічність системи) обумовлює доцільність застосування принципу у межах дослідження компетентної організації. Відповідно до принципу, підтримка параметрів організації, тобто її самостабілізація, відбувається шляхом протидії збуренням середовища та зовнішній інформації, що порушує стійкість основних організаційних елементів. Тобто організація здатна зберегти стійкість своїх форм за рахунок підвищення самоорганізації.	Підтримуючи головні ідеї кібернетики, системного аналізу та синергетики, принцип дозволяє дослідити поведінку системи та її зміну на шляху досягнення мети під дією зовнішніх впливів середовища. Прийняття принципу та його дотримання у процесі дослідження компетентної організації надає можливість усвідомити необхідність та напрями трансформації компетентності організації шляхом розвитку її складових для забезпечення досягнення головної мети її функціонування
3.1.2. принцип самодетермінації	відповідає за стійкість існування системи; підкреслюючи важливість внутрішніх зв'язків системи й системоутворюючу роль мети, як кінцевого результату її розвитку, дозволяє сформувати обмежений перелік можливих еволюційних шляхів системи у відповідності до її внутрішніх властивостей	Дотримання принципу, отже, врахування залежності характеру реакції організаційної системи на зовнішній вплив від специфіки її внутрішньої самодетермінації, надає можливість побудувати раціональну структуру організації, обрати напрями її еволюціонування з урахуванням тенденцій розвитку, що є одночасно детермінованим невизначеним через дію випадкових чинників майбутнього. Завдяки самодетермінації організаційної системи стає можливим, шляхом накопичення корисної інформації й поступового пристосування до мінливих умов функціонування, підвищити рівень її самоорганізації.
3.2. принципи становлення	характеризує фазу трансформації, відновлення організаційної системи, її мінливість, альтернативність сценаріїв розвитку, послідовного проходження хаосу й виходу на новий якісний рівень існування	Надає можливість обґрунтувати взаємозв'язок між компетентністю організації (її складовими) та ймовірними сценаріями її розвитку з метою переходу на новий якісний рівень функціонування
3.3. принцип відкритості (незамкненості)	дозволяє вивчати організацію як еволюціонуючу за законами синергетики, що обумовлює самовільне виникнення за певних умов із хаосу впорядкованості й характеризує прагнення організаційних структур до самоорганізації та самовідтворення своєї органічної цілісності.	Дотримання принципу відкритості організаційної системи, що передбачає і відкритість всіх її складових (підсистем) одна одній та зовнішньому середовищу, дозволяє досліджувати стан та особливості функціонування організації, обумовлені специфікою внутрішньої взаємодії її елементів з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища на кожний з них
3.4. принцип самоорганізації	визначаючи самоорганізацію атрибутивною властивістю усіх складних відкритих систем, розглядає їх як сукупність процесів щодо створення, підтримки, відтворення й наступного вдосконалення структури з метою збереження цілісності	Відкритість організаційних систем, їх готовність сприймати різні моделі діяльності та просуватись альтернативними шляхами розвитку за допомогою багатостороннього обміну із зовнішнім середовищем, обумовлює виникнення складно передбачуваних «нелінійних ефектів», пов'язаних із впливом конкурентного середовища. Дотримання принципу дозволяє пояснити здатність

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
		організаційної системи до самоорганізації, що забезпечує відносно самостійну поведінку, дозволяє ускладнюватись їй, отримуючи нову інформацію із середовища, усвідомлено її використовувати для організації власної діяльності
3.5. принцип самовідтворення	визначає головною проблемою і завданням самоорганізованої системи збереження параметрів для власного відтворення шляхом послаблення наслідків невизначеності як всередині самої системи, так і за її межами	Дозволяє визначити допустимі зміни організаційних систем (їх частин) на шляху формування високого рівня загальної компетентності, трансформації її структури по мірі поступового проходження стадій ЖЦ
3.6. принцип підкорення	відповідає за самоорганізацію та самовідтворення системи в цілому внаслідок присутності так званих параметрів порядку, що визначають межі, формат і специфіку організаційних процесів, отже, поведінку системи з урахуванням обмежень, спровокованих чинниками організаційного оточення	Корисний при дослідженні процесу функціонування організації на шляху досягнення мети діяльності з урахуванням сили та напрямку впливу чинників зовнішнього середовища та зміни внутрішніх організаційних властивостей
3.7. принцип нелінійності	є фундаментом, концептуальним положенням синергетичної методології; враховує ймовірність появи неочікуваних (емерджентних) змін напрямів реалізації організаційних процесів, що обумовлює залежність вибору траєкторії розвитку організації від випадкового збігу обставин, тобто відсутність її однозначної детермінованості та можливість багатоваріантного розвитку. Головний висновок принципу: не обов'язково результатом діяльності організації, як складних нелінійних систем, є пропорційним докладеним зусиллям, тобто, доцільним є пошук альтернативних варіантів здійснення суттєвих перетворень незначними зусиллями.	Враховуючи високу ймовірність накопичення у процесі функціонування організації різноманітних проблем та суперечностей різного рівня інтенсивності з непередбачуваною руйнівною дією, що суттєво ускладнює процес управління організаційною системою, обумовлює необхідність пошуку альтернативних шляхів розвитку компетентності організації. Дотримання принципу дозволяє створювати компетентні організації завдяки спроможності складних нелінійних відкритих систем протистояти хаосу, можливості їх самопобудови, самоструктурування та внесення необхідних корективів та змін.
3.8. принципи нестійкості (флуктуаційності)	Враховує нестійкість організаційних систем, як логічного наслідку їх нелінійності й відкритості, що тривалий час вважалась суттєвим недоліком через складність управління подібними системами. Головний висновок: найефективнішим та найдодільнішим управління організаціями є у стані їх нестійкості. Система у стані стійкості та рівноваги, не прагнучи до його змін, майже повністю виключає ймовірність подальшого випадкового розвитку, тобто еволюції. Стабільність та визначеність, як позитивні системні ознаки, мають можливість видозмінюватись завдяки нестійкості, що є причиною реструктуризації складної організаційної системи, утворення нового на тлі руйнування старого. Організаційні системи функціонують під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що обумовлюють слабкі відхилення її параметрів (флуктуації). Це робить їх надчутливими на окремих етапах розвитку, у періоди домінування нестійкості структури, що вимагає об'єктивної відмови від старого шляху розвитку та вибору нового із переліку доступних альтернатив.	Визначення причиною нестійкості організаційних систем, як характерної ознаки у негативних кризових ситуаціях, невідповідність характеристик вимогам зовнішнього середовища; методів і прийомів управління стратегічним завданням та цілям; мотивів діяльності працівників бажанням та цілям керівників та власників. Це підкреслює необхідність розвитку компетентності організації, зокрема, її окремих складових, що забезпечить спрямування резонансного впливу на внутрішню перебудову організації з урахуванням логіки і структури процесу функціонування у суперечливих ситуаціях.

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
3.9. принцип резонансного впливу	Обґрунтування важливості не сили, а точки впливу та наступного алгоритму поведінки організаційної системи, що дозволяє за допомогою незначної, але максимально відповідної структури системи дій, досягти ефективного результату при мінімальних витратах часу, зусиль й ресурсів. Стани нестійкості (флуктуації), як випадкові відхилення характеристик організаційних систем від усереднених значень, вважаються точками вибору певної моделі поведінки, характеризуючи рівень їх готовності до змін.	Сприяє усвідомленню напрямів ефективного управління системами, що самоорганізуються та саморозвивається; враховуючи специфіку подібних систем, що унеможливує точне визначення чинника детермінації поведінки та однозначного прогнозування динаміки її розвитку, забезпечує оптимальну орієнта-цію впливу на систему, що знижує ймовірність отримання небажаного результату у результаті запланованого впливу. У контексті створення компетентних організацій дозволяє найточніше визначити найактуальніші складові компетентності організації на окремих стадіях ЖЦ, спрямувати зусилля, у разі необхідності, на їх розвиток, обумовлюючи ефективну діяльність організації на ринку
3.10. динамічної ієрархічності (емерджентності)	Вважається головним принципом проходження системою, що еволюціонує, точок біфуркацій (межі між новим і старим), її народження, становлення або загибелі ієрархічних рівнів. Описуючи механізм виникнення нової якості організаційної системи на одному рівні, пояснює процес зникнення старих і народження її нових станів через перебудову структури на нижчому рівні	Дослідження процесу переходу організаційних систем з одного стану у якісно новий упорядкований стан, вивчення зв'язків між елементами, передумов отримання ефекту їх сукупної дії у межах системи. Дослідження процесу розвитку організацій по мірі підвищення рівня їх компетентності та поступового проходження точок біфуркацій, що впливає на вибір системою власної поведінки
3.11. принцип біфуркаційності	Характеризує етапи розвитку організаційних систем з урахуванням впливу об'єктивних обставин, що знижують адекватність існуючої структури та шляху її розвитку, обумовлює необхідність вибору системою напряму подальшої еволюції серед чисельної кількості варіантів	Дослідження передумов відбору альтернатив розвитку організаційних систем – флуктуацій – у кризові періоди змін і трансформацій (проходження точок біфуркацій). Обґрунтування необхідності трансформації структури компетентності організації по мірі проходження стадій ЖЦ, вивчення передумов та наслідків здобуття ними статусу компетентних в умовах просторової структуризації економіки, інноваційного характеру конкурентної боротьби за технічне лідерство, пріоритет у відкритті нових ринків (перетворенні старих), первісне визначення напрямів трансформації структури споживання, смаків й уподобань споживачів й максимально повне їх втілення у нових продуктах.
3.12. принцип поліваріантності розвитку	Обґрунтування існування у зовнішньому середовищі передумов для вибору індивідуального руху організації до успіху шляхом самостійного прийняття рішення щодо альтернативних шляхів розвитку	Підтвердження існування альтернативних варіантів розвитку організації, вибір яких безпосередньо залежить від рівня їх компетентності. Обґрунтування можливості зміни сценарію функціонування організації внаслідок зміни рівня та/або структури компетентності
3.13. принцип нерівноважності	Врахування принципу при дослідженні організацій як відкритих систем обумовлене нерівноважністю й циклічністю загальної форми організації соціальної реальності, що є результатом впливу факторів зовнішнього середовища. Підкреслює користь нерівноважності для організації, що, у більшості випадків, не призводить до її руйнування, навпаки, вважається, що вони підтримують свій стан за рахунок зовнішніх ресурсних потоків	Визначення стану організаційної нестабільності та нерівноваги оптимальним для ефективного управління, а на-явності хаосу та сумнівів вибору вірного рішення поштовхом для народження нової ідеї. Обґрунтування існування множини шляхів еволюційного розвитку організації, можливості спонтанної зміни режимів функціонування. Врахування принципу корисне у пошуку напрямів забезпечення ефективної діяльності організації, зміни траєкторії їх розвитку з огляду на досягнутий рівень компетентності у динамічних умовах

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
3.14. принцип спостережуваності 3.15. принцип додатковості	Відповідно до принципу спостережуваності, доповненого принципом додатковості, володіння інформацією про одні параметри системи, не гарантує спроможності одночасного дослідження інших, додаткових, що є причиною набуття спостережуваністю характеру ірраціональної події з непередбачуваним результатом. Підтверджують точку зору про певну відносність усіх висновків відповідно до масштабу спостережень й очікуваного результату. Підкреслює обмеженість і відносність уявлень дослідника про організаційну систему, можливість її цілісного опису лише через дослідження сукупності різних величин за умови ефективних комунікацій між дослідниками (спостерігачами) різних рівнів	Обґрунтування необхідності дослідження сучасних організацій як цілісних систем, з урахуванням напрямку та характеру взаємного впливу її елементів, у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Це дозволяє враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на процес створення компетентної організації, формування структури управління, обґрунтування переліку актуальних організаційних компетенцій, що формують загальну компетентність організації, та напрямів її трансформації по мірі проходження стадій ЖЦ.
3.16. принцип невизначеності	Підкреслює доцільність розгляду станів нестабільності, нестійкості, нелінійності середовища функціонування організацій як невизначеності з наявністю можливості вибору	Надає можливість дослідження особливостей функціонування організацій у кризових ситуаціях та критичних для подальшого розвитку умовах, що створюють ситуацію невизначеності. Визнання відсутності єдиного рішення й підходу до розв'язання проблемної ситуації, доцільності інтуїтивного прийняття рішень при зміні стратегії діяльності через випадкову подію, наявності альтернативних варіантів подальшого розвитку змушують організації змістити акцент уваги на внутрішні властивості у контексті забезпечення ефективної діяльності. Мова йде про організаційні знання та навички, минулий досвід прийняття рішень та дій у проблемних ситуаціях, вміння стратегічної інтеграції з партнерами для підвищення рівня власної стійкості, тобто про складові організаційної компетентності, використання яких у діяльності нівелює негативний вплив зовнішніх чинників, підвищує адаптаційні властивості організації, обумовлює її унікальність, що набуває форми конкурентних переваг на ринку.
3.17. принцип непередбачуваності	Дотримання принципу виправдано незворотністю й стохастичним характером дії процесів середовища функціонування організацій, що є причиною виникнення непередбачуваних випадковостей. Сприйняття цього з негативної точки зору, запобігання випадковості й боротьба з непередбачуваністю призводить до закритості та ізоляваності системи, зростання її стійкості й рівноважності з логічним руйнуванням. Дотримання принципу дозволяє сприймати непередбачувану випадковість як чинник еволюції організаційних систем з урахуванням, однак, ймовірності непередбачуваної (реактивної) їх реакції, зокрема, автоматичних неусвідомлених дій у відповідь на зміну зовнішньої ситуації	Опис стану і тенденцій в умовах функціонування організацій термінами синергетики через наявність критичних точок руйнування старих структур (біфуркації), що супроводжується виникненням низки багатоваріантних й непередбачуваних можливостей для переходу систем у якісно новий стан. Обґрунтування неможливості визначення точного стану організаційної системи у конкретний момент часу – організованого чи дезорганізованого, стабільного чи динамічного, на етапі біфуркації або в режимі загострення, що ускладнює процес управління. Підтвердження необхідності регулярного моніторингу зовнішнього середовища та внутрішніх властивостей системи, узгодження їх впливу у процесі створення організації, компетентної у динамічних, складно прогнозованих умовах

Принцип дослідження	Характеристика принципу	Результат врахування принципу у дослідженні
3.18. принцип підпорядкування	Згідно з принципом, системні елементи, пов'язуючись у певну структуру, передають системі в цілому частину своїх функцій, зміна якої, у свою чергу, синхронно управляє поведінкою безлічі елементів нижчого рівня, що її утворюють. Спостерігається феномен узгодженого співіснування, тобто самоорганізації	Дослідження особливостей створення компетентних організацій, виявлення передумов їх ефективного функціонування як сукупності організаційних елементів, що співіснують та взаємодіють у відносинах підпорядкування. Обґрунтування ймовірності незворотної зміни структури та властивостей організації внаслідок трансформації структури компетентності та підвищення її рівня, що обумовлює розвиток організації, її перехід на вищий якісний рівень функціонування
3.19. принцип позитивного зворотного зв'язку	Наявність позитивного зворотного зв'язку в організаційній системі пояснює прискорену реакцію системи на зміну вхідного сигналу, що є особливо цінним при необхідності швидкої реакції на зміну зовнішніх параметрів.	Дослідження напряму та сили впливу чинників зовнішнього середовища на організацію, аналіз реакції організаційної системи на вплив зовнішніх чинників. Обґрунтування необхідності розширення переліку наявних у організації компетенцій, рівня їх прояву в організаційній діяльності та загального рівня компетентності як специфічної реакції на дію чинників зовнішнього впливу, що призводить до виникнення якісно нових систем, їх трансформації у нові, більш стійкі, системи.

Примітка:

¹ Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Принципи діалектичної логіки в методології аналітичного обґрунтування сучасних управлінських рішень. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. № 2. С. 82–89.

² Макогон Ю. В., Пилипенко В. В. Основи наукових досліджень в економіці. Донецьк: Альфа прес, 2007. 144 с.

³ Шкарабан С., Лазарішина І. Характеристика функцій економічного аналізу в контексті управління суб'єктами господарювання. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 1. С. 10–12.

⁴ Хомаківський Є. І., Данилко В. К., Цал-Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики: монографія / за ред. Є. І. Хомаківського. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2009. 340 с.

⁵ Цимбал С. В., Вознюк О. В., Кубіцький С. О. Синергичний та акмеологічний аспекти формування професійної компетентності студентів. Київ: Науково-методичний центр вищої освіти, 2005. С. 80–90.

⁶ Батечко Н. Методологія освітології: синергетичний аспект. *Освітологічний дискурс*. 2017. №1-2(16-17). С. 1 – 12.

⁷ Маїк І. С. Принципи теорії синергетики у порівняльному правознавстві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. №1. С. 36–43.

⁸ Усатенко Т. П. Інноваційні технології: концептуальне структурування навчальної інформації. *Інформаційно-телекомунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи. Збірник наукових праць*. Частина 2 / за ред. М. М. Козяра та Н. Г. Ничкало. Львів: ЛДУ БЖД, 2009. С. 130–133.

⁹ Кремень В. Педагогічна синергетика: понятійно-категоріальний синтез. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. №3. С. 3–19.

¹⁰ Коновальчук І. І. Проблемні локуси синергетичного аналізу інноваційних освітніх процесів. Педагогічний дискурс: зб. наук. праць / за ред. І. М. Шоробура. Хмельницький: ХГПА, 2013. Вип. 14. С. 246–251.

¹¹ Кудин С., Миронович Ю. Синергетика інституційних змін економіки України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2008. Вип. 39. С. 257–260.

¹² Зінченко В. А. Управління конкурентною боротьбою підприємств на зовнішніх ринках: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2012. 200 с.

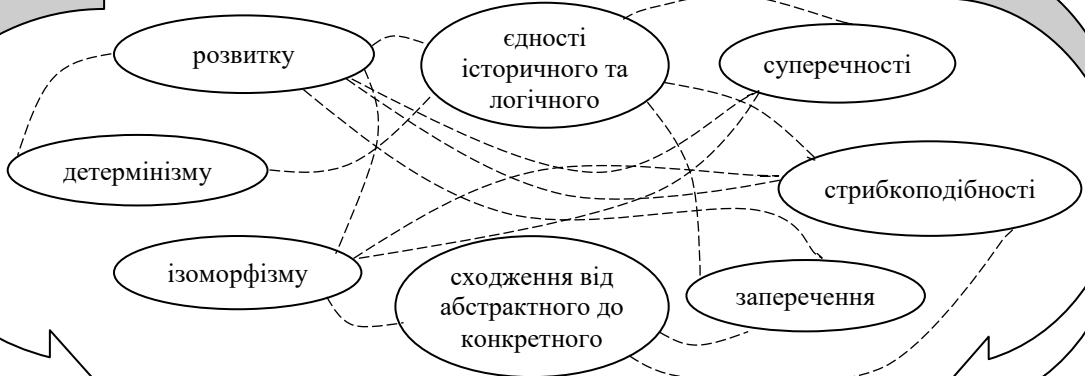
¹³ Хаустова В. Е. Синергетическая парадигма в экономической теории. Інновації: проблеми науки та практики: монографія / за ред. В. С. Пономаренка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. С. 207–225.

¹⁴ Гейман О. А. Нелинейность экономики и неравномерность развития регионов : монография. Харьков : ФЛП Либуркина Л. М.; ИД «ИНЖЭК», 2009. 428 с.

¹⁵ Гейман О. А., Хаустова В. Е. Нелинейный характер развития экономики Украины. *Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми* : монографія / за ред. В. С. Пономаренка, О. Г. Зимы. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. С. 94–107.

ДОДАТОК К
Когнітивна схема взаємозв'язку методологічних принципів дослідження компетентної організації

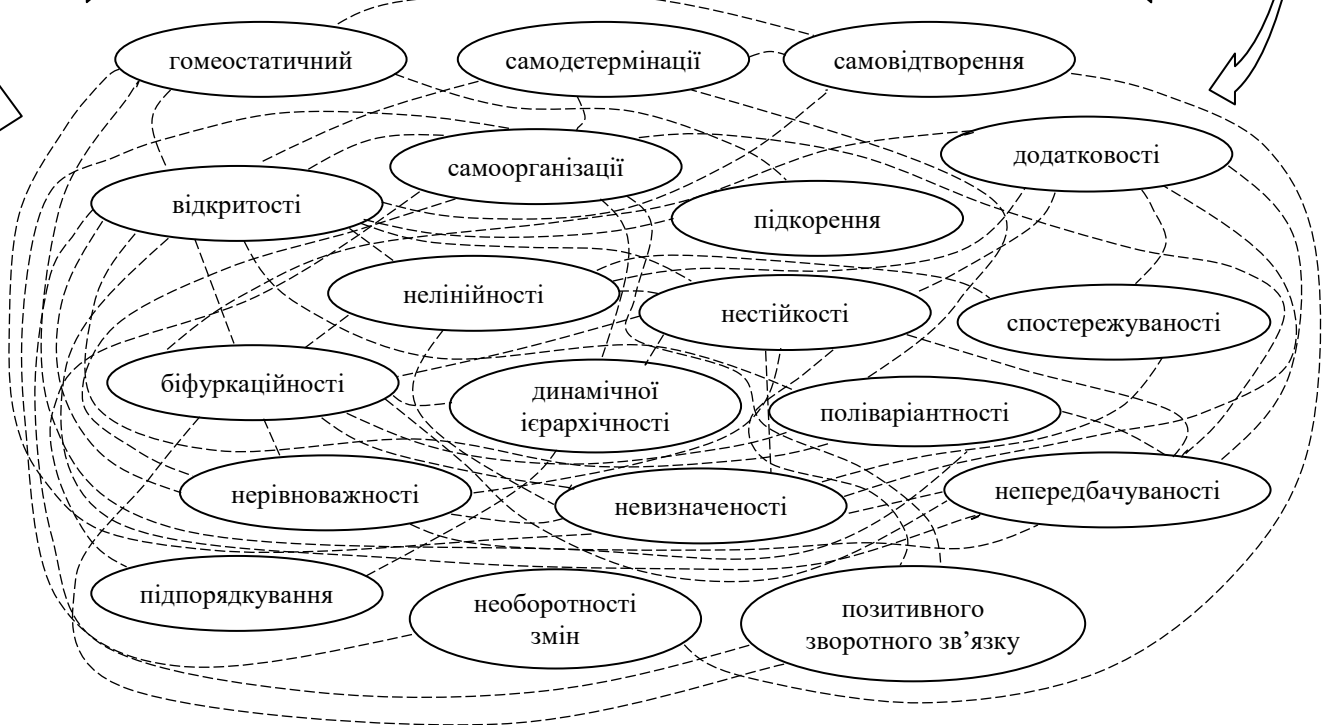
Фундаментальні діалектичні принципи дослідження



Загальнонаукові принципи дослідження



Конкретнонаукові (синергетичні) принципи дослідження



ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1

Характеристика методів доведення гіпотез концепції створення та функціонування компетентної організації¹⁻⁵

Назва методу	Характеристика методу
1. Наукове спостереження	Активне (систематичне, цілеспрямоване, планомірне) та навмисне сприйняття досліджуваного об'єкта з метою отримання знань про його зовнішні сторони, властивості й відносини. Є методом формування фактологічної бази науки. Доцільним є використання для: дослідження особливостей функціонування компетентної організації, розширення класифікації організацій, визначення характеру зв'язку між індивідуальними компетенціями працівників та організаційною компетенцією, класифікації факторів впливу на організаційну структуру управління у контексті створення компетентної організації, розробки аналітичного забезпечення визначення перспектив та передумов успішного функціонування українських організацій в сучасних умовах, розробки класифікації організаційних компетенцій
2. Вимірювання	Спостереження, яке фіксує окрім якісних, ще й кількісні характеристики об'єктів і явищ. Оскільки є процедурою встановлення однієї величини за допомогою іншої, прийнятої за еталон, активно використовує деякі масштаби, правила, пристрої вимірювання. Вважається корисним для: обґрунтування впливу компетентності організацій на стан та ефективність їх діяльності, оцінки впливу тенденцій розвитку національної економіки на формування передумов та ймовірних проблем створення компетентних організацій, визначення перспектив та передумов успішного функціонування українських організацій в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів, розробки карти звернень до компетенцій для вирішення управлінських завдань на різних стадіях ЖЦ організації
3. Порівняння	Дозволяє встановити «подібність або відмінність різних об'єктів дослідження за певними ознаками». Є корисним для дослідження базових понять організації, їх уточнення, аналізу поглядів науковців на розуміння змісту понять, їх порівняння та виявлення відмінностей, поглиблення теоретико-методичних положень з вивчення компетентної організації, формування методологічного базису її дослідження. Може застосовуватись для опрацювання наукових, нормативно-правових та інших інформаційних джерел у розрізі теми дослідження
4. Уявний експеримент	Є проміжною формою між звичайним експериментом і теорією, поєднує силу реального експерименту (цілеспрямована, фіксована трансформація конкретного об'єкта для виявлення нової властивості) з силою логічного міркування (ідеалізація, виключення всіх побічних впливів, прагнення до всезагальності й необхідності доведення). Можливе використання для обґрунтування: ієрархічного характеру розташування організаційних компетенцій за рівнями значущості та структури організаційної компетентності в цілому, домінуючого впливу внутрішніх елементів, як індикатору організаційної компетентності, на вибір підходу до проектування організації, доцільності розгляду результатів функціонування організацій у якості індикатору рівня компетентності
5. Опис	Фіксація суттєвих ознак об'єкта дослідження або результатів спостереження, вимірювання, порівняння, експерименту. Використання дозволяє систематизувати наукові підходи та виокремити інструментарій дослідження організації та організаційних взаємовідносин, розробити концепцію створення компетентної організації, узагальнити тенденції та систематизувати підходи до створення організації, визначити сутність та зміст структури організаційної компетентності, обґрунтувати її ієрархічність та динамічність, уніфікувати стадії ЖЦ організації з акцентом на визначення пріоритетних управлінських завдань кожної
6. Монографічний аналіз	використовується для всебічного й глибокого вивчення окремих явищ та процесів, виявлення причинно-наслідкових зв'язків їх розвитку. Корисний для детального дослідження основних понять організації для відображення її сутності, уточнення основних детермінант компетентної організації, розширення класифікації організацій, визначення сутності та змісту структури організаційної компетентності, уніфікації стадій моделі ЖЦ організації
7. Контент-аналіз	застосовується для якісно-кількісного вивчення документів з їх подальшою інтерпретацією та формулюванням об'єктивних висновків, є технікою об'єктивного, системного опису змісту інформаційних повідомлень відповідно до цілей дослідника. Як і попередній, більшою мірою використовується для дослідження основних понять організації, відображення її сутності, уточнення основних детермінант компетентної організації, розширення класифікації організацій, визначення сутності та змісту структури організаційної компетентності, уніфікації стадій моделі ЖЦ організації, поглиблення трактування сутності поняття «організаційне проектування» та узагальнення типології індивідуальних компетенцій
8. Історичний (хронологічний, історико-логічний) метод	надає можливість всебічного дослідження явищ і подій у хронологічній послідовності з акцентом на відкриття внутрішніх зв'язків та закономірностей розвитку. Застосування виправдане при вивченні основних етапів розвитку та формуванні предмету дослідження». Доцільний для вивчення наукових підходів та інструментарію дослідження організації та організаційних взаємовідносин, підходів до її створення залежно від сутнісної форми представлення, розвитку методологічних принципів дослідження організації, теоретико-методичних положень з вивчення компетентної організації, еволюції концепту створення компетентної організації у змістовному полі синергетичної парадигми, трансформацію характеру зв'язку між індивідуальними компетенціями працівників та організаційною компетенцією

Назва методу	Характеристика методу
9. Порівняльно-історичний метод	дозволяє виявити і зіставляти рівні у розвитку об'єкта дослідження, зміни, що відбуваються, визначити тенденції розвитку». Дозволяє отримати наукові результати при дослідженні пріоритетності управлінських завдань на різних стадіях ЖЦ організації, визначенні домінуючих видів компетенцій у межах кожної стадії ЖЦ організації, аналізі трансформації в структурі компетентності по мірі проходження організацією стадій ЖЦ ^{20, 23-25}
10. Абстрагування (абстрактно-логічний метод)	передбачає мислене виділення суттєвих, найістотніших рис, відношень, сторін предмета для формування ідеального образу реальності. Ефективно застосовується для теоретичного узагальнення сутності основних понять дослідження, виявлення логічних взаємозв'язків між елементами організаційної системи, визначення місця та ролі компетентної організації у забезпеченні ефективного функціонування національної економіки, формулювання висновків щодо напрямів розвитку компетентності організації та її складових у контексті підвищення результативності діяльності
10.1. абстракція ототожнення (узагальнююча)	створення понять способом з'єднання кількох предметів в один клас без урахування їхніх несуттєвих відмінностей. Доцільним є використання для: визначення сутності дефініцій, розширення класифікацій основних понять, узагальнення їх типології, формування простору ознак прояву компетенцій в діяльності організації
10.2. абстракція аналітична (ізолююча)	чітка фіксація якісних і кількісних властивостей й закономірностей об'єкта дослідження шляхом його вичленення з деякої цілісності, зокрема, визначення пріоритетних управлінських завдань, домінуючих видів компетенцій у межах кожної стадії ЖЦ організації, обґрунтування необхідних трансформацій в структурі компетентності впродовж ЖЦ організації
10.3. абстракція конструктивізації	спрощення реальних об'єктів і відкриття на їх основі певних законів для первісного усвідомлення їх сутності. Використовується для: відображення сутності, особливостей та уточнення змісту організації, виявлення відмінностей між їх компетенціями та компетентністю, визначення сутності та змісту структури організаційної компетентності
10.4. абстракція потенційної здійсненності	дозволяє розглядати об'єкти, не враховуючи можливості їх реалізації, тобто, без врахування необхідних для цього засобів, місця тощо, а спираючись лише на потенційну можливість їх побудови через існування ефективного (конструктивного) способу (алгоритму) для подібної побудови. Застосовується для визначення передумов та ймовірних проблем на шляху створення компетентних організацій, ймовірних напрямів трансформації в структурі компетентності по мірі проходження організацією стадій ЖЦ
11. Аналогія	Порівняння, пошук подібності у різних явищах та процесах, що передбачає перенесення знань, отриманих у процесі вивчення одного об'єкта (моделі), на інший, менш доступний для дослідження. Є важливим джерелом наукових гіпотез, дозволяє встановити відношення еквівалентності (відповідності, схожості) між двома організаційними системами за окремими ознаками. Доцільним є використання для складання концепту вибору структури управління організацією, обґрунтування впливу компетентності організації на стан та ефективність їх діяльності, побудови уніфікованої моделі ЖЦ організації, формування простору ознак прояву компетенцій в діяльності організації
12. Формалізація	виявлення логічної структури думок дослідника, процес вивчення змісту за допомогою засобів формалізованої мови (сукупності спеціалізованих мовних засобів із суворо фіксованими правилами утворення різноманітних виразів і приписування їм певних значень). Є незамінним при формуванні простору ознак прояву компетенцій в діяльності організації, розробці карти звернень до компетенцій (за ознаками прояву) для вирішення пріоритетних управлінських завдань на різних стадіях ЖЦ організації, визначення домінуючих видів компетенцій у межах кожної стадії ЖЦ організації, аналізу трансформацій в структурі компетентності по мірі проходження організацією стадій ЖЦ.
13. Системний аналіз	послідовність дій з установлення структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи. Спирається на використання ЕОМ і орієнтований на дослідження складних систем різного походження (технічних, економічних, екологічних й т. і). Результатом реалізації є вибір певної альтернативи плану розвитку організаційної системи та параметрів її структури. Використовується для вирішення широкого переліку завдань дослідження, серед яких: систематизація наукових підходів до дослідження організації, структурно-класифікаційний аналіз її основних понять, дослідження особливостей функціонування компетентної організації, узагальнення тенденцій, систематизація підходів та розробка концепції її створення, класифікація організаційних компетенцій з розподілом за складовими структури компетентності організації, обґрунтування ієрархічного характеру їх розташування, побудови моделі ЖЦ організації
14. Структурно-функціональний аналіз	корисний для дослідження соціальних явищ і процесів як структурно розподіленої цілісності, де кожний елемент структури має певне функціональне призначення. Допомагає визначити місце, соціальний стан, статус і роль кожного структурного елемента системи. Зазвичай використовується для складання концепту вибору структури управління організацією, класифікації факторів впливу на неї у контексті створення компетентної організації, визначення сутності та змісту структури організаційної компетентності, обґрунтування ієрархічності та динамічності характеру

Назва методу	Характеристика методу
15. Аналіз	дозволяє детально і всебічно вивчати об'єкт дослідження за допомогою його поділу на елементи (сторони, ознаки, властивості, відносини), кожен з яких аналізують окремо у межах єдиного цілого, надає можливість дослідити особливості та закономірності розвитку організаційних систем, уточнити базові поняття, проаналізувати погляди науковців на розуміння їх змісту, порівняти та виявити відмінності
16. Синтез	застосовується для вивчення предмета дослідження у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин. На відміну від аналізу, дозволяє поєднувати окремі частини чи сторони об'єкта в єдине ціле. Ефективний під час опрацювання наукових, нормативно-правових та інших інформаційних джерел у межах тематики дослідження, зокрема, для дослідження компетентної організації на метатеоретичному рівні, особливостей її функціонування, розробки концепції створення компетентної організації у змістовному полі синергетичної парадигми
17. Індукція	ґрунтуючись на спостереженнях і фактах, допомагає сформулювати логічним шляхом загальне положення з одиничних суджень з подальшим його узагальненням у висновках. Використання дозволяє уточнити сутність основних понять організації, детермінант компетентної організації, обґрунтувати вплив компетентності організацій на стан та ефективність їх діяльності, визначити передумови та ймовірні проблеми створення компетентних організацій, домінуючі види компетенцій у межах кожної стадії ЖЦ організації, проаналізувати трансформації в структурі компетентності
18. Дедукція	передбачає дослідження стану об'єкта в цілому з подальшим вивченням його складових, використання можливе після накопичення й аналізу емпіричного матеріалу, його систематизації та узагальнення результатів. Застосування є доцільним при дослідженні організації, зокрема, компетентної організації та особливостей її функціонування з урахуванням тенденцій розвитку середовища.
19. Узагальнення	є комплексом послідовних дій, спрямованих на об'єднання конкретних одиничних фактів в єдине ціле з акцентом на виокремлення типових рис і закономірностей об'єкта дослідження. Результатом є формулювання авторського бачення змісту основних понять дослідження. Використання дозволяє сформулювати авторське бачення на концепцію створення компетентної організації, скласти концепт вибору структури управління нею, здійснювати узагальнення опрацьованих матеріалів з метою формулювання висновків, рекомендацій та визначення шляхів ефективного функціонування компетентної організації в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів
20. Систематизація	послідовність дій щодо зведення розрізнених знань про об'єкт дослідження в єдину наукову систему шляхом встановлення їх єдності. Ґрунтується на вивченні суттєвих зв'язків предметів та явищ, спирається на класифікацію, аналіз і синтез їх істотних властивостей. Результатом є висунення фундаментальної ідеї, теорії або гіпотези. Вважається доцільним для систематизації наукових підходів до дослідження організації, узагальнення тенденцій до її створення, формування методологічного базису дослідження компетентної організації, розробки концепції її створення, узагальнення типології індивідуальних компетенцій у якості базису для формування компетенцій організаційного рівня, формування простору ознак прояву компетенцій в діяльності організації та побудови моделі її ЖЦ шляхом уніфікації стадій
21. Класифікація	найчастіше здійснюється у формі ієрархічного поділу множини об'єктів на певні класифікаційні угруповання. Дозволяє обробляти великі обсяги інформації із дотриманням логіки побудови, чіткості визначення ознак для зручного використання результатів класифікації). Стає корисним для структурно-класифікаційного аналізу основних понять організації, розширення класифікації організацій, узагальнення типології індивідуальних компетенцій, класифікації організаційних компетенцій з розподілом за складовими структури компетентності організації, класифікувати факторів впливу на організаційну структуру управління при побудові компетентної організації
22. Концептуалізація	є результатом сходження від конкретного до абстрактного у процесі визначення сукупності когнітивних ознак об'єкта дослідження, що надає можливість зберігати у свідомості та поповнювати інформацію про нього й відрізняти від інших об'єктів. Є основним методом розробки концепції створення компетентної організації у змістовному полі синергетичної парадигми, складання концепту вибору її структури управління, побудови моделі ЖЦ з виділенням домінуючих видів компетенцій у межах кожної стадії з обґрунтуванням необхідності трансформації в структурі загальної компетентності
23. Універсалізація	процес, що об'єднує системи різноманітних знань певним ідеалом або еталоном, пропонуючи при цьому множину поглядів та можливостей. Використовується, переважно, для систематизації наукових підходів до дослідження організації та організаційних взаємовідносин, формування методологічного базису дослідження компетентної організації, узагальнення тенденцій та систематизації підходів до її створення, розробки аналітичного забезпечення визначення перспектив та передумов успішного функціонування в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів

Назва методу	Характеристика методу
24. Конкретизація	метод дослідження об'єктів у їх різнобічності, якісній багатосторонності реального існування. Найчастіше використовується для уточнення сутності та змісту загальних понять філософії. Використовувався для уточнення, деталізації, зазначення конкретних аспектів концепції створення та функціонування компетентної організації, забезпечення її чіткості та зрозумілості
25. Операціоналізація	застосовується для зведення загального поняття до цифрового ряду з метою його вимірювання, що сприяє набуттю ним статусу змінної. Стає корисним для формування простору ознак прояву компетенцій в діяльності організації, розробки карти звернень до компетенцій (за ознаками прояву) для вирішення пріоритетних управлінських завдань на різних стадіях ЖЦ організації, визначення домінуючих видів компетенцій у межах кожної стадії, аналізу обумовленої цим трансформації в структурі компетентності.
26. Гіпотетико-дедуктивний метод	передбачає висунення гіпотез про причини поведінки об'єкта дослідження, формулювання висновків шляхом дедукції, підтвердження достовірності гіпотез у разі відповідності одержаних наслідків фактам, що наведені у гіпотезі, або їх спростування. Використовується для формулювання основних гіпотез наукового дослідження, їх доведення або спростування у процесі розробки концепції створення компетентної організації
27. Економіко-статистичний метод	є інструментом вивчення масових явищ, процесів, фактів, виявлення тенденцій та закономірностей їх розвитку. Допомагає встановити кількісний вплив певних чинників на об'єкт дослідження, виявити найсуттєвіші, що спричинили критичні зміни у його поведінці. Є основним при оцінці впливу тенденцій розвитку національної економіки як середовища функціонування організації, визначення перспектив та передумов успішної діяльності українських організацій в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів, обґрунтуванні впливу компетентності організацій на стан та ефективність їх діяльності як чинника розвитку національної економіки України
28. Розрахунково-конструктивний метод	є корисним при прогнозуванні і плануванні напрямів розвитку економічних система та процесів. Передбачає розробку кількох альтернативних варіантів вирішення проблем з їх послідовною оцінкою та вибором найкращого. Успішно використовується для визначення передумов та ймовірних проблем створення компетентних організацій з урахуванням оцінки впливу тенденцій розвитку національної економіки, перспектив їх успішного функціонування в умовах інтенсивних євроінтеграційних процесів
29. Алгоритмізації	є процесом формування алгоритмів, програм шляхом складання певної послідовності вирішення певної прикладної задачі. Доцільним вважається застосування для побудови структурно-логічної схеми наукового дослідження з метою розробки концепції створення компетентної організації у змістовному полі синергетичної парадигми
30. Метод експертних оцінок	це спосіб прогнозування та оцінки ймовірних результатів певних дій на основі думок та досвіду експертів. Головним критерієм є досягнення згоди членів експертної групи. Завдяки застосуванню експертних оцінок з'являється можливість обґрунтувати ієрархічний характер структури організаційної компетентності, зміну пріоритетності управлінських завдань за стадіями моделі ЖЦ організації та необхідність трансформації структури компетентності за стадіями ЖЦ організації
31. Метод аналізу ієрархій	математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень, що дозволяє досліднику знайти такий варіант (альтернативу) рішення, що найкращим чином узгоджується з розумінням сутності проблеми та вимогами до її вирішення. Використовується для визначення структури організаційної компетентності: складових, груп та підгруп компетенцій у межах складових та ієрархії їх розташування
32. Метод побудови інтервальних шкал	застосовується при наявності потреби у порівнянні об'єктів між собою, що може відбуватись послідовно з одним об'єктом, прийнятим за еталон, або один з одним у довільній або впорядкованій послідовності ⁵ . Використовується для оцінки рівня компетентності експертів для формування експертної групи, що є необхідною для визначення структури організаційної компетентності та напрямів її трансформації залежно від зміни пріоритетності управлінських завдань внаслідок зміни позиції організації на кривій ЖЦ

Примітка:

¹ Мальцев П. М., Емельянова Н. А. Основы научных исследований. Київ: Вища школа, 1982. 200 с.

² Шкурат І. В. Методологічні підходи до аналізу особливостей державного управління в умовах глобалізації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/20061/txts/FILOSOFIYA/06sivuug.pdf> (дата звернення 15.12.2019).

³ Клименко Н. Г. Підходи, принципи та методи дослідження державного регулювання діяльності недержавних інституцій у контексті забезпечення національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.52. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1706> (дата звернення: 15.09.2022).

⁴ Кульчицька Х. Б., Предко Л. С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту в поліграфії. *Поліграфія і видавнича справа*. 2018. № 1. С. 51–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pivs_2018_1_7 (дата звернення: 12.08.2022).

⁵ Григорук П. М. Шкалювання в маркетингових дослідженнях. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. №5. Т. 3. С. 138–142

ДОДАТОК М

Таблиця М.1

Узагальнення концепції створення та функціонування компетентної організації та зв'язок її основних складових

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методика дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 1. Про доцільність використання комплексного підходу до дослідження організації	<p>Теорія управління Теорія соціальної дії Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорія орлан нації А. Файоля Бюрократична теорія М. Вебера Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Некласична організаційна теорія Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Популяційно-екологічна теорія (теорія еволюції або природного добору) Тектологія Теорія колективної поведінки Г. Блумера</p>	<p>Принцип розвитку (генетичний принцип) Принцип детермінізму Принцип єдності історичного та логічного Принцип сходження від абстрактного до конкретного Принцип діалектичного заперечення Принципи цілісності (цілісного підходу) та системності Термінологічний принцип Системний принцип</p>	<p>Методичні рекомендації до застосування комплексного підходу до дослідження організації</p>	<p>Наукове спостереження Порівняння Опис Монографічний аналіз Контент-аналіз Історичний (хронологічний, історико-логічний) метод Абстрагування (абстрактно-логічний метод) абстракція ототожнення (узагальноюча) абстракція конструктивації Аналіз (системний аналіз) Синтез Індукція Дедукція Узагальнення Систематизація Класифікація Концептуалізація Універсалізація Конкретизація Гіпотетико-дедуктивний метод Алгоритмізація</p>	<p>1.1. Поєднання традиційного інструментарію аналізу визначення організації у межах комплексного та історичного підходів, з інноваційним інструментарієм у межах ретроспективного підходу дозволить дослідити внутрішню будову організації, процеси її функціонування та розвитку, оцінити перспективи перетворення на компетентну у європейському економічному просторі</p> <p>1.2. Вивчення компетентної організації доцільно здійснювати на метатеоретичному рівні наукового дослідження, методологічним базисом якого є синергетична парадигма з використанням синергетичного підходу у межах системного підходу</p> <p>1.3. Виявлення особливостей функціонування компетентної організації з урахуванням багатоваріантності її розвитку можливе шляхом дотримання методологічних принципів фундаментального, загальнонаукового та конкретнонаукового рівнів дослідження</p>
Гіпотеза 2	<p>Теорія управління Теорія соціальної дії Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорія орлан нації А. Файоля Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш</p>	<p>Принцип розвитку (генетичний принцип) Принцип суперечності Принцип діалектичного заперечення Термінологічний принцип Системний принцип Функціональний принцип Принцип підпорядкування</p>	<p>Методичний підхід до визначення основних детермінант компетентної організації</p>	<p>Наукове спостереження Порівняння Монографічний аналіз Контент-аналіз абстракція ототожнення (узагальноюча) абстракція конструктивації Індукція Дедукція Класифікація Гіпотетико-дедуктивний метод</p>	<p>2. Компетентність організації є індикатором досягнення сукупністю організаційних компетенцій рівня прояву, необхідного для набуття конкурентних переваг на ринку та отримання високих результатів діяльності</p>

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 2. Про нетотожність понять «компетентність» та «компетенція» організації	Некласична організаційна теорія Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Популяційно-екологічна теорія (теорія еволюції або природного добору) Теорія організаційного навчання				
Гіпотеза 3. Про існування ієрархічних рівнів організаційних компетенцій, обумовлених їх різною значущістю на різних етапах функціонування організації	Теорія управління Теорія соціальної дії Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорія орган нації А. Файоля Бюрократична теорія М. Вебера Теорія Х-У Д. Макгрегора Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Некласична організаційна теорія Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Популяційно-екологічна теорія (теорія еволюції або природного добору) Неомодернізаційна організаційна теорія Теорія інститутів та інституціональних змін Тектологія	Принцип розвитку (генетичний принцип) Принцип детермінізму Принцип єдності історичного та логічного Принцип суперечності Принцип діалектичного заперечення Принцип примату цілого над складовими частинами Принцип ієрархічності Системний принцип Функціональний принцип Гомеостатичний принцип синергетики Принцип підкорення Принцип динамічної ієрархічності (ємерджентності) Принцип підпорядкування	Методичні рекомендації до визначення ієрархії розташування організаційних компетенцій за рівнями значущості	Уявний експеримент Опис Абстрагування (абстрактно-логічний метод) (абстракція ототожнення (узагальнююча)) Аналіз (системний аналіз) Синтез Індукція Дедукція Систематизація Конкретизація Гіпотетико-дедуктивний метод	3. Різна значущість організаційних компетенцій обумовлена різним характером діяльності організації на різних стадіях ЖЦ та актуалізації, внаслідок цього, різних за рівнем складності управлінських завдань. Побудова у контексті їх вирішення нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, їх розвиток та перехід від компетенцій одного ієрархічного рівня до іншого, вищого рівня, є передумовою формування компетентності організації

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 3.	Теорія колективної поведінки Г. Блумера Теорія адміністративної поведінки Г. Саймона, Дж. Марч				
Гіпотеза 4. Про взаємозв'язок індивідуальних компетенцій та компетентності організації	Теорія управління Теорія соціальної дії Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорія людських відносин Е. Мейо Теорія сприйняття Ч. Барнарда Теорія Х-У Д. Макгрегора Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Системна організаційна теорія Теорія організаційного навчання Теорія колективної поведінки Г. Блумера	Принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ середовища (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму) Принцип суперечності Принципи цілісності (цілісного підходу) та системності Принципи цілісності (цілісного підходу) та системності Принцип моделювання Діяльнісний методологічний принцип Принцип відкритості (незамкненості) Принцип спостережуваності Принцип невизначеності	Методичний підхід до визначення характеру зв'язку між індивідуальними компетенціями працівників та організаційною компетентністю	Наукове спостереження Контент-аналіз Історичний (хронологічний, історико-логічний) метод абстракція ототожнення (узагальнююча) Систематизація Класифікація Гіпотетико-дедуктивний метод	4.1. Необхідним базисом для формування компетенцій організаційного рівня є м'які (особистісно-соціальні) та жорсткі (діяльнісні) компетенції працівників, серед яких професійні займають найголовніше місце у контексті забезпечення організаційної компетентності 4.2. Високий рівень опанування та активного використання компетенцій у професійній діяльності формують індивідуальну компетентність, що правомірно розглядається як інструмент реалізації компетентності організації та чинник формування її базової складової
Гіпотеза 5.	Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорія орлан нації А. Файоля Бюрократична теорія М. Вебера Теорія людських відносин Е. Мейо Теорія сприйняття Ч. Барнарда	Принцип детермінізму Принципи цілісності (цілісного підходу) та системності Принцип ієрархічності Принцип структурності Принцип моделювання Принцип практичної перевірки Принцип самодетермінації Принципи становлення	Методичний підхід до складання концепту вибору структури управління організацією	Наукове спостереження Уявний експеримент Опис Контент-аналіз Історичний (хронологічний, історико-логічний) метод абстракція конструктивізації Аналогія Аналіз (системний, структурно-функціональний аналіз)	5.1. Процес створення компетентної організації має декілька сценаріїв реалізації залежно від першопричини здійснення процесу: імплементація нової бізнес-ідеї та створення абсолютно «нової» організації; впровадження нового напрямку діяльності та реорганізація існуючої організації; стійка тенденція до зниження основних показників діяльності та удосконалення характеристик функціонуєчої організації у контексті забезпечення її компетентності на ринку

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 5. Про домінуючий вплив внутрішніх елементів, доповнений врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, на вибір підходу до створення компетентної організації	Теорія Х-У Д. Макгрегора Теорія періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Теорія організаційного навчання Теорія колективної поведінки Г. Блумера Теорія адміністративної поведінки Г. Саймона, Дж. Марч	Принцип підкорення Принцип нелінійності Принцип спостережуваності Принцип підпорядкування Принцип позитивного зворотного зв'язку		Узагальнення Класифікація Концептуалізація Універсалізація Гіпотетико-дедуктивний метод	5.2. Вибір підходу до проектування організації обумовлюється сутнісною формою її розгляду та представлення – як структури, системи, процесу, біологічного утворення 5.3. У процесі проектування компетентної організації пріоритетність зміщується на забезпечення оптимального поєднання внутрішніх організаційних елементів, що є передумовою досягнення певного рівня компетентності, доповнене врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, що обумовлює його зміну 5.4. Найсуттєвішим чинником з позиції напряму та сили впливу на формування структури управління компетентної організації є особисті здібності, знання та вміння, тобто компетенції працівників
Гіпотеза 6. Про доцільність розгляду результатів функціонування організації у якості індикатору рівня компетентності	Теорія управління Теорія хаосу та катастроф, теорія нестабільності (дисипативних структур) Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Теорія організаційного навчання	Принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ середовища (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму) Принцип самоорганізації Принцип моделювання Принцип об'єктивності Принцип практичної перевірки Принципи становлення Принцип відкритості (незамкненості) Принцип самоорганізації	Методичні рекомендації до обґрунтування рівня компетентності організації на підставі оцінки результатів її функціонування	Вимірювання Уявний експеримент Абстрагування (абстрактно-логічний метод) Аналогія Індукція Дедукція Узагальнення Гіпотетико-дедуктивний метод Економіко-статистичний метод	6. Результати функціонування організації, зокрема, їх перевищення результатів діяльності організації-конкурентів, є свідченням спроможності вирішувати актуальні завдання кращим за конкурентів способом, що забезпечує унікальність та майже невідтворюваність іншими конкурентних переваг, та є індикатором компетентності організації на ринку

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 6.	Теорія інститутів та інституціональних змін Теорія колективної поведінки Г. Блумера	Принцип підкорення Принцип поліваріантності розвитку Принцип нерівноважності Принцип невизначеності Принцип непередбачуваності Принцип підпорядкування Принцип позитивного зворотного зв'язку			
Гіпотеза 7. Про взаємний вплив стану національної економіки та компетентності організацій на перспективи успішного функціонування в умовах євроінтеграції	Теорія управління Теорія хаосу та катастроф, теорія нестабільності (дисипативних структур) Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Популяційно-екологічна теорія (теорія еволюції або природного добору) Теорія інститутів та інституціональних змін Тектологія	Принцип розвитку (генетичний принцип) Принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ середовища (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму) Принцип детермінізму Термінологічний принцип Принцип моделювання Принцип об'єктивності Принцип практичної перевірки Функціональний принцип гомеостатичний принцип синергетики Принцип самодетермінації Принципи становлення Принцип відкритості (незамкненості)	Методичні рекомендації з визначення перспектив та передумов успішного функціонування українських організацій з урахуванням впливу тенденцій розвитку національної економіки та компетентності організацій	Наукове спостереження Вимірювання Порівняння Абстрагування (абстрактно-логічний метод) абстракція потенційної здійсненості Індукція Дедукція Узагальнення Класифікація Універсалізація Гіпотетико-дедуктивний метод Економіко-статистичний метод Розрахунково-конструктивний метод	7.1. Стан національної економіки та позиції України у світовому рейтингу і серед країн-учасниць ЄС, що визначає перспективи на повноцінне членство у ЄС, впливає на функціонування організацій, формуючи передумови та розкриваючи проблеми на шляху розвитку організацій, компетентних в умовах активних євроінтеграційних процесів 7.2. Рівень показників економічної складової глобалізації, інноваційної активності організацій, обсягів державної підтримки розвитку інноваційної сфери, динаміки інвестиційних процесів можуть виступати можливостями або стримуючими чинниками набуття українськими організаціями компетентності на європейському ринку 7.3. Результати діяльності організацій, зокрема, обсяги виробленої та реалізованої продукції, рівень активності інноваційно-інвестиційної позиції та прибутковості, кількість створюваних робочих місць та частка сконцентрованого у їх межах зайнятого населення чинять пріоритетний вплив на обсяги ВВП, як індикатора ефективності функціонування національної економіки

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 7. Про взаємний вплив стану національної економіки та компетентності організації на перспективи успішного функціонування в умовах Євроінтеграції		<p>Принцип самоорганізації Принцип підкорення Принцип нелінійності Принципи нестійкості (флуктуаційності) Принцип резонансного впливу Принцип поліваріантності розвитку Принцип спостережуваності Принцип нерівноважності Принцип невизначеності Принцип непередбачуваності Принцип позитивного зворотного зв'язку</p>			<p>7.4. Високі темпи приросту кількості організацій, так само, як і їх висока концентрація в окремих регіонах, не є запорукою аналогічного зростання обсягів регіонального ВВП та вищої інтенсивності позитивної динаміки розвитку національної економіки</p>
Гіпотеза 8	<p>Теорія управління Теорія соціальної дії Теорія хаосу та катастроф, теорія нестабільності (дисипативних структур) Бюрократична теорія М. Вебера Теорія Х-У Д. Макгрегора Некласична організаційна теорія Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Неомодернізаційна організаційна теорія Теорія інститутів та інституціональних змін</p>	<p>Принцип ієрархічності Принцип структурності Системний принцип Функціональний принцип Гомеостатичний принцип синергетики Принцип резонансного впливу Принцип біфуркаційності Принцип поліваріантності розвитку Принцип спостережуваності Принцип додатковості</p>	<p>Методичний підхід щодо розподілу організаційних компетенцій за складовими структури компетентності організації</p>	<p>Наукове спостереження Уявний експеримент Опис Монографічний аналіз Контент-аналіз Аналіз (системний, структурно-функціональний аналіз) Гіпотетико-дедуктивний метод Метод експертних оцінок Метод аналізу ієрархій</p>	<p>8. Компетентність організації є сукупністю складових, що розташовані за ієрархічними рівнями піраміди та включають окремі компетенції з можливістю їх опосередкованої оцінки шляхом визначення рівня прояву в організаційній діяльності. Ієрархічний характер розташування компетенцій, обумовлений різною потребою їх використання внаслідок зміни пріоритетності управлінських завдань кожної стадії ЖЦ організації, обумовлює ієрархічний характер структури організаційної компетентності</p>

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 8.	Тектологія Теорії життєвого циклу організації Теорія адміністративної поведінки Г. Саймона, Дж. Марч				
Гіпотеза 9. Про зміну пріоритетності управлінських завдань за стадіями моделі життєвого циклу організації	Теорія управління Теорія соціальної дії Теорія хаосу та катастроф, теорія нестабільності (дисипативних структур) Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорія орлан нації А. Файоля Бюрократична теорія М. Вебера Теорія людських відносин Е. Мейо Теорія сприйняття Ч. Барнарда Теорія Х-У Д. Макгрегора Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Некласична організаційна теорія Системна організаційна теорія Теорія організації Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Популяційно-екологічна теорія (теорія еволюції або природного добору)	Принцип розвитку (генетичний принцип) Принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ середовища (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму) Принцип єдності історичного та логічного Принцип суперечності Принцип стрибкоподібності Історичний принцип Принцип моделювання Принцип об'єктивності Гомеостатичний принцип синергетики Принцип самовідтворення Принцип підкорення Принципи нестійкості (флуктуаційності) Принцип резонансного впливу Принцип динамічної ієрархічності (емерджентності) Принцип біфуркаційності Принцип Спостережуваності Принцип додатковості	Методичний підхід до побудови моделі життєвого циклу організації шляхом уніфікації стадій з акцентом на визначення пріоритетних управлінських завдань кожної стадії	Опис Монографічний аналіз Контент-аналіз Порівняльно-історичний метод абстракція аналітична (ізолююча) Аналогія Аналіз (системний аналіз) Систематизація Концептуалізація Гіпотетико-дедуктивний метод Метод експертних оцінок	9.1. Модель ЖЦ компетентної організації характеризується зміною домінуючої управлінської проблеми на кожній стадії та пріоритетності вирішення необхідних для її розв'язання управлінських завдань 9.2. Наявність декількох ділових циклів у межах ЖЦ організації, що дозволяє реалізовувати декілька сценаріїв її розвитку, підвищує ймовірність періодичного відродження організації шляхом використання наявних компетенцій для вирішення завдань ефективною реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції її інноваційними видами

Назва гіпотези	Теоретичні основи (теорії дослідження)	Методологічні основи (принципи дослідження)	Методичні основи (методи-ка дослідження)	Інструментарій доказу /спростування гіпотез (методи дослідження)	Положення концепції
Гіпотеза 9.	Теорія інститутів та інституціональних змін Теорії життєвого циклу організації Теорія колективної поведінки Г. Блумера	Принцип нерівноважності Принцип невизначеності Принцип непередбачуваності			
Гіпотеза 10. Про трансформацію структури компетентності за стадіями життєвого циклу організації	Теорія хаосу та катастроф, теорія нестабільності (дисипативних структур) Наукове управління Ф. Тейлор, Ф. Гілберт Теорії періоду «відкритих систем і раціонального індивіда» Організаційна теорія «випадків» П. Лоуренс і Дж. Лорш Некласична організаційна теорія Ситуаційна теорія розгляду проблем організації Теорія організаційного навчання Неомодернізаційна організаційна теорія Теорія інститутів та інституціональних змін Теорії життєвого циклу організації	Принцип загального взаємозв'язку та взаємозалежності предметів та явищ середовища (принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; принцип ізоморфізму) Принцип детермінізму Принцип суперечності Принцип стрибкоподібності Принцип моделювання Гомеостатичний принцип синергетики Принципи становлення Принцип самовідтворення Принцип підкорення Принципи нестійкості (флуктуаційності) Принцип резонансного впливу Принцип динамічної ієрархічності (емерджентності) Принцип біфуркаційності Принцип поліваріантності розвитку Принцип спостережуваності Принцип додатковості Принцип нерівноважності Принцип невизначеності Принцип підпорядкування Принцип позитивного зворотного зв'язку	Методичні рекомендації щодо необхідних трансформацій в структурі компетентності по мірі проходження організацією стадій життєвого циклу	Вимірювання Порівняння Порівняльно-історичний метод Абстрагування (абстрактно-логічний метод) абстракція отождолення (узагальнююча) абстракція аналітична (ізолююча) абстракція потенційної здійсненності Аналогія Метод аналізу ієрархій Формалізація Індукція Дедукція Узагальнення Систематизація Концептуалізація Операціоналізація Розрахунково-конструктивний метод Метод експертних оцінок	10.1. Можливість проходження організацією декількох ділових циклів та її періодичного оновлення впродовж ЖЦ обумовлює звернення до різних складових компетентності та окремих компетенцій організації, розташованих за ієрархічними рівнями піраміди, у контексті вирішення актуальних управлінських завдань, що є передумовою трансформації структури компетентності 10.2. Визначення частоти звернень керівників та фахівців організації до окремих компетенцій у процесі вирішення управлінських завдань кожної стадії ЖЦ, відстеження її динаміки по мірі поступового проходження організацією стадіями дозволяє визначити напрями трансформації структури компетентності для попередження настання стадій занепаду і ліквідації та максимального подовження періоду функціонування організації

ДОДАТОК Н

Таблиця Н.1

Структура та динаміка номінального та реального ВВП України

Показник	Роки											
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Склад валового внутрішнього продукту	<u>1 404 669</u> 1 303 094	<u>1 465 198</u> 1 404 293	<u>1 586 915</u> 1 404 293	<u>1 988 544</u> 1 431 826	<u>2 385 367</u> 2 037 084	<u>2 983 882</u> 2 444 191	<u>3 560 596</u> 3 085 492	<u>3 978 400</u> 3 675 300	<u>4 222 026</u> 3 827 941	<u>5 459 574</u> 4 363 582	<u>5 191 028</u> 1 814 235	<u>6 537 825</u> 5 518 062
Сільське, лісове та рибне господарство	<u>109 785</u> 102 296	<u>128 738</u> 124 016	<u>161 145</u> 124 016	<u>239 806</u> 154 090	<u>279 701</u> 254 994	<u>303 949</u> 273 147	<u>361 173</u> 328 388	<u>356 795</u> 364 831	<u>393 077</u> 318 421	<u>580 519</u> 449 876	<u>426 817</u> 219 443	<u>484 150</u> 483 477
у % до загального обсягу ВВП	<u>7,82</u> 7,85	<u>8,79</u> 8,83	<u>10,15</u> 8,83	<u>12,06</u> 10,76	<u>11,73</u> 12,52	<u>10,19</u> 11,18	<u>10,14</u> 10,64	<u>8,97</u> 9,93	<u>9,31</u> 8,32	<u>10,63</u> 10,31	<u>8,22</u> 12,1	<u>7,4</u> 8,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	<u>81 660</u> 85 029	<u>81 259</u> 79 133	<u>79 120</u> 79 133	<u>95 141</u> 68 173	<u>131 650</u> 94 686	<u>177 170</u> 123 664	<u>214 260</u> 181 576	<u>222 352</u> 210 415	<u>193 120</u> 215 549	<u>364 199</u> 195 345	<u>295 550</u> 82 747	<u>262 563</u> 225 495
у % до загального обсягу ВВП	<u>5,81</u> 6,53	<u>5,55</u> 5,64	<u>4,99</u> 5,64	<u>4,78</u> 4,76	<u>5,52</u> 4,65	<u>5,94</u> 5,06	<u>6,02</u> 5,88	<u>5,59</u> 5,73	<u>4,57</u> 5,63	<u>6,67</u> 4,48	<u>5,69</u> 4,56	<u>4,02</u> 8,8
Переробна промисловість	<u>173 912</u> 151 160	<u>165 055</u> 156 671	<u>194 050</u> 156 671	<u>236 692</u> 164 491	<u>131 650</u> 245 371	<u>359 867</u> 305 703	<u>411 467</u> 363 817	<u>430 228</u> 415 220	<u>426 483</u> 404 353	<u>562 471</u> 436 410	<u>393 312</u> 170 080	<u>539 182</u> 453 375
у % до загального обсягу ВВП	<u>12,38</u> 11,60	<u>11,27</u> 11,16	<u>12,23</u> 11,16	<u>11,90</u> 11,49	<u>5,52</u> 12,05	<u>12,06</u> 12,51	<u>11,56</u> 11,79	<u>10,81</u> 11,30	<u>10,10</u> 10,56	<u>10,30</u> 10,00	<u>7,58</u> 9,37	<u>8,2</u> 8,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	<u>43 491</u> 39 604	<u>42 366</u> 41 945	<u>44 836</u> 41 945	<u>53 385</u> 39 436	<u>73 809</u> 53 967	<u>85 970</u> 68 798	<u>111 856</u> 88 550	<u>124 908</u> 107 786	<u>122 878</u> 138 954	<u>183 176</u> 123 602	<u>23 149</u> 45 273	<u>30 893</u> 22 571
у % до загального обсягу ВВП	<u>3,10</u> 3,04	<u>2,89</u> 2,99	<u>2,83</u> 2,99	<u>2,68</u> 2,75	<u>3,09</u> 2,65	<u>2,88</u> 2,81	<u>3,14</u> 2,87	<u>3,14</u> 2,93	<u>2,91</u> 3,63	<u>3,36</u> 2,83	<u>4,46</u> 2,5	<u>4,7</u> 4,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	<u>6 625</u> 5 719	<u>6 573</u> 6 300	<u>7 236</u> 6 300	<u>7 924</u> 5 285	<u>8 502</u> 6 688	<u>9 880</u> 7 815	<u>11 394</u> 9 827	<u>14 436</u> 11 708	<u>16 257</u> 13 581	<u>19 240</u> 16 526	<u>15 818</u> 5 668	<u>17 211</u> 16 455
у % до загального обсягу ВВП	<u>0,47</u> 0,44	<u>0,45</u> 0,45	<u>0,46</u> 0,45	<u>0,40</u> 0,37	<u>0,36</u> 0,33	<u>0,33</u> 0,32	<u>0,32</u> 0,32	<u>0,36</u> 0,32	<u>0,39</u> 0,35	<u>0,35</u> 0,38	<u>0,3</u> 0,31	<u>0,3</u> 0,3
Будівництво	<u>39 049</u> 35 592	<u>36 902</u> 34 516	<u>36 876</u> 34 516	<u>38 928</u> 30 106	<u>47 457</u> 44 795	<u>64 431</u> 59 619	<u>81 259</u> 69 863	<u>107 430</u> 100 666	<u>119 441</u> 112 773	<u>151 826</u> 127 968	<u>62 782</u> 29 099	<u>103 551</u> 86 332
у % до загального обсягу ВВП	<u>2,78</u> 2,73	<u>2,52</u> 2,46	<u>2,32</u> 2,46	<u>1,96</u> 2,10	<u>1,99</u> 2,20	<u>2,16</u> 2,44	<u>2,28</u> 2,26	<u>2,70</u> 2,74	<u>2,83</u> 2,95	<u>2,78</u> 2,93	<u>1,21</u> 1,6	<u>1,6</u> 1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	<u>200 763</u> 194 745	<u>212 090</u> 201 133	<u>233 702</u> 201 133	<u>273 989</u> 197 356	<u>318 075</u> 285 741	<u>409 994</u> 326 457	<u>471 844</u> 428 761	<u>526 299</u> 488 599	<u>588 365</u> 552 607	<u>755 201</u> 584 847	<u>641 703</u> 256 271	<u>826 112</u> 687 990
у % до загального обсягу ВВП	<u>14,29</u> 14,94	<u>14,48</u> 14,32	<u>14,73</u> 14,32	<u>13,78</u> 13,78	<u>13,33</u> 14,03	<u>13,74</u> 13,36	<u>13,25</u> 13,90	<u>13,23</u> 13,29	<u>13,94</u> 14,44	<u>13,83</u> 13,40	<u>12,36</u> 14,13	<u>12,6</u> 12,47
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	<u>98 859</u> 96 677	<u>104 483</u> 99 246	<u>100 889</u> 99 246	<u>134 978</u> 98 406	<u>156 745</u> 139 208	<u>191 209</u> 163 400	<u>227 256</u> 193 262	<u>264 866</u> 236 116	<u>262 453</u> 222 226	<u>303 614</u> 271 185	<u>204 547</u> 81 604	<u>283 695</u> 239 494
у % до загального обсягу ВВП	<u>7,04</u> 7,42	<u>7,13</u> 7,07	<u>6,36</u> 7,07	<u>6,79</u> 6,87	<u>6,57</u> 6,83	<u>6,41</u> 6,69	<u>6,38</u> 6,26	<u>6,66</u> 6,42	<u>6,22</u> 5,81	<u>5,56</u> 6,21	<u>3,94</u> 4,5	<u>4,3</u> 4,34
Тимчасове розміщення й організація харчування	<u>10 122</u> 9 624	<u>10 150</u> 9 589	<u>9 927</u> 9 589	<u>11 946</u> 10 143	<u>15 551</u> 12 612	<u>18 727</u> 16 210	<u>25 112</u> 20 071	<u>35 311</u> 27 543	<u>30 834</u> 28 373	<u>38 002</u> 34 756	<u>34 605</u> 13 350	<u>38 781</u> 32 751
у % до загального обсягу ВВП	<u>0,72</u> 0,74	<u>0,69</u> 0,68	<u>0,63</u> 0,68	<u>0,60</u> 0,71	<u>0,65</u> 0,62	<u>0,63</u> 0,66	<u>0,71</u> 0,65	<u>0,89</u> 0,75	<u>0,73</u> 0,74	<u>0,70</u> 0,80	<u>0,67</u> 0,74	<u>0,6</u> 0,59
Інформація та телекомунікації	<u>43 379</u> 40 855	<u>48 372</u> 44 182	<u>52 724</u> 44 182	<u>72 596</u> 52 556	<u>89 268</u> 77 308	<u>110 296</u> 96 745	<u>138 828</u> 117 353	<u>182 667</u> 148 317	<u>209 394</u> 187 843	<u>246 021</u> 222 971	<u>238 589</u> 110 092	<u>260 336</u> 233 438
у % до загального обсягу ВВП	<u>3,09</u> 3,14	<u>3,30</u> 3,15	<u>3,32</u> 3,15	<u>3,65</u> 3,67	<u>3,74</u> 3,80	<u>3,70</u> 3,96	<u>3,90</u> 3,80	<u>4,59</u> 4,04	<u>4,96</u> 4,91	<u>4,51</u> 5,11	<u>4,6</u> 6,07	<u>4,0</u> 4,2

Продовження додатку Н
Продовження таблиці Н.1

Показник	Роки											
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фінансова та страхова діяльність	<u>61 055</u> 59 294	<u>66 232</u> 65 798	<u>70 601</u> 65 798	<u>67 512</u> 55 730	<u>65 445</u> 61 168	<u>81 369</u> 77 561	<u>97 807</u> 89 566	<u>114 658</u> 103 671	<u>131 903</u> 117 980	<u>165 316</u> 150 637	<u>148269</u> 87735	<u>155604</u> 143366
у % до загального обсягу ВВП	<u>4,35</u> 4,55	<u>4,52</u> 4,69	<u>4,45</u> 4,69	<u>3,40</u> 3,89	<u>2,74</u> 3,00	<u>2,73</u> 3,17	<u>2,75</u> 2,90	<u>2,88</u> 2,82	<u>3,12</u> 3,08	<u>3,03</u> 3,45	<u>2,86</u> 4,84	<u>2,4</u> 2,6
Операції з нерухомим майном	<u>83 502</u> 73 187	<u>95 272</u> 89 131	<u>99 144</u> 89 131	<u>123 021</u> 102 588	<u>145 984</u> 125 759	<u>171 674</u> 148 802	<u>206 085</u> 186 674	<u>241 493</u> 220 273	<u>268 980</u> 245 110	<u>304 060</u> 285 166	<u>253176</u> 115149	<u>318868</u> 261048
у % до загального обсягу ВВП	<u>5,94</u> 5,62	<u>6,50</u> 6,35	<u>6,25</u> 6,35	<u>6,19</u> 7,16	<u>6,12</u> 6,17	<u>5,75</u> 6,09	<u>5,79</u> 6,05	<u>6,07</u> 5,99	<u>6,07</u> 5,99	<u>6,07</u> 5,99	<u>4,88</u> 6,35	<u>4,9</u> 4,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	<u>41 966</u> 38 909	<u>47 712</u> 46 362	<u>47 139</u> 46 362	<u>55 789</u> 41 101	<u>68 460</u> 58 561	<u>86 537</u> 72 380	<u>113 354</u> 91 672	<u>141 523</u> 117 369	<u>137 192</u> 123 856	<u>159 284</u> 142 320	<u>96163</u> 39211	<u>130169</u> 98299
у % до загального обсягу ВВП	<u>2,99</u> 2,99	<u>3,26</u> 3,30	<u>2,97</u> 3,30	<u>2,81</u> 2,87	<u>2,87</u> 2,87	<u>2,90</u> 2,96	<u>3,18</u> 2,97	<u>3,56</u> 3,19	<u>3,24</u> 3,24	<u>2,92</u> 3,26	<u>1,85</u> 2,16	<u>2,0</u> 1,78
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	<u>16 135</u> 15 027	<u>17 715</u> 16 332	<u>18 061</u> 16 332	<u>21 624</u> 17 608	<u>29 584</u> 23 499	<u>35 471</u> 29 772	<u>48 571</u> 37 011	<u>62 238</u> 51 831	<u>59 895</u> 54 615	<u>69 275</u> 61 895	<u>38987</u> 15655	<u>63521</u> 55623
у % до загального обсягу ВВП	<u>1,15</u> 1,15	<u>1,21</u> 1,16	<u>1,14</u> 1,16	<u>1,09</u> 1,23	<u>1,24</u> 1,15	<u>1,19</u> 1,22	<u>1,36</u> 1,20	<u>1,56</u> 1,41	<u>1,42</u> 1,43	<u>1,27</u> 1,42	<u>0,75</u> 0,86	<u>1,0</u> 1,0
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	<u>59 752</u> 54 021	<u>68 225</u> 60 827	<u>78 731</u> 60 827	<u>95 085</u> 80 799	<u>123 065</u> 95 957	<u>163 798</u> 116 229	<u>212 789</u> 162 627	<u>266 656</u> 231 511	<u>306 533</u> 270 368	<u>336 451</u> 933	<u>1097257</u> 167983	<u>1448051</u> 1202511
у % до загального обсягу ВВП	<u>4,25</u> 4,15	<u>4,66</u> 4,33	<u>4,96</u> 4,33	<u>4,78</u> 5,64	<u>5,16</u> 4,71	<u>5,49</u> 4,76	<u>5,98</u> 5,27	<u>6,70</u> 6,30	<u>7,26</u> 7,06	<u>6,16</u> 6,83	<u>21,14</u> 9,26	<u>22,15</u> 1,79
Освіта	<u>71 771</u> 62 655	<u>77 986</u> 72 896	<u>76 068</u> 72 896	<u>82 778</u> 73 679	<u>88 996</u> 79 064	<u>133 213</u> 89 981	<u>158 620</u> 133 110	<u>172 645</u> 160 790	<u>186 049</u> 164 620	<u>236 599</u> 188 260	<u>215550</u> 77453	<u>231031</u> 214777
у % до загального обсягу ВВП	<u>5,11</u> 4,81	<u>5,32</u> 5,19	<u>4,79</u> 5,19	<u>4,16</u> 5,15	<u>3,73</u> 3,88	<u>4,46</u> 3,68	<u>4,45</u> 4,31	<u>4,34</u> 4,37	<u>4,41</u> 4,30	<u>4,33</u> 4,31	<u>4,15</u> 4,27	<u>3,5</u> 3,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	<u>49 234</u> 43 929	<u>48 247</u> 47 518	<u>46 250</u> 47 518	<u>51 480</u> 45 937	<u>58 858</u> 49 886	<u>76 140</u> 58 773	<u>77 130</u> 73 031	<u>95 435</u> 80 683	<u>113 642</u> 97 790	<u>140 401</u> 119 898	<u>126905</u> 51805	<u>172921</u> 156661
у % до загального обсягу ВВП	<u>3,51</u> 3,37	<u>3,29</u> 3,38	<u>2,91</u> 3,38	<u>2,59</u> 3,21	<u>2,47</u> 2,45	<u>2,55</u> 2,40	<u>2,17</u> 2,37	<u>2,40</u> 2,20	<u>2,69</u> 2,55	<u>2,57</u> 2,75	<u>2,44</u> 2,86	<u>2,6</u> 2,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	<u>9 727</u> 9 007	<u>12 704</u> 11 108	<u>12 339</u> 11 108	<u>12 357</u> 10 738	<u>13 554</u> 12 156	<u>17 376</u> 13 652	<u>20 375</u> 17 719	<u>24 053</u> 21 300	<u>24 338</u> 21 756	<u>30 729</u> 25 437	<u>22669</u> 9507	<u>29276</u> 24963
у % до загального обсягу ВВП	<u>0,69</u> 0,69	<u>0,87</u> 0,79	<u>0,78</u> 0,79	<u>0,62</u> 0,75	<u>0,57</u> 0,60	<u>0,58</u> 0,56	<u>0,57</u> 0,57	<u>0,60</u> 0,58	<u>0,58</u> 0,57	<u>0,56</u> 0,58	<u>0,44</u> 0,52	<u>0,45</u> 0,45
Надання інших видів послуг	<u>12 282</u> 11 017	<u>13 731</u> 12 426	<u>13 881</u> 12 426	<u>14 356</u> 13 805	<u>17 053</u> 14 819	<u>22 490</u> 18 022	<u>29 010</u> 23 895	<u>38 837</u> 33 005	<u>35 891</u> 31 173	<u>40 444</u> 36 094	<u>36202</u> 12898	<u>52417</u> 45158
у % до загального обсягу ВВП	<u>0,87</u> 0,85	<u>0,94</u> 0,88	<u>0,87</u> 0,88	<u>0,72</u> 0,96	<u>0,71</u> 0,73	<u>0,75</u> 0,74	<u>0,81</u> 0,77	<u>0,98</u> 0,90	<u>0,85</u> 0,81	<u>0,74</u> 0,83	<u>0,7</u> 0,71	<u>0,8</u> 0,82
Інше (податки/ субсидії на продукти)	<u>191600</u> 174747	<u>181386</u> 185164	<u>204196</u> 185164	<u>299157</u> 169799	<u>522059</u> 300845	<u>464321</u> 377461	<u>542406</u> 468719	<u>555570</u> 543666	<u>595301</u> 240595	<u>772955</u> 592456	<u>610523</u> 223212	<u>811451</u> 631139
у % до загального обсягу ВВП	<u>13,64</u> 13,41	<u>12,38</u> 13,19	<u>12,87</u> 13,19	<u>15,04</u> 11,86	<u>21,89</u> 14,77	<u>15,56</u> 15,44	<u>15,23</u> 15,19	<u>13,96</u> 14,79	<u>14,1</u> 6,29	<u>14,16</u> 13,58	<u>11,76</u> 12,3	<u>12,4</u> 11,44

Примітка: чисельник – номінальне значення
знаменник – реальне значення

ДОДАТОК П

Таблиця П.1

Темпи приросту кількості організацій України за галузями національної економіки, %

№ з/п	Галузь економіки	Роки									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2014-2023
1	Україна	2,18	-5,51	-3,24	1,91	5,55	1,65	-0,87	-11,44	10,43	-0,98
2	Сільське, лісове та рибне господарство	4,79	-5,88	2,64	-0,35	-1,15	-2,76	-3,50	-24,75	18,17	-16,79
3	Промисловість	2,78	-5,98	-2,51	1,6	3,55	-3,06	-3,60	-15,84	11,37	-13,18
4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	9,54	0,82	15,71	29,56	34,42	4,75	3,43	-16,91	15,12	130,6
5	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	5,52	-2,3	3,62	3,22	5,42	-4,64	-0,34	-25,5	17,68	-3,14
6	Будівництво	5,63	-8,92	0,11	4,52	8,23	0,12	-0,53	-21,03	13,20	-3,0
7	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,04	-7,95	-7,98	-2,34	1,95	-0,96	-5,90	-14,95	8,07	-27,73
8	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6,47	-8,15	-12,36	-5,45	6,23	2,15	-3,74	-6,81	15,38	-9,0
9	Тимчасове розміщування й організація харчування	1,53	-1,27	-0,2	7,26	12,84	2,95	-2,75	-17,26	16,6	16,97
10	Інформація та телекомунікації	1,56	11,68	13,26	18,86	18,05	13,6	21,33	4,14	3,69	168,31
11	Фінансова та страхова діяльність	3,13	-4,05	-13,25	-5,34	3,62	1,4	4,86	-12,99	9,12	-14,99
12	Операції з нерухомим майном	-3,8	-3,35	-0,4	3,13	5,33	-2,59	5,05	-21,37	9,47	-11,42
13	Професійна, наукова та технічна діяльність	13,82	-4,05	-2,87	3,75	6,9	4,14	2,02	-4,05	16,75	39,35
14	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	7,29	-2,9	1,23	5,7	9,31	-0,1	0,78	-15,26	14,73	19,27
15	Освіта	7,47	1,88	5,23	13,6	16,52	8,45	7,14	-2,66	45,11	150,28
16	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2,69	-0,46	2,33	13,02	24,17	21,26	-8,01	-6,67	18,17	80,6
17	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	10,09	-6,81	-5,97	5,76	9,94	4	0,35	-14,41	18,95	19,17
18	Надання інших видів послуг	3,69	-4,18	16,76	8,7	4,46	1,93	-5,12	-14,78	12,31	21,92

Регіональний розподіл організацій (частка у загальній їх кількості) та динаміка регіонального ВВП України, %

№ з/п	Регіон України	Роки										Т приросту кількості організацій	Т приросту кількості організацій	Частка регіонального ВВП у загальному обсязі*	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023				2014-2021 р.
1	Україна	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-0,87	-10,33	-
2	Вінницька область	4,0	4,1	4,02	3,84	3,73	3,62	3,55	3,48	3,8	3,82	3,82	-2,68	-14,8	3,18
3	Волинська область	2,49	2,5	2,52	2,34	2,13	2,12	2,11	2,1	2,34	2,4	2,4	-1,49	-15,71	1,70
4	Дніпропетровська область	7,75	8,04	8,12	7,87	7,63	7,65	7,76	7,83	8,26	8,39	8,39	0,02	-4,47	10,68
5	Донецька область	4,22	3,51	3,41	3,37	3,38	3,35	3,31	3,16	1,72	1,51	1,51	-5,49	-63,4	5,20
6	Житомирська область	3,03	2,97	2,91	2,76	2,68	2,63	2,6	2,58	2,76	2,72	2,72	-1,61	-18,23	2,09
7	Закарпатська область	2,98	3,03	3,02	2,88	2,79	2,61	2,53	2,45	2,62	2,55	2,55	-3,96	-20,95	1,39
8	Запорізька область	4,71	4,78	4,67	4,3	4,04	3,95	3,96	3,89	2,83	2,68	2,68	-2,51	-46,2	4,20
9	Івано-Франківська область	2,84	2,81	2,71	2,76	2,86	2,83	2,81	2,82	3,13	3,16	3,16	-0,51	-0,98	2,20
10	Київська область	4,89	4,99	5,25	5,32	5,5	5,62	5,66	5,8	6,25	6,52	6,52	1,49	14,60	5,35
11	Кіровоградська область	2,09	2,12	2,08	2,02	1,98	1,96	1,94	1,9	2,06	2,08	2,08	-2,96	-11,8	1,83
12	Луганська область	1,26	1,08	1,16	1,18	1,19	1,16	1,14	1,08	0,32	0,22	0,22	-5,94	-77,47	0,96
13	Львівська область	6,09	6,1	6,15	6,15	6,28	6,41	6,52	6,79	7,68	7,81	7,81	3,22	13,07	5,43
14	Миколаївська область	2,97	2,94	2,96	3,0	2,98	2,9	2,83	2,78	2,53	2,58	2,58	-2,65	-23,6	2,28
15	Одеська область	6,79	6,73	6,75	7,08	7,15	7,09	7,03	6,79	6,78	6,73	6,73	-4,25	-10,51	4,98
16	Полтавська область	3,34	3,34	3,29	3,36	3,32	3,33	3,37	3,34	3,49	3,52	3,52	-1,75	-6,13	4,89
17	Рівненська область	2,17	2,19	2,14	2,11	2,15	2,15	2,22	2,22	2,47	2,51	2,51	-0,7	2,17	1,63
18	Сумська область	2,33	2,32	2,23	2,2	2,2	2,15	2,14	2,13	2,23	2,18	2,18	-1,39	-14,19	1,93
19	Тернопільська область	2,25	2,26	2,16	2,0	2,01	1,95	1,96	1,95	2,19	2,16	2,16	-1,04	-12,96	1,49
20	Харківська область	8,65	8,68	8,49	8,5	8,37	8,38	8,45	8,57	8,18	7,87	7,87	-0,5	-15,22	5,87
21	Херсонська область	2,66	2,54	2,54	2,53	2,41	2,37	2,29	2,19	0,88	0,83	0,83	-5,23	-70,18	1,62
22	Хмельницька область	3,35	3,35	3,16	3,23	3,33	3,27	3,24	3,16	3,5	3,51	3,51	-3,09	-6,42	2,20
23	Черкаська область	2,76	2,8	2,86	2,92	2,96	2,91	2,86	2,82	3,03	3,02	3,02	-2,27	-1,59	2,41
24	Чернівецька область	2,42	2,42	2,41	2,41	2,37	2,31	2,18	2,06	2,24	2,22	2,22	-6,51	-17,06	1,00
25	Чернігівська область	2,19	2,23	2,12	2,17	2,15	2,12	2,12	2,11	2,21	2,21	2,21	-1,45	-9,35	2,08
26	м. Київ	11,77	12,16	12,87	13,71	14,39	15,17	15,41	15,98	16,49	16,78	16,78	2,78	25,67	23,42

* – 2021 рік є останнім, за яким відображено дані щодо обсягів регіонального ВВП Державними органами статистики (<https://ukrstat.gov.ua/>)

Динаміка кількості діючих організацій України та основні характеристики їх діяльності

Показники	Роки	Всього	У тому числі							
			великі організації		середні організації		малі організації		з них мікроорганізації	
			одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості
Кількість організацій, од.	2012	1600127	698	0,04	20551	1,30	1578878	98,66	1510776	94,40
	2013	1722070	659	0,04	19210	1,10	1702201	98,86	1637180	95,10
	2014	1932161	497	0,03	16618	0,90	1915046	99,07	1859887	96,30
	2015	1974318	423	0,02	15510	0,80	1958385	99,18	1910830	96,80
	2016	1865530	383	0,02	15113	0,80	1850034	99,18	1800736	96,50
	2017	1805059	399	0,02	15254	0,90	1789406	99,08	1737082	96,20
	2018	1839593	446	0,02	16476	0,90	1822671	99,08	1764737	95,90
	2019	1941625	518	0,03	18129	0,90	1922978	99,07	1864013	96,00
	2020	1973577	512	0,03	17946	0,90	1955119	99,07	1898902	96,20
	2021	1956320	610	0,03	17811	0,90	1937827	99,07	1880930	96,10
	2022	1732508	494	0,03	15037	0,87	1716977	99,1	1671558	96,5
	2023	1913193	512	0,03	14296	0,75	1898385	99,23	1853874	96,9
Темпи приросту, %	2012-2020	23,34	-26,65	-40,53	-12,68	-30,77	23,83	0,42	25,69	1,91
	2012-2021	22,26	-12,61	-28,52	-13,33	-30,77	22,73	0,42	24,50	1,80
	2012-2022	8,28	-29,23	-34,64	-26,83	-33,24	8,75	0,45	10,64	2,22
	2012-2023	19,57	-0,27	-38,65	-30,44	-42,52	20,24	0,57	22,71	2,65
Кількість зайнятих працівників, осіб	2012	9957533	2484163	32,4	3144227	40,9	4285169	43,23	2850952	28,76
	2013	9729076	2383753	32,2	3012053	40,7	4291173	44,30	2915125	30,09
	2014	8796671	1915094	30,4	2696527	42,8	4115146	47,16	2976936	34,11
	2015	8180031	1708592	29,0	2604673	44,2	3838749	47,09	2878532	35,31
	2016	8108325	1586582	27,4	2622865	45,2	3871758	47,91	2814754	34,83
	2017	8141038	1560900	26,9	2593081	44,6	3956331	48,78	2874845	35,45
	2018	8532430	1574301	26,4	2744176	46,1	4173665	49,15	3032968	35,71
	2019	9017813	1608347	25,1	3052616	47,6	4319757	48,10	3168970	35,29
	2020	8931861	1574647	24,7	3088410	48,5	4233999	47,59	3099461	34,84
	2021	8936128	1648692	25,7	2999712	46,7	4287724	47,98	3127387	35,00
	2022	7502325	1369937	18,26	2610134	34,79	3522254	46,95	2583509	34,44
	2023	7421758	1324063	17,84	2359786	31,8	3737909	50,36	2844883	76,1
Темпи приросту, %	2012-2020	-10,25	-36,61	-29,37	-1,78	9,45	-1,19	10,09	8,72	21,14
	2012-2021	-7,75	-30,84	-25,02	-0,41	7,96	-0,08	8,32	7,28	16,30
	2012-2022	-14,03	-28,47	-16,79	-3,20	12,59	-14,41	-0,44	-13,22	0,95
	2012-2023	-25,4	-46,7	-28,81	-24,95	0,26	-12,77	16,51	-0,21	33,18

Продовження додатку II
Продовження таблиці П.3

Показники	Роки	Всього	У тому числі							
			великі організації		середні організації		малі організації		з них мікроорганізації	
			одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості
Кількість зайнятих працівників на одну організацію, осіб	2012	6	3559		153		3		2	
	2013	6	3617		157		3		2	
	2014	5	3853		162		2		2	
	2015	4	4039		168		2		2	
	2016	4	4143		174		2		2	
	2017	4	3912		170		2		2	
	2018	5	3530		167		2		2	
	2019	5	3105		168		2		2	
	2020	5	3075		172		2		2	
	2021	5	2703		168		2		2	
	2022	4	2773		174		2		2	
	2023	4	2586		165		2		2	
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) організацій*, млн. грн.	2012	2593346,74	1274246,34	49,1	971932,51	37,5	347167,89	13,4	101322,16	3,9
	2013	2468790,25	1136699,86	46,0	934833,20	37,9	397257,18	16,1	121450,83	4,9
	2014	2723971,15	1222747,77	44,9	1041001,37	38,2	460222,01	16,9	160377,84	5,9
	2015	3215287,87	1439883,02	44,8	1258421,52	39,1	516983,33	16,1	157464,87	4,9
	2016	3884617,59	1581304,93	40,7	1613257,80	41,5	690054,85	17,8	218316,14	5,6
	2017	4872748,14	2039421,30	41,8	1957363,41	40,2	875963,43	18,0	282511,47	5,8
	2018	5626457,32	2354328,51	41,8	2226972,60	39,6	1045156,21	18,6	341710,12	6,1
	2019	6301412,17	2503075,17	39,7	2489012,12	39,5	1309324,89	20,8	479112,20	7,6
	2020	6508169,58	2457507,49	37,8	2493566,53	38,3	1557095,56	23,9	598313,22	9,2
	2021	9639308,36	3409036,28	35,4	3289634,37	34,1	2940637,71	30,5	1721690,37	17,9
	2022	7712477,55	2548894,91	33,1	3280846,99	42,5	1882735,65	24,4	688266,61	8,9
	Темпи приросту, %	2012-2020	150,96	92,86		156,56		348,51		490,51
2012-2021		271,7	167,5		238,46		747,04		1599,22	
2012-2022		197,4	100,03		237,6		442,3		579,28	
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) організацій, млн. грн.	2012	4203169,57	1761086,01	41,9	1769430,16	42,1	672653,40	16,0	212651,21	5,1
	2013	4050214,97	1717391,28	42,4	1662565,18	41,1	670258,50	16,5	216111,38	5,3
	2014	4170659,91	1742507,89	41,8	1723151,53	41,3	705000,48	16,9	230729,33	5,5
	2015	5159067,14	2053189,49	39,8	2168764,82	42,0	937112,83	18,2	307449,97	6,0
	2016	6237535,21	2391454,26	38,3	2668695,71	42,8	1177385,24	18,9	361784,02	5,8
	2017	7707935,22	2929516,59	38,0	3296417,90	42,8	1482000,74	19,2	497777,06	6,5
	2018	9206049,55	3515839,46	38,2	3924059,64	42,6	1766150,44	19,2	599625,56	6,5
	2019	9639730,60	3631415,31	37,7	4168439,40	43,2	1839875,89	19,1	612370,44	6,4
	2020	10049870,81	3626387,99	36,1	4359362,09	43,4	2064120,73	20,5	704885,59	7,0
	2021	14989811,93	5140366,76	34,3	5931850,72	39,6	3917594,45	26,14	1291192,4	8,6
	2022	11119875,6	4024267,1	36,19	4938613,5	44,41	2156994,9	19,40	704033,94	6,33
	2023	13574894,9	4796986,4	35,3	6032664,4	44,44	2745244,1	20,22	916647,4	6,75

Показники	Роки	Всього	У тому числі							
			великі організації		середні організації		малі організації		з них мікроорганізації	
			одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості
Темпи приросту, %	2012-2020	139,10	105,92		146,37		206,86		231,47	
	2012-2021	256,63	191,89		235,24		482,4		507,2	
	2012-2022	164,56	128,51		179,11		220,67		231,08	
	2012-2023	222,97	172,39		240,9		308,12		331,06	
Різниця між обсягами реалізованої та виробленої продукції (товарів, послуг) організацій*, млн. грн.	2012	1609822,83	486839,66		797497,65		325485,52		111329,05	
	2013	1581424,72	580691,42		727731,99		273001,32		94660,55	
	2014	1446688,75	519760,12		682150,17		244778,47		70351,49	
	2015	1943779,27	613306,47		910343,30		420129,50		149985,10	
	2016	2352917,63	810149,33		1055437,91		487330,39		143467,88	
	2017	2835187,08	890095,29		1339054,49		606037,30		215265,59	
	2018	3579592,23	1161510,96		1697087,04		720994,23		257915,45	
	2019	3338318,43	1128340,15		1679427,28		530551,00		133258,23	
	2020	3541701,24	1168880,50		1865795,56		507025,18		106572,37	
	2021	5350503,57	1731330,48		2642216,35		976956,74		-430497,97	
2022	3407398,05	1475372,19		1657766,51		274259,25		15767,33		
Темпи приросту, %	2012-2020	120,01	140,1		134,0		55,8		-4,3	
	2012-2022	111,66	203,1		107,9		-15,7		-85,8	
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) на одну організацію*, млн. грн.	2012	7,106	1825,568		48,142		1,009		0,354	
	2013	6,277	1724,886		49,570		1,063		0,381	
	2014	7,988	2460,257		65,447		1,418		0,575	
	2015	9,362	3403,979		82,775		1,577		0,554	
	2016	12,680	4128,734		108,769		2,370		0,881	
	2017	14,406	5111,332		131,041		2,713		1,016	
	2018	15,810	5278,763		138,692		3,080		1,167	
	2019	16,557	4832,191		140,218		3,614		1,529	
	2020	17,410	4799,819		141,664		4,377		1,943	
	2021	4,93	5588,58		184,7		1,52		0,92	
2022	4,45	5159,71		218,2		1,1		0,41		
Темпи приросту, %	2012-2020	145,0	162,9		194,3		333,7		448,9	
	2012-2022	-37,4	182,6		353,2		50,6		159,9	
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) на одну зайняту особу (продуктивність праці)*, млн. грн.	2012	0,337690	0,512948		0,309117		0,169245		0,128549	
	2013	0,333328	0,476853		0,310364		0,197573		0,152711	
	2014	0,432480	0,638479		0,386053		0,272826		0,221662	
	2015	0,545917	0,842731		0,483140		0,327944		0,227757	
	2016	0,669630	0,996674		0,615075		0,433535		0,339683	
	2017	0,838261	1,306568		0,754841		0,528026		0,395315	

Показники	Роки	Всього	У тому числі							
			великі організації		середні організації		малі організації		з них мікроорганізації	
			одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості
	2018	0,944120	1,495475		0,811527		0,636903		0,485186	
	2019	0,983438	1,556303		0,815370		0,749653		0,615579	
	2020	1,022316	1,560672		0,807395		0,914300		0,829052	
	2021	1,5	2,067721		1,096650		0,685827		0,550520	
	2022	5,63	0,976538		2,394889		0,534526		0,266407	
Темпи приросту, %	2012-2020	202,74	204,26		161,16		440,22		544,93	
	2012-2022	1567,2	90,38		674,8		215,8		107,2	
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на одну організацію, млн. грн.	2012	2,63	2523,05		86,10		0,43		0,14	
	2013	2,35	2606,06		86,55		0,39		0,13	
	2014	2,16	3506,05		103,69		0,37		0,12	
	2015	2,61	4853,88		139,83		0,48		0,16	
	2016	3,34	6244,01		176,58		0,64		0,20	
	2017	4,27	7342,15		216,10		0,83		0,29	
	2018	5,00	7883,05		238,17		0,97		0,34	
	2019	4,96	7010,45		229,93		0,96		0,33	
	2020	5,09	7082,79		242,92		1,06		0,37	
	2021	7,66	8426,83		333,04		2,02		0,69	
	2022	6,42	8146,29		328,43		1,26		0,49	
	2023	7,1	9369,11		422,0		1,45		0,49	
Чистий прибуток (збиток) організацій, млн. грн.	2012	35067,28	15203,60		34611,99		-14748,31		-14538,71	
	2013	-22839,74	8148,93		-1567,76		-29420,91		-26561,34	
	2014	-590066,94	-204546,22		-206223,21		-179297,52		-102300,73	
	2015	-373516,01	-152552,38		-102769,21		-118194,42		-60118,99	
	2016	29705,02	46849,98		15061,84		-32206,79		-37341,36	
	2017	168752,79	119619,65		70105,01		-20971,86		-29245,57	
	2018	288305,47	136776,98		119659,85		31868,64		-7781,84	
	2019	523779,00	187379,50		246950,13		89449,38		14842,88	
	2020	68054,91	27632,62		65951,69		-25529,41		-28019,89	
	2021	885276,48	443849,1		279405,7		162021,7		35796,5	
	2022	-276277,74	-126804,6		-56358,73		-93114,44		-72939,78	
	2023	427672,58	202311,94		237805,34		-12444,75		-	
Темпи приросту, %	2012-2020	94,07	81,75		90,55		73,10		92,73	
	2012-2021	2424,51	2819,37		707,25		-1198,58		-346,22	
	2012-2022	-887,85	-934,04		-262,83		531,36		401,69	
	2012-2023	1119,6	1230,7		587,01		15,6		-	
Чистий прибуток (збиток) на одну організацію, тис. грн.	2012	22	21782		1684		-9,3		-9,6	
	2013	-13	12366		-82		-17,3		-16,2	
	2014	-305	-411562		-12410		-93,6		-55,0	

Показники	Роки	Всього	У тому числі							
			великі організації		середні організації		малі організації		з них мікроорганізації	
			одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості
	2015	-189	-360644		-6626		-60,4		-31,5	
	2016	16	122324		997		-17,4		-20,7	
	2017	93	299799		4596		-11,7		-16,8	
	2018	157	306675		7263		17,5		-4,4	
	2019	270	361736		13622		46,5		8,0	
	2020	34	53970		3675		-13,1		-14,8	
	2021	453	727621		15687		83,6		19,0	
	2022	-15946	-256689,0		-3748		-54		-44	
	2023	223538	395140,0		16630		-660		-	
Темпи приросту, %	2012-2020	54,55	147,77		118,23		40,86		54,17	
	2012-2021	1959,09	3240,47		831,53		998,9		297,9	
	2012-2022	-100,7	-101,2		-100,2		171,2		217,2	
	2012-2023	-99,0	-98,18		-99,01		92,9		99,54	

Примітка: * – 2022 рік є останнім, за яким відображено дані щодо обсягів регіонального ВВП Державними органами статистики (<https://ukrstat.gov.ua/>)

Таблиця П.4

Динаміка соціальних показників діяльності організацій України

Показники	Роки											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість організацій України, одиниць	1600127	1722070	1932161	1974318	1865530	1805059	1839593	1941625	1973577	1956320	1732576	1913193
Темпи приросту кількості організацій України, %		7,62	12,2	2,18	-5,51	-3,24	1,91	5,55	1,65	-0,88	-11,44	19,57
Безробітне населення у віці 15-70 років*, тис. осіб	1 589,8	1 510,4	1 847,6	1 654,7	1 678,2	1 698,0	1 578,6	1 487,7	1 674,2	1 711,6	1 805,8	-
Темпи приросту безробітного населення у віці 15-70 років*, %		- 4,99	22,33	-10,44	1,42	1,18	-7,03	-5,76	12,54	2,23	5,5	-
Навантаження безробітного населення у віці 15-70 років на 1 організацію*, осіб	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	-
Кількість наявних вакансій*, тис. од.	1112,9	1135,2	960,6	875,8	919,3	1079,7	998,0	1153,3	829,7	705,8	235,4	258,8
Темпи приросту наявних вакансій*, %		2,00	-15,38	-8,83	4,97	17,45	-7,57	15,56	-28,06	-14,93	-66,65	9,9
Навантаження безробітного населення у віці 15-70 років на 1 вакансію*, осіб	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	8	-

Примітка: * – відсутня інформація за даними 2023 р. в офіційних джерелах Державних органів статистики (<https://ukrstat.gov.ua/>)

Додаток Р

Таблиця Р.1

**Позиція України серед країн-учасниць Європейського союзу у загальному рейтингу
рівня глобалізації**

Країна	Загальний індекс глобалізації		Індекс глобалізації де-факто		Індекс глобалізації де-юре	
	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу
1	2	3	4	5	6	7
Нідерланди	3	90,32	2	89,71	6	90,94
Бельгія	2	90,38	3	89,67	5	91,1
Швеція	4	89,01	8	85,98	2	92,05
Німеччина	5	88,97	6	87,03	7	90,91
Австрія	6	88,51	4	87,57	12	89,43
Данія	8	87,79	7	86,15	11	89,44
Фінляндія	9	87,33	13	83,47	4	91,1
Франція	10	87,19	12	84,01	9	90,27
Іспанія	13	85,35	18	80,8	10	89,9
Ірландія	12	85,41	5	87,08	29	83,73
Португалія	16	85,54	17	81,01	14	88,08
Чехія	15	84,7	19	80,78	13	88,62
Угорщина	19	83,45	15	82,11	25	84,8
Греція	17	83,68	16	82,01	24	85,35
Люксембург	11	85,74	23	79,05	1	92,89
Італія	20	83,03	22	79,05	17	87,01
Словаччина	21	82,78	25	78,3	16	87,26
Естонія	23	82,15	30	76,92	15	87,39
Литва	24	81,33	27	77,96	26	84,71
Кіпр	32	79,29	38	74,11	27	84,47
Словенія	27	81,14	24	78,94	32	84,79
Латвія	37	77,15	47	70,73	30	83,57
Польща	28	80,96	31	76,21	21	85,7
Болгарія	34	78,71	35	75,2	35	82,2
Румунія	33	79,2	42	72,4	20	85,99
Мальта	29	88,66	34	75,63	22	85,69
Україна	43	73,41	40	72,87	52	73,95
Країна	Індекс економічної глобалізації		Індекс глобалізації де-факто		Індекс глобалізації де-юре	
	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу
Нідерланди	3	89	3	91	9	87
Бельгія	2	89	5	89	4	89
Швеція	8	87	8	89	6	88
Німеччина	19	81	34	77	13	86
Австрія	15	82	26	80	16	85
Данія	10	84	17	83	15	85
Фінляндія	14	83	32	78	7	87
Франція	29	78	62	70	10	86
Іспанія	32	76	69	68	18	84
Ірландія	4	88	7	89	8	87
Португалія	27	79	56	72	11	86
Чехія	18	81	44	74	3	89
Угорщина	20	81	27	80	21	82
Греція	33	76	42	74	37	77
Люксембург	6	87	19	82	1	92
Італія	46	71	91	63	33	79
Словаччина	23	81	33	77	19	84
Естонія	7	87	13	85	5	88
Литва	21	81	23	81	23	82
Кіпр	12	84	12	86	25	81
Словенія	28	78	22	81	42	76
Латвія	22	81	23	81	22	82
Польща	39	73	80	66	30	80
Болгарія	38	74	46	74	43	75
Румунія	45	71	100	61	24	81
Мальта	9	86	11	87	14	85

Продовження додатку Р
Продовження таблиці Р.3

1	2	3	4	5	6	7
Україна	77	62	54	72	95	53
Країна	Індекс соціальної глобалізації		Індекс глобалізації де-факто		Індекс глобалізації де-юре	
	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу
Нідерланди	14	87	17	88	22	87
Бельгія	23	86	22	86	33	86
Швеція	13	87	25	85	12	89
Німеччина	10	88	14	88	23	87
Австрія	11	88	13	89	25	87
Данія	12	88	12	89	26	87
Фінляндія	18	86	29	84	16	88
Франція	20	86	19	86	35	85
Іспанія	39	83	42	79	27	87
Ірландія	17	86	26	84	11	89
Португалія	42	82	39	80	49	83
Чехія	33	84	33	82	39	85
Угорщина	48	79	41	80	72	78
Греція	28	84	35	82	30	86
Люксембург	1	90	9	90	1	93
Італія	45	80	45	79	51	82
Словаччина	34	83	43	79	20	88
Естонія	37	83	54	75	4	91
Литва	31	84	40	80	21	87
Кіпр	19	86	30	84	18	88
Словенія	25	84	31	83	31	86
Латвія	38	83	36	82	44	84
Польща	55	78	61	73	53	82
Болгарія	61	76	64	72	61	80
Румунія	59	76	68	71	56	82
Мальта	36	83	48	76	6	90
Україна	84	70	91	63	78	76
Країна	Індекс політичної глобалізації		Індекс глобалізації де-факто		Індекс глобалізації де-юре	
	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу	Позиція у рейтингу	Значення індексу
Нідерланди	10	95	12	91	6	99
Бельгія	6	97	7	94	7	99
Швеція	8	96	6	94	9	98
Німеччина	1	98	3	96	1	100
Австрія	9	95	8	94	12	97
Данія	19	91	29	87	14	96
Фінляндія	12	93	22	89	10	98
Франція	2	98	1	96	3	100
Іспанія	5	97	5	95	5	99
Ірландія	48	82	24	88	101	75
Португалія	11	93	11	91	16	95
Чехія	29	89	32	86	27	92
Угорщина	26	90	30	86	22	94
Греція	20	91	18	90	24	93
Люксембург	80	53	81	65	15	96
Італія	3	98	2	96	2	100
Словаччина	42	84	48	79	35	90
Естонія	63	77	67	70	61	83
Литва	58	79	61	73	54	85
Кіпр	96	68	118	52	57	84
Словенія	52	81	62	73	41	88
Латвія	100	68	121	51	58	84
Польща	14	93	17	90	17	95
Болгарія	36	86	44	80	28	92
Румунія	25	90	34	86	18	95
Мальта	78	72	86	63	69	81
Україна	31	88	37	83	26	93

Баланс експорту-імпорту України

Роки	Обсяг експорту			Обсяг імпорту			Сальдо		Частка експорту у ВВП, %		Частка імпорту у ВВП, %	
	Експорт з України (всього), млн. дол.	Експорт до ЄС, млн дол.	Питома вага ЄС, %	Імпорт до України (всього), млн. дол.	Імпорт з ЄС, млн дол.	Питома вага ЄС, %	По Україні (всього), млн дол.	з ЄС, млн дол.	з України (всього)	до ЄС	в Україну (всього)	з ЄС
2012	82926,6	19438,7	23,4	91367,7	27845,8	30,48	-8441,1	-8407,1	47,18	11,06	51,98	15,84
2013	77553,9	19491,2	25,1	84509,8	28792,0	34,07	-6955,9	-9300,8	42,31	10,63	46,10	15,71
2014	65422,5	19745,2	30,2	60801,8	22820,1	37,53	4620,7	-3074,9	49,64	14,98	46,13	17,31
2015	47863,7	15021,9	31,4	43039,4	16793,0	39,02	4824,3	-1771,1	52,82	16,58	47,50	18,53
2016	46229,7	15720,5	34,0	44576,3	18290,1	41,03	1653,4	-2569,5	49,57	16,85	47,79	19,61
2017	54055,0	19921,0	36,9	55259,3	22045,7	39,90	-1204,3	-2124,8	48,20	17,76	49,27	19,66
2018	59014,9	22979,4	38,9	63549,4	25168,3	39,60	-4534,5	-2188,9	45,11	17,56	48,57	19,24
2019	65715,5	23987,3	36,5	67827,4	27360,4	40,34	-2111,9	-3373,1	42,73	15,60	44,11	17,79
2020	60739,0	21763,5	35,8	60212,6	25532,9	42,40	526,4	-3769,4	39,04	13,99	38,70	16,41
2021	80857,9	31216,0	38,6	80819,6	32287,7	39,95	38,3	-1071,7	40,41	15,60	40,39	16,14
2022	52395,92	24254,83	46,29	61342,1	16628,17	27,11	-8946,2	7626,66	37,35	17,29	43,72	11,85
2023*	36200,00	23392,08	64,62	63500,00	32487,27	51,16	-27 300,0	-9095,19	21,87	13,78	38,37	19,13

Примітка: * – дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

ДОДАТОК С

Таблиця С.1

Показники рівня інноваційної активності організацій*

Показники	Роки		Темпи приросту, %
	2016-2018	2019-2020	
Кількість інноваційно активних організацій** , усього, одиниць	8173	2281	-72,09
у % до загальної кількості організацій України	28,1	8,5	-69,75
у тому числі, за видами економічної діяльності**:			
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, усього, одиниць	2174	300	-86,20
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	26,60	13,15	-50,56
Виробництво харчових продуктів, усього, одиниць	708	275	-61,16
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	8,66	12,06	39,17
Інформація та телекомунікації, усього, одиниць	619	121	-80,45
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	7,57	5,30	-29,96
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у., усього, одиниць	323	145	-55,11
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	3,95	6,36	60,85
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, усього, одиниць	312	115	-63,14
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	3,82	5,04	32,07
Наземний і трубопровідний транспорт, усього, одиниць	294	66	-77,55
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	3,60	2,89	-19,56
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, усього, одиниць	262	67	-74,43
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	3,21	2,94	-8,37
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції, усього, одиниць	244	99	-59,43
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	2,99	4,34	45,38
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту, усього, одиниць	243	60	-75,31
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	2,97	2,63	-11,53
Виробництво гумових і пластмасових виробів, усього, одиниць	237	75	-68,35
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	2,90	3,29	13,39
Наукові дослідження та розробки, усього, одиниць	114	79	-30,70
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	1,39	3,46	148,30
Решта видів діяльності, усього, одиниць	2643,00	879,00	-66,74
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	32,34	38,54	19,16
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), усього, млн. грн.	39121,4	59509,0	52,11
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	0,7	1,1	57,14
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, млн. грн.	4,79	26,09	444,68
у тому числі, за видами економічної діяльності*:			
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, усього, млн. грн.	2503,1	1841,2	-26,44
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	6,40	3,09	-51,64
Виробництво харчових продуктів, усього, млн. грн.	4415,3	6032,1	36,62
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	11,29	10,14	-10,19
Інформація та телекомунікації, усього, млн. грн.	766,2	962,9	25,67
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	1,96	1,62	-17,38
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у., усього, млн. грн.	2235,8	3803,1	70,10

Показники	Роки		Темпи приросту, %
	2016-2018	2019-2020	
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	5,72	6,39	11,82
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, усього, млн. грн.	1536,5	911,1	-40,70
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	3,93	1,53	-61,02
Наземний і трубопровідний транспорт, усього, млн. грн.	114,5	512,2	347,34
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	0,29	0,86	194,08
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, усього, млн. грн.	339,0	199,2	-41,24
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	0,87	0,33	-61,37
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції, усього, млн. грн.	1084,9	1384,0	27,57
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	2,77	2,33	-16,14
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту, усього, млн. грн.	436,6	871,6	99,63
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	1,12	1,46	31,24
Виробництво гумових і пластмасових виробів, усього, млн. грн.	1258,0	597,4	-52,51
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	3,22	1,00	-68,78
Наукові дослідження та розробки, усього, одиниць	5057,3	4084,0	-19,25
у % до загальної обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	12,93	6,86	-46,91
Решта видів діяльності, усього, млн. грн.	19374,20	38310,20	97,74
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	49,52	64,38	29,99
Витрати на інновації, усього, млн. грн.	25027,9	23329,6	-6,79
у % до обсягу ВВП	0,84	0,57	-32,14
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, млн. грн.	3,06	10,22	233,99
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, усього, млн. грн.	557,0	648,3	16,39
у % до загального обсягу витрат на інновації	2,23	2,78	24,86
Виробництво харчових продуктів, усього, млн. грн.	1300,3	2927,3	125,12
у % до загального обсягу витрат на інновації	5,20	12,55	141,51
Інформація та телекомунікації, усього, млн. грн.	686,4	840,3	22,42
у % до загального обсягу витрат на інновації	2,74	3,60	31,33
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у., усього, млн. грн.	1334,6	1358,5	1,79
у % до загального обсягу витрат на інновації	5,33	5,82	9,20
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, усього, млн. грн.	703,3	289,2	-58,88
у % до загального обсягу витрат на інновації	2,81	1,24	-55,89
Наземний і трубопровідний транспорт, усього, млн. грн.	1045,2	376,0	-64,03
у % до загального обсягу витрат на інновації	4,18	1,61	-61,41
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, усього, млн. грн.	136,1	139,5	2,50
у % до загального обсягу витрат на інновації	0,54	0,60	9,96
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції, усього, млн. грн.	579,4	209,1	-63,91
у % до загального обсягу витрат на інновації	2,32	0,90	-61,28
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту, усього, млн. грн.	581,8	441,2	-24,17
у % до загального обсягу витрат на інновації	2,32	1,89	-18,65
Виробництво гумових і пластмасових виробів, усього, млн. грн.	516,0	452,0	-12,40

Продовження додатку С
Продовження таблиці С.1

Показники	Роки		Темпи приросту, %
	2016-2018	2019-2020	
у % до загального обсягу витрат на інновації	2,06	1,94	-6,03
Наукові дослідження та розробки, усього, одиниць	4537,5	3762,7	-17,08
у % до загальної кількості інноваційно активних організацій	18,13	16,13	-11,04
Решта видів діяльності, усього, млн. грн.	13050,30	11885,50	-8,93
у % до загального обсягу витрат на інновації	52,14	50,95	-2,30
Витрати на виконання наукових досліджень і розробок, усього, млн. грн.	13894,7	17138,6	23,35
у % до обсягу ВВП	0,47	0,42	-10,64
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, млн. грн.	1,7	7,5	341,18
у тому числі на виконання:			
фундаментальних наукових досліджень, усього, млн. грн.	2968,9	3999,7	34,72
у % до загального обсягу витрат на виконання наукових досліджень і розробок	21,37	23,3	9,03
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, млн. грн.	0,36	1,75	386,11
прикладних наукових досліджень, усього, млн. грн.	3097,7	3803,6	22,79
у % до загального обсягу витрат на виконання наукових досліджень і розробок	22,3	22,2	-0,45
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, млн. грн.	0,38	1,67	339,47
науково-технічних (експериментальних) розробок, усього, млн. грн.	7828,1	9335,3	19,25
у % до загального обсягу витрат на виконання наукових досліджень і розробок	56,3	54,5	-3,20
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, млн. грн.	0,96	4,09	326,04
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, усього, осіб/	93438	79061	-15,39
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, осіб	11,43	34,66	203,24
з них мають науковий ступінь доктора наук, осіб	7026	6793	-3,32
у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	7,5	8,6	14,67
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, осіб	1	3	200,00
з них мають науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук), осіб	19411	17439	-10,16
у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	20,8	22,06	6,06
у розрахунку на одну інноваційно активну організацію, осіб	3	8	166,67

Примітка:

* дані 2020 року є останніми, відображеними в офіційних джерелах інформації

** до розгляду приймалися інноваційно найактивніші види діяльності

Обсяги бюджетного фінансування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні, тис. грн.

Показники	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фінансування інноваційної діяльності та діяльності із трансферу технологій за стратегічними пріоритетними напрямами, усього, у тому числі:	1189544,3 2	216102,32	265789,55	333850,60	357741,87	267095,55	464726,32
1. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії	54323,31	9683,76	20622,86	49355,70	54520,90	33649,27	34266,26
2. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки	1559,80	23919,70	11567,42	19776,43	19161,20	13298,43	24947,07
3. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій	13201,04	10981,09	39894,86	31883,48	32667,03	11809,52	67852,58
4. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу	605618,85	161558,54	153444,23	184048,11	209802,97	150406,29	183550,72
5. Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики	8000,75	642,30	5674,65	7628,51	2783,60	4036,27	69682,21 2
6. Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища	472226,54	7501,72	18915,76	27051,17	19182,86	14357,02	42242,58
7. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки	34614,03	1815,20	13349,27	14107,20	19623,31	39538,75	42184,90
Фінансування інноваційної діяльності та діяльності із трансферу технологій за стратегічними пріоритетними напрямами (за видами інноваційної діяльності), у тому числі:							
1. Реалізація інноваційних проектів, програм	994916,9	-	-	-	-	-	-
2. Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	5,4	3855,60	829,48	3462,70	7446,50	9602,02	5270,99
3. Придбання нових технологій (у матеріальній та нематеріальній формах)	-	-	0,34	796,50	-	-	3192,80
4. Навчання та підготовка персоналу	-	-	105,00	531,60	120,00	36,5	413,40
5. Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	199,00	164,69	3165,10	105,7	1368,39
6. Маркетинг, реклама	-	-	15190,00	16100,00	18835,86	12440,7	58,80
7. Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	24620,5	170796,21	-	-	-	-	-
8. Інше	315492,46	41450,51	249465,73	312795,11	328174,41	244910,63	254724,04
Фінансування середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у межах стратегічних пріоритетних напрямів, усього, у тому числі:	1189544,3 2	231533,44	218 159,38	256 933,37	294607,31	231876,39*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 1, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>54323,31</i>	<i>10534,72</i>	<i>12932,62</i>	<i>22573,10</i>	<i>28419,90</i>	<i>21635,2*</i>	<i>-</i>
1.1. Освоєння нових технологій удосконалення енергетичних мереж та обладнання з урахуванням намірів їх гармонізації з енергетичною системою країн ЄС	3432,40	4506,50	1894,54	1640,50	9083,40	3972*	-
1.2. Освоєння нових технологій створення енергогенеруючих потужностей на основі когенераційних установок	429,87	-	-	-	-	710,77*	-
1.3. Освоєння нових технологій отримання альтернативних видів палива	40908,30	1000,00	-	975,00	452,90	-	-

Показники	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.4. Освоєння нових технологій будівництва енергоефективних житлових та комунально-побутових будівель і приміщень	241,90	4579,20	7538,08	10147,00	8327,90	8580,93*	-
1.5. Освоєння нових технологій отримання та накопичення енергії з відновлюваних джерел	3313,84	296,72	1463,00	8902,80	7287,30	3107,7*	-
1.6. Освоєння нових технологій енергоефективного спалювання різних видів палива	5997,00	152,30	1987,20	907,80	3268,40	1809,6*	-
1.7. Освоєння нових технологій використання теплових насосів			49,80	-	-	3454,2*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 2, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>1559,80</i>	<i>14501,44</i>	<i>7344,90</i>	<i>11214,43</i>	<i>13204,10</i>	<i>9430,7*</i>	<i>-</i>
2.1. Розроблення агрегатів і систем нового покоління для швидкісного та високошвидкісного залізничного транспорту	-	109,00	-	355,00	680,0	60*	-
2.2. Розвиток транспортної логістики, розроблення та впровадження інтелектуальних та цифрових систем	850,90	1289,10	948,60	216,20	1557,20	757,3*	-
2.3. Створення нових поколінь техніки і технологій в авіа-, судно- та ракетно-космічній галузі	708,90	11903,34	5951,30	10463,23	5764,00	6910,17*	-
2.4. Розвиток систем навігації та керування авіаційною, корабельною та ракетною технікою	-	1200,00	445,00	180,00	5202,90	1703,23*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 3, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>13201,04</i>	<i>18967,90</i>	<i>33700,18</i>	<i>26966,32</i>	<i>27327,86</i>	<i>10442,51*</i>	<i>-</i>
3.1. Освоєння нових технологій отримання, оброблення і застосування композиційних та композиційно-градієнтних матеріалів	5442,03	1234,76	3182,86	5381,32	8016,10	1620,51*	-
3.2. Нові прогресивні матеріали та вироби з них для підприємств військово-промислового комплексу	-	1728,70	1628,00	5403,26	1606,70	1906,65*	-
3.3. Промислове освоєння нових технологій отримання, оброблення і з'єднання конструкційних, функціональних та інструментальних матеріалів	4810,18	4268,20	14661,16	11232,36	13348,30	4831,55*	-
3.4. Створення індустрії нанотехнологій, наноматеріалів та виробництво продукції з них	2422,53	2336,31	7213,14	3307,18	2186,50	1704,7*	-
3.5. Освоєння нових технологій отримання, оброблення і застосування функціональних матеріалів у біології та медицині	526,30	1610,00	826,43	576,60	-	-	-
3.6. Створення нових матеріалів із застосуванням хімічних технологій	-	6478,40	4788,59	364,70	682,30	379,1*	-
3.7. Створення і виготовлення матеріалів для виробництва, акумуляції, збереження енергії, заміщення критичних матеріалів та охорони навколишнього природного середовища	-	11,53	100,00	800,90	1487,96	-	-
3.8. Створення матеріалів та технологій для 3D-прототипування	-	1300,00	1300,00	-	-	-	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 4, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>605618,85</i>	<i>159661,53</i>	<i>147139,00</i>	<i>168638,30</i>	<i>195148,55</i>	<i>141854,4*</i>	<i>-</i>
4.1. Розроблення та впровадження технологій виробництва, збереження і переробки високоякісної рослинницької продукції	414744,35	96450,80	84970,00	92916,74	106501,97	81519,82*	-
4.2. Розроблення та впровадження технологій адаптивного ґрунтоохоронного землеробства	176,00	28885,03	28843,00	34034,69	40765,32	25922,33*	-
4.3. Розроблення та впровадження новітніх біотехнологій у рослинництві, тваринництві та ветеринарії	698,50	13931,00	13416,00	16373,20	18882,00	12463,82*	-

Показники	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
4.4. Технологічне оновлення виробництва продукції скотарства та свинарства	190000,00	11365,30	10707,00	13091,57	15087,37	9926,86*	-
4.5. Розроблення та впровадження технологій створення високопродуктивних альтернативних джерел для отримання пального	-	4274,00	4461,00	4671,00	5535,73	3542,35*	-
4.6. Розроблення та впровадження технологій виробництва діагностикумів захворювань тварин і засобів їх захисту	-	4130,00	4130,00	5203,00	6089,35	7036,04*	-
4.7. Розроблення та впровадження технологій виробництва діагностикумів захворювань рослин	-	625,40	612,00	2348,10	2286,81	1443,18*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 5, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>8000,75</i>	<i>465,62</i>	<i>1392,54</i>	<i>4177,26</i>	<i>2745,90</i>	<i>3711,33*</i>	<i>-</i>
5.1. Впровадження нових технологій створення диференційованих діагностикумів для різних видів мікобактерій – збудників туберкульозу	-	92,40	500,00	1318,50	-	-	-
5.2. Розроблення нових методів діагностики, лікування та профілактики найбільш поширених захворювань людини	8000,75	373,22	892,54	2858,76	2745,90	3711,33*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 6, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>472226,54</i>	<i>12574,00</i>	<i>6185,08</i>	<i>13141,26</i>	<i>11717,79</i>	<i>9275,0*</i>	<i>-</i>
6.1. Застосування технологій раціонального надро- та землекористування	2688,70	5707,56	5048,40	9248,66	8188,31	5901,4*	-
6.2. Впровадження прогресивних технологій водозабезпечення, водокористування та водовідведення.	210,00	641,13	922,20	1131,60	1705,30	1296,1*	-
6.3. Застосування технологій замкненого циклу, технологій очищення, переробки та утилізації промислових і побутових відходів	1495,44	5789,38	-	601,00	604,00	559*	-
6.4. Застосування технологій поводження з радіоактивними відходами та зменшення їх негативного впливу на навколишнє природне середовище	-	-	120,00	-	500,00	102,4*	-
6.5. Застосування технологій зменшення шкідливих викидів та скидів	467832,40	435,93	94,48	2160,00	720,18	1416,1*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 7, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	<i>34614,03</i>	<i>14828,23</i>	<i>9465,06</i>	<i>10222,70</i>	<i>16043,21</i>	<i>35527,25*</i>	<i>-</i>
7.1. Розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, впровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема грид- та хмарних технологій, комп'ютерних навчальних систем, систем електронного бізнесу	2481,60	5934,60	1523,17	238,10	1044,61	631,3*	-
7.2. Розвиток систем інтелектуального моделювання для розв'язання задач у галузях економіки; обороноздатності держави; управління складними об'єктами в екології, біології та медицині; освіті; робототехніки та складних техногенних систем	32132,43	1076,73	590,84	1327,10	6997,10	30204,7*	-
7.3. Впровадження новітніх технологій захисту інформації в телекомунікаційних та інформаційних системах різного призначення	-	7666,90	7272,30	7980,40	6217,60	1691,25*	-
7.4. Розвиток технологій довгострокового зберігання інформації та управління «великими даними» (big data)	-	150,00	-	-	-	-	-
7.5. Розробка та стандартизація технологій зв'язку п'ятого покоління - 5G – технологій	-	-	-	-	250,00	-	-
7.6. Розвиток та впровадження систем Інтернету речей	-	-	-	-	976,20	3000*	-
7.7. Освоєння технологій квантових обчислень	-	-	-	-	-	-	-
7.8. Розвиток та впровадження систем штучного інтелекту	-	-	78,75	677,10	557,70	-	-

Показники	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фінансування середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у межах стратегічних пріоритетних напрямів (за видами інноваційної діяльності), усього, у тому числі:	1189544,3 2	216102,31	231533,2	227696,55	294607,31	231876,39*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 1, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	54323,31	9683,76	10534,72	9772,56	28419,90	21635,2*	-
Реалізація інноваційних проєктів, програм	43108,0	-	-	-	-	-	-
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	-	35,40	125,76	730,86	106,00	-	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	30,00	-	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	748,00	-	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	10,50	-	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	10700,17	9443,26	9454,70	8781,70	-	-	-
Інше	515,14	205,10	954,26	260,00	27525,40	21635,2*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 2, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	1559,8	23919,70	14501,44	5962,64	13204,10	9430,7*	-
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	2,1	170,20	-	-	-	-	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	-	-	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	-	-	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	-	-	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	1557,7	17558,80	12700,00	5962,64	-	-	-
Інше	-	6190,70	1801,44	-	13204,10	9430,7*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 3, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	13201,04	10981,09	18967,90	13670,36	27327,86	10442,51*	-
Реалізація інноваційних проєктів, програм	210,0	-	-	-	-	-	-
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	-	-	455,76	380,00	1986,80	-	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	60,00	-	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	1496,00	-	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	21,00	-	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	12493,27	7076,45	14247,77	12254,46	-	-	-
Інше	497,77	3904,64	4264,37	1035,90	23764,06	10442,51*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 4, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	605618,85	161558,54	159661,29	188174,86	195148,55	141854,4*	-
Реалізація інноваційних проєктів, програм	448911,12	-	-	-	-	-	-
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	-	3610,00	5,76	761,69	1965,00	9497,02*	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	-	-	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	-	-	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	17833,86	11784,74*	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	1212,93	131312,54	137896,70	169309,46	-	-	-
Інше	155494,80	26636,00	21758,83	18103,72	175349,69	120572,64*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 5, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	8000,75	642,30	465,62	3943,28	6394,18	3711,33*	-
Реалізація інноваційних проєктів, програм	4805,7	-	-	-	-	-	-

Продовження додатку С
Продовження таблиці С.2

Показники	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	0,60	-	343,29	290,00	-	-	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	-	17,8*	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	-	-	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	-	-	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	3099,15	642,30	29,93	3648,28	-	-	-
Інше	95,3	-	92,40	5,00	2745,90	3693,53*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 6, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	472226,54	7501,72	12574,00	3034,81	11717,79	-	-
Реалізація інноваційних проєктів, програм	467826,40	-	-	-	-	-	-
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	-	40,00	75,24	75,00	602,79	9275,0*	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	-	-	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	173,10	70,5*	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	-	-	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	3256,92	4394,35	2625,99	2959,81	-	-	-
Інше	1143,22	3067,37	9872,77	-	10941,90	9204,5*	-
<i>Стратегічний пріоритетний напрям 7, усього за середньостроковими пріоритетами, у тому числі:</i>	34614,03	1815,20	14828,23	3138,04	16043,21	35527,25*	-
Реалізація інноваційних проєктів, програм	30055,8	-	-	-	-	-	-
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	-	368,50	-	731,28	1224,21	45,0*	-
Навчання та підготовка персоналу	-	-	-	-	-	18,7*	-
Створення і розвиток інноваційної інфраструктури	-	-	-	-	-	-	-
Маркетинг, реклама	-	-	-	-	-	12,5*	-
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	4558,23	-	7738,13	2157,76	-	-	-
Інше	-	1446,70	7090,10	249,00	14819,00	35451,05*	-

Примітка: * – останній рік, за яким відображено дані в офіційних джерелах (<http://www.uinte.kiev.ua/page/analitichni-materialy>).

ДОДАТОК Т

Таблиця Т.1

Прямі іноземні інвестиції в Україні

Роки	ВВП, млн. долл. США	Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн. долл. США	у % до ВВП	Прямі іноземні інвестиції з України, млн. долл. США	у % до ВВП	Сальдо, млн. долл. США	Темпи зростання сальдо, %	Доходи від прямих інвестицій, млн. долл. США
2012	175781	8401	4,78	1206	14,36	+7195	+2,6	-
2013	183310	4499	2,45	420	9,34	+4079	-43,3	-
2014	131805	410	0,31	111	27,07	+299	-92,7	-
2015	90615	-458	-0,51	-51	11,14	-407	-236,1	-2812,83
2016	93270	3810	4,08	16	0,42	+3794	+1032,2	1855,19
2017	112154	3692	3,29	8	0,22	+3684	-2,9	3671,28
2018	130832	4455	3,41	-5	-0,11	+4460	+21,1	5968,07
2019	153781	5860	3,81	648	11,06	+5212	+16,9	6883,87
2020	155582	-868	-0,56	82	-9,45	-950	-118,2	3859,19
2021	200090	6687	3,34	-198	-2,96	+6885	+824,7	15680,63
2022	140298	556,9	0,01	-867,1	-0,02	+1424	-797,7	1485,84
2023	165515	4247,0	2,6	42,0	0,003	+4205	+195,3	-

Таблиця Т.2

Прямі іноземні інвестиції в Україну у розрізі регіонів, видів економічної діяльності, країн-інвесторів

Регіони	Прямі іноземні інвестиції, млн. долл. США					Країни-інвестори (ЄС)	Прямі іноземні інвестиції, млн. долл. США					Види економічної діяльності	Прямі іноземні інвестиції, млн. долл. США				
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Україна, всього	6017,4	-36,0	6686,6	556,9	4 484,7	в Україну, всього	6017,4	-36,0	6686,6	556,9	4 484,7	Україна, всього	6017,4	-36,0	6686,6	556,9	4 484,7
Вінницька	31,0	-90,7	192,5	253,5	54,5	Австрія	121,1	41,7	135,5	121,8	278,7	Сільське, лісове та рибне господарство	338,0	224,6	1085,5	378,3	74,3
Волинська	-41,3	50,3	33,9	57,8	30,7	Бельгія	18,7	7,6	23,8	*	13,0	Промисловість	2 011,6	-851,1	3 840,3	1655,4	451,7
Дніпропетровська	544,9	-617,5	733,3	-752,3	421,7	Болгарія	13,5	18,8	9,2	*	16,9	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1 245,3	33,5	1 695,6	-434,1	-70,2
Донецька	-846,9	-297,0	84,0	0	*	Греція	1,3	9,7	3,2	*	2,1	Переробна промисловість	834,7	-984,9	1 761,8	-824,8	456,1
Житомирська	170,6	3,2	-101,0	-38,3	52,4	Данія	84,9	16,2	45,6	31,2	71,6	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-70,5	97,6	377,3	-395,2	128,9
Закарпатська	43,4	33,8	6,6	18,7	68,8	Естонія	83,2	15,2	51,1	11,4	43,5	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	2,2	2,7	5,6	-1,2	1,5
Запорізька	-44,2	-102,9	129,7	-218,7	-218,1	Ірландія	2,5	13,2	101,6	*	3,1	Будівництво	59,4	-119,0	75,9	-166,0	14,1
Івано-Франківська	-46,2	-199,6	83,2	-202,7	-2,5	Іспанія	77,6	80,2	63,9	4,2	27,8	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	855,1	-48,4	410,7	680,1	1 573,3
Київська	401,0	-87,6	206,8	-1,1	474,2	Італія	6,7	9,5	21,5	-7,1	-1,3	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	265,5	26,9	148,2	159,6	213,7

Продовження додатку Т
Продовження таблиці Т.2

Регіони	Прямі іноземні інвестиції, млн. долл. США					Країни-інвестори (ЄС)	Прямі іноземні інвестиції, млн. долл. США					Види економічної діяльності	Прямі іноземні інвестиції, млн. долл. США				
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кіровоградська	32,1	10,6	218,7	56,6	20,7	Кіпр	2661,0	910,0	1426,1	-73,8	1 130,0	Тимчасове розміщування й організація харчування	47,9	- 46,9	- 2,3	- 40,6	50,8
Луганська	316,0	- 383,3	6,3	0	*	Латвія	25,9	7,6	19	-5,2	20,0	Інформація та телекомунікації	- 105,6	373,8	- 8,1	570,5	607,3
Львівська	317,1	- 56,8	168,8	366,4	424,2	Литва	20,8	1,6	13,1	0,6	23,0	Фінансова та страхова діяльність	1 132,6	226,0	575,2	1 078,9	761,6
Миколаївська	172,8	272,9	1192,2	- 24,9	- 32,8	Люксембург	185,1	214,5	291,5	262,4	284,5	Операції з нерухомим майном	328,2	- 157,5	309,2	- 281,8	214,5
Одеська	139,9	119,6	192,5	9,4	- 57,7	Мальта	2,4	3	12,1	3,0	29,9	Професійна, наукова та технічна діяльність	186,8	79,2	- 42,0	- 57,2	180,3
Полтавська	490,0	573,0	33,9	480,9	235,0	Нідерланди	589	266,3	1409,1	-537,1	1 117,6	Діяльність у сфері адміністрування та допоміжного обслуговування	55,9	174,7	106,5	- 117,1	- 1,4
Рівненська	175,5	- 122,8	733,3	- 226,4	- 284,8	Німеччина	93,3	299,5	710,3	-283,1	- 60,1	Соціальне страхування	0	0	- 1,0	-	-
Сумська	77,7	- 59,5	84,0	0,4	- 9,4	Польща	211,2	129,3	219,8	97,2	191,0	Освіта	- 1,5	- 0,4	1,0	*	*
Тернопільська	- 43,6	24,3	- 101,0	57,9	19,1	Португалія	0,6	2,5	0	*	0,7	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	22,5	7,8	25,8	- 22,6	6,7
Харківська	64,6	123,5	6,6	- 154,6	- 162,1	Румунія	2,5	0	3,1	0,4	5,3	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	- 25,4	- 3,3	14,4	10,6	0,5
Херсонська	183,9	21,5	129,7		**	Словаччина	46,0	22,7	76,5	*	- 14,6	Надання інших видів послуг	0	0	0,1	*	*
Хмельницька	43,5	70,1	83,2	86,9	29,5	Словенія	10,2	3	0	*	9,3	Не розподілено за видом економічної діяльності	44,1	81,2	147,0	24,9	52,5
Черкаська	152,6	- 99,8	206,8	- 147,4	- 172,4	Угорщина	190,6	85,8	126,3	150,4	101,9						
Чернівецька	15,3	7,1	218,7	13,0	11,4	Фінляндія	0,3	12,0	15,1	-1,8	1,8						
Чернігівська	94,9	122,8	6,3	54,9	40,7	Франція	161,4	112,5	146	213,7	266,1						
м. Київ	3630,1	568,8	168,8	1 254,5	1 019,8	Чехія	3,9	27,3	70,4	-1,4	34,1						
Не розподілено за регіонами	-57,1	80,1	147,2	19,4	- 7,3	Швеція	127,6	31,5	93,8	-43,4	26,5						

Примітка: * дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

ДОДАТОК У

Таблиця У.1

Наукові погляди на сутність та особливості моделі ЖЦ організації

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
М. Хайре (1959) ¹	Одна із найперших моделей життєвого циклу організації у групі процесних, що стала основою формування наступних моделей. Має загальнотеоретичний характер, акцентує першочергову увагу на питаннях координації процесів відповідно до цілей організації, отже, передбачає можливість управління змінами.	Народження	Народження
		Юність	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зрілість	Зрілості (стабільності)
Л. Грейнер (1972) ^{2,3}	Є представницею групи змістовних моделей, описує, у першу чергу, не розвиток організації, а відповідну йому трансформацію системи управління. Відповідно до моделі, існування організації відбувається шляхом проходження етапів розвитку та криз її зростання, що обумовлюють настання, так званих, еволюційних етапів її розвитку із своєю власною революцією, що потребує серйозного перегляду методів управління. Невирішена гранична проблема однієї стадії розвитку перетворюється на основну на наступній фазі, створюючи поштовх до змін у вигляді кризової ситуації. Залежно від сфери виникнення кризи, де вона створює небезпеку для досягнення організаційних цілей, трансформуються окремі елементи управлінської системи. Отже, найбільшою мірою на розвиток організації впливають особливості її структури та зміни.	Креативність (творчість)	Народження
		Цілеспрямоване зростання (через директивне керівництво)	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зростання через делегування	Зрілості (стабільності)
		Зростання через координацію	
		Зростання через співпрацю	
У. Торберт (1974) ¹	Перебуваючи у складі змістовних моделей життєвого циклу організації, модель основою її розвитку вважає індивідуальні «менталітети» членів організації. Отже, організація розвивається відповідно до набуття досвідченості в усвідомленні чинників, причин і рушійних сил розвитку її членів, що сприяє розвитку почуття спільності персоналу, виробленню необхідних для підвищення особистісної та міжособистісної ефективності навичок. Описуючи природну послідовність стадій організаційного розвитку, модель конкретизує менталітети, що визначають кожну з них, однак, не містить формування чіткого уявлення про процеси та стратегії забезпечення необхідної послідовності розвитку, не уточнює його механізми.	Народження	Народження
		Дитинство	
		Юність	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зрілість	Зрілості (стабільності)
		Рання зрілість	
		Розквіт сил	
		Повна зрілість	
		Старіння	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
Відродження			
Ф. Ліден (1975) ³	Розглядає стадії розвитку організації залежно від функціональних проблем на кожній з них, намагаючись вирішити проблему її адаптації до навколишнього середовища, завоювання відповідної ніші у динамічному зовнішньому середовищі. Найефективнішим рішенням вважається впровадження інновацій з послідовним придбанням ресурсів, розвитком відповідних процедур та методів праці, підтримкою необхідної поведінки та інституціоналізацією структур.	Зародження	Народження
		Розвиток	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зрілість	Зрілості (стабільності)
		Розквіт	
Спад	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)		

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
А. Бернард ⁴	Основний акцент робить на хвилеподібності життєвого циклу еволюції організації, в якому засновник вбачає певну сукупність стадій її розвитку впродовж періоду існування.	Становлення (народження) Зростання (дитинство, юність, виховування) Зрілість Старіння Смерть (зникнення)	Народження Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності) Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури) Ліквідація
І. Адізес (1979) ^{3, 5} -9	<p>Вважається послідовниками одночасно універсальною моделлю організаційних змін (більш загальною, ніж модель Л. Грейнера) та специфічною моделлю для різних галузей або типів організацій, що на кожній стадії розвитку має певні проблеми. Розділяючи їх на хвороби зростання та організаційні патології, вважаючи останні такими, що не піддаються самостійному вирішенню, шляхом вивчення послідовних стадій життєвого циклу, засновник намагався описати механізми переходу із однієї стадії до іншої.</p> <p>І. Адізес, описуючи життєвий цикл розвитку організації по аналогії з процесами розвитку біологічного організму, як природний, поетапний та запрограмований, на відміну від попередників, намагався детально описати етапи моделі не лише з точки зору управлінських технологій, а й корпоративної культури та організаційного клімату. Автор обґрунтував наявність можливості тривалого перебування організації на стадії розквіту, а також її відновлення й продовження розвитку на стадії спаду у разі виваженого стратегічного і тактичного управління.</p> <p>Модель привертає увагу фахівців до двох найважливіших параметрів організаційної життєдіяльності: гнучкості й керованості, відзначаючи про надзвичайну гнучкість нових організацій щодо зовнішніх слабо контрольованих (керованих) змін на етапі їх створення, та зниження гнучкості по мірі їх становлення, удосконалення управлінських процесів, адаптації організації.</p> <p>Відповідно до моделі, проходження організацією стадіями власного розвитку характеризується зіткненням із сукупністю проблем, закономірно обумовлених особливостями середовища її функціонування, як то зростання бізнесу, конкуренція, технології, та, відповідно, постійним пошуком оптимальних управлінських рішень, напрямів найефективнішого використання ресурсів, більш гнучкої адаптації до змін.</p> <p>Розробляючи рекомендації щодо вирішення проблем на кожному етапі життєвого циклу, І. Адізес наполягав на важливості правильного визначення становища організації на шкалі життєвого циклу, що є передумовою ідентифікації власних проблем, ефективного вирішення унікального набору завдань, успішного здійснення керівництвом необхідних для здорового переходу з однієї стадії на іншу змін, а, отже, успіху організації, її стабільного розвитку та процвітання.</p> <p>Незважаючи на відсутність, за твердженням науковців, у моделі І. Адізеса чіткої методології визначення стадії життєвого циклу та інструментарію «безболісного» переходу між ними, її практичне застосування дозволяє прогнозувати розвиток подій і</p>	<p>Зародження (виходжування / стадія «немовляти») Дитинство (давай-давай / залицяння / раннє дитинство) Швидкого (активного) зростання (юність) Розквіт Стабілізація Аристократія Салем Сіті (рання бюрократія) Бюрократія (пізня бюрократія) Спад Смерть</p>	<p>Народження Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності) Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури) Ліквідація</p>

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
	<p>виникнення критичних ситуацій, завдяки детальному опису організаційних процесів, виявленню закономірностей, відхилень та організаційних патологій дає можливість керівництву зосередити увагу на вирішенні не тимчасових, а реальних проблем, відповідних її віку і рівню розвитку.</p> <p>Відмінною особливістю моделі є неминуче поетапне проходження організацією ряду обов'язкових стадій у процесі власного розвитку та неможливість їх пропуску</p>		
Бланк І.А. ¹⁰	<p>Є підґрунтям дослідження стадій розвитку організації у розрізі її фінансових проблем. Віддзеркалюючи залежність обсягів продажів організації від стадії її життєвого циклу, модель використовувалась вченими для визначення стратегії розвитку на кожній з них. Модель характеризується терміном «поєднання» та вважає закінченням життєвого циклу організації або стадію природного припинення її існування або відродження на новій основі з новим складом власників (менеджерів), принципово новою продукцією та технологією</p>	<p>Прискорене зростання (народження / дитинство)</p> <p>Обмежене зростання (рання зрілість) Збереження позиції (кінцева / остаточна зрілість)</p> <p>Скорочення діяльності (старіння) Відродження на новій основі</p>	<p>Народження Інтенсивного зростання (становлення)</p> <p>Зрілості (стабільності)</p> <p>Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)</p>
Корягіна С.В. ¹¹	<p>Характеризує життєвий цикл організації як закінчене коло її розвитку у вигляді сукупності стадій протягом певного проміжку еволюції, що може стати моментом принципової зміни напрямів її діяльності</p>	<p>Створення</p> <p>Зростання</p> <p>Зрілість / «Паразитична зрілість»</p> <p>Занепад. Нездатність адекватно реагувати</p>	<p>Народження</p> <p>Інтенсивного зростання (становлення)</p> <p>Зрілості (стабільності)</p> <p>Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)</p>
Титаренко І. В. ¹²		<p>Дитинство (збитки)</p> <p>Юність (перші прибутки)</p> <p>Зрілість (максимум прибутків)</p> <p>Старість (зниження прибутків)</p>	<p>Народження</p> <p>Інтенсивного зростання (становлення)</p> <p>Зрілості (стабільності)</p> <p>Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)</p>

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
Д. Дресвянников (взяв за основу Адізеса) ¹³	Відома під назвою «модель зростаючого розвитку бізнесу на основі циклічної реструктуризації» та в основі містить ідеологію І. Адізеса. Модель пропонує новий варіант розвитку організації для уникнення потрапляння на низхідну його гілку шляхом реструктуризації в період між стадіями розквіту і стабільності. Це підвищує ймовірність принципової модифікації організації та перетворення нового бізнесу в основний.	Виходжування (дитинство / давай-давай)	Народження
		Юність	Інтенсивного зростання (становлення)
		Розквіт / стабільність	Зрілості (стабільності)
		Аристократизм / рання бюрократизація / бюрократизація	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
		Смерть	Ліквідація
Н. Ващенко ¹⁴	Відображує безперервний організаційний розвиток з відповідною мобілізацією потенціалу та дії рушійних сил на кожній стадії життєвого циклу для відродження організації. Поглиблює сутність теорії життєвого циклу, орієнтуючи організацію на безперервний процес розвитку.	Стадія становлення	Народження
		Стадія зростання	Інтенсивного зростання (становлення)
		Стадія старіння	Зрілості (стабільності)
		Стадія відродження	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
Д. Ліппіт, В. Шмідт (1967) ¹⁵	Вважається так званою моделлю управлінської участі. Базуючись на теорії розвитку особистості, акцентує увагу на вирішенні основних управлінських задач, що змінюються синхронно зі зміною стадій життєвого циклу. Пропонує завдання управління, параметри структури, пріоритети і конфлікти внутрішніх інтересів розглядати як умови переходу за стадіями.	Народження (створення системи та досягнення порогу виживання)	Народження
		Юність (стабільність та набуття репутації)	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зрілість (досягнення унікальності та здатність відповідати на соціальні потреби)	Зрілості (стабільності)
Д. Міллер, П. Фрізен (1985) ^{16, 17}	Відображує траєкторії розвитку організації, визначаючи його стадії через чотири параметри: стратегію, структуру, організаційне середовище, стиль прийняття рішень. Найважливішим, що знаходиться в основі моделі, є організаційна структура, що, змінюючись відповідно до кожної стадії життєвого циклу, змінює рівень організаційної централізації. Тобто, проста високоцентралізована структура поступово розвивається до рівня складних дивізіонних організаційних структур з відповідним послабленням централізації та формалізації влади. Остання стадія циклу не обов'язково завершується ліквідацією організації, високоймовірним вважається її відродження або розквіт.	Народження	Народження
		Зростання	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зрілість	Зрілості (стабільності)
		Занепад	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
		Відродження / Ліквідація	Ліквідація

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
Д. Кац, Р. Канн (1978) ^{3,18}	Розглядаючи організацію як «відкриту систему», що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, в основі модель, по аналогії з моделлю Д. Міллера та П. Фрізене, також містить розвиток організаційної структури, що є відображенням організаційних змін залежно від стадії розвитку. Розглядаючи організацію як «відкриту систему» із певними взаємовідносинами із зовнішнім середовищем, головним методологічним принципом організації та аналізу результатів її діагностики модель вважає пошук головних передумов успішної діяльності не всередині організації, а поза нею.	Стадія простих систем	Народження Інтенсивного зростання (становлення)
		Стійка стадія організації	Зрілості (стабільності)
		Стадія розроблення / удосконалення структур	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
Є. Фламхольц (1986) ¹⁹⁻²¹	Основна увага в моделі акцентується на хворобах зростання та відповідних їм критичних проблемах, обумовлених переходом від підприємницького управління до професійного менеджменту. Тобто, розбіжності між розміром організації та рівнем розвитку її операційних систем підвищує ймовірність зіткнення організації з жорсткими приступами хвороби зростання.	Нова організація	Народження
		Експансія	Інтенсивного зростання (становлення)
		Професіоналізм Консолідація	Зрілості (стабільності)
		Диверсифікація Інтеграція Занепад та оновлення	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
К. Кімберлі (1979) ²²	Модель спирається на характеристики особистості, зокрема, особистості засновника організації. Вважаючи першою розпізнаваною стадією розвитку організації період, що передує її фактичному створенню, модель надає послідовну характеристику кожної стадії, закономірна зміна яких призводить до вибудовування більш консервативної організації, що є передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища.	Формування ідеології (вибудовування ресурсів і формування майбутньої ідеології)	Народження
		Найм співробітників та отримання клієнтів (вибір «головних схем переміщення»)	Інтенсивного зростання (становлення)
		Формування організаційної ідентичності, почуття суспільності та причетності	
		Формалізація структури (зростання ступеню жорсткості правил та рівня формалізації структури)	Зрілості (стабільності)
А. М. Штангрет, О. І. Копилук (5 стадій) ²³	Стадії життєвого циклу організації, згідно з моделлю, визначаються відповідно до складності її структури та темпів її економічного зростання	Зародження	Народження
		Становлення	Інтенсивного зростання (становлення)

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
		Призупинення темпів зростання Спад	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
		Банкрутство і ліквідація	Ліквідація
Л. Лігоненко ²⁴	Модель пов'язує перебіг життєдіяльності організації, від створення до ліквідації, із системою стратегічних цілей і завдань кожної стадії, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування	Стадія підйому Стадія гальмування розвитку Стадія кризи Стадія поживлення	Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності) Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
Квін Р., Камерон К. (1983) ²⁵	Основою моделі визначено критерій ефективності та його зміна на різних стадіях організаційного розвитку, що обґрунтовано шляхом довготривалого аналізу. Науковцями доведено можливість існування різних акцентів і завдань впродовж руху організації різними стадіями життєвого циклу, що припускає існування неоднакових критеріїв ефективності. Модель передбачає залежність зміни стадій життєвого циклу від гнучкості та складності структури організації, ефективності її реакції на зовнішні зміни та її внутрішніх комунікацій.	Креативність Колективність Формалізація та контроль Розвиток та структурування	Народження Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності)
Казаньян Р. (1988) ²⁶	Основою виділення стадій життєвого циклу організації є дослідження взаємозв'язку між її домінуючими проблемами відповідно до актуального етапу розвитку	Становлення і розвиток Комерціалізація Зростання Стабільність	Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності)
Черчилль Н., Льюїс В. ²⁷	Відповідно до моделі, причиною зміни стадій життєвого циклу організації є розвиток організаційної структури з відповідною зміною рівня формалізації та централізації влади, вдосконаленням внутрішніх організаційних систем.	Народження Вживання Успіх-визволення Відрив Зрілість	Народження Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності)
Лівехуд Б., Глазгл Ф. ²⁸	Модель пов'язує зміну стадій життєвого циклу організації, що обумовлює її розвиток, пріоритетним розвитком культурної, техніко-інструментальної та соціальної підсистем організації. Тобто послідовне проходження організацією стадій власного життєвого циклу відбувається у межах її підсистем.	Піонерська фаза Фаза диференціації Фаза інтеграції Асоціативна фаза Механізація Внутрішнє підприємство Управління якістю	Народження Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності) Інтенсивного зростання (становлення) Зрілості (стабільності)

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
		Патієнтний	Інтенсивного зростання (становлення)
		Віолентний	Зрілості (стабільності)
		Комутантний	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
		Леталентний	
		Зростання	Інтенсивного зростання (становлення)
Наливайченко С.П., ²⁹ Шагурова Ю.С.	Актуальні передбачувані стадії життєвого циклу організації з визначеною протягом часу послідовністю їх зміни визначається відповідною зміною її організаційної структури, рівня формальності комунікацій, ступеня формалізації та централізації влади	Народження (Підприємництво)	Народження
		Дитинство (Колективність)	Інтенсивного зростання (становлення)
		Юність (Формалізація)	
		Рання зрілість (вироблення структури) / зрілість / повна зрілість	Зрілості (стабільності)
		Старіння (Спад)	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
		Оновлення	
Кохан М. О., ²⁰ Шквірук І. М.	Основу визначення стадій життєвого циклу організації засновниками покладено зміни формалізації її внутрішньої структури	Тусовка	Народження
		Механізація	Інтенсивного зростання (становлення)
		Внутрішнє підприємство	Зрілості (стабільності)
		Управління якістю	
Покропивний С. Ф., Колот В. М. ³¹	Відповідно до моделі, циклічний характер розвитку організації, тобто проходження нею певних стадій життєвого циклу, обумовлює особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів організаційної діяльності	Народження (до 1 року)	Народження
		Дитинство (до 2 років)	Інтенсивного зростання (становлення)
		Юність (3-5 років)	Зрілості (стабільності)
		Рання зрілість (6-10 років)	
		Остаточна зрілість (11-20 років)	
		Старіння (21-25 років)	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)

Автор	Сутність та особливості моделі життєвого циклу організації	Перелік стадій/фаз	Уніфіковані стадії
Аванесова Н. Е. ³²	Розмежування фаз життєвого циклу організації спирається на оцінку показників ефективності її діяльності	Зародження (виникнення)	Народження
		Становлення	Інтенсивного зростання (становлення)
		Зростання	
		Рання зрілість	Зрілості (стабільності)
		Застарівання	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
	Припинення діяльності	Ліквідація	
Gray B., Ariss S. S. ³³	Модель акцентує увагу на залежності зміни етапів життєвого циклу організації від динаміки результату її діяльності у часі, що може бути представлений обсягом виробництва, виручкою або фінансовим результатом у вигляді прибутку. Динаміка останнього надає найширші можливості своєчасного відображення актуального етапу життєвого циклу, через що вважається найдоцільнішим для використання в якості практичного інструмента управління життєвим циклом організації з метою уникнення ймовірних криз в її діяльності	Поріг нечутливості	Народження
		Становлення	Інтенсивного зростання (становлення)
		Розвиток	
		Зрілість	Зрілості (стабільності)
		Насичення	
		Спад	Занепаду ↔ Оновлення (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації / децентралізації) структури)
		Крах	Ліквідація
	Ліквідація		

Примітки:

¹ Козенков Д. Є. Козенков Д. Є. Життєвий цикл організацій та етапи життєвого циклу виробничих систем. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2011_2_15 (дата звернення 05.012.2021).

² Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organazation Graw. *Harward Bassiness Review*. 1972. №7–8. P. 37–48.

³ Васильківський Д. М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4. Том 2. (216). С. 97–100.

⁴ Bernard A., Tichkiewitch S. Method and Tools for Effective Knowledge. Management in Product Life Cycle. *Global Product Development*. 2011. №18. P. 19–26.

⁵ Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. N. J.: Prentice Hall, 1989. 482 p.

⁶ Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age And Die. Mumbai: Embassy Books, 2014. 460 p.

⁷ Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization. *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 9. P. 3–25.

⁸ Адізе І. Управління життєвим циклом компанії. Київ: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 496 с.

⁹ Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. №714. С. 52–57.

¹⁰ Бланк І. А. Управління активами. Київ: Ніка-Центр, 2010. 720 с.

¹¹ Дайновський Ю.А., Корягіна С.В., Ситник Н.С. Управління життєвим циклом підприємств з урахуванням рівня концентрації цільового контингенту. *Вісник Львівської державної академії ветеринарної медицини*. 2003. Том 5 (№1). С. 109–111.

¹² Титаренко І. В. Організація управління фінансовою підсистемою підприємства. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 16. С. 220–224.

- ¹³ Дресвянніков Д. О. Оптимальна модель життєвого циклу промислового підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. Т.2. С.130–134.
- ¹⁴ Ващенко Н. В. Обґрунтування процесу безперервно розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №4 (24). С. 58–62.
- ¹⁵ Ареф'єва О. В., Кондратюк О. І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №3. С. 43–49.
- ¹⁶ Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. Vol. 30. № 10. P. 1161–1183.
- ¹⁷ Miller D., Friesen P., Mintzberg H. *Organizations: A Quantum View*. N. J.: Prentice Hall, 1984. P. 68–86.
- ¹⁸ Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations*. N. Y.: Wiley, 1978. 685 p.
- ¹⁹ Flamholtz E., Randle Y. *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 472 p.
- ²⁰ Матюшенко О. І. Проблематика підходів до визначення стадії життєвого циклу підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. №262. С. 61–67. DOI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92322>
- ²¹ Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. №4. 82–91. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf (дата звернення: 2.03.2024).
- ²² Kimberly J. R., Miles R. E. *The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. 492 p.
- ²³ Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. *Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти*. Київ: ДННУ «Академія фінансово управління», 2012. 301 с.
- ²⁴ Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій* : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.,
- ²⁵ Quinn R. E., Cameron K. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*. 1983. Vol. 29. №1. P. 33–51.
- ²⁶ Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31. №2. P. 257–279.
- ²⁷ Churchill N., Lewis V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 1983. №61(3). P. 30–50.
- ²⁸ Glasgl F, Leevehud B. *Dynamic enterprise development. How pioneering enterprises and bureaucracy can become efficient*. London: Mille Bindsløv & Ventus Publishing ApS, 1998. 136 p.
- ²⁹ Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. №214. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/65072> (дата звернення 27.03.2020).
- ³⁰ Кохан М. О., Шквірук І. М. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. №1(1). С. 12–18.
- ³¹ Колот В. М., Покропивний С. Ф. *Підприємництво: технологія та стратегія*. Київ: КДЕУ, 1995. 160 с.
- ³² Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління. *Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / за ред.: Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко*. Харків: ХНУБА, 2015. С. 7–47.
- ³³ Gray B., Ariss S. Politics and strategic change across organizational life cycle. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. №4. P. 707–723.

ДОДАТОК Ф

Таблиця Ф.1

Простір управлінських завдань

№ з/п	Управлінське завдання
1	Обґрунтування перспективності бізнес-ідеї, обговорення та опрацювання місії, пошук ринку (ринкової ніші) з визначенням потреби у продукті, розробкою бізнес-плану, оцінкою рівня ризику, власних ключових здібностей, шансів на успіх та можливих труднощів
2	Спрямування вільних грошових потоків у інноваційно-інвестиційні проекти, які найбільше відповідають стратегічним цілям організації
3	Застосування стратегії скорочення витрат для забезпечення нейтрального рівня показника чистих грошових потоків
4	Розширення масштабів діяльності, темпів її зростання шляхом зміцнення капітальної бази й підвищення рівня ліквідності
5	Моніторинг потенційних джерел інвестицій, оцінка ймовірності залучення з послідовною розробкою стратегії залучення інвестицій
6	Зміна профілю діяльності, повна або часткова заміна існуючих технологічних процесів та персоналу
7	Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації організації
8	Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості шляхом розширення та технічного оновлення виробництва для удосконалення функціональних характеристик товарів
9	Розширення клієнтської бази, ринкової частки, цільових сегментів ринку із реалізацією заходів щодо виходу на нові ринки з відповідним зростанням рентабельності та прибутку
10	Економія усіх видів ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності, зокрема, фонду заробітної плати, при одночасному утриманні мінімально необхідного рівня доходів для забезпечення фінансової стабільності
11	Вибір та обґрунтування форм стимулювання зростання продуктивності праці персоналу
12	Продаж бізнесу
13	Захоплення нових ринкових сегментів шляхом розвитку конкурентних переваг, розширення філіальної мережі, удосконалення бізнес-процесів
14	Підтримання рівноваги шляхом жорсткого контролю над витратами з метою їх оптимізації, забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, стабільності показників рентабельності продажів та виробництва, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком
15	Проведення виваженої політики стабілізації ринкової частки та показників діяльності шляхом своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни через вибір та/або формування відповідних технологій управління
16	Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних ресурсів
17	Проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, підвищення віддачі від них шляхом забезпечення фінансової ефективності діяльності, випереджального темпу зростання результатів над активами
18	Розвиток нової інфраструктури, операційної та управлінської системи для оновлення організації на всіх рівнях розвитку
19	Реорганізація управління, пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей, з переглядом масштабів діяльності
20	Визначення пріоритетності цілей організації, їх черговості та послідовності вирішення, розробка системи заходів для досягнення цілей, здійснення контролю за ефективністю діяльності, виконанням встановлених задач
21	Технічне вдосконалення продукції, оптимізація її асортименту з фінансуванням реклами та підтриманням збутової мережі на підставі проведення агресивних маркетингової і збутової політики, обумовлених зростанням рівня конкурентної боротьби
22	Залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання нових основних фондів, розширення та подальшого розвитку організації
23	Формування кадрової політики та вирішення питань задоволення потреби в персоналі, створення відділів, розстановка кадрів, розподіл обов'язків та повноважень, закріплення функцій і задач.
24	Перегляд організаційної структури на відповідність стратегічним задачам, її переформатування з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів
25	Збереження наявних ресурсів та ефективне використання виробничих потужностей
26	Залучення фахівців з антикризового управління організацією
27	Активізація механізмів злиття або поглинання організації, створення вертикально-інтегрованої групи для подальшого розвитку шляхом переходу на новий життєвий цикл
28	Формування нових функціональних підрозділів, формування зв'язків між ними, розширення тих, що вже існують, залучення кваліфікованих працівників, зокрема, вузькоспеціалізованих фахівців
29	Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на: аналіз існуючих ринків збуту та завоювання нових; виявлення потреби та можливостей виробництва, окрім типового продукту, субпродуктів шляхом раціонального використання наявних технологій та ресурсів; пошук напрямів співпраці із перспективними клієнтами (оптові або індивідуальні замовлення); обґрунтування необхідності розвитку нових проектів та напрямів діяльності; аналіз умов для розвитку інноваційних ідей
30	Пошук постачальників, які пропонують вигідніші ціни, партнерів та інвесторів, переорієнтація на використання у складі продукту бюджетних компонентів, ліквідація малоефективних й занадто дорогих ланок виробництва, економічне фінансування модернізації (розробки) продуктів з акцентом на утримання виробничої й збутової ефективності

№ з/п	Управлінське завдання
31	Розробка стратегії розвитку організації
32	Перебудова організаційної структури управління на функціональну з метою розмежування виробничої та маркетингової діяльності, спеціалізація посадових обов'язків та виконуваних робіт, створення системи обліку запасів і закупівель
33	Переформатування системи управління зі спрямуванням управлінських рішень на оновлення управлінських кадрів, згуртування персоналу, зниження рівня конфліктності та перебудову організаційної структури
34	Максимізація прибутку та інвестування в конкурентоспроможні напрями діяльності
35	Визначення видів та обсягів необхідних ресурсів і джерел їх покриття
36	Реалізація стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку для подальшого нарощування обсягів продажу, спровокованого уповільненням темпів зростання ринку та зміною характеру конкуренції
37	Реорганізація управління з поступовою зміною його стилю з автократичного на демократичний, підвищення ефективності управління, остаточне формування організаційної структури управління
38	Оптимізація організаційної структури зі скороченням посад апарату управління та інженерно-технічних працівників, перерозподілом повноважень та функціональних обов'язків, створенням проектних команд й заохоченням ініціативи менеджерів і співробітників
39	Підвищення цін на продукцію при незмінній або нижчій якості продукції для забезпечення існуючого рівня прибутку
40	Розробка та впровадження системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками
41	Проникнення на більш масштабні ринки, швидке реагування на запити споживачів шляхом удосконалення продуктів (послуг) або розробки нових
42	Відосконалення власника від вирішення тактичних задач, його зосередження на стратегічному плануванні із наступною децентралізацією діяльності, делегуванням повноважень, у тому числі, з управління бізнесом від власника до професійного найманого менеджера, створення професійної адміністративної підсистеми
43	Адаптація персоналу до організаційних змін для забезпечення їх лояльного ставлення до дій керівництва, прихильності до довгострокових цілей, готовності долати тимчасові складності в умовах і оплаті праці, якісної зміни організаційної культури
44	Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на вдосконалення технологій, бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці
45	Розробка інвестиційної програми розвитку організації, формування портфелю інвестиційних проектів
46	Покладення більшої частини відповідальності за управління на нового керівника та інших ключових керівників при одночасному розгляді їх колеґ нижчого рівня більше як функціональних спеціалістів, ніж як самостійних керівників, спроможних приймати рішення
47	Створення та систематичне вдосконалення продукту для забезпечення високої споживчої цінності та ринкового попиту, технологій виробництва та управління, вирішення проблем ефективності діяльності
48	Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій
49	Вибір схеми департаменталізації: функціональної, продуктової, територіальної або орієнтованої на споживача
50	Розробка механізмів управління для забезпечення пріоритету інтересів власників та інвесторів організації, що пов'язане із зростанням її вартості; реалізація з метою урегулювання взаємовідносин вартісно-орієнтованої стратегії розвитку
51	Максимально можлива винагорода у разі звільнення персоналу внаслідок ліквідації організації
52	Посилення системи контролю з жорсткою регламентацією економічних показників та концентрацією уваги на їх дотриманні, впровадження механізмів антикризового управління, включаючи розробку планів санації, складання бюджетів капітальних інвестицій для реструктуризації/реорганізації господарської діяльності
53	Вибуудовування ієрархії звань та посад із формалізацією відносин, процесів і процедур та знеособленням спілкування
54	Визначення та обґрунтування необхідного діапазону контролю в організації
55	Постійне нарощування ресурсної бази незалежно від запланованих обсягів прибутку та показників рентабельності діяльності
56	Пошук нових інноваційних рішень для підтримки фінансово-господарської діяльності, переорієнтація основного напрямку організаційної діяльності
57	Впровадження регулятивного менеджменту, поглиблення розподілу праці зі складанням докладних посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку
58	Юридичне оформлення організації, формування первинної структури, придбання (оренда) адміністративного та виробничих будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили
59	Утримання позицій щодо високих обсягів виробництва та доходів, підкріплене створенням мережі дочірніх організацій, придбанням нових організацій, їх поступовим вбудовуванням до загальної структури з іншими децентралізованими підрозділами, подальшою координацією діяльності
60	Створення системи управління змінами, на підставі використання стратегій оборони чи наступу
61	Розробка та реалізація програми здійснення організаційних змін
62	Пошук альтернативних шляхів опору кризи, оцінка рівня попиту, скорочення або припинення нерентабельного та витратного виробництва, реорганізація кадрових програм для оптимізації чисельності персоналу та прийняття нових цінностей

№ з/п	Управлінське завдання
63	Стабілізація організаційної структури шляхом введення правил та визначення процедур з одночасним впровадженням системи управління організаційним механізмом без використання занадто громіздких формальних й контролюючих процедур
64	Удосконалення існуючих та пошук нових підходів до управління персоналом, включаючи розробку стандартів якості роботи та системи її оцінювання, адаптацію системи мотивації розвитку персоналу та підвищення його творчої активності, впровадження заохочувальних винагород відповідно до ступеня досягнення запланованих показників та методів подолання опору змінам
65	Проведення SWOT-аналізу кадрової ситуації, обґрунтування сценаріїв формування та реалізації політики управління персоналом організації
66	Регулярне оцінювання діяльності персоналу, перерозподіл функціональних обов'язків, введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів, розроблення системи планування кар'єрного зростання, посилення мотивації
67	Моніторинг активної діяльності конкурентів, їх агресивної політики боротьби
68	Зміцнення організаційної культури, розвиток корпоративного духу, підвищення ефективності адміністративних процедур і управління в цілому шляхом формалізації правил, символів, норм поведінки, залучення співробітників, здатних їх сприйняти, цілеспрямованої роботи з тими, хто відхиляється від норм організаційної культури
69	Фінансове забезпечення досліджень і розробок продуктів та відповідних заходів початкового маркетингу
70	Вибір методів збуту за різними групами товарів і географічними ринками
71	Залучення фахівців для вирішення міжособових конфліктів, створення команд за спільністю інтересів та цінностей
72	Проведення агресивної інноваційної політики з орієнтацією на пошук і виробництво нових товарів і послуг із відповідною модернізацією устаткування, розширення асортименту товарів (спектра послуг) та кола споживачів, залучення нових постачальників і партнерів, закріплення власного іміджу
73	Закриття збиткових виробництв та проєктів, продаж частини обладнання, реалізація практики зворотного лізингу, запровадження режиму жорсткої економії
74	Визначення головної мети, формування ідеології та проміжних цілей діяльності через уточнення уявлень про споживача, його специфічні потреби та їх співвідношення з головними завданнями діяльності організації, формування клієнтської бази, організація системи продажу й сервісного обслуговування.
75	Створення системи регулювання та контролю за товарним рухом і потоками, що його супроводжують (фінансовими, інформаційними тощо), координація та організація товароруху (оброблення замовлень, упакування, комплектація, консервування, складування, створення необхідних товарно-матеріальних запасів та їх підтримання, отримання і відвантаження товарів, транспортування продукції);
76	Освоєння додаткових видів діяльності або виробництва нових видів продукції на підставі ідентифікації нових потреб клієнтів, як доповнення до основного виду діяльності
77	Децентралізація управління, делегування повноважень керівниками, перерозподіл відповідальності серед виконавців, підкріпленій стимулами відповідно до результатів індивідуальної та колективної роботи, спрямування дивідендної політики на збільшення виплат
78	Продаж нерентабельних активів
79	Нарощування виробничого потенціалу організації із відповідним збільшенням обсягів виробництва та реалізації; впровадження системи обліку запасів і закупівель
80	Впровадження системи всебічного аналізу проблем управління для їх попередження та усунення, формування єдиної технології управління із залученням, у разі необхідності, зовнішніх консультантів або придбання прогресивних світових аналогів
81	Зміна стратегії організаційного розвитку з акцентом на пошук креативних ідей переорієнтації виробництва, його технічного переозброєння, оновлення технологій та реструктурування; зміну напрямку діяльності організації та пошук додаткових для нього імпульсів, зокрема, залучення нових інвесторів, партнерів, постачальників тощо
82	Визначення поточної потреби та прогнозування перспективної потреби в персоналі, створення кадрового резерву
83	Удосконалення збутової системи шляхом її цільової орієнтації на споживача, включаючи розробку планів маркетингу, оцінку їх ефективності, реагування на досягнуті результати через коригування планових показників
84	Регулярний моніторинг споживачів та конкурентів, рівня ринкових цін, ефективності збутової політики, дієвості рекламної кампанії, рівня сервісного обслуговування для налагодження міцних контактів зі споживачами, забезпечення стабільності діяльності та пошуку шляхів набуття організаційної унікальності
85	Переорієнтація системи фінансового управління на підготовку до продажу бізнесу: нормалізація фінансової звітності, демонстрація перспектив зростання організації, її інвестиційної привабливості, підвищення якості організаційного управління та рівня транспарентності бізнесу
86	Розширення діяльності із поступовим нарощуванням ресурсної бази
87	Набуття специфічних конкурентних переваг для оперативної зміни постачальників, розширення бази клієнтів, інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями
88	Впровадження комплексних технологій управління для реалізації функцій планування, обліку, контролю; та спеціальних технологій управління фінансами з подальшою їх інтеграцією в єдину систему управління та її постійне вдосконалення
89	Розробка інноваційної й маркетингової стратегій та їх послідовна імплементація для відновлення позицій організації на ринку
90	Моніторинг регіональних результатів реалізації продукції з послідовним здійсненням необхідних коригуючих дій
91	Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами, переорієнтація з короткострокових засобів фінансування на середньострокові й довгострокові джерела

№ з/п	Управлінське завдання
92	Забезпечення підвищення рівня компетентності менеджерів та працівників шляхом розробки системи навчання персоналу з відповідною мотивацією
93	Впровадження системи управління по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць, інтенсивне удосконалення формальних процедур планування, ретельне порівняння і розподіл інвестиційних витрат по всій організації
94	Розробка фінансової стратегії у якості доповнюючого фактору до попередніх для відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації операційних витрат, реструктуризації активів, фінансових зобов'язань організації
95	Нарощування фінансового потенціалу, впровадження системи управління робочим капіталом, його ліквідністю для забезпечення достатнього рівня операційного прибутку
96	Захист від конкурентів шляхом підвищення власної конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості
97	Розробка бюджетів діяльності з постійним моніторингом вартісних індикаторів для вчасного виявлення негативних тенденцій, застосування превентивних управлінських заходів, ефективної реалізації стратегічних задач
98	Мобілізація власного капіталу, побудова його збалансованої структури та важелів нарощування для забезпечення інноваційного розвитку організації, її інвестиційної привабливості; залучення додаткового капіталу з метою підтримки ринкової долі
99	Формування дистрибуційних каналів, вибір дистрибуторів і дилерів
100	Мобілізація потенціалу організації для поживлення її функцій та виходу з кризового стану
101	Спрямування зусиль на стабілізацію грошових надходжень та прибутків, пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх інвестицій, забезпечення стійких ринкових позицій
102	Управління власним розвитком на підставі формування стратегічного потенціалу шляхом пошуку конкурентоспроможних напрямів діяльності
103	Вибудовування ефективної системи управлінського обліку та бюджетування, її автоматизація, впровадження жорсткого операційного контролю для виявлення прихованих резервів, оптимізації структури операційних витрат, підвищення операційної ефективності як джерела конкурентних переваг
104	Оновлення форм і видів діяльності для отримання зовнішніх довгострокових джерел фінансування у вигляді інвестицій або кредитів для її стабілізації
105	Оцінка можливостей отримання доходу від операційної діяльності, максимального залучення низько ризикового власного капіталу й внутрішніх джерел грошових коштів для фінансування її розширення та подолання кризи неплатоспроможності й ліквідності
106	Збереження, забезпечення й підтримка ринкової частки максимально довго – наскільки це буде виправдано ринковим попитом
107	Впровадження системи управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком для оцінки актуальної потреби у залученні додаткових кредитних ресурсів, нових інвесторів і партнерів
108	Зміна фокусу з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку, пошук можливостей його ефективного збільшення для підвищення показника віддачі на вкладений капітал
109	Збирання та обробка оперативної інформації про ринок праці, визначення найбільш ефективного способу комплектування персоналу з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища
110	Новий запуск ефективних, вже впроваджених ідей, їх відновлення у якості нових продуктових стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами, що підвищує шанси на новий виток життєвого циклу з урахуванням минулих напрацювань та досвіду
111	Оптимізація ключових бізнес-процесів, впровадження систем їх планування та жорсткого контролю за реалізацією, фокусування на ефективності
112	Формування продуктово-ринкової стратегії та стратегій конкурентної боротьби
113	Максимальна стабілізація діяльності, формування стратегії з цільовою функцією максимізації прибутку, зокрема, шляхом досягнення переваг у витратах виробництва
114	Формування єдиного інформаційного автоматизованого простору для забезпечення регулярного інформаційного потоку, обліку й контролю інформаційних зв'язків
115	Постійне коригування стратегії діяльності, оптимізація процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників
116	Освоєння додаткових видів діяльності, як доповнення до основного виду діяльності, або виробництва нових видів продукції, або модифікація існуючої з виділенням нових сфер її застосування
117	Визначення головної мети організації – ліквідація або реорганізація для надання наявним ресурсам нового прояву у виробничій діяльності
118	Спрямування стратегічних зусиль на зміцнення конкурентних ринкових позицій, забезпечення стабільності функціонування організації шляхом підвищення ефективності використання інновацій, впровадження виваженої політики розширення ринку продажу продукції (надання послуг), виявлення нових можливостей розвитку
119	Створення торговельної мережі організації
120	Інтенсивний пошук джерел залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат та інвестування у майбутній розвиток, забезпечення їх стабільності та достатнього обсягу капіталу, впровадження системи управління короткостроковими грошовими потоками, процедур фінансового контролю
121	Впровадження своєчасних заходів з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів, послуг та ринків, інтеграції окремих бізнес-структур з метою створення нового рівня підприємницької активності, переходу на новий якісний рівень існування організації, підвищення ймовірності повернення до стадії зростання

ДОДАТОК Х

Таблиця Х.1

Наукові підходи до визначення груп організаційних компетенцій

Автор, джерело	Перелік груп компетенцій організації															
	Синергетичні	Кореневі	Ключові / Ядерні	Стратегічні	Стандартні	Функціональні	Фінансові	Управлінські	Виробничі	Маркетингово-збутові	Управління персоналом	Базові	Особистісно-соціальні	Менеджерські / лідерські (керівника)	Спеціальні / специфічні (фахівця)	Діяльнісні (професійні)
Пономаренко В.С. ¹	+			+		+							+		+	+
Верба В.А. ² Гребешкова О. М. ³	+		+	+		+		+		+	+		+	+	+	+
Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О., Сичова Н. В. ⁴	+							+		+						
Sanchez R. ⁵												+	+		+	+
Hamel G. ⁶		+	+		+											
Kim J. S., Arnold P. ⁷		+	+	+	+			+				+	+			+
Cleveland G., Schroeder R. G., Anderson J. C. ⁸				+		+										
Corbett C., Van Wassenhove, L. ⁹				+		+										
Hayes R. H., Wheelwright S. C. ¹⁰				+		+										
Аакер А., Йоахімсталер Е. ¹¹			+	+	+	+		+			+		+	+	+	+
Francis J. Gouillart ¹²			+	+	+											
Плюха О. Б. ¹³	+															
Кузьмін В. М. ¹⁴							+	+		+				+		
Кузнецова І. О. ¹⁵			+		+			+					+	+		
Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. ¹⁶	+		+	+	+			+		+	+			+		
Швиданенко Г. О., Ільченко І. Ю. ¹⁷			+	+												
Дериховська В. І. ¹⁸			+							+				+		
Клецова К. В. ¹⁹			+					+	+		+	+			+	+
Baker J. C., Mapes J., New C. C., Szejczewski M. ²⁰			+	+		+		+								
Stenlund K. L., Hörte S. ²¹			+		+		+	+								
Петрова І. Л. ²²			+	+		+		+	+	+	+	+			+	+
Barney J. B. ²³									+							
Сперроу П., Богнанно М. ²⁴			+													
Продан І. ²⁵									+	+						
Gangani N. T. ²⁶							+	+	+				+		+	+
Stoof A. ²⁷			+													
David F. R. ²⁸			+	+												
Довгань Л. Є., Пермінова В. О. ²⁹				+						+				+		
Наливайко А. П. ³⁰						+		+	+				+			
Whiddett S., Hollyforde S. ³¹					+			+		+				+		
Vickery S. K. ³²				+												
Сімченко Н. О. ³³		+			+									+		
Miener J. B. ³⁴									+				+		+	+
Daft R. L. ³⁵		+	+	+												
Котлер Ф., Лі Н. ³⁶			+	+			+	+	+							
Захарченко В. В., Белова Т. Г. ³⁷		+			+											
Selznick Ph. ³⁸			+	+									+			
Hayes R.H. ¹⁰					+											
Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. ³⁹					+											
Андрущенко Н. О., Нагорна М. В. ⁴⁰								+	+			+		+	+	+
Сардак О. В. ⁴¹			+					+	+	+		+	+	+	+	+
Porter M. E. ⁴²		+	+	+		+		+				+				
Boyatzis R. E. ⁴³			+					+				+			+	+
McClelland D. C. ⁴⁴								+	+			+			+	+
Frederick E. Webster Jr. ⁴⁵			+	+		+	+	+	+							
Buhner R. ⁴⁶				+		+		+	+				+		+	+
Александрова С. А. ⁴⁷													+		+	+

Примітка:

- ¹ Пономаренко В. С., Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. та ін. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / за ред. В. С. Пономаренка. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 176 с.
- ² Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення 18.08.2022).
- ³ Гребешкова О. М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2003. Вип. 14. С. 32–38.
- ⁴ Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О., Сичова Н. В. Дослідження соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі за компетентісним підходом. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NjxOStGcQQoJ:journ> (дата звернення: 9.11.2023).
- ⁵ Sanchez R., Heene A., Thomas H. Towards the theory and practice of competence-based competition, *Dynamics of Competence-Based Competition*. Oxford : England, Elsevier Pergamon, 1996. P. 1–36.
- ⁶ Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 220 p.
- ⁷ Kim J. S., Arnold P. Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. *International Journal of Technology Management*. 1992. Vol. 11. №3/4. pp. 494–503.
- ⁸ Cleveland G., Schroeder R. G., Anderson J. C. A theory of production competence. *Decision Science*. 1989. Vol. 20. pp. 655–668.
- ⁹ Corbett C., Van Wassenhove L. Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*. 1993. 35(4). P. 107–122. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166757>
- ¹⁰ Hayes R. H., Wheelwright S. C. Link manufacturing process and product life cycle. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. № 1. P. 79–91.
- ¹¹ Аакер А, Йоахімсталер Е. *Brand Leadership*. N. Y.: Simon & Schuster Ltd, 2009. 368 p.
- ¹² Francis J. G., Newell Kelly J. *Transforming the Organization*. Minnesota: McGraw-Hill, 1995. 323 p.
- ¹³ Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 47–50.
- ¹⁴ Кузьмин В. М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 28-1. С. 165–169.
- ¹⁵ Кузнецова І. О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №2. С. 228–234.
- ¹⁶ Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 17. С. 83–86.
- ¹⁷ Швиданенко Г. О., Льченко І. Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана*. 2006. Вип. 16. С. 171–182.
- ¹⁸ Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. Вип. 1(61). С. 114–117.
- ¹⁹ Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник східно-українського національного університету ім. В. Даля*. 2010. №1(143). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
- ²⁰ Baker J. C., Mapes J., New C. C., Szwajczewski M. A. Hierarchical model of business competence. *Integrats Manufacturing Systems*. 1997. №8/5. P. 254–272.
- ²¹ Stenlund K. L., Hörte S. Competence accounting – methods for measuring and valuing key-competencies. *Managing Operations Networks: proceedings presented by the European Operations Management Association at the VI International Annual Conference (Venice, Italy, 7–8 June, 1999)*. Venice, 1999.
- ²² Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. №5. С. 128–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2011_5_28 (дата звернення: 15.07.2019).
- ²³ Barney J. B. Looking inside for competitive advantage, in. *Core competency-based strategy / A. Campbell, K. S. Luchs*. London: International Thomson Business Press, 1995. P. 13–29.
- ²⁴ Sparrow P. R., Bognanno M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*. 1993. Vol. 1, № 1. P. 50–8.
- ²⁵ Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. №15–16. С. 82–87.
- ²⁶ Gangani N. T., McLean G. N., Braden R. A. Competency-based human resource development strategy: proceedings presented at the Academy of Human Resource Development Annual Conference. Austin: European Operations Management Association, 2004. P.1111–1118.
- ²⁷ Stoof A., Martens R. L., Merriënboer J. J. G., Bastiaens T. J. The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review*. 2002. №1. P. 345–365.
- ²⁸ David F. R. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. N.Y.: Prentice Hall, 2012. P. 205–249.
- ²⁹ Довгань Л. С., Пермінова В. О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 113–121.
- ³⁰ Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: ХНЕУ, 2001. 227 с.
- ³¹ Whiddett S., Hollyforde S. The Competencies Handbook. *Journal of European Industrial Training*. 1999. Vol. 23 №9. DOI: <https://doi.org/10.1108/jeit.1999.00323iae.002>
- ³² Vickery S. K. Theory of production competence revisited. *Decision Sciences*. 1991. Vol. 22. №3. P. 635–643. DOI:

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1991.tb01286.x>

³³ Сімченко Н. О. Використання компетенційного підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/29PDF.pdf

³⁴ Miener J. B., Buhner R. An Input-Output-Model for Personnel Strategies. Personal-Management. Munchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. 22 p.

³⁵ Daft R. L., Lane P. G. Management USA: South-Western, Cengage Learning, 2014. 149 p.

³⁶ Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Стандарт. 2005. 302 с.

³⁷ Захарченко В. В., Белова Т. Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123454789/3042/3/5.pdf> (дата звернення 12.03.2022)

³⁸ Selznick Ph. Leadership in Administration. A Sociological Interpretation. N. Y.: Harper & Row. 1984. 162 p.

³⁹ Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. The Motivation of Work. N. Y.: Wiley, 1959. 276 p.

⁴⁰ Андрущенко Н. О. Роль і місце комунікацій у процесі управління (до питання підготовки управлінського персоналу). *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія педагогіка і психологія: збірник наукових праць*. 2010. Вип. 21. С. 153–155.

⁴¹ Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств. *Економічні науки: зб. наук. праць. Серія Економіка та менеджмент*. 2010. Вип. 7(26), Ч. 3. С. 3–11.

⁴² Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2007. №84(12). P. 78–92.

⁴³ Boyatzis R. E., Saatioglu A. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27. №1. P. 92–108.

⁴⁴ McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*. 1998. Vol. 9. № 5. P. 331–339.

⁴⁵ Frederick E. Webster Jr. Industrial Marketing Strategy New York: John Wiley & Sons, 2008. 416 p.

⁴⁶ Buhner R. Personal-Management. Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. 235 p.

⁴⁷ Александрова С. А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії. *Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук: зб. наук. праць ЗІДМУ*. 2011. Вип. 42. С. 16 – 21.

ДОДАТОК Ц

Таблиця Ц.1

Кількість фахівців та перелік організацій, що приймали участь в опитуванні

Назва організації	Тривалість функціонування на ринку	Кількість експертів
Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЕПРЕКОН 2021»	3 роки	1
Приватне сільськогосподарське підприємство «Прибуток»	7 років	4
Товариство з обмеженою відповідальністю «Стандарт Білдинг Плюс»	6 років	4
Приватна фірма «Лідер»	28 років	1
Товариство з обмеженою відповідальністю «Євротехелектромонтаж»	12 років	3
Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельна компанія «Партнер»	20 років	2
Державна установа «Агенство з розвитку інфраструктури фондового ринку України»	26 років	1
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	93 роки	4
Загальна кількість експертів		20

Таблиця Ц.2

Критерії бальної оцінки рівня компетентності експертів^{1*}

Опис критерію	Встановлені бали**	
Рівень освіти (науковий рівень), що відповідає галузі діяльності (с ₁)	Бакалавр	2
	Магістр (спеціаліст)	5
	Кандидат наук	7
	Доктор наук	9
Досвід роботи у відповідній галузі діяльності (за фахом) (с ₂)**	< 1 року	2
	1 – 3 років	3
	4 – 5 років	4
	6 – 8 років	5
	9 – 10 років	6
	11 – 15 років	7
	16 – 21 років	8
	> 21 року	9
Досвід роботи експертом у відповідній галузі діяльності (розуміння основних принципів та вимог до реалізації процедури експертизи: об'єктивність, неконформізм, колективізм та інше) (с ₃)	< 1 року	3
	1 – 3 років	4
	4 – 5 років	5
	6 – 8 років	6
	9 – 10 років	7
	11 – 15 років	8
Стаж роботи в організації (с ₄)****	< 1 року	2
	1 – 3 років	3
	4 – 5 років	4
	6 – 8 років	5
	9 – 10 років	6
	11 – 15 років	7
	16 – 21 років	8
	> 21 року	9
Посада (розуміння принципів прийняття управлінських рішень) (с ₅)*****	Науковий співробітник	6
	Керівник (заступник керівника) відділу	7
	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	8
	Керівник (заступник керівника) організації	9

Примітки:

* – адаптовано до сучасних змін у сфері освіти (рівні освіти) та у законодавстві, що регулює дотримання організаціями вимог з визначення трудового стажу співробітників;

** – якщо експерт не відповідає жодній вимозі за критерієм, присвоюється 0 балів;

*** – визначається з урахуванням Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (зі змінами) (максимальний трудовий стаж для виходу на пенсію до 2028 року встановлено 31 рік (для виходу на пенсію у 60 років), 21 рік (для виходу на пенсію у 63 та 65 років)).

**** – критерій обрано з огляду на необхідність розуміння експертом специфіки діяльності організації для забезпечення якісного рівня відповідей на питання анкет (замість критерію «Загальний стаж роботи»);

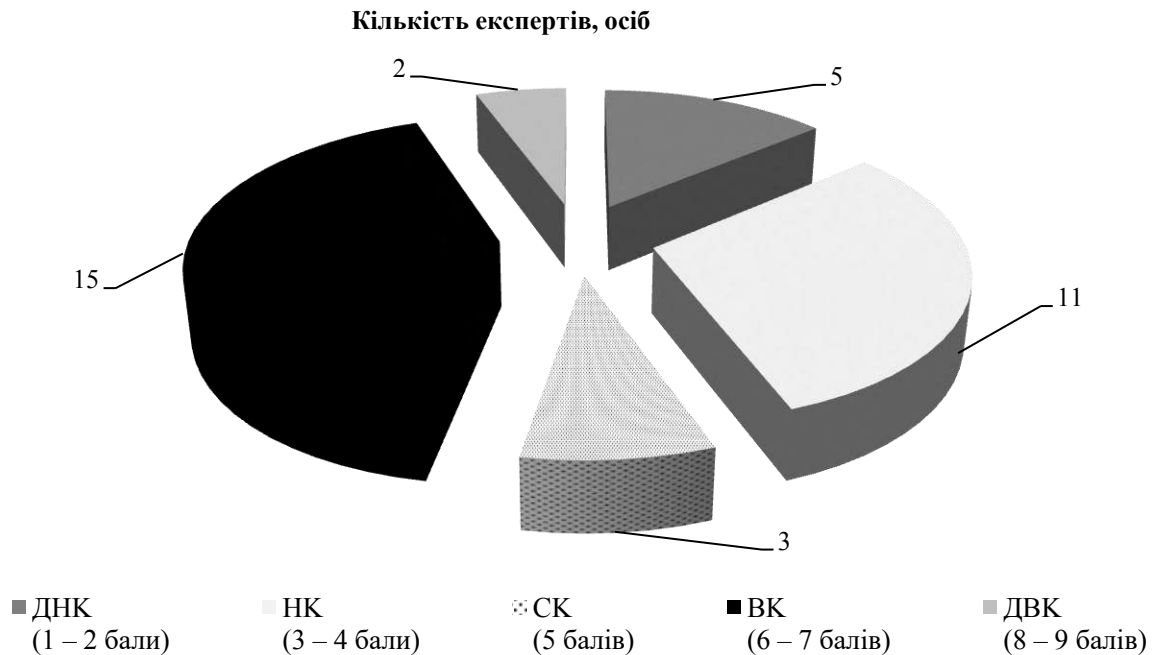
***** – шкалу змінено з огляду на умову відбору до складу групи експертів, які залучені до процесу управління та мають суттєвий досвід подібної роботи (виключено посади інженера та головного інженера).

¹ Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Методика оцінки компетентності експертів з урахуванням характеристик невизначеності даних. *Металургическая и горнорудная промышленность*. 2014. №3 (288). С. 135–137.

Розрахунок коефіцієнта компетентності експерта та визначення її рівня

Експерти	Опис критеріїв компетентності експерта					Бальна оцінка критеріїв компетентності експерта					Коефіцієнт компетентності ($C = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$)	Рівень компетентності
	Рівень освіти (науковий рівень), c_1	Досвід роботи у відповідній галузі діяльності, c_2	Досвід роботи експертом, c_3	Стаж роботи в організації, c_4	Посада, c_5	c_1	c_2	c_3	c_4	c_5		
E1	Магістр (спеціаліст)	4 – 5 років	4 – 5 років	4 – 5 років	Керівник (заступник керівника) відділу	5	4	5	4	7	4,8914	НК (3 – 4 бали)
E2	Бакалавр	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	2	2	3	2	7	2,7865	ДНК (1 – 2 бали)
E3	Кандидат наук	6 – 8 років	4 – 5 років	4 – 5 років	Науковий співробітник	7	5	5	4	6	5,3046	СК (5 балів)
E4	Доктор наук	11 – 15 років	11 – 15 років	11 – 15 років	Науковий співробітник	9	7	8	7	6	7,3305	ВК (6 – 7 балів)
E5	Магістр (спеціаліст)	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	5	2	3	2	7	3,3470	НК (3 – 4 бали)
E6	Бакалавр	1 – 3 років	1 – 3 років	1 – 3 років	Керівник (заступник керівника) відділу	2	3	4	3	7	3,4713	НК (3 – 4 бали)
E7	Магістр (спеціаліст)	6 – 8 років	4 – 5 років	6 – 8 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	5	5	5	8	5,4928	СК (5 балів)
E8	Бакалавр	1 – 3 років	1 – 3 років	1 – 3 років	Керівник (заступник керівника) відділу	2	3	4	3	7	3,4713	НК (3 – 4 бали)
E9	Магістр (спеціаліст)	9 – 10 років	6 – 8 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	6	6	6	8	6,1278	ВК (6 – 7 балів)
E10	Доктор наук	16 – 21 років	> 15 років	16 – 21 років	Керівник (заступник керівника) організації	9	9	9	8	9	8,7905	ДВК (8 – 9 балів)
E11	Магістр (спеціаліст)	11 – 15 років	11 – 15 років	6 – 8 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	7	8	5	8	6,4542	ВК (6 – 7 балів)
E12	Магістр (спеціаліст)	16 – 21 років	> 15 років	11 – 15 років	Керівник (заступник керівника) організації	5	8	9	7	9	7,4324	ВК (6 – 7 балів)
E13	Бакалавр	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	2	2	3	2	7	2,7865	ДНК (1 – 2 бали)
E14	Магістр (спеціаліст)	> 21 року	> 15 років	> 21 року	Керівник (заступник керівника) організації	5	9	9	9	9	8,0018	ДВК (8 – 9 балів)
E15	Магістр (спеціаліст)	9 – 10 років	9 – 10 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	6	7	6	8	6,3196	ВК (6 – 7 балів)
E16	Кандидат наук	9 – 10 років	1 – 3 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) організації	7	6	4	6	9	6,1879	ВК (6 – 7 балів)
E17	Магістр (спеціаліст)	6 – 8 років	1 – 3 років	4 – 5 років	Керівник (заступник керівника) відділу	5	5	4	4	7	4,8914	НК (3 – 4 бали)
E18	Магістр (спеціаліст)	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	5	2	3	2	7	3,3470	НК (3 – 4 бали)
E19	Магістр (спеціаліст)	6 – 8 років	1 – 3 років	4 – 5 років	Керівник (заступник керівника) відділу	5	5	4	4	7	4,8914	НК (3 – 4 бали)
E20	Магістр (спеціаліст)	9 – 10 років	4 – 5 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) організації	5	6	5	6	9	6,0492	ВК (6 – 7 балів)
E21	Бакалавр	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	2	2	3	2	7	2,7865	ДНК (1 – 2 бали)
E22	Магістр (спеціаліст)	11 – 15 років	9 – 10 років	11 – 15 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	7	7	7	8	6,7216	ВК (6 – 7 балів)
E23	Доктор наук	> 21 року	11 – 15 років	6 – 8 років	Науковий співробітник	9	9	8	5	6	7,2067	ВК (6 – 7 балів)
E24	Бакалавр	1 – 3 років	1 – 3 років	1 – 3 років	Керівник (заступник керівника) відділу	2	3	4	3	7	3,4713	НК (3 – 4 бали)
E25	Кандидат наук	11 – 15 років	4 – 5 років	6 – 8 років	Керівник (заступник керівника) організації	7	7	5	5	9	6,4339	ВК (6 – 7 балів)
E26	Кандидат наук	9 – 10 років	6 – 8 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	7	6	6	6	8	6,5543	ВК (6 – 7 балів)
E27	Бакалавр	1 – 3 років	1 – 3 років	1 – 3 років	Керівник (заступник керівника) відділу	2	3	4	3	7	3,4713	НК (3 – 4 бали)
E28	Бакалавр	1 – 3 років	< 1 року	1 – 3 років	Керівник (заступник керівника) відділу	2	3	3	3	7	3,2772	НК (3 – 4 бали)
E29	Кандидат наук	6 – 8 років	4 – 5 років	6 – 8 років	Науковий співробітник	7	5	5	5	6	5,5467	СК (5 балів)
E30	Доктор наук	16 – 21 років	9 – 10 років	16 – 21 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	7	8	7	8	8	7,5839	ВК (6 – 7 балів)
E31	Бакалавр	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	2	2	3	2	7	2,7865	ДНК (1 – 2 бали)
E32	Магістр (спеціаліст)	11 – 15 років	6 – 8 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	7	6	6	8	6,3196	ВК (6 – 7 балів)
E33	Магістр (спеціаліст)	11 – 15 років	4 – 5 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	5	7	5	6	8	6,0933	ВК (6 – 7 балів)
E34	Бакалавр	< 1 року	< 1 року	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	2	2	3	2	7	2,7865	ДНК (1 – 2 бали)
E35	Кандидат наук	11 – 15 років	11 – 15 років	9 – 10 років	Керівник (заступник керівника) сектору (філії у складі організації)	7	7	8	6	8	7,1599	ВК (6 – 7 балів)
E36	Бакалавр	1 – 3 років	1 – 3 років	< 1 року	Керівник (заступник керівника) відділу	2	3	4	2	7	3,2009	НК (3 – 4 бали)

Розподіл кількості експертів за рівнями компетентності



Методика оцінювання компетентності експертів з урахуванням невизначеності даних

1. Середній бал \bar{x}_i для кожного з M експертів за всіма критеріями (K) оцінювання за формулою Ц.1¹:

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{j=1}^K x_{ij}}{K} \quad (\text{Ц.1})$$

2. Відносний середній бал \bar{x}_{ri} для кожного з M експертів за формулою Ц.2¹:

$$\bar{x}_{ri} = \frac{\bar{x}_i}{\sum_{i=1}^M \bar{x}_i} \quad (\text{Ц.2})$$

3. Нормований середній бал \bar{x}_{ni} для кожного з M експертів за формулою Ц.3¹:

$$\bar{x}_{ni} = \frac{\bar{x}_{ri}}{x_{i,max}} \quad (\text{Ц.3})$$

4. Загальна стандартна невизначеність для кожного з $M_{(i-ro)}$ експерта за формулою Ц.4¹:

$$u_{ci} = \frac{(1 - \bar{x}_{ni})}{10} \quad (\text{Ц.4})$$

5. Опорне значення x_{ref} та його загальна стандартна невизначеність u_{ref} для загального оцінювання експертами за формулами Ц.5 – Ц.6¹:

$$x_{ref} = \frac{\sum_{i=1}^M \frac{\bar{x}_{ni}}{u_{ci}^2}}{\sum_{i=1}^M \frac{1}{u_{ci}^2}} \quad (\text{Ц.5})$$

$$u_{ref} = \sqrt{\frac{1}{\sum_{i=1}^M \frac{1}{u_{ci}^2}}} \quad (\text{Ц.6})$$

6. Перевірка погодженості даних щодо експертів проводиться на основі їх аналізу і обчислення значення критерію χ^2 за формулою Ц.7¹:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^M \frac{(\bar{x}_{ni} - x_{ref})^2}{u_{ci}^2} \quad (\text{Ц.7})$$

7. Якщо значення критерію, обчислене за даними i -го експерта, не перевищує критичне значення критерію χ^2 для рівня довіри 0,95 і числа ступенів свободи $M-1$ ¹, то дані щодо сформованої групи з M експертів (мінімум з 4) визнаються погодженими:

Примітка:

¹ Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Методика оцінки компетентності експертів з урахуванням характеристик невизначеності даних. *Металургическая и горнорудная промышленность*. 2014. №3 (288). С. 135–137.

Таблиця Ц.4

Результати оцінювання компетентності експертів з урахуванням невизначеності даних

№ з/п	Експерти	Критерії компетентності експерта					$\bar{x}_{сер.}$	$x_{сер.}$	$\bar{x}_{нісер.}$	u_{ci}	u_{ci}^2	$\bar{x}_{нісер.}/u_{ci}^2$	$1/u_{ci}^2$	χ^2	Критичне значення критерію $\chi^2_{0,95}$
		c_1	c_2	c_3	c_4	c_5									
1	Е3	7	5	5	4	6	5,4	0,03994	0,00868	0,09913	0,00983	0,883556	101,759	0,000708035	-
2	Е4	9	7	8	7	6	7,4	0,05473	0,0119	0,09881	0,00976	1,218693	102,423	0,003509526	0,0039
3	Е7	5	5	5	5	8	5,6	0,04142	0,009	0,0991	0,00982	0,916875	101,825	0,000891777	0,103
4	Е9	5	6	6	6	8	6,2	0,04586	0,00997	0,099	0,0098	1,017091	102,024	0,001571046	0,352
5	Е10	9	9	9	8	9	8,8	0,06509	0,01415	0,09859	0,00972	1,455882	102,891	0,006758575	0,711
6	Е11	5	7	8	5	8	6,6	0,04882	0,01061	0,09894	0,00979	1,084118	102,157	0,00213101	1,15
7	Е12	5	8	9	7	9	7,6	0,05621	0,01222	0,09878	0,00976	1,252445	102,49	0,003908272	1,64
8	Е14	5	9	9	9	9	8,2	0,06065	0,01318	0,09868	0,00974	1,353966	102,69	0,005235063	2,17
9	Е15	5	6	7	6	8	6,4	0,04734	0,01029	0,09897	0,0098	1,050582	102,09	0,001840288	2,73
10	Е16	7	6	4	6	9	6,4	0,04734	0,01029	0,09897	0,0098	1,050582	102,09	0,001840288	3,33
11	Е20	5	6	5	6	9	6,2	0,04586	0,00997	0,099	0,0098	1,017091	102,024	0,001571046	3,94
12	Е22	5	7	7	7	8	6,8	0,05030	0,01093	0,09891	0,00978	1,117696	102,223	0,002443253	4,57
13	Е23	9	9	8	5	6	7,4	0,05473	0,0119	0,09881	0,00976	1,218693	102,423	0,003509526	5,23
14	Е25	7	7	5	5	9	6,6	0,04882	0,01061	0,09894	0,00979	1,084118	102,157	0,00213101	5,89
15	Е26	7	6	6	6	8	6,6	0,04882	0,01061	0,09894	0,00979	1,084118	102,157	0,00213101	6,57
16	Е29	7	5	5	5	6	5,6	0,04142	0,009	0,0991	0,00982	0,916875	101,825	0,000891777	7,26
17	Е30	7	8	7	8	8	7,6	0,05621	0,01222	0,09878	0,00976	1,252445	102,49	0,003908272	7,96
18	Е32	5	7	6	6	8	6,4	0,04734	0,01029	0,09897	0,0098	1,050582	102,09	0,001840288	8,67
19	Е33	5	7	5	6	8	6,2	0,04586	0,00997	0,099	0,0098	1,017091	102,024	0,001571046	9,39
20	Е35	7	7	8	6	8	7,2	0,05325	0,01158	0,09884	0,00977	1,184984	102,356	0,003132469	10,1
	РАЗОМ	126	137	132	123	158	135,2	1	0,21739	1,97826	0,19568	22,22748	2044,21	0,05152358	

ДОДАТОК Ш
Анкети для проведення процедури експертного опитування
Анкета №1

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між компонентами загальної компетентності організації просимо Вас визначити її основні складові. За своєю сутністю, складова має носити узагальнюючий характер, тобто включати у собі властивості однорідних компетенцій.

Для визначення складової організаційної компетентності використовуйте наступну шкалу бальних оцінок:

3 – складова компетентності: перший рівень ієрархії

2 – компетенції, що входять до складових: другий рівень ієрархії

1 – компетенція, що є тавтологією інших компетенцій.

Ваша думка важлива для нас! Дякуємо за співробітництво!

Назва компетенції	Бал
Синергетична компетенція	
Базова компетенція	
Ключова/ядерна компетенція	
Стратегічна компетенція	
Стандартна компетенція	
Функціональна компетенція	
Фінансова компетенція	
Управлінська компетенція	
Виробнича компетенція	
Маркетингово-збутова компетенція	
Компетенція управління персоналом	
Особисто-соціальна компетенція	
Менеджерська/лідерська компетенція (керівника)	
Спеціальна/специфічна компетенція (фахівця)	
Діяльнісна/професійна компетенція	

Рекомендації / зауваження / роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №2

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між компонентами загальної компетентності організації просимо Вас визначити групи та підгрупи компетенцій, що входять за змістом свого використання до певних складових організаційної компетентності.

Окрема компетенція може бути віднесена до певної складової організаційної компетентності та сформувати групу. Крім того, за логікою звернення до компетенцій вони також можуть бути розподілені на підгрупи, що входять до складу певної групи компетенцій.

Для формування такої структури компетентності використовуйте шкалу приналежності, а саме:

Гр – приналежність до групи певної складової організаційної компетентності;

ПГр – приналежність до підгрупи певної групи складової організаційної компетентності.

Ваша думка важлива для нас! Дякуємо за співробітництво!

Складові ОК	Синергетична складова	Ключова складова	Стратегічна складова	Функціональна складова	Базова складова
Назва компетенції					
Стандартна компетенція					
Фінансова компетенція					
Управлінська компетенція					
Виробнича компетенція					
Маркетингово-збутова компетенція					
Компетенція управління персоналом					
Особистісно-соціальна компетенція					
Менеджерська / лідерська компетенція (керівника)					
Спеціальна / специфічна компетенція (фахівця)					
Діяльнісна / професійна компетенція					

Рекомендації / зауваження / роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №3

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між компонентами загальної компетентності організації просимо Вас визначити компетенції, що входять за змістом свого використання до певних складових, груп та підгруп організаційної компетентності.

Для формування такої структури компетенцій використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність компетенції до певної складової, групи та підгрупи організаційної компетентності;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас! Дякуємо за співробітництво!

№ з/п	Компетенції	Синергетична складова	Ключова (унікальна) складова	Стратегічна складова	Функціональна складова				Базова складова			
					Управлінські компетенції	Виробничі компетенції	Фінансові компетенції	Маркетингово-збутові компетенції	Компетенції управління персоналом	Особистісно-соціальні (м'які) компетенції	Діяльнісні (професійні) компетенції	
											Керівника (управлінські, менеджерські, лідерські)	Фахівця (спеціальні, специфічні)
1	Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)											
2	Підприємницька компетенція											
3	Організаційно-управлінська компетенція											
4	Компетенція досвіду											
5	Компетенція управління знаннями											
6	Компетенція ресурсного забезпечення											
7	Поведінкова компетенція											
8	Адаптаційна компетенція											
9	Компетенція конгруентності											
10	Інноваційна компетенція											
11	Компетенція генерації організаційного знання											
12	Компетенція організації управління											
13	Компетенція інформатизації управлінської праці											
14	Компетенція організації та координації праці											
15	Виробнича компетенція											
16	Фінансова компетенція											
17	Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності											
18	Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності											
19	Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності											
20	Компетенція забезпечення товарної пропозиції											
21	Компетенція забезпечення комунікацій											
22	Компетенція забезпечення персоналом											
23	Компетенція організації та координації дій персоналу											
24	Компетенція навчання та розвитку персоналу											
25	Особистісні компетенції (інтелектуальні, навчально-пізнавальні, функціональні, підприємницькі, мета-компетенції)											
26	Соціальні компетенції (комунікативні, правові, політичні, громадянські, психологічні, рольові)											
27	Бізнес-компетенція											
28	Організаторська компетенція											
29	Компетенція переконання та впливу											
30	Компетенція орієнтації на досягнення (результат)											
31	Компетенція професійної впевненості											
32	Компетенція ресурсності											
33	Компетенція організованості											

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №4

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між ознаками прояву компетенцій синергетичної складової компетентності у діяльності організації просимо Вас зробити їх розподіл відповідно до змісту.

Для формування переліку ознак прояву компетенцій синергетичної складової компетентності у діяльності організації використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність ознаки прояву компетенції до певної компетенції;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр та назва компетенції		
		1.1. Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)	1.2. Підприємницька компетенція	1.3. Організаційно-управлінська компетенція
1	2	3	4	5
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти			
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи			
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку			
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами			
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монополне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності			
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності			
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів			
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення			
9	Наявність природної монополії			
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції			
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів			
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної			
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації			
14	Високий рівень інвестиційної привабливості			
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка			
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із поставальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами			
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю			
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій			
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації			
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів			
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку			

1	2	3	4	5
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб			
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами			
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості			
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів			
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку			
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів			
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами			
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування			
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів			
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку			
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)			
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити			
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування			
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання			
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень			
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань			
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку			
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів			
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту			
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг			
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів			
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому			
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації			
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування			
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів			
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища			
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм			
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації			
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень			
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів			
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку			
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань			

1	2	3	4	5
54	Регулярна модернізація технологій, використовуваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик			
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень			
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами			
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки			
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій			
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління			
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень			
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень			
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості			
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін			
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань			
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог			
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики			
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів			
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень			
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту			
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій			
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління			
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації			
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва			
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків			
75	Фінансова незалежність організації			
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій			
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій			
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю			
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау			
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроектування виробництва			
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво			
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів			
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту			

1	2	3	4	5
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності			
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау			
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління			
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів			
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності			
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності			
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами			
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу			
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу			
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів			
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності			
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності			
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби			
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів			
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками			
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку			
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)			
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку			
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))			
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик			
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації			
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем			
106	Практика подовження життєвого циклу товару			
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами			
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування			
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики			
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій			
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній			
112	Наявність системи планування ротации персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних заміщати позиції по вертикалі і горизонталі			
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати			
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників			
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)			
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності			
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами			
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості			
119	Соціально-інноваційна активність підприємства			

1	2	3	4	5
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою			
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу			
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією			
123	Харизма			
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників			
125	Довірічі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури			
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників			
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах			
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів			
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг			
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій			
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження			
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації			
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками			
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу			
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;			
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад			
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень			
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість			
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків			
140	Дивізіональний принцип побудови організаційної структури			
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг			
142	Розвинена логістична система			
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування			
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку			
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації			
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу			
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність			
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність			

1	2	3	4	5
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики			
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)			
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури			
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес-та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання			
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність			
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносин з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами			
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління			
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику			
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей			
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань			
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації			
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці			
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування			
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів			
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень			
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті			
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртовувати її			
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу			
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження			
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень			
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передавання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями			
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу			
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах			
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань			
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих			
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність			
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності			
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій			

1	2	3	4	5
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій			
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи			
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення			
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту			
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу			
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки			

Рекомендації / зауваження / роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №5

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між ознаками прояву компетенцій ключової (унікальної) складової компетентності у діяльності організації просимо Вас зробити їх розподіл відповідно до змісту.

Для формування переліку ознак прояву компетенцій ключової (унікальної) складової компетентності у діяльності організації використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність ознаки прояву компетентності до шифру певної компетенції;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр та назва компетенції			
		2.1. Компетенція досвіду	2.2. Компетенція управління знаннями	2.3. Компетенція ресурсного забезпечення	2.4. Поведінкова компетенція
1	2	3	4	5	6
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти				
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи				
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку				
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами				
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монополіє становить організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності				
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності				
7	Стойкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів				
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення				
9	Наявність природної монополії				
10	Стойка лояльність споживачів до організації, її продукції				
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів				
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної				

1	2	3	4	5	6
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації				
14	Високий рівень інвестиційної привабливості				
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка				
16	Вміння та навички організації ефективної комунікацій-ної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами				
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю				
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій				
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації				
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів				
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку				
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб				
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами				
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості				
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів				
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмінними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку				
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів				
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами				
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування				
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів				
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку				
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)				
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити				
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування				
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання				
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень				
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань				
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку				
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів				
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту				
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг				
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів				
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому				

1	2	3	4	5	6
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації				
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування				
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів				
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища				
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм				
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації				
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень				
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів				
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку				
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань				
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик				
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень				
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами				
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки				
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій				
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління				
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень				
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень				
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості				
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін				
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань				
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог				
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики				
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів				
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень				
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту				

Продовження додатку III

1	2	3	4	5	6
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій				
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління				
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації				
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва				
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків				
75	Фінансова незалежність організації				
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій				
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій				
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю				
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярно-го моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау				
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроектування виробництва				
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво				
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів				
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту				
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності				
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау				
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління				
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів				
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності				
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності				
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами				
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу				
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу				
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів				
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності				
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності				
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби				
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів				
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками				
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку				
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)				
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку				
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))				
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик				
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації				

Продовження додатку III

1	2	3	4	5	6
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем				
106	Практика подовження життєвого циклу товару				
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами				
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування				
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики				
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій				
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній				
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі				
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати				
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників				
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)				
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності				
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами				
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості				
119	Соціально-інноваційна активність підприємства				
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою				
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу				
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією				
123	Харизма				
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників				
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури				
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників				
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах				
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів				
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг				
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій				
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження				
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації				

1	2	3	4	5	6
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками				
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу				
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;				
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад				
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень				
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість				
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків				
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури				
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг				
142	Розвинена логістична система				
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування				
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку				
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації				
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу				
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність				
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність				
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики				
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)				
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури				
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання				
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність				
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами				
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління				
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику				
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей				

Продовження додатку Ш

1	2	3	4	5	6
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, роз-поділяти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань				
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації				
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці				
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування				
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів				
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень				
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті				
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її				
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу				
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження				
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень				
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями				
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу				
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах				
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань				
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих				
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність				
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності				
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій				
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій				
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи				
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення				
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту				
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу				
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки				

Рекомендації / зауваження / роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №6

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між ознаками прояву компетенцій стратегічної складової компетентності у діяльності організації просимо Вас зробити їх розподіл відповідно до змісту.

Для формування переліку ознак прояву компетенцій стратегічної складової компетентності у діяльності організації використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність ознаки прояву компетентності до шифру певної компетенції;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр та назва компетенції			
		3.1. Адаптаційна компетенція	3.2. Компетенція конгруентності	3.3. Інноваційна компетенція	3.4. Компетенція генерації організаційного знання
1	2	3	4	5	6
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти				
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи				
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку				
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами				
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монополічне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності				
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності				
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобіювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів				
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегія-ми їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення				
9	Наявність природної монополії				
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції				
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів				
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної				
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації				
14	Високий рівень інвестиційної привабливості				
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка				
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами				
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю				
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій				
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації				
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів				
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку				

1	2	3	4	5	6
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб				
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами				
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості				
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів				
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмінними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку				
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів				
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами				
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування				
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів				
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку				
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)				
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити				
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування				
35	Свочасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання				
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень				
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань				
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку				
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів				
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту				
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг				
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів				
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому				
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації				
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування				
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів				
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища				
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл ретворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм				
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації				
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень				
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів				
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку				
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань				
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик				
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень				
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами				

Продовження додатку Ш

1	2	3	4	5	6
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки				
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій				
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління				
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень				
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень				
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості				
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін				
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань				
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог				
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики				
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів				
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень				
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту				
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій				
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління				
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації				
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва				
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків				
75	Фінансова незалежність організації				
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій				
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій				
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю				
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау				
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва				
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво				
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів				
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту				
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності				
88	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау				
89	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління				
90	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів				
91	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності				
92	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності				

1	2	3	4	5	6
93	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами				
94	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу				
95	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу				
96	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів				
97	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності				
98	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності				
99	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби				
100	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів				
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку				
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))				
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик				
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації				
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем				
106	Практика подовження життєвого циклу товару				
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами				
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування				
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики				
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій				
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній				
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі				
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати				
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників				
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)				
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності				
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами				
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості				
119	Соціально-інноваційна активність підприємства				
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою				
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу				
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією				
123	Харизма				
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників				
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури				
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників				

Продовження додатку III

1	2	3	4	5	6
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах				
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів				
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг				
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій				
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження				
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації				
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креатив-не мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками				
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу				
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам				
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад				
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень				
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість				
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків				
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури				
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг				
142	Розвинена логістична система				
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування				
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку				
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації				
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу				
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність				
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність				
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики				
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)				
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури				
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання				
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність				
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами				
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління				
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику				

1	2	3	4	5	6
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей				
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань				
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації				
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці				
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза нею, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування				
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів				
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень				
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті				
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртовувати її				
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу				
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження				
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень				
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями				
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу				
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах				
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань				
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих				
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність				
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності				
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій				
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій				
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи				
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення				
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту				
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу				
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки				

Рекомендації / зауваження / роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №7

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між ознаками прояву компетенцій функціональної складової компетентності у діяльності організації просимо Вас зробити їх розподіл відповідно до змісту.

Для формування переліку ознак прояву компетенцій функціональної складової компетентності у діяльності організації використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність ознаки прояву компетентності до шифру певної компетенції;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр та назва компетенції												
		4.1.1. Компетенція організації управління	4.1.2. Компетенція інформатизації управлінської праці	4.1.3. Компетенція організації та координації праці	4.2. Виробнича компетенція	4.3. Фінансова компетенція	4.4.1 Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	4.4.2. Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності	4.4.3. Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	4.4.4. Компетенція забезпечення товарної пропозиції	4.4.5. Компетенція забезпечення комунікацій	4.5.1. Компетенція забезпечення персоналом	4.5.2. Компетенція організації та координації дій персоналу	4.5.3. Компетенція навчання та розвитку персоналу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Абсолютна перевага продукції за цінovими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти													
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи													
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку													
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами													
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності													
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності													
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення													
9	Наявність природної монополії													
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції													
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів													
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної													
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації													
14	Високий рівень інвестиційної привабливості													
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка													
16	Вміння та навички організації ефективною комунікаційною взаємодією із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами													
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керуваності та контролю													
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій													
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації													
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вміннь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів													
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку													
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб													
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами													
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості													
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів													
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку													
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами													
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування													
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів													
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку													
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)													
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити													
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування													
35	Свочасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання													
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень													
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань													
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку													
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів													
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту													
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг													
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів													
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому													
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації													
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування													
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища													
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм													
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації													
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень													
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів													
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку													
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань													
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик													
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень													
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами													
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки													
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій													
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління													
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень													
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості													
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін													
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань													
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог													
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики													
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів													
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень													
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту													
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій													
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління													
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації													
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва													
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків													
75	Фінансова незалежність організації													
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій													
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій													
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау													
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроектування виробництва													
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво													
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів													
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту													
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності													
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау													
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління													
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів													
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності													
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності													
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами													
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу													
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу													
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів													
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності													
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності													
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів													
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками													
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку													
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)													
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку													
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))													
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик													
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації													
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем													
106	Практика подовження життєвого циклу товару													
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами													
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування													
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики													
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій													
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній													
112	Наявність системи планування ротации персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі													
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати													
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників													
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)													
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності													
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості													
119	Соціально-інноваційна активність підприємства													
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою													
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу													
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією													
123	Харизма													
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників													
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури													
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників													
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах													
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів													
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг													
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій													
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження													
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації													
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу													
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;													
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад													
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень													
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість													
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринку-вого сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків													
140	Дивізіональний принцип побудови організаційної структури													
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг													
142	Розвинена логістична система													
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування													
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку													
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації													
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу													
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність													
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність													
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики													
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)													
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури													
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність													
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами													
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління													
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику													
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей													
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань													
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації													
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці													
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування													
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів													
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень													
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті													
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її													
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу													
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень													
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передавання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одиницями													
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу													
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах													
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань													
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих													
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність													
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності													
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій													
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій													
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи													
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення													
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту													
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу													
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки													

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №8

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між ознаками прояву компетенцій базової складової компетентності у діяльності організації просимо Вас зробити їх розподіл відповідно до змісту.

Для формування переліку ознак прояву компетенцій базової складової компетентності у діяльності організації використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність ознаки прояву компетентності до шифру певної компетенції;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр та назва компетенції								
		5.1.1. Особистісна компетенція	5.1.2. Соціальна компетенція	5.2.1.1. Бізнес-компетенція	5.2.1.2. Організаторська компетенція	5.2.1.3. Компетенція переконання та впливу	5.2.1.4. Компетенція орієнтації на досягнення (результат)	5.2.2.1. Компетенція професійної впевненості	5.2.2.2. Компетенція ресурсності	5.2.2.3. Компетенція організованості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти									
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи									
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку									
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами									
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності									
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності									
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів									
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення									
9	Наявність природної монополії									
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів									
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної									
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації									
14	Високий рівень інвестиційної привабливості									
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка									
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами									
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю									
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій									
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації									
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів									
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку									
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб									
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами									
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості									
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів									
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку									
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів									
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами									
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування									
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів									
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку									
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремі професійні галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)									
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити									
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування									
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання									
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень									
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку									
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів									
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту									
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг									
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів									
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому									
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації									
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування									
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів									
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища									
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм									
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації									
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень									
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів									
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку									
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань									
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик									
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень									
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами									
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки									
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій									
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління									
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень									
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості									
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін									
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань									
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог									
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики									
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів									
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень									
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту									
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій									
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління									
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації									
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва									
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків									
75	Фінансова незалежність організації									
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій									
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій									
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю									
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау									
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва									
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво									
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів									
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту									
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау									
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління									
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів									
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності									
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності									
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами									
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу									
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу									
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів									
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності									
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності									
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби									
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів									
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками									
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку									
100	Наявність торговельної (їх) марки (ок)									
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку									
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))									
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик									
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації									
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем									
106	Практика подовження життєвого циклу товару									
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами									
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування									
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики									
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій									
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній									
112	Наявність системи планування ротачії персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних заміщати позиції по вертикалі і горизонталі									
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників									
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)									
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності									
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами									
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості									
119	Соціально-інноваційна активність підприємства									
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою									
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу									
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією									
123	Харизма									
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників									
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури									
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників									
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах									
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів									
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг									
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій									
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження									
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації									
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками									
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу									
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам									
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень									
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість									
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків									
140	Дивізійнальний принцип побудови організаційної структури									
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг									
142	Розвинена логістична система									
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування									
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку									
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації									
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу									
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність									
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність									
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики									
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)									
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури									
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання									
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність									
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами									
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління									
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику									
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей									
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань									
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації									
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування									
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів									
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень									
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті									
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її									
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу									
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження									
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень									
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями									
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу									
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах									
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань									
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих									
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність									
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності									
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій									
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій									
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи									
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення									
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту									
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу									
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки									

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №9

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між пріоритетними управлінськими завданнями та стадіями життєвого циклу організації просимо Вас зробити їх розподіл відповідно до особливостей функціонування організації на стадіях життєвого циклу.

Для розподілу завдань використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – приналежність управлінського завдання до певної стадії життєвого циклу;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас! Дякуємо за співробітництво!

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
1	Обґрунтування перспективності бізнес-ідеї, обговорення та опрацювання місії, пошук ринку (ринкової ніші) з визначенням потреби у продукті, розробкою бізнес-плану, оцінкою рівня ризику, власних ключових здібностей, шансів на успіх та можливих труднощів						
2	Спрямування вільних грошових потоків у інноваційно-інвестиційні проекти, які найбільше відповідають стратегічним цілям організації						
3	Застосування стратегії скорочення витрат для забезпечення нейтрального рівня показника чистих грошових потоків						
4	Розширення масштабів діяльності, темпів її зростання шляхом зміцнення капітальної бази й підвищення рівня ліквідності						
5	Моніторинг потенційних джерел інвестицій, оцінка ймовірності залучення з послідовною розробкою стратегії залучення інвестицій						
6	Зміна профілю діяльності, повна або часткова заміна існуючих технологічних процесів та персоналу						
7	Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації організації						
8	Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості шляхом розширення та технічного оновлення виробництва для удосконалення функціональних характеристик товарів						
9	Розширення клієнтської бази, ринкової частки, цільових сегментів ринку із реалізацією заходів щодо виходу на нові ринки з відповідним зростанням рентабельності та прибутку						
10	Економія усіх видів ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності, зокрема, фонду заробітної плати, при одночасному утриманні мінімально необхідного рівня доходів для забезпечення фінансової стабільності						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
11	Вибір та обґрунтування форм стимулювання зростання продуктивності праці персоналу						
12	Продаж бізнесу						
13	Захоплення нових ринкових сегментів шляхом розвитку конкурентних переваг, розширення філіальної мережі, удосконалення бізнес-процесів						
14	Підтримання рівноваги шляхом жорсткого контролю над витратами з метою їх оптимізації, забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, стабільності показників рентабельності продажів та виробництва, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком						
15	Проведення виваженої політики стабілізації ринкової частки та показників діяльності шляхом своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни через вибір та/або формування відповідних технологій управління						
16	Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних ресурсів						
17	Проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, підвищення віддачі від них шляхом забезпечення фінансової ефективності діяльності, випереджального темпу зростання результатів над активами						
18	Розвиток нової інфраструктури, операційної та управлінської системи для оновлення організації на всіх рівнях розвитку						
19	Реорганізація управління, пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей, з переглядом масштабів діяльності						
20	Визначення пріоритетності цілей організації, їх черговості та послідовності вирішення, розробка системи заходів для досягнення цілей, здійснення контролю за ефективністю діяльності, виконанням встановлених задач						
21	Технічне вдосконалення продукції, оптимізація її асортименту з фінансуванням реклами та підтриманням збутової мережі на підставі проведення агресивних маркетингової і збутової політики, обумовлених зростанням рівня конкурентної боротьби						
22	Залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання нових основних фондів, розширення та подальшого розвитку організації						
23	Формування кадрової політики та вирішення питань задоволення потреби в персоналі, створення відділів, розстановка кадрів, розподіл обов'язків та повноважень, закріплення функцій і задач.						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
24	Перегляд організаційної структури на відповідність стратегічним задачам, її переформатування з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів						
25	Збереження наявних ресурсів та ефективне використання виробничих потужностей						
26	Залучення фахівців з антикризового управління організацією						
27	Активізація механізмів злиття або поглинання організації, створення вертикально-інтегрованої групи для подальшого розвитку шляхом переходу на новий життєвий цикл						
28	Формування нових функціональних підрозділів, формування зв'язків між ними, розширення тих, що вже існують, залучення кваліфікованих працівників, зокрема, вузькоспеціалізованих фахівців						
29	Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на: аналіз існуючих ринків збуту та завоювання нових; виявлення потреби та можливостей виробництва, окрім типового продукту, субпродуктів шляхом раціонального використання наявних технологій та ресурсів; пошук напрямів співпраці із перспективними клієнтами (оптові або індивідуальні замовлення); обґрунтування необхідності розвитку нових проєктів та напрямів діяльності; аналіз умов для розвитку інноваційних ідей						
30	Пошук постачальників, які пропонують вигідніші ціни, партнерів та інвесторів, переорієнтація на використання у складі продукту бюджетних компонентів, ліквідація малоефективних й занадто дорогих ланок виробництва, економне фінансування модернізації (розробки) продуктів з акцентом на утримання виробничої й збутової ефективності						
31	Розробка стратегії розвитку організації						
32	Перебудова організаційної структури управління на функціональну з метою розмежування виробничої та маркетингової діяльності, спеціалізація посадових обов'язків та виконуваних робіт, створення системи обліку запасів і закупівель						
33	Переформатування системи управління зі спрямуванням управлінських рішень на оновлення управлінських кадрів, згуртування персоналу, зниження рівня конфліктності та перебудову організаційної структури						
34	Максимізація прибутку та інвестування в конкурентоспроможні напрями діяльності						
35	Визначення видів та обсягів необхідних ресурсів і джерел їх покриття						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
36	Реалізація стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку для подальшого нарощування обсягів продажу, спровокованого уповільненням темпів зростання ринку та зміною характеру конкуренції						
37	Реорганізація управління з поступовою зміною його стилю з авторитарного на демократичний, підвищення ефективності управління, остаточне формування організаційної структури управління						
38	Оптимізація організаційної структури зі скороченням посад апарату управління та інженерно-технічних працівників, перерозподілом повноважень та функціональних обов'язків, створенням проектних команд й заохоченням ініціативи менеджерів і співробітників						
39	Підвищення цін на продукцію при незмінній або нижчій якості продукції для забезпечення існуючого рівня прибутку						
40	Розробка та впровадження системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками						
41	Проникнення на більш масштабні ринки, швидке реагування на запити споживачів шляхом удосконалення продуктів (послуг) або розробки нових						
42	Відособлення власника від вирішення тактичних задач, його зосередження на стратегічному плануванні із наступною децентралізацією діяльності, делегуванням повноважень, у тому числі, з управління бізнесом від власника до професійного найманого менеджера, створення професійної адміністративної підсистеми						
43	Адаптація персоналу до організаційних змін для забезпечення їх лояльного ставлення до дій керівництва, прихильності до довгострокових цілей, готовності долати тимчасові складності в умовах і оплаті праці, якісної зміни організаційної культури						
44	Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на вдосконалення технологій, бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці						
45	Розробка інвестиційної програми розвитку організації, формування портфелю інвестиційних проектів						
46	Покладення більшої частини відповідальності за управління на нового керівника та інших ключових керівників при одночасному розгляді їх колег нижчого рівня більше як функціональних спеціалістів, ніж як самостійних керівників, спроможних приймати рішення						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
47	Створення та систематичне вдосконалення продукту для забезпечення високої споживчої цінності та ринкового попиту, технологій виробництва та управління, вирішення проблем ефективності діяльності						
48	Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій						
49	Вибір схеми департаменталізації: функціональної, продуктової, територіальної або орієнтованої на споживача						
50	Розробка механізмів управління для забезпечення пріоритету інтересів власників та інвесторів організації, що пов'язане із зростанням її вартості; реалізація з метою урегулювання взаємовідносин вартісно-орієнтованої стратегії розвитку						
51	Максимально можлива винагорода у разі звільнення персоналу внаслідок ліквідації організації						
52	Посилення системи контролю з жорсткою регламентацією економічних показників та концентрацією уваги на їх дотриманні, впровадження механізмів антикризового управління, включаючи розробку планів санації, складання бюджетів капітальних інвестицій для реструктуризації/ реорганізації господарської діяльності						
53	Вибудовування ієрархії звань та посад із формалізацією відносин, процесів і процедур та знеособленням спілкування						
54	Визначення та обґрунтування необхідного діапазону контролю в організації						
55	Постійне нарощування ресурсної бази незалежно від запланованих обсягів прибутку та показників рентабельності діяльності						
56	Пошук нових інноваційних рішень для підтримки фінансово-господарської діяльності, переорієнтація основного напрямку організаційної діяльності						
57	Впровадження регулярного менеджменту, поглиблення розподілу праці зі складанням докладних посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку						
58	Юридичне оформлення організації, формування первинної структури, придбання (оренда) адміністративного та виробничих будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
59	Утримання позицій щодо високих обсягів виробництва та доходів, підкріплене створенням мережі дочірніх організацій, придбанням нових організацій, їх поступовим вбудовуванням до загальної структури з іншими децентралізованими підрозділами, подальшою координацією діяльності						
60	Створення системи управління змінами, на підставі використання стратегій оборони чи наступу						
61	Розробка та реалізація програми здійснення організаційних змін						
62	Пошук альтернативних шляхів опору кризі, оцінка рівня попиту, скорочення або припинення нерентабельного та витратного виробництва, реорганізація кадрових програм для оптимізації чисельності персоналу та прийняття нових цінностей						
63	Стабілізація організаційної структури шляхом введення правил та визначення процедур з одночасним впровадженням системи управління організаційним механізмом без використання занадто громіздких формальних й контролюючих процедур						
64	Удосконалення існуючих та пошук нових підходів до управління персоналом, включаючи розробку стандартів якості роботи та системи її оцінювання, адаптацію системи мотивації розвитку персоналу та підвищення його творчої активності, впровадження заохочувальних винагород відповідно до ступеня досягнення запланованих показників та методів подолання опору змінам						
65	Проведення SWOT-аналізу кадрової ситуації, обґрунтування сценаріїв формування та реалізації політики управління персоналом організації						
66	Регулярне оцінювання діяльності персоналу, перерозподіл функціональних обов'язків, введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів, розроблення системи планування кар'єрного зростання, посилення мотивації						
67	Моніторинг активної діяльності конкурентів, їх агресивної політики боротьби						
68	Зміцнення організаційної культури, розвиток корпоративного духу, підвищення ефективності адміністративних процедур і управління в цілому шляхом формалізації правил, символів, норм поведінки, залучення співробітників, здатних їх сприйняти, цілеспрямованої роботи з тими, хто відхиляється від норм організаційної культури						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
69	Фінансове забезпечення досліджень і розробок продуктів та відповідних заходів початкового маркетингу						
70	Вибір методів збуту за різними групами товарів і географічними ринками						
71	Залучення фахівців для вирішення міжособових конфліктів, створення команд за спільністю інтересів та цінностей						
72	Проведення агресивної інноваційної політики з орієнтацією на пошук і виробництво нових товарів і послуг із відповідною модернізацією устаткування, розширення асортименту товарів (спектра послуг) та кола споживачів, залучення нових постачальників і партнерів, закріплення власного іміджу						
73	Закриття збиткових виробництв та проєктів, продаж частини обладнання, реалізація практики зворотнього лізингу, запровадження режиму жорсткої економії						
74	Визначення головної мети, формування ідеології та проміжних цілей діяльності через уточнення уявлень про споживача, його специфічні потреби та їх співвідношення з головними завданнями діяльності організації, формування клієнтської бази, організація системи продажу й сервісного обслуговування.						
75	Створення системи регулювання та контролю за товарним рухом і потоками, що його супроводжують (фінансовими, інформаційними тощо), координація та організація товароруку (оброблення замовлень, упакування, комплектація, консервування, складування, створення необхідних товарно-матеріальних запасів та їх підтримання, отримання і відвантаження товарів, транспортування продукції);						
76	Освоєння додаткових видів діяльності або виробництва нових видів продукції на підставі ідентифікації нових потреб клієнтів, як доповнення до основного виду діяльності						
77	Децентралізація управління, делегування повноважень керівниками, перерозподіл відповідальності серед виконавців, підкріплений стимулами відповідно до результатів індивідуальної та колективної роботи, спрямування дивідендної політики на збільшення виплат						
78	Продаж нерентабельних активів						
79	Нарощування виробничого потенціалу організації із відповідним збільшенням обсягів виробництва та реалізації; впровадження системи обліку запасів і закупівель						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
80	Впровадження системи всебічного аналізу проблем управління для їх попередження та усунення, формування єдиної технології управління із залученням, у разі необхідності, зовнішніх консультантів або придбання прогресивних світових аналогів						
81	Зміна стратегії організаційного розвитку з акцентом на пошук креативних ідей переорієнтації виробництва, його технічного переозброєння, оновлення технологій та реструктурування; зміну напрямку діяльності організації та пошук додаткових для нього імпульсів, зокрема, залучення нових інвесторів, партнерів, постачальників тощо						
82	Визначення поточної потреби та прогнозування перспективної потреби в персоналі, створення кадрового резерву						
83	Удосконалення збутової системи шляхом її цільової орієнтації на споживача, включаючи розробку планів маркетингу, оцінку їх ефективності, реагування на досягнуті результати через коригування планових показників						
84	Регулярний моніторинг споживачів та конкурентів, рівня ринкових цін, ефективності збутової політики, дієвості рекламної кампанії, рівня сервісного обслуговування для налагодження міцних контактів зі споживачами, забезпечення стабільності діяльності та пошуку шляхів набуття організаційної унікальності						
85	Переорієнтація системи фінансового управління на підготовку до продажу бізнесу: нормалізація фінансової звітності, демонстрація перспектив зростання організації, її інвестиційної привабливості, підвищення якості організаційного управління та рівня транспарентності бізнесу						
86	Розширення діяльності із поступовим нарощуванням ресурсної бази						
87	Набуття специфічних конкурентних переваг для оперативної зміни постачальників, розширення бази клієнтів, інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями						
88	Впровадження комплексних технологій управління для реалізації функцій планування, обліку, контролю; та спеціальних технологій управління фінансами з подальшою їх інтеграцією в єдину систему управління та її постійне вдосконалення						
89	Розробка інноваційної й маркетингової стратегій та їх послідовна імплементація для відновлення позицій організації на ринку						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
90	Моніторинг регіональних результатів реалізації продукції з послідовним здійсненням необхідних коригуючих дій						
91	Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами, переорієнтація з короткострокових засобів фінансування на середньострокові й довгострокові джерела						
92	Забезпечення підвищення рівня компетентності менеджерів та працівників шляхом розробки системи навчання персоналу з відповідною мотивацією						
93	Впровадження системи управління по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць, інтенсивне удосконалення формальних процедур планування, ретельне порівняння і розподіл інвестиційних витрат по всій організації						
94	Розробка фінансової стратегії у якості доповнюючого фактору до попередніх для відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації операційних витрат, реструктуризації активів, фінансових зобов'язань організації						
95	Нарощування фінансового потенціалу, впровадження системи управління робочим капіталом, його ліквідністю для забезпечення достатнього рівня операційного прибутку						
96	Захист від конкурентів шляхом підвищення власної конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості						
97	Розробка бюджетів діяльності з постійним моніторингом вартісних індикаторів для вчасного виявлення негативних тенденцій, застосування превентивних управлінських заходів, ефективної реалізації стратегічних задач						
98	Мобілізація власного капіталу, побудова його збалансованої структури та важелів нарощування для забезпечення інноваційного розвитку організації, її інвестиційної привабливості; залучення додаткового капіталу з метою підтримки ринкової долі						
99	Формування дистрибуційних каналів, вибір дистриб'юторів і дилерів						
100	Мобілізація потенціалу організації для поживлення її функцій та виходу з кризового стану						
101	Спрямування зусиль на стабілізацію грошових надходжень та прибутків, пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх інвестицій, забезпечення стійких ринкових позицій						
102	Управління власним розвитком на підставі формування стратегічного потенціалу шляхом пошуку конкурентоспроможних напрямів діяльності						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
103	Вибудовування ефективної системи управлінського обліку та бюджетування, її автоматизація, впровадження жорсткого операційного контролю для виявлення прихованих резервів, оптимізації структури операційних витрат, підвищення операційної ефективності як джерела конкурентних переваг						
104	Оновлення форм і видів діяльності для отримання зовнішніх довгострокових джерел фінансування у вигляді інвестицій або кредитів для її стабілізації						
105	Оцінка можливостей отримання доходу від операційної діяльності, максимального залучення низько ризикового власного капіталу й внутрішніх джерел грошових коштів для фінансування її розширення та подолання кризи неплатоспроможності й ліквідності						
106	Збереження, забезпечення й підтримка ринкової частки максимально довго – наскільки це буде виправдано ринковим попитом						
107	Впровадження системи управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком для оцінки актуальної потреби у залученні додаткових кредитних ресурсів, нових інвесторів і партнерів						
108	Зміна фокусу з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку, пошук можливостей його ефективного збільшення для підвищення показника віддачі на вкладений капітал						
109	Збирання та обробка оперативної інформації про ринок праці, визначення найбільш ефективного способу комплектування персоналу з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища						
110	Новий запуск ефективних, вже впроваджених ідей, їх відновлення у якості нових продуктових стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами, що підвищує шанси на новий виток життєвого циклу з урахуванням минулих напрацювань та досвіду						
111	Оптимізація ключових бізнес-процесів, впровадження систем їх планування та жорсткого контролю за реалізацією, фокусування на ефективності						
112	Формування продуктово-ринкової стратегії та стратегій конкурентної боротьби						
113	Максимальна стабілізація діяльності, формування стратегії з цільовою функцією максимізації прибутку, зокрема, шляхом досягнення переваг у витратах виробництва						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
114	Формування єдиного інформаційного автоматизованого простору для забезпечення регулярного інформаційного потоку, обліку й контролю інформаційних зв'язків						
115	Постійне коригування стратегії діяльності, оптимізація процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників						
116	Освоєння додаткових видів діяльності, як доповнення до основного виду діяльності, або виробництва нових видів продукції, або модифікація існуючої з виділенням нових сфер її застосування						
117	Визначення головної мети організації – ліквідація або реорганізація для надання наявним ресурсам нового прояву у виробничій діяльності						
118	Спрямування стратегічних зусиль на зміцнення конкурентних ринкових позицій, забезпечення стабільності функціонування організації шляхом підвищення ефективності використання інновацій, впровадження виваженої політики розширення ринку продажу продукції (надання послуг), виявлення нових можливостей розвитку						
119	Створення торговельної мережі організації						
120	Інтенсивний пошук джерел залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат та інвестування у майбутній розвиток, забезпечення їх стабільності та достатнього обсягу капіталу, впровадження системи управління короткостроковими грошовими потоками, процедур фінансового контролю						
121	Впровадження своєчасних заходів з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів, послуг та ринків, інтеграції окремих бізнес-структур з метою створення нового рівня підприємницької активності, переходу на новий якісний рівень існування організації, підвищення ймовірності повернення до стадії зростання						

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Продовження додатку III

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
4.5.3.2														
4.5.3.3														
4.5.3.4														
4.5.3.5														
5.1.1.1														
5.1.1.2														
5.1.1.3														
5.1.1.4														
5.1.1.5														
5.1.1.6														
5.1.1.7														
5.1.2.1														
5.1.2.2														
5.1.2.3														
5.1.2.4														
5.1.2.5														
5.2.1.1.1														
5.2.1.1.2														
5.2.1.1.3														
5.2.1.1.4														
5.2.1.2.1														
5.2.1.2.2														
5.2.1.2.3														
5.2.1.2.4														
5.2.1.2.5														
5.2.1.2.6														
5.2.1.3.1														
5.2.1.3.2														
5.2.1.3.3														
5.2.1.3.4														
5.2.1.4.1														
5.2.1.4.2														
5.2.1.4.3														
5.2.2.1.1														
5.2.2.1.2														
5.2.2.1.3														
5.2.2.2.1														
5.2.2.2.2														
5.2.2.2.3														
5.2.2.3.1														
5.2.2.3.2														
5.2.2.3.3														
5.2.2.3.4														
5.2.2.3.5														

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №11

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між пріоритетними управлінськими завданнями та необхідними для їх вирішення компетенціями просимо Вас зробити їх розподіл, використовуючи ознаки прояву у діяльності організації, відповідно до характеристик функціонування організації на стадії інтенсивного зростання (становлення).

Для здійснення подібного розподілу використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – звернення до компетенції за певною ознакою прояву для вирішення конкретного управлінського завдання стадії інтенсивного зростання (становлення) організації;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																										
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25		
1.1.1																											
1.1.2																											
1.1.3																											
1.1.4																											
1.1.5																											
1.1.6																											
1.2.1																											
1.2.2																											
1.2.3																											
1.2.4																											
1.2.5																											
1.3.1																											
1.3.2																											
1.3.3																											
1.3.4																											
1.3.5																											
2.1.1																											
2.1.2																											
2.1.3																											
2.2.1																											
2.2.2																											
2.2.3																											
2.2.4																											
2.3.1																											
2.3.2																											
2.3.3																											
2.4.1																											
2.4.2																											
2.4.3																											
2.4.4																											
3.1.1																											
3.1.2																											
3.1.3																											
3.2.1																											
3.2.2																											
3.2.3																											
3.2.4																											
3.3.1																											

Шифр озна-ки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																										
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25		
3.3.2																											
3.3.3																											
3.3.4																											
3.3.5																											
3.4.1																											
3.4.2																											
3.4.3																											
3.4.4																											
3.4.5																											
4.1.1.1																											
4.1.1.2																											
4.1.1.3																											
4.1.1.4																											
4.1.1.5																											
4.1.1.6																											
4.1.1.7																											
4.1.1.8																											
4.1.2.1																											
4.1.2.2																											
4.1.3.1																											
4.1.3.2																											
4.1.3.3																											
4.1.3.4																											
4.2.1																											
4.2.2																											
4.2.3																											
4.2.4																											
4.2.5																											
4.3.1																											
4.3.2																											
4.3.3																											
4.3.4																											
4.3.5																											
4.4.1.1																											
4.4.1.2																											
4.4.1.3																											
4.4.1.4																											
4.4.1.5																											
4.4.2.1																											
4.4.2.2																											
4.4.2.3																											
4.4.2.4																											
4.4.2.5																											
4.4.2.6																											
4.4.3.1																											
4.4.3.2																											
4.4.3.3																											
4.4.3.4																											
4.4.4.1																											
4.4.4.2																											
4.4.4.3																											
4.4.4.4																											

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																										
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25		
4.4.4.5																											
4.4.5.1																											
4.4.5.2																											
4.4.5.3																											
4.5.1.1																											
4.5.1.2																											
4.5.1.3																											
4.5.1.4																											
4.5.1.5																											
4.5.1.6																											
4.5.2.1																											
4.5.2.2																											
4.5.2.3																											
4.5.2.4																											
4.5.2.5																											
4.5.3.1																											
4.5.3.2																											
4.5.3.3																											
4.5.3.4																											
4.5.3.5																											
5.1.1.1																											
5.1.1.2																											
5.1.1.3																											
5.1.1.4																											
5.1.1.5																											
5.1.1.6																											
5.1.1.7																											
5.1.2.1																											
5.1.2.2																											
5.1.2.3																											
5.1.2.4																											
5.1.2.5																											
5.2.1.1.1																											
5.2.1.1.2																											
5.2.1.1.3																											
5.2.1.1.4																											
5.2.1.2.1																											
5.2.1.2.2																											
5.2.1.2.3																											
5.2.1.2.4																											
5.2.1.2.5																											
5.2.1.2.6																											
5.2.1.3.1																											
5.2.1.3.2																											
5.2.1.3.3																											
5.2.1.3.4																											

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																														
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	
1.3.4																															
1.3.5																															
2.1.1																															
2.1.2																															
2.1.3																															
2.2.1																															
2.2.2																															
2.2.3																															
2.2.4																															
2.3.1																															
2.3.2																															
2.3.3																															
2.4.1																															
2.4.2																															
2.4.3																															
2.4.4																															
3.1.1																															
3.1.2																															
3.1.3																															
3.2.1																															
3.2.2																															
3.2.3																															
3.2.4																															
3.3.1																															
3.3.2																															
3.3.3																															
3.3.4																															
3.3.5																															
3.4.1																															
3.4.2																															
3.4.3																															
3.4.4																															
3.4.5																															
4.1.1.1																															
4.1.1.2																															
4.1.1.3																															
4.1.1.4																															
4.1.1.5																															
4.1.1.6																															
4.1.1.7																															
4.1.1.8																															
4.1.2.1																															
4.1.2.2																															
4.1.3.1																															
4.1.3.2																															
4.1.3.3																															
4.1.3.4																															
4.2.1																															
4.2.2																															
4.2.3																															
4.2.4																															
4.2.5																															
4.3.1																															
4.3.2																															
4.3.3																															

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																													
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30
4.3.4																														
4.3.5																														
4.4.1.1																														
4.4.1.2																														
4.4.1.3																														
4.4.1.4																														
4.4.1.5																														
4.4.2.1																														
4.4.2.2																														
4.4.2.3																														
4.4.2.4																														
4.4.2.5																														
4.4.2.6																														
4.4.3.1																														
4.4.3.2																														
4.4.3.3																														
4.4.3.4																														
4.4.4.1																														
4.4.4.2																														
4.4.4.3																														
4.4.4.4																														
4.4.4.5																														
4.4.5.1																														
4.4.5.2																														
4.4.5.3																														
4.5.1.1																														
4.5.1.2																														
4.5.1.3																														
4.5.1.4																														
4.5.1.5																														
4.5.1.6																														
4.5.2.1																														
4.5.2.2																														
4.5.2.3																														
4.5.2.4																														
4.5.2.5																														
4.5.3.1																														
4.5.3.2																														
4.5.3.3																														
4.5.3.4																														
4.5.3.5																														
5.1.1.1																														
5.1.1.2																														
5.1.1.3																														
5.1.1.4																														
5.1.1.5																														
5.1.1.6																														
5.1.1.7																														
5.1.2.1																														
5.1.2.2																														
5.1.2.3																														
5.1.2.4																														
5.1.2.5																														
5.2.1.1																														
5.2.1.2																														
5.2.1.3																														
5.2.1.4																														
5.2.1.2.1																														
5.2.1.2.2																														

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																													
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30
5.2.1.2.3																														
5.2.1.2.4																														
5.2.1.2.5																														
5.2.1.2.6																														
5.2.1.3.1																														
5.2.1.3.2																														
5.2.1.3.3																														
5.2.1.3.4																														
5.2.1.4.1																														
5.2.1.4.2																														
5.2.1.4.3																														
5.2.2.1.1																														
5.2.2.1.3																														
5.2.2.2.1																														
5.2.2.2.2																														
5.2.2.2.3																														
5.2.2.3.1																														
5.2.2.3.2																														
5.2.2.3.3																														
5.2.2.3.4																														
5.2.2.3.5																														

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №13

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між пріоритетними управлінськими завданнями та необхідними для їх вирішення компетенціями просимо Вас зробити їх розподіл, використовуючи ознаки прояву у діяльності організації, відповідно до характеристик функціонування організації на стадіях занепаду / оновлення.

Для здійснення подібного розподілу використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – звернення до компетенції за певною ознакою прояву для вирішення конкретного управлінського завдання стадіях занепаду / оновлення організації;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	410	411	412	413	414	41*	42*	43*	44*	45*	46*	47*	48*	49*	410*	411*	412*	413*	414*	415*	
1.1.1																														
1.1.2																														
1.1.3																														
1.1.4																														
1.1.5																														
1.1.6																														
1.2.1																														
1.2.2																														
1.2.3																														
1.2.4																														
1.2.5																														

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	410	411	412	413	414	41*	42*	43*	44*	45*	46*	47*	48*	49*	410*	411*	412*	413*	414*	415*	
1.3.1																														
1.3.2																														
1.3.3																														
1.3.4																														
1.3.5																														
2.1.1																														
2.1.2																														
2.1.3																														
2.2.1																														
2.2.2																														
2.2.3																														
2.2.4																														
2.3.1																														
2.3.2																														
2.3.3																														
2.4.1																														
2.4.2																														
2.4.3																														
2.4.4																														
3.1.1																														
3.1.2																														
3.1.3																														
3.2.1																														
3.2.2																														
3.2.3																														
3.2.4																														
3.3.1																														
3.3.2																														
3.3.3																														
3.3.4																														
3.3.5																														
3.4.1																														
3.4.2																														
3.4.3																														
3.4.4																														
3.4.5																														
4.1.1.1																														
4.1.1.2																														
4.1.1.3																														
4.1.1.4																														
4.1.1.5																														
4.1.1.6																														
4.1.1.7																														
4.1.1.8																														
4.1.2.1																														
4.1.2.2																														
4.1.3.1																														
4.1.3.2																														
4.1.3.3																														
4.1.3.4																														
4.2.1																														
4.2.2																														
4.2.3																														
4.2.4																														
4.2.5																														
4.3.1																														
4.3.2																														
4.3.3																														
4.3.4																														
4.3.5																														
4.4.1.1																														

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	410	411	412	413	414	41*	42*	43*	44*	45*	46*	47*	48*	49*	410*	411*	412*	413*	414*	415*	
4.4.1.2																														
4.4.1.3																														
4.4.1.4																														
4.4.1.5																														
4.4.2.1																														
4.4.2.2																														
4.4.2.3																														
4.4.2.4																														
4.4.2.5																														
4.4.2.6																														
4.4.3.1																														
4.4.3.2																														
4.4.3.3																														
4.4.3.4																														
4.4.4.1																														
4.4.4.2																														
4.4.4.3																														
4.4.4.4																														
4.4.4.5																														
4.4.5.1																														
4.4.5.2																														
4.4.5.3																														
4.5.1.1																														
4.5.1.2																														
4.5.1.3																														
4.5.1.4																														
4.5.1.5																														
4.5.1.6																														
4.5.2.1																														
4.5.2.2																														
4.5.2.3																														
4.5.2.4																														
4.5.2.5																														
4.5.3.1																														
4.5.3.2																														
4.5.3.3																														
4.5.3.4																														
4.5.3.5																														
5.1.1.1																														
5.1.1.2																														
5.1.1.3																														
5.1.1.4																														
5.1.1.5																														
5.1.1.6																														
5.1.1.7																														
5.1.2.1																														
5.1.2.2																														
5.1.2.3																														
5.1.2.4																														
5.1.2.5																														
5.2.1.1.1																														
5.2.1.1.2																														
5.2.1.1.3																														
5.2.1.1.4																														
5.2.1.2.1																														
5.2.1.2.2																														
5.2.1.2.3																														
5.2.1.2.4																														
5.2.1.2.5																														
5.2.1.2.6																														
5.2.1.3.1																														

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)																												
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*														
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	410	411	412	413	414	41*	42*	43*	44*	45*	46*	47*	48*	49*	410*	411*	412*	413*	414*	
5.2.1.3.2																													
5.2.1.3.3																													
5.2.1.3.4																													
5.2.1.4.1																													
5.2.1.4.2																													
5.2.1.4.3																													
5.2.2.1.1																													
5.2.2.1.2																													
5.2.2.1.3																													
5.2.2.2.1																													
5.2.2.2.2																													
5.2.2.2.3																													
5.2.2.3.1																													
5.2.2.3.2																													
5.2.2.3.3																													
5.2.2.3.4																													
5.2.2.3.5																													

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

Анкета №14

Шановний експерт!

З метою формування складно структурованої системи зв'язків між пріоритетними управлінськими завданнями та необхідними для їх вирішення компетенціями просимо Вас зробити їх розподіл, використовуючи ознаки прояву у діяльності організації, відповідно до характеристик функціонування організації на стадії ліквідації.

Для здійснення подібного розподілу використовуйте шкалу приналежності, а саме:

1 – звернення до компетенції за певною ознакою прояву для вирішення конкретного управлінського завдання стадії ліквідації організації;

0 – у протилежному випадку.

Ваша думка важлива для нас. Дякуємо за співробітництво!

Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)			Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)			Шифр ознаки прояву компетенції (Додаток АБ)	Шифр управлінського завдання (Додаток АЕ)		
	5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3
1.1.1				4.1.1.5				4.5.2.3			
1.1.2				4.1.1.6				4.5.2.4			
1.1.3				4.1.1.7				4.5.2.5			
1.1.4				4.1.1.8				4.5.3.1			
1.1.5				4.1.2.1				4.5.3.2			
1.1.6				4.1.2.2				4.5.3.3			
1.2.1				4.1.3.1				4.5.3.4			
1.2.2				4.1.3.2				4.5.3.5			
1.2.3				4.1.3.3				5.1.1.1			
1.2.4				4.1.3.4				5.1.1.2			
1.2.5				4.2.1				5.1.1.3			
1.3.1				4.2.2				5.1.1.4			
1.3.2				4.2.3				5.1.1.5			
1.3.3				4.2.4				5.1.1.6			
1.3.4				4.2.5				5.1.1.7			
1.3.5				4.3.1				5.1.2.1			
2.1.1				4.3.2				5.1.2.2			
2.1.2				4.3.3				5.1.2.3			
2.1.3				4.3.4				5.1.2.4			
2.2.1				4.3.5				5.1.2.5			
2.2.2				4.4.1.1				5.2.1.1.1			
2.2.3				4.4.1.2				5.2.1.1.2			
2.2.4				4.4.1.3				5.2.1.1.3			
2.3.1				4.4.1.4				5.2.1.1.4			
2.3.2				4.4.1.5				5.2.1.2.1			
2.3.3				4.4.2.1				5.2.1.2.2			
2.4.1				4.4.2.2				5.2.1.2.3			
2.4.2				4.4.2.3				5.2.1.2.4			
2.4.3				4.4.2.4				5.2.1.2.5			
2.4.4				4.4.2.5				5.2.1.2.6			
3.1.1				4.4.2.6				5.2.1.3.1			
3.1.2				4.4.3.1				5.2.1.3.2			
3.1.3				4.4.3.2				5.2.1.3.3			
3.2.1				4.4.3.3				5.2.1.3.4			
3.2.2				4.4.3.4				5.2.1.4.1			
3.2.3				4.4.4.1				5.2.1.4.2			
3.2.4				4.4.4.2				5.2.1.4.3			
3.3.1				4.4.4.3				5.2.2.1.1			
3.3.2				4.4.4.4				5.2.2.1.2			
3.3.3				4.4.4.5				5.2.2.1.3			
3.3.4				4.4.5.1				5.2.2.2.1			
3.3.5				4.4.5.2				5.2.2.2.2			
3.4.1				4.4.5.3				5.2.2.2.3			
3.4.2				4.5.1.1				5.2.2.3.1			
3.4.3				4.5.1.2				5.2.2.3.2			
3.4.4				4.5.1.3				5.2.2.3.3			
3.4.5				4.5.1.4				5.2.2.3.4			
4.1.1.1				4.5.1.5				5.2.2.3.5			
4.1.1.2				4.5.1.6							
4.1.1.3				4.5.2.1							
4.1.1.4				4.5.2.2							

Рекомендації/зауваження/роз'яснення _____

Посада експерта в організації _____

ДОДАТОК Щ

Таблиця Щ.1

Матриця кількості думок експертів щодо віднесення компетенцій до складових, груп та підгруп компетентності

№ з/п	Компетенції	Синергетична складова	Ключова (унікальна) складова	Стратегічна складова	Функціональна складова					Базова складова		
					Управлінські компетенції	Виробничі компетенції	Фінансові компетенції	Маркетингово-збутові компетенції	Компетенції управління персоналом	Особистісно-соціальні (м'які) компетенції	Діяльнісні (професійні) компетенції	
											Керівника (управлінські, менеджерські, лідерські)	Фахівця (спеціальні, специфічні)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)	14		1	1				1	1	1	1
2	Підприємницька компетенція	13		4	1					2		
3	Організаційно-управлінська компетенція	13	1	1	1		1		1		1	1
4	Компетенція досвіду	1	13		1		1		1	1	1	1
5	Компетенція управління знаннями		13	1	1		1		1	1	1	1
6	Компетенція ресурсного забезпечення	1	14	1		1		1	1	1		
7	Поведінкова компетенція	1	15	1	1				1		1	
8	Адаптаційна компетенція	1		13	1			1	1	1	1	1
9	Компетенція конгруентності	1	1	14	1					1	1	1
10	Інноваційна компетенція	2	1	13			3		1			
11	Компетенція генерації організаційного знання	1		15		1	1	1	1			
12	Компетенція організації управління	1	1		13	1			1	1	1	1
13	Компетенція інформатизації управлінської праці	1		1	14				1	1	1	1
14	Компетенція організації та координації праці	1	1	1	13	1	1	1	1			
15	Виробнича компетенція	1			1	16	1		1			
16	Фінансова компетенція			1		1	18					
17	Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	1		1		1		13	1	1	1	1
18	Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності	1		1		1		16	1			
19	Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	2		1	2			13	1	1		
20	Компетенція забезпечення товарної пропозиції	1			1	1	2	13	1	1		
21	Компетенція забезпечення комунікацій	1			1			15	1		1	1
22	Компетенція забезпечення персоналом	1		1	2				13	1	1	1
23	Компетенція організації та координації дій персоналу				2				15	1	1	1
24	Компетенція навчання та розвитку персоналу				1				16	1	1	1

Продовження додатку Щ.
Продовження таблиці Щ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
25	Особистісні компетенції (інтелектуальні, навчально-пізнавальні, функціональні, підприємницькі, мета-компетенції)				2				1	15	1	1
26	Соціальні компетенції (комунікативні, правові, політичні, громадянські, психологічні, рольові)				1				1	14	2	2
27	Бізнес-компетенція	1	1	1	2				1	1	13	
28	Організаторська компетенція	2			1				1	1	15	
29	Компетенція переконання та впливу				2				2	1	15	
30	Компетенція орієнтації на досягнення (результат)				4				2		14	
31	Компетенція професійної впевненості	2			2				1	1	1	13
32	Компетенція ресурсності	1		2		1		2				14
33	Компетенція організованості	2	2		1				2			13

Таблиця Щ.2

Середньозважені групові оцінки експертних думок щодо віднесення компетенцій до складових, груп та підгруп компетентності

№ з/п	Компетенції	Синергетична складова	Ключова (унікальна) складова	Стратегічна складова	Функціональна складова					Базова складова			
					Управлінські компетенції	Виробничі компетенції	Фінансові компетенції	Маркетингово-збутові компетенції	Компетенції управління персоналом	Особистісно-соціальні (м'які) компетенції	Діяльнісні (професійні) компетенції		
											Керівника (управлінські, менеджерські, лідерські)	Фахівця (спеціальні, специфічні)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)	0,7	0	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	
2	Підприємницька компетенція	0,65	0	0,2	0,05	0	0	0	0	0,1	0	0	
3	Організаційно-управлінська компетенція	0,65	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	
4	Компетенція досвіду	0,05	0,65	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	
5	Компетенція управління знаннями	0	0,65	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	
6	Компетенція ресурсного забезпечення	0,05	0,7	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0	
7	Поведінкова компетенція	0,05	0,75	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0	
8	Адаптаційна компетенція	0,05	0	0,65	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	
9	Компетенція конгруентності	0,05	0,05	0,7	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	
10	Інноваційна компетенція	0,1	0,05	0,65	0	0	0,15	0	0,05	0	0	0	
11	Компетенція генерації організаційного знання	0,05	0	0,75	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	

Продовження додатку Щ.
Продовження таблиці Щ.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12	Компетенція організації управління	0,05	0,05	0	0,65	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05
13	Компетенція інформатизації управлінської праці	0,05	0	0,05	0,7	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05
14	Компетенція організації та координації праці	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0
15	Виробнича компетенція	0,05	0	0	0,05	0,8	0,05	0	0,05	0	0	0
16	Фінансова компетенція	0	0	0,05	0	0,05	0,9	0	0	0	0	0
17	Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,65	0,05	0,05	0,05	0,05
18	Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,8	0,05	0	0	0
19	Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	0,1	0	0,05	0,1	0	0	0,65	0,05	0,05	0	0
20	Компетенція забезпечення товарної пропозиції	0,05	0	0	0,05	0,05	0,1	0,65	0,05	0,05	0	0
21	Компетенція забезпечення комунікацій	0,05	0	0	0,05	0	0	0,75	0,05	0	0,05	0,05
22	Компетенція забезпечення персоналом	0,05	0	0,05	0,1	0	0	0	0,65	0,05	0,05	0,05
23	Компетенція організації та координації дій персоналу	0	0	0	0,1	0	0	0	0,75	0,05	0,05	0,05
24	Компетенція навчання та розвитку персоналу	0	0	0	0,05	0	0	0	0,8	0,05	0,05	0,05
25	Особистісні компетенції (інтелектуальні, навчально-пізнавальні, функціональні, підприємницькі, мета-компетенції)	0	0	0	0,1	0	0	0	0,05	0,75	0,05	0,05
26	Соціальні компетенції (комунікативні, правові, політичні, громадянські, психологічні, рольові)	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0,7	0,1	0,1
27	Бізнес-компетенція	0,05	0,05	0,05	0,1	0	0	0	0,05	0,05	0,65	0
28	Організаторська компетенція	0,1	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0,05	0,75	0
29	Компетенція переконання та впливу	0	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0,05	0,75	0
30	Компетенція орієнтації на досягнення (результат)	0	0	0	0,2	0	0	0	0,1	0	0,7	0
31	Компетенція професійної впевненості	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,65
32	Компетенція ресурсності	0,05	0	0,1	0	0,05	0	0,1	0	0	0	0,7
33	Компетенція організованості	0,1	0,1	0	0,05	0	0	0	0,1	0	0	0,65

ДОДАТОК Ю

Таблиця Ю.1

Простір ознак прояву компетенцій у діяльності організації

№ з/п	Ознаки прояву компетенцій
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монополієне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення
9	Наявність природної монополії
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації
14	Високий рівень інвестиційної привабливості
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку

№ з/п	Ознаки прояву компетенцій
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів,
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості

№ з/п	Ознаки прояву компетенцій
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків
75	Фінансова незалежність організації
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління
87	Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів

№ з/п	Ознаки прояву компетенцій
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем
106	Практика подовження життєвого циклу товару
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників
115	Практика вирошування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості
119	Соціально-інноваційна активність підприємства
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією
123	Харизма
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників

№ з/п	Ознаки прояву компетенцій
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, прийняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг
142	Розвинена логістична система
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами

№ з/п	Ознаки прояву компетенцій
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртовувати її
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки

ДОДАТОК Я

Таблиця Я.1

Матриця оцінок думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями синергетичної складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		І	ІІ	ІІІ
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	15	2	2
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	17	2	1
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	18	2
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	19	1	
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	17	2	1
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	2	2	16
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	17	1	2
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	1	1	18
9	Наявність природної монополії	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	15	4	1
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	1	19	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	1	17	2
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	2	2	16
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	2	17	1
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	2	16	2
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	1	2	17
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	1	1	18
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінації факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		І.1	І.2	І.3
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних заміщати позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0
115	Практика виховання працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0
123	Харизма	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		І.1	І.2	І.3
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передавання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносин з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0
164	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій			
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту			
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0

Середньозважені групові оцінки думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями синергетичної складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0,75	0,1	0,1
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0,85	0,1	0,05
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0,9	0,1
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0,95	0,05	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0,85	0,1	0,05
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0,1	0,1	0,8
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0,85	0,05	0,1
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0,05	0,05	0,9
9	Наявність природної монополії	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0,75	0,2	0,05
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0,05	0,95	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0,05	0,85	0,1
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0,1	0,1	0,8
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0,1	0,85	0,05
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0,1	0,8	0,1
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0,05	0,1	0,85
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0,05	0,05	0,9
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмінними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремі професійні галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		І.1	І.2	І.3
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0
112	Наявність системи планування ротачії персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0
123	Харизма	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримка та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0
135	Високий рівень рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0
140	Дивізійна організаційна структура побудови організаційної структури	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		І.1	І.2	І.3
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективного індивідуальної та колективної праці	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (їх групою), згуртувати її	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції		
		1.1	1.2	1.3
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0

Таблиця Я.3

Матриця оцінок думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організації за компетенціями ключової (унікальної) складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	17	1	1	1
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю		0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	1	16	2	1
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	1	19	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	17	1	1	1
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	15	2	2	1
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	1	1	18	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	1	18	1	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмінними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	2	2	16	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	1	17	2	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	1	18	0	1
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	1	0	1	18
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	1	2	17
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	1	1	2	16
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	2	1	17
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0	0
65	Наявність формальної усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0	0
112	Наявність системи планування ротации персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних заміщати позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0	0
123	Харизма	0	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного переваження	0	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;	0	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0	0
140	Дивізійна організаційна структура побудови організаційної структури	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її	0	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0	0

Середньозважені групові оцінки думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями ключовою (унікальною) складовою компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
1	Абсолютна перевага продукції за цінovими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0,85	0,05	0,05	0,05
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0,05	0,8	0,1	0,05
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0,05	0,95	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0,85	0,05	0,05	0,05
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0,75	0,1	0,1	0,05
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0,05	0,05	0,9	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0,05	0,9	0,05	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0,1	0,1	0,8	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0,05	0,85	0,1	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0,05	0,9	0	0,05
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0,05	0	0,05	0,9
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0,05	0,1	0,85
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0,05	0,05	0,1	0,8
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0,1	0,05	0,85
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (їх) марки (ок)	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0	0
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0	0
123	Харизма	0	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам	0	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися й працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		2.1	2.2	2.3	2.4
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртовувати її	0	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0	0

Матриця оцінок думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями стратегічної складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобіювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмінними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0	0
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	17	1	1	1
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	18	0	1	1
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	1	18	1	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	17	1	1	1
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	1	1	16	2
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	1	18	1	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	1	19	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	1	18	1	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	1	18	1	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	1	1	2	16
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	1	1	17	1
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	1	0	1	18
54	Регулярна модернізація технологій, використовуваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	1	1	18	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	1	0	19	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	1	1	1	17
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	2	0	18
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	2	18
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (їх) марки (ок)	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0	0
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0	0
123	Харизма	0	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримка та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;	0	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносин з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртовувати її	0	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0	0

Таблиця Я.6

Середньозважені групові оцінки думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями стратегічної складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.2	3.4
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмінними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0	0
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0	0
35	Свочасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0,85	0,05	0,05	0,05
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0,9	0	0,05	0,05
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організацій-ної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0,05	0,9	0,05	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0,85	0,05	0,05	0,05
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових техно-логій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0,05	0,05	0,8	0,1
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0,05	0,9	0,05	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0,05	0,95	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0,05	0,9	0,05	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.2	3.4
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0,05	0,9	0,05	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0,05	0,05	0,1	0,8
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0,05	0,05	0,85	0,05
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0,05	0	0,05	0,9
54	Регулярна модернізація технологій, використовуваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0,05	0,05	0,9	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0,05	0	0,95	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0,05	0,05	0,05	0,85
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0,1	0	0,9
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0,1	0,9
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0

Продовження додатку Я
Продовження таблиці Я.6

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.2	3.4
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.2	3.4
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0	0
123	Харизма	0	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0	0
125	Довіра, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам	0	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.3	3.4
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносин з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0

Продовження додатку Я
Продовження таблиці Я.6

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції			
		3.1	3.2	3.2	3.4
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її	0	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передавання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0	0

Матриця оцінок думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями функціональної складової компетентності

№	Ознака прояву компетенцій у діяльності організацій	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управ-ління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмій для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	15	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	17	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	14	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	17	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	16	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	18	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	17	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	17	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	17	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	18	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	17	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	18	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	1	16	0	0	1	0	1	1	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	1	0	17	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	1	0	0	15	1	1	0	1	0	1	1	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	16	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	18	0	0	2	0	0	0	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	1	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	1	16	0	0	1	0	0	1	0	1	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	2	0	0	15	0	0	2	0	0	0	1	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	1	0	17	0	0	0	1	0	0	0	0	1
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	2	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0	17	0	1	0	1	0	1	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	1	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	1	0	18	0	0	0	0	1	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0	16	0	0	0	2	0	0	1	1
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	1	0	2	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	1	0	1	0	0	17	0	0	1	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	2	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	1	0	1	0	0	0	18	0	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	1	0	0	1	19	0	0	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	1	0	1	0	0	0	17	0	0	1	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	1	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	1	0	1	0	0	0	17	0	0	0	1	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (їх) марки (ок)	0	1	0	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	1	0	1	0	0	1	0	1	0	15	1	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	2	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	18	0	1
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	1	0	0	1	0	0	18	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікацій-ної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	1	0	0	0	0	0	0	19	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	1	0	0	1	0	0	1	0	0	17	0	0	0
112	Наявність системи планування ротачії персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	16	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	19	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	18	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивіду-альних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	18	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18	0	1

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	18	0
123	Харизма	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	16	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	15	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	19
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	17
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	18
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, прийняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Середньозважені групові оцінки думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організацій за компетенціями функціональної складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобіювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0,75	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0,85	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0,7	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0,85	0	0	0,1	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0,8	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0,9	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0,85	0	0	0,05	0	0,1	0	0	0	0	
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0,85	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0,85	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0,9	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0,85	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0,9	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0,05	0,8	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0,05	0	0,85	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	
75	Фінансова незалежність організації	0	0,05	0	0	0,75	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0,8	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0	
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0,9	0	0	0,1	0	0	0	0	0	
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0	0,95	0	0	0	0	0	0	0,05	
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0,05	0,8	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0,1	0	0	0,75	0	0	0,1	0	0	0	0,05	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0,05	0	0,85	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0,05
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0	0	0,9	0	0	0	0	0	0,1	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0	0,85	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0,05	0	0	0	0	0,95	0	0	0	0	0	0	0
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0,05	0	0,9	0	0	0	0	0,05	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0	0,8	0	0	0	0,1	0	0	0,05	0,05
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0,05	0	0,1	0	0	0	0,85	0	0	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0,05	0	0,05	0	0	0,85	0	0	0,05	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0	0	0,9	0	0	0	0	0,1	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0,9	0	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0,05	0	0	0,05	0,95	0	0	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0,05	0	0,05	0	0	0	0,85	0	0	0,05	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0	0	0	0,95	0	0	0	0	0,05	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0,05	0	0,05	0	0	0	0,85	0	0	0	0,05	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,95	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0	0,75	0,05	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,9	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,9	0	0,05
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,9	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,95	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,85	0	0	0
112	Наявність системи планування ротации персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0	0,8	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,95	0	0
115	Практика виховання працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,9	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0,9	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,9	0	0,05
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,9	0
123	Харизма	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,8	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0,05	0,75	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,95

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0,85
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0,9
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одинацями	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції												
		4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3	4.4.4	4.4.5	4.5.1	4.5.2	4.5.3
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця Я.9

Матриця оцінок думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організації за компетенціями базової складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції									
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3	
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Стойка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	1	0	0	1	0	0	18	0
35	Свочасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0	0	0	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0	0	0	0	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0	0	0	0	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0	0	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0	0	0	0	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0	0	0	0	0	0	0
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних заміщати позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0
115	Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0	0	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0	0	0	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123	Харизма	0	18	0	0	1	0	0	1	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0	0	0	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0	0	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	1	0	1	0	0	1	17
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0	0	0	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;	16	0	1	0	0	1	0	1	1
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	17	0	0	1	0	1	0	1	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	16	0	1	0	1	0	1	0	1
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0	0	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	18	0	0	2	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0	0	0	0	0	20
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	18	0	0	1	0	1	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	18	0	0	2	0	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	15	0	1	0	1	0	1	0	2
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	16	1	0	1	0	1	0	1	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	18	0	0	0	2	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	19	0	0	0	1	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	17	0	0	1	0	2	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	18	0	1	0	0	1	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	18	0	0	0	1	0	0	1
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	2	0	15	0	1	0	1	0	1
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	20	0	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	17	0	1	0	1	0	1
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	18	0	1	0	1	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	2	0	16	0	2	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	1	0	0	0	18	0	1	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0	0	0	0	0	20
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	1	0	0	17	0	1	0	1	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0	0	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її	0	0	0	18	0	0	2	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0	18	0	1	0	1
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	19	0	1	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	2	0	0	0	17	0	1	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одиницями	0	0	0	0	0	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	1	1	1	0	15	0	1	0	1
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	1	0	0	18	0	1	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	1	0	1	0	0	1	0	17	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	1	0	0	18	0	0	1
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	1	0	0	0	0	19	0	0	0
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0	0	0	20	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження додатку Я
Продовження таблиці Я.9

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	1	0	0	0	18	0	1
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	2	0	0	1	0	0	17	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	1	0	1	0	2	0	0	16	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	3	0	0	0	0	17
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	1	0	0	0	0	0	19

Таблиця Я.10

Середньозважені групові оцінки думок експертів щодо розподілу ознак прояву компетенцій у діяльності організації за компетенціями базової складової компетентності

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
1	Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Наявність природної монополії	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
11	Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитих співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Високий рівень інвестиційної привабливості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Проактивна гнучка організаційна поведінка	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмінь для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Орієнтація діяльності на усталені потреби цільової аудиторії споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Встановлення та підтримка міцних взаємовідносин з надійними перевіреними партнерами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Опора у досягненні результатів на розвинену систему стратегічного та оперативного планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Наявність системи планових показників з чітким числовим виміром і часовими обмеженнями у контексті загальної стратегії організації та цілей окремих підрозділів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
32	Практика перенесення знань та досвіду в окремій професійній галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроектування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,9	0
35	Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Практика використання набору ефективних у попередні періоди стратегій діяльності та управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Наявність обладнання, технологій, знань і умінь працівників для вирішення типових для певного сегмента / ринку завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Наявність ліцензій, сертифікатів для здійснення регламентованих видів діяльності, підтримка їх актуальності та оновлення переліку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринковому	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Наявність міцної організаційної культури, бренду власника та організації, позитивної ділової репутації та інвестиційної привабливості організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
51	Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	Регулярна модернізація технологій, використовуюваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
67	Швидка розробка, обґрунтований відбір, оцінка, ухвалення та впровадження рішень в умовах обмеженості інформації та ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	Використання минулого досвіду вирішення організаційних проблем, наявність банку ефективних рішень	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0
72	Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
73	Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків	0	0	0	0	0	0	0	0	0
75	Фінансова незалежність організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
76	Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроектування виробництва	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво	0	0	0	0	0	0	0	0	0
82	Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
83	Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
84	Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
85	Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау	0	0	0	0	0	0	0	0	0
86	Оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління	0	0	0	0	0	0	0	0	0
87	Фінансування масштабних наукових проектів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
88	Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
89	Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
90	Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91	Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
92	Наявність систем стимулювання торговельного персоналу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
93	Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
94	Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
95	Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
96	Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби	0	0	0	0	0	0	0	0	0
97	Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
98	Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками	0	0	0	0	0	0	0	0	0
99	Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	Наявність торговельної (их) марки (ок)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
101	Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	Практика спільного визначення цілей діяльності організації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Наявність стійкого джерела ресурсів для досягнення цілей, реалізації планів, розв'язання проблем	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Практика подовження життєвого циклу товару	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
109	Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
111	Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній	0	0	0	0	0	0	0	0	0
112	Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0
114	Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0
115	Практика виховання працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
116	Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
117	Прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до прийнятих стандартів; використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
118	Досвід організації та здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на дотримання вимог міжнародної системи якості	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	Соціально-інноваційна активність підприємства	0	0	0	0	0	0	0	0	0
120	Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою	0	0	0	0	0	0	0	0	0
121	Застосування технології коректного вивільнення персоналу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123	Харизма	0	0,9	0	0	0,05	0	0	0,05	0
124	Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0
125	Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури	0	0	0	0	0	0	0	0	0
126	Довіра до керівника, його авторитет в організації, узгодженість інтересів керівників та працівників	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
127	Досвід співпраці зі стратегічними партнерами – світовими лідерами, створення стратегічних альянсів/ участі у стратегічних альянсах	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	Досвід застосування системи аутсорсингу бізнес-процесів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	Комбінування ключових компетенцій через партнерство, створення мереж, франчайзинг, аутсорсинг	0	0	0	0	0	0	0	0	0
130	Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
131	Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,85
132	Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
133	Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками	0	0	0	0	0	0	0	0	0
134	Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
135	Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;	0,8	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05
136	Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень	0,85	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0
138	Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість	0,8	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05
139	Реальний/ потенційний доступ організації до конкретного ринкового сегменту/ринку/ спектра стратегічно важливих ринків ринків	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	Дивізійний принцип побудови організаційної структури	0	0	0	0	0	0	0	0	0
141	Розвинена система управління асортиментом продукції/послуг	0	0	0	0	0	0	0	0	0
142	Розвинена логістична система	0	0	0	0	0	0	0	0	0
143	Досвід ефективного ринкового позиціонування	0	0	0	0	0	0	0	0	0

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
144	Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку	0,9	0	0	0,1	0	0	0	0	0
145	Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації	0	0	0	0	0	0	0	0	1
146	Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу	0	0,9	0	0	0,05	0	0,05	0	0
147	Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність	0,9	0	0	0,1	0	0	0	0	0
148	Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність	0,75	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,1
149	Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики	0,8	0,1	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0
150	Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)	0	0	0,9	0	0	0	0,1	0	0
151	Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури	0	0,95	0	0	0	0,05	0	0	0
152	Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання	0	0	0,85	0	0	0,05	0	0,1	0
153	Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність	0	0,9	0	0,05	0	0	0,05	0	0
154	Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами	0	0,9	0	0	0	0,05	0	0	0,05
155	Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління	0,1	0	0,75	0	0,05	0	0,05	0	0,05
156	Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику	0	0	0	1	0	0	0	0	0
157	Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей	0	0	0,85	0	0,05	0	0,05	0	0,05

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
158	Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань	0	0	0	0,9	0	0,05	0	0,05	0
159	Наявність джерел регулярного отримання актуальної інформації	0	0	0	0	0	0	0	0	0
160	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці	0	0,1	0	0,8	0	0,1	0	0	0
161	Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування	0,05	0	0	0	0,9	0	0,05	0	0
162	Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів	0	0	0	0	0	0	0	0	1
163	Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень	0,05	0	0	0,85	0	0,05	0	0,05	0
164	Розвиток компетенцій персоналу до рівня, відповідного актуальним або потенційним вимогам організаційної діяльності на ринковому сегменті	0	0	0	0	0	0	0	0	0
165	Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її	0	0	0	0,9	0	0	0,1	0	0
166	Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу	0	0	0	0	0,9	0	0,05	0	0,05
167	Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження	0	0	0	0,95	0	0,05	0	0	0
168	Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень	0	0,1	0	0	0	0,85	0	0,05	0
169	Наявність системи розгалужених комунікацій для своєчасного передання інформації, обміну знаннями та досвідом між співробітниками, підрозділами, бізнес-одиницями	0	0	0	0	0	0	0	0	0
170	Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу	0,05	0,05	0,05	0	0,75	0	0,05	0	0,05
171	Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах	0	0,05	0	0	0,9	0	0,05	0	0
172	Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0,85	0
173	Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих	0	0	0,05	0	0	0,9	0	0	0,05
174	Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність	0,05	0	0	0	0	0,95	0	0	0

Продовження додатку Я
Продовження таблиці Я.10

№	Ознака прояву компетенції у діяльності організації	Шифр компетенції								
		5.1.1	5.1.2	5.2.1.1	5.2.1.2	5.2.1.3	5.2.1.4	5.2.2.1	5.2.2.2	5.2.2.3
175	Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності	0	0	0	0	0	0	1	0	0
176	Використання прогресивного унікального виробничого обладнання та технологій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
177	Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій	0	0	0,05	0	0	0	0,9	0	0,05
178	Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи	0,1	0	0	0,05	0	0	0,85	0	0
179	Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення	0,05	0	0,05	0	0,1	0	0	0,8	0
180	Орієнтація на підвищення якісних показників діяльності на вимогу ринкового сегменту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
181	Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0,85
182	Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,95

ДОДАТОК АБ

Таблиця АБ.1

Систематизація результатів опитування експертів щодо розподілу ознак прояву за компетенціями складових компетентності

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
1. Синергетична складова (формується за умови досягнення максимального рівня прояву більшості складових попередніх рівнів) сукупність унікальних корпоративних знань, вмій, навичок, організаційного досвіду, доповнених технологіями та ресурсами, що забезпечує зростання вартості бізнесу, цінності товарів і послуг, практично невідтворювані конкурентами переваги, що забезпечує зростання організації за існуючими напрямками діяльності та паралельний розвиток нових		
1.1	Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)	
1.1.1		Абсолютна перевага продукції за ціновими та якісними характеристиками на ринку, консолідація ресурсів, технологій, знань та досвіду в унікальні, важко, довго або дорого відтворювані конкурентами продукти
1.1.2		Наявність авторських прав, ліцензій, патентів на винаходи, ноу хау, конструкторські рішення, дизайн, технології, торгові марки, бренди, програмні продукти, логотипи, технології PR, договорів франшизи
1.1.3		Права власності на сировину та матеріали, конкурентне лідерство за витратами
1.1.4		Наявність позицій організаційного лідерства або монопольне становище організації на ринку, у галузях економічної діяльності, їх сукупності
1.1.5		Стійкий авторитет в широких адміністративних та ділових колах, вплив на прийняття необхідних рішень, лобювання організаційних інтересів шляхом використання особистих, адміністративних, політичних та економічних ресурсів
1.1.6		Стійка лояльність споживачів до організації, її продукції
1.2	Підприємницька компетенція (розуміння комерційних принципів, інноваційність, рішучість, стратегія, аналіз та вирішення проблем управління)	
1.2.1		Адекватне розуміння ринкової ситуації, швидке розпізнавання змін у запитах співучасників – партнерів, конкурентів, споживачів
1.2.2		Комбінація видів та напрямів діяльності, що посилюють ефективність одна одної
1.2.3		Інтеграція конкурентних і лідируючих технологій в кінцевий продукт, виробництво продуктів ринкової новизни, використання інновацій як основи для розвитку
1.2.4		Високий рівень інвестиційної привабливості
1.2.5		Проактивна гнучка організаційна поведінка
1.3	Організаційно-управлінська компетенція (планування та організованість, організаційна поведінка)	
1.3.1		Відповідність організаційної структури розміру організації, ступеню диверсифікації діяльності
1.3.2		Оптимальність співвідношення централізації та децентралізації управління, рівня формалізації діяльності, дотримання норм керованості та контролю
1.3.3		Наявність системи складних реалістичних цілей діяльності, забезпечених стратегіями їх досягнення, організованість системи передачі цілей, процесу планування їх досягнення
1.3.4		Швидка ідентифікація релевантної інформації, достатність знань і вмій для розв'язання проблем, досягнення цілей організації, реалізації планів
1.3.5		Використання «мапи майбутнього» для узгодження цілей та необхідних для досягнення організаційних компетенцій; практика створення, розвитку, реформування організаційних компетенцій для досягнення цілей, їх адаптації до конкретної ринкової ситуації
2. Ключова (унікальна) складова (сформована на підставі розвитку компетенцій стратегічної складової, сукупність можливостей, ресурсів, інноваційних виробничих та управлінських технологій, що забезпечують унікальність організації (відмітні характеристики кінцевого продукту) у ринковому сегменті, є рушійною силою розвитку нового напрямку діяльності, формування нової стратегії з акцентом на підвищення конкурентоспроможності) за умови відповідного розвитку можуть застосовуватись у декількох галузях, на декількох ринкових сегментах, ринку в цілому, забезпечувати потенційний доступ організації до різних ринків, практично не можуть бути відтвореними конкурентами, оскільки (за визначенням К.К. Прахалада і Г. Хамела) являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок		

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
2.1	Компетенція досвіду	
2.1.1		Досвід діяльності організації на ринку, знання його специфіки та потреб
2.1.2		Досвід інтеграції, взаємного співробітництва, стратегічного партнерства, обміну знаннями, інформацією та практикою досягнення цілей, управління ресурсами і бізнес-процесами
2.1.3		Вміння та навички організації ефективної комунікаційної взаємодії із постачальниками, споживачами, органами влади, фінансово-кредитними установами
2.2.	Компетенція управління знаннями	
2.2.1		Наявність команди кваліфікованих співробітників з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів
2.2.2		Мобільність персоналу, практика створення робочих груп, координування та об'єднання зусиль співробітників та підрозділів для вирішення актуальних завдань, культура мережевої роботи між працівниками різних організацій
2.2.3		Практика організаційного навчання, розвитку професійних навичок співробітників під потреби ринку
2.2.4		Практика перенесення знань та досвіду в окремі професійні галузі (ринковому сегменті) на інші галузі діяльності (ринковий сегмент)
2.3	Компетенція ресурсного забезпечення	
2.3.1		Виробництво продукції в обсягах, відповідних потенційному ринковому попиту, досягнення бажаної частки ринку
2.3.2		Виробництво продукції з оригінальними, відмітними на ринку характеристиками, що формують неціновий споживчий інтерес, впровадження інноваційних розробок на ринку
2.3.3		Вигідне географічне розташування із доступом до дефіцитних і специфічних (унікальних) ресурсів, навичка залучення додаткових ресурсів в ситуації їх обмеженості
2.4	Поведінкова компетенція (забезпечення позиції організації на ринку, швидкість реакції)	
2.4.1		Клієнтоорієнтованість у здійсненні діяльності на ринку, виробництво високоякісної продукції різних форматів під потреби споживачів
2.4.2		Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації/ поведінки та запитів споживачів, здійснення змін і нововведень, перепроєктування виробництва для адаптації під нові вимоги ринку та різні запити
2.4.3		Широка диверсифікація діяльності, оперативна розробка та практична реалізація необхідних ринку пропозицій товарів/послуг
2.4.4		Оперативне освоєння нових ринкових сегментів у межах наявних ресурсів
<p>3. Стратегічна складова (формуються на підставі розвитку та максимального прояву у діяльності загальнодоступних для більшості організацій компетенцій функціональної складової)</p> <p>забезпечують стратегічну спрямованість діяльності організації, створюють необхідний базис для виходу та ефективності на нових ринках завдяки можливості швидкої адаптації, виробництва нових продуктів шляхом впровадження інноваційних розробок; є передумовою виникнення нових можливостей у швидкозмінних умовах ринкового середовища, освоєння нового напрямку діяльності, успішності організації у його межах; означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні організації (а не його підрозділу). Йдеться про конгруентність загальної стратегії організації можливостям турбулентного ринкового середовища</p>		
3.1	Адаптаційна компетенція	
3.1.1		Своєчасність реагування на тенденції розвитку ринку, масштабні зміни попиту, зміни у поведінці, запитах і вподобаннях споживачів при збереженні стійкості; гнучкість цілей у відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, гармонічність їх поєднання
3.1.2		Готовність до ризику, підкріплена системою ризик-орієнтованого планування
3.1.3		Наявність системи внутрішнього контролю та аудиту
3.2	Компетенція конгруентності	

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
3.2.1		Конгруентність ділової стратегії, організаційних можливостей, вимог ринкового середовища
3.2.2.		Досвід розробки і реалізації стратегії здійснення змін з оцінкою організаційної готовності до змін; наявність набору стратегічних альтернатив дій для досягнення цілей на окремому ринку
3.2.3		Узгодженість науково-технологічної, виробничої та інноваційної політики організації
3.2.4		Навички оцінки стратегії, стратегічних альтернатив, управлінських рішень
3.3	Інноваційна компетенція	
3.3.1		Орієнтація топ-менеджменту на розвиток інновацій; інтеграцію нових технологій в організаційну діяльність, виробництво продукції з постійно високим рівнем ринкового попиту; досвід систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів
3.3.2		Практика оцінки та прогнозування технологічного розвитку, проведення технологічного аудиту, вибору технологічних пріоритетів; пошуку, накопичення та використання неординарних ідей, комбінацій факторів управління та виробництва для здійснення організаційних змін та розвитку
3.3.3		Розвиток сфер діяльності, пов'язаної з науковими дослідженнями, розробками, інвестуванням, трансфером технологій, короткий цикл перетворення ідей у практичну реалізацію необхідних ринку пропозицій, високий рівень фінансування НДДКР, цільових програм
3.3.4		Регулярна модернізація технологій, використовуваного обладнання, оновлення продукції із покращенням технічних та функціональних характеристик
3.3.5		Досвід застосування механізмів виводу на ринок об'єктів інтелектуальної власності; практика захисту інтересів організації та авторів нововведень
3.4	Компетенція генерації організаційного знання (забезпечуючи досягнення синергетичних ефектів, сприяє формуванню унікального корпоративного знання, що є необхідною умовою виникнення інших ключових компетенцій)	
3.4.1		Наявність команди кваліфікованих співробітників з рідкісними професійними характеристиками, що забезпечуються тривалим часом підготовки або значними інвестиціями. з досвідом конструктивного вирішення завдань в умовах обмеженості часу та ресурсів
3.4.2		Практика розробки моделі організаційних компетенцій для наявних та нових напрямів діяльності, використання практичного інструментарію їх оцінки
3.4.3		Досвід розробки та реалізації стратегій поглиблення або розширення компетенцій
3.4.4		Практика активних наукових досліджень, оцінки, правової охорони й захисту інтелектуальної власності, розробки та впровадження технологій збереження знань
3.4.5		Практика стимулювання інноваційних індивідуальних розробок, ініціативи щодо нововведень
4. Функціональна складова (забезпечує виконання основних завдань за функціями організаційної діяльності – управління, виробництво, фінанси, маркетинг та збут, персонал – максимально ефективним способом) втілюється у певних напрямках діяльності, відображає спроможність організаційних підсистем успішно здійснювати виробничо-комерційні функції		
4.1. УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ		
4.1.1	Компетенція організації управління	
4.1.1.1		Децентралізація управління, економічність, гнучкість, оперативність системи управління, короткий цикл прийняття та повнота реалізації управлінських рішень
4.1.1.2		Організаційна структура з регламентацією профілю діяльності, відповідальності, підпорядкованості структурних підрозділів, об'єднаних загальним апаратом управління
4.1.1.3		Створення умов для втілення знань, умінь та здібностей співробітників; орієнтація управління на обмін знаннями та активну взаємодію між структурними підрозділами

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
4.1.1.4		Організація роботи співробітників відповідно до прийнятих стандартів; використання стандартних процедур, правил та інструкцій забезпечення однакових показників виконання робочих завдань
4.1.1.5		Узгодженість конкурентних пріоритетів організації із силою виробничої функції; вміння залучати додаткові організаційні ресурси різних функціональних рівнів в ситуації їх обмеженості
4.1.1.6		Наявність системи управління ризиками, що спирається на надійні джерела інформації, процедури її збору та аналізу, методи ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики
4.1.1.7		Спрямування управління на підвищення адаптаційних здібностей організації; регулярний моніторинг конкурентних переваг з акцентом на забезпечення їх поточної й перспективної достатності; своєчасне виявлення необхідності змін
4.1.1.8		Досвід формування ефективних бізнес-процесів здійснення соціальних, виробничих та комерційних функцій
4.1.2	Компетенція інформатизації управлінської праці	
4.1.2.1		Автоматизація управлінської праці шляхом адаптації інформаційних технологій під потреби управління
4.1.2.2		Формування інформаційних баз даних, використання автоматизованих методів та спеціальних інструментів накопичення та обробки інформації
4.1.3	Компетенція організації та координації праці	
4.1.3.1		Наявність формально усталеної та чітко зафіксованої системи правил та регламентів діяльності, актуальних регламентуючих корпоративних документів, системи контролю за дотриманням їх вимог
4.1.3.2		Підтримка самостійності, відповідальності, конструктивного діалогу між керівниками та співробітниками, формування ефективних колективних зв'язків
4.1.3.3		Інноваційний підхід до організації роботи, використання унікальних систем, технологій, методів та прийомів управління; впровадження системи тайм менеджменту
4.1.3.4		Використання моделей компетенцій; управління організаційними компетенціями на різних рівнях, в окремих організаційних підсистемах, підрозділах; орієнтація на випереджальний розвиток організаційних компетенцій
4.2. ВИРОБНИЧА КОМПЕТЕНЦІЯ		
4.2.1		Володіння співробітниками управлінських структур основами ключових виробничих технологій
4.2.2		Наявність системи управління за етапами технологічного циклу; швидкі цикли виробництва
4.2.3		Розвиненість виробничо-технологічної інфраструктури; практика її регулярного моніторингу та модернізації, активного впровадження нових технологій та ноу-хау
4.2.4		Орієнтація виробництва на задоволення актуальних потреб ринку, їх формування; можливість оперативного перепроєктування виробництва
4.2.5		Досвід виробництва конкурентоспроможної продукції; наявність системи контролю якості продукції, низькі витрати на її виробництво
4.3. ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНЦІЯ		
4.3.1		Фінансова незалежність організації
4.3.2		Наявність системи фінансового менеджменту та контролю фінансових бюджетів; впровадження автоматизованих програм фінансового обліку, інструментів і прийомів комп'ютеризованої підтримки фінансового менеджменту

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
4.3.3		Наявність системи управління фінансовими потоками організації, формування, розподілу, раціонального використання фінансових резервів; забезпечення додаткового фінансування через залучення інвестиційного капіталу у короткі строки, за прийнятною вартістю
4.3.4		Практика розробки короткострокової і довгострокової фінансово-інвестиційної політики; Досвід розробки, обґрунтування і прийняття стратегічних рішень з питань комерційного використання результатів науково-технічних досліджень та ноу-хау
4.3.5		Фінансування масштабних наукових проєктів та технологій в необхідні терміни при відносно незначній кількості ресурсів
4.4. МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ		
4.4.1	Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	
4.4.1.1		Наявність структури управління маркетингово-збутовою діяльністю, що спирається на систему її планування та прогнозування із залученням співробітників та споживачів
4.4.1.2		Наявність підсистеми маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності
4.4.1.3		Високий рівень збутового потенціалу організації; розгалужена мережа торговельних партнерів; достатність бюджету маркетингово-збутової діяльності
4.4.1.4		Впровадження інновацій у маркетингово-збутову діяльність; зокрема, нових форм просування продукції; засобів електронного маркетингу
4.4.1.5		Наявність систем стимулювання торговельного персоналу
4.4.2	Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності	
4.4.2.1		Практика розробки та реалізації стратегій маркетингово-збутової діяльності
4.4.2.2		Досвід реалізації наступальної стратегії маркетингово-збутової діяльності
4.4.2.3		Досвід реалізації оборонної стратегії маркетингово-збутової діяльності
4.4.2.4		Досвід реалізації стратегії активної взаємодії та взаємозв'язку зі споживачами
4.4.2.5		Досвід реалізації стратегії управління збутовим потенціалом та виявлення його резервів
4.4.2.6		Досвід реалізації стратегії управління збутовими ризиками
4.4.3	Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	
4.4.3.1		Досвід діяльності на ринку, знання тенденцій і перспектив його розвитку
4.4.3.2		Доступ до джерел актуальної інформації про ринок, знання основних учасників ринку, характеру потреб цільової аудиторії, перспективних клієнтських сегментів, основних переваг та слабких місць конкурентів
4.4.3.3		Практика регулярного аналізу економічної кон'юнктури ринку, перспективних клієнтських сегментів, прогнозування тенденцій їх розвитку
4.4.3.4		Оперативне реагування на зміну ринкової ситуації, умов реалізації продукції на ринку, поведінки споживачів та конкурентів; навички застосування ефективних методів конкурентної боротьби
4.4.4	Компетенція забезпечення товарної пропозиції	
4.4.4.1		Практика розробки та реалізації товарної політики; регулярної діагностики продукції, дослідження її споживчих властивостей та функціональних характеристик
4.4.4.2		Практика подовження життєвого циклу товару
4.4.4.3		Наявність торговельної (их) марки (ок)
4.4.4.4		Впровадження нових форм системи технічної підтримки продукції, перед- і післяпродажного обслуговування
4.4.4.5		Практика розробки, реалізації, перегляду цінової політики
4.4.5	Компетенція забезпечення комунікацій	

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
4.4.5.1		Практика розробки й реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики; використання широкого спектру каналів комунікацій
4.4.5.2		Досвід організації/участі у виставках, ярмарках, промоакціях, інших масових заходах, реалізації успішних рекламних кампаній
4.4.5.3		Міцний бренд організації, персональний бренд власника (керівника), позитивний імідж та репутація організації (власника (керівника))
4.5. КОМПЕТЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
4.5.1	Компетенція забезпечення персоналом	
4.5.1.1		Якісна та кількісна укомплектованість кадрового складу; високий рівень забезпеченості ключовими працівниками, низький рівень їх втрати
4.5.1.2		Наявність системи глобального пошуку, компетентнісного підходу до ідентифікації, підбору, залучення та втримання провідних працівників
4.5.1.3		Практика вирощування працівників (планування кар'єри, формування траєкторії її розвитку, визнання цінності працівників для організації)
4.5.1.4		Наявність центрів оцінки результатів праці; прозора система оцінки працівників, регулярного аналізу діяльності відповідно до стандартів, використання індикаторів поведінки за посадами, їх групами
4.5.1.5		Наявність системи планування ротації персоналу за результатами оцінки; послідовна його адаптація через застосування практики наставництва; формування кадрового резерву працівників, здатних замінити позиції по вертикалі і горизонталі
4.5.1.6		Застосування технології коректного вивільнення персоналу
4.5.2	Компетенція організації та координації дій персоналу	
4.5.2.1		Наявність системи кадрового менеджменту; практики розробки кадрової стратегії, політики її реалізації, узгодженої із загальною організаційною стратегією та місією
4.5.2.2		Наявність системи поділу та спеціалізації праці; розподілу прав, влади та зон відповідальності; делегування повноважень та встановлення їх меж відповідно до структури управління; практика врахування індивідуальних особливостей і культурних відмінностей працівників у процесі розподілу завдань, делегування повноважень та відповідальності
4.5.2.3		Високий рівень оплати та мотивації праці, його узгодження з індивідуальною компетентністю, індивідуальною та колективною ефективністю; застосування процедур ідентифікації потреб та інтересів працівників, механізму їх задоволення; наявність системи соціального розвитку та соціального захисту працівників
4.5.2.4		Довірчі, підтримуючі взаємовідносини у колективі, практика обговорення змін (визнання та повага до досягнень працівників, відкритість для особистого та ділового спілкування, відсутність стереотипів та узагальнень); трансляція колективних цінностей і норм для створення міцної організаційної культури
4.5.2.5		Впровадження норм конструктивного ставлення до розбіжностей, розуміння і поваги до позицій співробітників, методів ефективного вирішення конфліктів в робочих ситуаціях, використання переговорних стратегій
4.5.3	Компетенція навчання та розвитку персоналу	
4.5.3.1		Наявність програм своєчасного безперервного професійного навчання і розвитку персоналу; практика застосування освітніх інформаційних систем, технологій інтенсивного обміну знаннями та найкращою практикою

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
4.5.3.2		Практика постійного пошуку шляхів створення нових знань (спостереження, зворотний зв'язок, аналіз, тестування, досвід досліджень, експериментування, креативне мислення, підтримку та мотивацію їх створення працівниками); підтримка співпраці, обміну знаннями, інформацією та новими ідеями між співробітниками
4.5.3.3		Стимулювання бажання до саморозвитку та навчання, реалізації резервів зростання потенціалу персоналу
4.5.3.4		Створення та використання технологій поєднання практичної діяльності і навчання; відкритий доступ працівників до джерел отримання нових знань, досвіду, кваліфікації
4.5.3.5		Практика визначення, розвитку, посилення компетенцій персоналу; виявлення і формалізації неявних знань, прихованих можливостей працівників, аудиту талантів; цілеспрямоване формування (підвищення рівня прояву) професійних компетенцій; створення бази компетенцій, розробка моделей компетенцій для окремих посад
5. Базова складова компетентності (рівень індивідуума) є підґрунтям для розвитку усіх складових організаційної компетентності		
5.1. Особистісно-соціальні (м'які (soft skills) (індивідуально-психологічні якості, що є бажаною передумовою високого рівня майстерності виконання певного виду професійної діяльності)		
5.1.1	Особистісна компетенція	
5.1.1.1	Особистісні: аналітичні (інформаційні), інтелектуальні, навчально-пізнавальні, функціональні, підприємницькі, мета-компетенції	Концептуальне, системне, аналітичне мислення; структурованість і гнучкість мислення, якість логічних рішень
5.1.1.2		Високий рівень культури та інтелектуальної зрілості (широта розумового кругозору), вірність нормативно-етичним цінностям та установкам;
5.1.1.3		Високоосвідченість, схильність та здібності до навчання та цілеспрямованого розвитку; навичка виявлення індивідуальних сильних і слабких сторін та потреб у розвитку
5.1.1.4		Відкритість до змін, сприйняття нового, активність дій в умовах змін; здатність до генерації нових ідей, винахідливість, креативність та дослідницькі здібності, ініціативність та інноваційний світогляд; творчі здібності, здатність до нестандартної праці; перемикаємість
5.1.1.5		Цілеспрямованість, орієнтація на досягнення та успіх, наполегливість та старанність
5.1.1.6		Впевненість у собі та власних силах, самостійність та відповідальність
5.1.1.7		Вибагливість та об'єктивність до себе та інших; самоконтроль, дисципліна та самодисципліна; здатність до критики та самокритики
5.1.2	Соціальна компетенція	
5.1.2.1	Соціальні: комунікативні, правові, політичні, громадянські, психологічні, рольові (рольові компетенції – вимоги до очікуваної виробничої поведінки співробітника, що відображають стратегічний напрям розвитку бізнесу або ринкове позиціонування організації на певному відрізку часу, тому вони є найдинамічнішими)	Харизма
5.1.2.2		Розвиненість комунікаційних здібностей (відкритість до спілкування, навички міжособистісного спілкування, психофізіологічна здатність встановлювати й підтримувати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі, приймати участь у спільній діяльності); високий рівень емпатичності й комунікативної культури
5.1.2.3		Здатність працювати в міждисциплінарній команді, взаємодіяти з представниками різних культур, експертами з інших предметних галузей; соціальна активність у процесі організації та здійснення спільної діяльності, готовність прийти на допомогу
5.1.2.4		Гнучкість поведінки (здатність адаптуватися і працювати з різними ситуаціями, особами, групами); здатність сприймати різноманітність, міжкультурні різниці та звичаї, взаємодіяти у міжнародному контексті; не конфліктність
5.1.2.5		Розвинуті міжособистісні навички (встановлення та підтримка необхідних контактів та побудова довірчих відносини з іншими); здатність до взаємодії з суспільними інститутами

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
5.2.	Діяльнісні (професійні) (жорсткі (hard skills))	
5.2.1.	КЕРІВНИКА (УПРАВЛІНСЬКІ, МЕНЕДЖЕРСЬКІ, ЛІДЕРСЬКІ)	
5.2.1.1	Бізнес-компетенція	
5.2.1.1.1		Знання бізнесу, розуміння стратегії, принципів функціонування системи управління
5.2.1.1.2		Підприємницький підхід (здатність до стратегічного бачення, передчасного мислення, передбачення подій, вжиття попереджувальних заходів для зниження ймовірності появи проблем та складностей у майбутньому)
5.2.1.1.3		Системне та аналітичне мислення (послідовний комплексний і системний аналіз даних, проблем і ситуацій, виявлення їх причин, наслідків, потенційних ризиків, пошук шляхів їх мінімізації); орієнтація та готовність до пошуку нових шляхів досягнення цілей
5.2.1.1.4		Швидкість реакції та сприйняття зміни у правилах організаційної поведінки у бізнес- та макросередовищі функціонування; вміння своєчасного виявлення нових можливостей, обумовлених зміною умов господарювання
5.2.1.2	Організаторська компетенція	
5.2.1.2.1	Організаторські навички (вирішуючи виробничі завдання, оптимально координує роботу інших)	Досвід праці на керівних посадах в організаціях схожого профілю діяльності, організації управління на різних рівнях ієрархії для ефективної індивідуальної та колективної праці
5.2.1.2.2		Навичка оперативного прийняття управлінських рішень при відсутності необхідних логічних елементів, в умовах неповної або фрагментарної інформації, нестачі часу, високого або середнього рівня ризику та стресу; готовність брати відповідальність за результати впровадження рішень та наслідки їх реалізації в умовах невизначеності та ризику
5.2.1.2.3		Вміння своєчасного діагностування та знаходження аргументованого вирішення соціально-економічних або управлінських проблем різного рівня складності; навичка отримання та кваліфікованого опрацювання інформації з різних джерел, відбору з інформаційного масиву ключових релевантних елементів для прийняття управлінських рішень
5.2.1.2.4		Вміння формувати, розвивати, управляти командою (групою команд), згуртувати її
5.2.1.2.5		Навичка визначення пріоритетних робочих завдань, їх розподілу серед підлеглих; вміння планувати роботу, раціонально використовувати робочий час, розподіляти та координувати ресурси, здійснювати управління виконанням завдань
5.2.1.2.6		Навичка об'єктивної оцінки власних здібностей та здібностей співробітників; вміння делегувати повноваження
5.2.1.3	Компетенція переконання та впливу	
5.2.1.3.1		Вміння та навички взаємодії зі співрозмовниками різних рівнів в межах організації та поза ними, ефективного проведення переговорів, сприйняття та інтерпретації думки підлеглих; знання основних принципів крос-культурного спілкування
5.2.1.3.2		Вміння відстоювати інтереси організації у ситуаціях «складного» спілкування, обґрунтовувати переваги власних пропозицій та ідей, просувати їх у процесі комунікацій, використання техніки переконання та впливу
5.2.1.3.3		Об'єктивність та неупередженість до співробітників, партнерів, споживачів; навичка мінімізації конфліктних ситуацій при соціальних контактах
5.2.1.3.4		Навичка впливу на результативність діяльності та розвиток підлеглих через застосування високоетичних стандартів й систем контролю; здатність підтримувати і надихати на розвиток впевненості у собі, здібностей для повної реалізації особистого потенціалу
5.2.1.4	Компетенція орієнтації на досягнення (результат)	

№ з/п	Групи компетенцій за складовими	Ознаки прояву компетенцій
5.2.1.4.1		Висока працездатність у складних ситуаціях, наполегливість у подоланні перешкод; відповідальність за результат, орієнтація на досягнення амбіційних цілей; стійкість до психологічних навантажень
5.2.1.4.2		Здатність до навчання та розвитку, як власного, так і підлеглих
5.2.1.4.3		Готовність до змін – адаптація, самостійна оптимізація методів роботи, інтеграція нового досвіду у практичну діяльність
5.2.2. ФАХІВЦЯ (СПЕЦІАЛЬНІ, СПЕЦИФІЧНІ)		
5.2.2.1	Компетенція професійної впевненості	
5.2.2.1.1		Досвід праці на аналогічній посаді в організаціях схожого профілю діяльності
5.2.2.1.2		Спроможність виконувати роботу, висловлювати думку, демонструвати готовність до необхідних дій
5.2.2.1.3		Прагнення до високих професійних досягнень без надмірно завищених вимог до роботи
5.2.2.2	Компетенція ресурсності	
5.2.2.2.1		Володіння достатнім ресурсом освіти, специфічними функціональними або галузевими знаннями; відповідність рівня теоретичних та практичних знань, отриманих у процесі попередньої роботи (навчання), вимогам завдань
5.2.2.2.2		Комбінація гуманітарних і технічних знань, фундаментальної й технологічної підготовки; навички їх ефективного застосування та удосконалення
5.2.2.2.3		Знання нормативних документів та комп'ютерних технологій, навички їх застосування
5.2.2.3	Компетенція організованості	
5.2.2.3.1		Здатність до планування та організації власної праці, до визначення пріоритетів в реалізації функцій та виконанні завдань з дотриманням встановлених термінів, конструктивного використання робочого часу
5.2.2.3.2		Висока горизонтальна та вертикальна мобільність; раціональність у поведінці при виконанні трудових функцій, здатність сприймати зміни у правилах поведінки
5.2.2.3.3		Здатність до самостійного розв'язування проблем, виконання складних завдань, відповідно до встановлених стандартів якості та вимог до результатів
5.2.2.3.4		Креативність та творчі здібності до використання можливостей та наявних ресурсів для створення конкурентних переваг організації
5.2.2.3.5		Навички структурування великих обсягів інформації, її аналітичного аналізу для вирішення завдань, своєчасного передання інформації, обміну нею в межах команди та організації, сприйняття думки інших у контексті досягнення спільних цілей; вміння працювати в умовах інформаційного перевантаження

ДОДАТОК АВ

Таблиця АВ.1

Матриця кількості думок експертів щодо віднесення управлінського завдання до певної стадії ЖЦ організації

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
1	Обґрунтування перспективності бізнес-ідеї, обговорення та опрацювання місії, пошук ринку (ринкової ніші) з визначенням потреби у продукті, розробкою бізнес-плану, оцінкою рівня ризику, власних ключових здібностей, шансів на успіх та можливих труднощів	12	2	2	1	1	2
2	Спрямування вільних грошових потоків у інноваційно-інвестиційні проекти, які найбільше відповідають стратегічним цілям організації	2	2	12	1	1	1
3	Застосування стратегії скорочення витрат для забезпечення нейтрального рівня показника чистих грошових потоків	2	1	1	11	2	3
4	Розширення масштабів діяльності, темпів її зростання шляхом зміцнення капітальної бази й підвищення рівня ліквідності	1	10	2	2	2	3
5	Моніторинг потенційних джерел інвестицій, оцінка ймовірності залучення з послідовною розробкою стратегії залучення інвестицій						
6	Зміна профілю діяльності, повна або часткова заміна існуючих технологічних процесів та персоналу	1	1	1	1	15	1
7	Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації організації	2	3	2	1	1	11
8	Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості шляхом розширення та технічного оновлення виробництва для удосконалення функціональних характеристик товарів	1	1	13	2	2	1
9	Розширення клієнтської бази, ринкової частки, цільових сегментів ринку із реалізацією заходів щодо виходу на нові ринки з відповідним зростанням рентабельності та прибутку	1	14	1	1	2	1
10	Економія усіх видів ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності, зокрема, фонду заробітної плати, при одночасному утриманні мінімально необхідного рівня доходів для забезпечення фінансової стабільності	1	1	2	12	2	2
11	Вибір та обґрунтування форм стимулювання зростання продуктивності праці персоналу						
12	Продаж бізнесу	1	1	2	1	1	14
13	Захоплення нових ринкових сегментів шляхом розвитку конкурентних переваг, розширення філіальної мережі, удосконалення бізнес-процесів	1	13	1	1	2	2
14	Підтримання рівноваги шляхом жорсткого контролю над витратами з метою їх оптимізації, забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, стабільності показників рентабельності продажів та виробництва, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком	1	1	12	2	1	
15	Проведення виваженої політики стабілізації ринкової частки та показників діяльності шляхом своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни через вибір та/або формування відповідних технологій управління	1	1	12	2	2	2
16	Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних ресурсів						
17	Проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, підвищення віддачі від них шляхом забезпечення фінансової ефективності діяльності, випереджального темпу зростання результатів над активами	1	13	1	2	2	1
18	Розвиток нової інфраструктури, операційної та управлінської системи для оновлення організації на всіх рівнях розвитку	1	1	2	1	14	1
19	Реорганізація управління, пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей, з переглядом масштабів діяльності	1	1	2	14	1	1

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
20	Визначення пріоритетності цілей організації, їх черговості та послідовності вирішення, розробка системи заходів для досягнення цілей, здійснення контролю за ефективністю діяльності, виконанням встановлених задач						
21	Технічне вдосконалення продукції, оптимізація її асортименту з фінансуванням реклами та підтриманням збутової мережі на підставі проведення агресивних маркетингової і збутової політики, обумовлених зростанням рівня конкурентної боротьби	2	2	11	3	1	1
22	Залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання нових основних фондів, розширення та подальшого розвитку організації	1	1	2	2	12	2
23	Формування кадрової політики та вирішення питань задоволення потреби в персоналі, створення відділів, розстановка кадрів, розподіл обов'язків та повноважень, закріплення функцій і задач.	12	1	1	2	2	2
24	Перегляд організаційної структури на відповідність стратегічним задачам, її реформатування з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів	1	13	1	1	2	2
25	Збереження наявних ресурсів та ефективне використання виробничих потужностей	1	1	1	15	1	1
26	Залучення фахівців з антикризового управління організацією						
27	Активізація механізмів злиття або поглинання організації, створення вертикально-інтегрованої групи для подальшого розвитку шляхом переходу на новий життєвий цикл	1	1	2	1	14	1
28	Формування нових функціональних підрозділів, формування зв'язків між ними, розширення тих, що вже існують, залучення кваліфікованих працівників, зокрема, вузькоспеціалізованих фахівців	1	13	1	1	1	1
29	Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на: аналіз існуючих ринків збуту та завоювання нових; виявлення потреби та можливостей виробництва, окрім типового продукту, субпродуктів шляхом раціонального використання наявних технологій та ресурсів; пошук напрямів співпраці із перспективними клієнтами (оптові або індивідуальні замовлення); обґрунтування необхідності розвитку нових проєктів та напрямів діяльності; аналіз умов для розвитку інноваційних ідей	1	1	12	2	2	2
30	Пошук постачальників, які пропонують вигідніші ціни, партнерів та інвесторів, переорієнтація на використання у складі продукту бюджетних компонентів, ліквідація малоефективних й занадто дорогих ланок виробництва, економне фінансування модернізації (розробки) продуктів з акцентом на утримання виробничої й збутової ефективності	1	1	1	13	2	2
31	Розробка стратегії розвитку організації						
32	Перебудова організаційної структури управління на функціональну з метою розмежування виробничої та маркетингової діяльності, спеціалізація посадових обов'язків та виконуваних робіт, створення системи обліку запасів і закупівель	1	14	2	1	1	1
33	Реформатування системи управління зі спрямуванням управлінських рішень на оновлення управлінських кадрів, згуртування персоналу, зниження рівня конфліктності та перебудову організаційної структури	1	1	1	1	15	1
34	Максимізація прибутку та інвестування в конкурентоспроможні напрями діяльності	13	1	2	2	1	1
35	Визначення видів та обсягів необхідних ресурсів і джерел їх покриття						
36	Реалізація стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку для подальшого нарощування обсягів продажу, спровокованого уповільненням темпів зростання ринку та зміною характеру конкуренції	1	1	14	2	1	1
37	Реорганізація управління з поступовою зміною його стилю з авторитарного на демократичний, підвищення ефективності управління, остаточне формування організаційної структури управління	1	14	2	1	1	1
38	Оптимізація організаційної структури зі скороченням посад апарату управління та інженерно-технічних працівників, перерозподілом повноважень та функціональних обов'язків, створенням проєктних команд й заохоченням ініціативи менеджерів і співробітників	1	2	2	1	12	2
39	Підвищення цін на продукцію при незмінній або нижчій якості продукції для забезпечення існуючого рівня прибутку	1	2	2	11	2	2

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Западу	Оновлення	Ліквідація
40	Розробка та впровадження системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками						
41	Проникнення на більш масштабні ринки, швидке реагування на запити споживачів шляхом удосконалення продуктів (послуг) або розробки нових	1	2	13	2	1	1
42	Відособлення власника від вирішення тактичних задач, його зосередження на стратегічному плануванні із наступною децентралізацією діяльності, делегуванням повноважень, у тому числі, з управління бізнесом від власника до професійного найманого менеджера, створення професійної адміністративної підсистеми	1	12	2	2	1	2
43	Адаптація персоналу до організаційних змін для забезпечення їх лояльного ставлення до дій керівництва, прихильності до довгострокових цілей, готовності долати тимчасові складності в умовах і оплаті праці, якісної зміни організаційної культури	1	1	1	2	13	1
44	Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на вдосконалення технологій, бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці	1	2	14	1	1	1
45	Розробка інвестиційної програми розвитку організації, формування портфелю інвестиційних проєктів						
46	Покладення більшої частини відповідальності за управління на нового керівника та інших ключових керівників при одночасному розгляді їх колеґ нижчого рівня більше як функціональних спеціалістів, ніж як самостійних керівників, спроможних приймати рішення	1	13	1	2	2	1
47	Створення та систематичне вдосконалення продукту для забезпечення високої споживчої цінності та ринкового попиту, технологій виробництва та управління, вирішення проблем ефективності діяльності	14	1	1	1	2	1
48	Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій	1	1	15	1	1	1
49	Вибір схеми департаменталізації: функціональної, продуктової, територіальної або орієнтованої на споживача						
50	Розробка механізмів управління для забезпечення пріоритету інтересів власників та інвесторів організації, що пов'язане із зростанням її вартості; реалізація з метою урегулювання взаємовідносин вартісно-орієнтованої стратегії розвитку	1	13	1	2	2	1
51	Максимально можлива винагорода у разі звільнення персоналу внаслідок ліквідації організації	1	2	2	1	1	13
52	Посилення системи контролю з жорсткою регламентацією економічних показників та концентрацією уваги на їх дотриманні, впровадження механізмів антикризового управління, включаючи розробку планів санації, складання бюджетів капітальних інвестицій для реструктуризації/ реорганізації господарської діяльності	1	3	2	12	1	1
53	Вибудовування ієрархії звань та посад із формалізацією відносин, процесів і процедур та знеособленням спілкування	1	14	1	2	1	1
54	Визначення та обґрунтування необхідного діапазону контролю в організації						
55	Постійне нарощування ресурсної бази незалежно від запланованих обсягів прибутку та показників рентабельності діяльності	1	1	13	2	2	1
56	Пошук нових інноваційних рішень для підтримки фінансово-господарської діяльності, переорієнтація основного напрямку організаційної діяльності	1	1	1	14	2	1
57	Впровадження регулярного менеджменту, поглиблення розподілу праці зі складанням докладних посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку	1	14	1	1	1	2
58	Юридичне оформлення організації, формування первинної структури, придбання (оренда) адміністративного та виробничих будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили	13	1	1	2	1	2

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
59	Утримання позицій щодо високих обсягів виробництва та доходів, підкріплене створенням мережі дочірніх організацій, придбанням нових організацій, їх поступовим вбудовуванням до загальної структури з іншими децентралізованими підрозділами, подальшою координацією діяльності	1	4	11	1	1	2
60	Створення системи управління змінами, на підставі використання стратегій оборони чи наступу	1	14	2	1	1	1
61	Розробка та реалізація програми здійснення організаційних змін						
62	Пошук альтернативних шляхів опору кризі, оцінка рівня попиту, скорочення або припинення нерентабельного та витратного виробництва, реорганізація кадрових програм для оптимізації чисельності персоналу та прийняття нових цінностей	2	2	2	11	1	2
63	Стабілізація організаційної структури шляхом введення правил та визначення процедур з одночасним впровадженням системи управління організаційним механізмом без використання занадто громіздких формальних й контролюючих процедур	1	1	13	2	2	1
64	Удосконалення існуючих та пошук нових підходів до управління персоналом, включаючи розробку стандартів якості роботи та системи її оцінювання, адаптацію системи мотивації розвитку персоналу та підвищення його творчої активності, впровадження заохочувальних винагород відповідно до ступеня досягнення запланованих показників та методів подолання опору змінам	1	11	2	2	2	2
65	Проведення SWOT-аналізу кадрової ситуації, обґрунтування сценаріїв формування та реалізації політики управління персоналом організації						
66	Регулярне оцінювання діяльності персоналу, перерозподіл функціональних обов'язків, введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів, розроблення системи планування кар'єрного зростання, посилення мотивації	1	2	14	1	1	1
67	Моніторинг активної діяльності конкурентів, їх агресивної політики боротьби	1	1	1	13	2	2
68	Зміцнення організаційної культури, розвиток корпоративного духу, підвищення ефективності адміністративних процедур і управління в цілому шляхом формалізації правил, символів, норм поведінки, залучення співробітників, здатних їх сприйняти, цілеспрямованої роботи з тими, хто відхиляється від норм організаційної культури	2	11	2	2	1	2
69	Фінансове забезпечення досліджень і розробок продуктів та відповідних заходів початкового маркетингу	13	1	1	2	1	2
70	Вибір методів збуту за різними групами товарів і географічними ринками						
71	Залучення фахівців для вирішення міжособових конфліктів, створення команд за спільністю інтересів та цінностей	1	2	14	1	1	1
72	Проведення агресивної інноваційної політики з орієнтацією на пошук і виробництво нових товарів і послуг із відповідною модернізацією устаткування, розширення асортименту товарів (спектра послуг) та кола споживачів, залучення нових постачальників і партнерів, закріплення власного іміджу	1	13	1	2	2	1
73	Закриття збиткових виробництв та проєктів, продаж частини обладнання, реалізація практики зворотнього лізингу, запровадження режиму жорсткої економії	1	1	1	15	1	1
74	Визначення головної мети, формування ідеології та проміжних цілей діяльності через уточнення уявлень про споживача, його специфічні потреби та їх співвідношення з головними завданнями діяльності організації, формування клієнтської бази, організація системи продажу й сервісного обслуговування.	12	1	1	2	2	2
75	Створення системи регулювання та контролю за товарним рухом і потоками, що його супроводжують (фінансовими, інформаційними тощо), координація та організація товароруку (оброблення замовлень, упакування, комплектація, консервування, складування, створення необхідних товарно-матеріальних запасів та їх підтримання, отримання і відвантаження товарів, транспортування продукції);						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Западу	Оновлення	Ліквідація
76	Освоєння додаткових видів діяльності або виробництва нових видів продукції на підставі ідентифікації нових потреб клієнтів, як доповнення до основного виду діяльності	2	11	3	2	1	1
77	Децентралізація управління, делегування повноважень керівниками, перерозподіл відповідальності серед виконавців, підкріплення стимулами відповідно до результатів індивідуальної та колективної роботи, спрямування дивідендної політики на збільшення виплат	1	2	13	1	2	1
78	Продаж нерентабельних активів	1	1	1	12	2	2
79	Нарощування виробничого потенціалу організації із відповідним збільшенням обсягів виробництва та реалізації; впровадження системи обліку запасів і закупівель	1	13	2	1	1	2
80	Впровадження системи всебічного аналізу проблем управління для їх попередження та усунення, формування єдиної технології управління із залученням, у разі необхідності, зовнішніх консультантів або придбання прогресивних світових аналогів	1	2	14	1	1	1
81	Зміна стратегії організаційного розвитку з акцентом на пошук креативних ідей переорієнтації виробництва, його технічного переозброєння, оновлення технологій та реструктурування; зміну напрямку діяльності організації та пошук додаткових для нього імпульсів, зокрема, залучення нових інвесторів, партнерів, постачальників тощо		1	1	2	14	2
82	Визначення поточної потреби та прогнозування перспективної потреби в персоналі, створення кадрового резерву						
83	Удосконалення збутової системи шляхом її цільової орієнтації на споживача, включаючи розробку планів маркетингу, оцінку їх ефективності, реагування на досягнуті результати через коригування планових показників		16	2	2		
84	Регулярний моніторинг споживачів та конкурентів, рівня ринкових цін, ефективності збутової політики, дієвості рекламної кампанії, рівня сервісного обслуговування для налагодження міцних контактів зі споживачами, забезпечення стабільності діяльності та пошуку шляхів набуття організаційної унікальності			20			
85	Переорієнтація системи фінансового управління на підготовку до продажу бізнесу: нормалізація фінансової звітності, демонстрація перспектив зростання організації, її інвестиційної привабливості, підвищення якості організаційного управління та рівня прозорості бізнесу		1		17	1	1
86	Розширення діяльності із поступовим нарощуванням ресурсної бази	15		1	2	2	
87	Набуття специфічних конкурентних переваг для оперативної зміни постачальників, розширення бази клієнтів, інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями		15	1	4		
88	Впровадження комплексних технологій управління для реалізації функцій планування, обліку, контролю; та спеціальних технологій управління фінансами з подальшою їх інтеграцією в єдину систему управління та її постійне вдосконалення			16	2	2	
89	Розробка інноваційної й маркетингової стратегій та їх послідовна імплементація для відновлення позицій організації на ринку			2	5	13	
90	Моніторинг регіональних результатів реалізації продукції з послідовним здійсненням необхідних коригуючих дій						
91	Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами, переорієнтація з короткострокових засобів фінансування на середньострокові й довгострокові джерела		13	2	4	1	
92	Забезпечення підвищення рівня компетентності менеджерів та працівників шляхом розробки системи навчання персоналу з відповідною мотивацією	13	2	2	3		

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
93	Впровадження системи управління по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць, інтенсивне удосконалення формальних процедур планування, ретельне порівняння і розподіл інвестиційних витрат по всій організації			15	3	2	
94	Розробка фінансової стратегії у якості доповнюючого фактору до попередніх для відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації операційних витрат, реструктуризації активів, фінансових зобов'язань організації			3	3	14	
95	Нарощування фінансового потенціалу, впровадження системи управління робочим капіталом, його ліквідністю для забезпечення достатнього рівня операційного прибутку		14	2	2	2	
96	Захист від конкурентів шляхом підвищення власної конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості	15	3	2			
97	Розробка бюджетів діяльності з постійним моніторингом вартісних індикаторів для вчасного виявлення негативних тенденцій, застосування превентивних управлінських заходів, ефективної реалізації стратегічних задач		14	2	4		
98	Мобілізація власного капіталу, побудова його збалансованої структури та важелів нарощування для забезпечення інноваційного розвитку організації, її інвестиційної привабливості; залучення додаткового капіталу з метою підтримки ринкової долі			13	2	5	
99	Формування дистрибуційних каналів, вибір дистриб'юторів і дилерів						
100	Мобілізація потенціалу організації для пожевлення її функцій та виходу з кризового стану		2	2	2	14	
101	Спрямування зусиль на стабілізацію грошових надходжень та прибутків, пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх інвестицій, забезпечення стійких ринкових позицій		15	2	2	1	
102	Управління власним розвитком на підставі формування стратегічного потенціалу шляхом пошуку конкурентоспроможних напрямів діяльності	14	2	2	2		
103	Вибудовування ефективної системи управлінського обліку та бюджетування, її автоматизація, впровадження жорсткого операційного контролю для виявлення прихованих резервів, оптимізації структури операційних витрат, підвищення операційної ефективності як джерела конкурентних переваг			15	2	2	
104	Оновлення форм і видів діяльності для отримання зовнішніх довгострокових джерел фінансування у вигляді інвестицій або кредитів для її стабілізації			1	4	15	
105	Оцінка можливостей отримання доходу від операційної діяльності, максимального залучення низько ризикового власного капіталу й внутрішніх джерел грошових коштів для фінансування її розширення та подолання кризи неплатоспроможності й ліквідності	15	2	2	1		
106	Збереження, забезпечення й підтримка ринкової частки максимально довго – наскільки це буде виправдано ринковим попитом			14	2	2	2
107	Впровадження системи управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком для оцінки актуальної потреби у залученні додаткових кредитних ресурсів, нових інвесторів і партнерів			15	2	3	
108	Зміна фокусу з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку, пошук можливостей його ефективного збільшення для підвищення показника віддачі на вкладений капітал			15	1	1	3
109	Збирання та обробка оперативної інформації про ринок праці, визначення найбільш ефективного способу комплектування персоналу з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища						
110	Новий запуск ефективних, вже впроваджених ідей, їх відновлення у якості нових продуктивних стратегій із власними характеристиками та відосбленими параметрами, що підвищує шанси на новий виток життєвого циклу з урахуванням минулих напрацювань та досвіду				2	18	

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
111	Оптимізація ключових бізнес-процесів, впровадження систем їх планування та жорсткого контролю за реалізацією, фокусування на ефективності		1	16	1	1	1
112	Формування продуктово-ринкової стратегії та стратегій конкурентної боротьби	13	2	2	1	1	1
113	Максимальна стабілізація діяльності, формування стратегії з цільовою функцією максимізації прибутку, зокрема, шляхом досягнення переваг у витратах виробництва			14	2	2	2
114	Формування єдиного інформаційного автоматизованого простору для забезпечення регулярного інформаційного потоку, обліку й контролю інформаційних зв'язків		1	14	3	1	1
115	Постійне коригування стратегії діяльності, оптимізація процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників	1	1	15	1	1	1
116	Освоєння додаткових видів діяльності, як доповнення до основного виду діяльності, або виробництва нових видів продукції, або модифікація існуючої з виділенням нових сфер її застосування		2	1	1	16	
117	Визначення головної мети організації – ліквідація або реорганізація для надання наявним ресурсам нового прояву у виробничій діяльності			5	12	2	1
118	Спрямування стратегічних зусиль на зміцнення конкурентних ринкових позицій, забезпечення стабільності функціонування організації шляхом підвищення ефективності використання інновацій, впровадження виваженої політики розширення ринку продажу продукції (надання послуг), виявлення нових можливостей розвитку			14	2	2	2
119	Створення торговельної мережі організації						
120	Інтенсивний пошук джерел залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат та інвестування у майбутній розвиток, забезпечення їх стабільності та достатнього обсягу капіталу, впровадження системи управління короткостроковими грошовими потоками, процедур фінансового контролю	15	1	1	2	1	
121	Впровадження своєчасних заходів з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів, послуг та ринків, інтеграції окремих бізнес-структур з метою створення нового рівня підприємницької активності, переходу на новий якісний рівень існування організації, підвищення ймовірності повернення до стадії зростання			3	2	14	1

Середньозважені групові оцінки експертних думок щодо віднесення певного управлінського завдання до певної стадії ЖЦ організації

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
1	Обґрунтування перспективності бізнес-ідеї, обговорення та опрацювання місії, пошук ринку (ринкової ніші) з визначенням потреби у продукті, розробкою бізнес-плану, оцінкою рівня ризику, власних ключових здібностей, шансів на успіх та можливих труднощів	0,6	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1
2	Спрямування вільних грошових потоків у інноваційно-інвестиційні проекти, які найбільше відповідають стратегічним цілям організації	0,1	0,1	0,6	0,05	0,05	0,05
3	Застосування стратегії скорочення витрат для забезпечення нейтрального рівня показника чистих грошових потоків	0,1	0,05	0,05	0,55	0,1	0,15
4	Розширення масштабів діяльності, темпів її зростання шляхом зміцнення капітальної бази й підвищення рівня ліквідності	0,05	0,5	0,1	0,1	0,1	0,15
5	Зміна профілю діяльності, повна або часткова заміна існуючих технологічних процесів та персоналу	0,05	0,05	0,05	0,05	0,75	0,05
6	Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації організації	0,1	0,15	0,1	0,05	0,05	0,55
7	Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості шляхом розширення та технічного оновлення виробництва для удосконалення функціональних характеристик товарів	0,05	0,05	0,65	0,1	0,1	0,05
8	Розширення клієнтської бази, ринкової частки, цільових сегментів ринку із реалізацією заходів щодо виходу на нові ринки з відповідним зростанням рентабельності та прибутку	0,05	0,7	0,05	0,05	0,1	0,05
9	Економія усіх видів ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності, зокрема, фонду заробітної плати, при одночасному утриманні мінімально необхідного рівня доходів для забезпечення фінансової стабільності	0,05	0,05	0,1	0,6	0,1	0,1
10	Продаж бізнесу	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,7
11	Захоплення нових ринкових сегментів шляхом розвитку конкурентних переваг, розширення філіальної мережі, удосконалення бізнес-процесів	0,05	0,65	0,05	0,05	0,1	0,1
12	Підтримання рівноваги шляхом жорсткого контролю над витратами з метою їх оптимізації, забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, стабільності показників рентабельності продажів та виробництва, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком	0,05	0,05	0,6	0,1	0,05	0
13	Проведення виваженої політики стабілізації ринкової частки та показників діяльності шляхом своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни через вибір та/або формування відповідних технологій управління	0,05	0,05	0,6	0,1	0,1	0,1
14	Проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, підвищення віддачі від них шляхом забезпечення фінансової ефективності діяльності, випереджального темпу зростання результатів над активами	0,05	0,65	0,05	0,1	0,1	0,05
15	Розвиток нової інфраструктури, операційної та управлінської системи для оновлення організації на всіх рівнях розвитку	0,05	0,05	0,1	0,05	0,7	0,05
16	Реорганізація управління, пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей, з переглядом масштабів діяльності	0,05	0,05	0,1	0,7	0,05	0,05
17	Технічне вдосконалення продукції, оптимізація її асортименту з фінансуванням реклами та підтриманням збутової мережі на підставі проведення агресивних маркетингової і збутової політики, обумовлених зростанням рівня конкурентної боротьби	0,1	0,1	0,55	0,15	0,05	0,05

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
18	Залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання нових основних фондів, розширення та подальшого розвитку організації	0,05	0,05	0,1	0,1	0,6	0,1
19	Формування кадрової політики та вирішення питань задоволення потреби в персоналі, створення відділів, розстановка кадрів, розподіл обов'язків та повноважень, закріплення функцій і задач.	0,6	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1
20	Перегляд організаційної структури на відповідність стратегічним задачам, її переформатування з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів	0,05	0,65	0,05	0,05	0,1	0,1
21	Збереження наявних ресурсів та ефективне використання виробничих потужностей	0,05	0,05	0,05	0,75	0,05	0,05
22	Активізація механізмів злиття або поглинання організації, створення вертикально-інтегрованої групи для подальшого розвитку шляхом переходу на новий життєвий цикл	0,05	0,05	0,1	0,05	0,7	0,05
23	Формування нових функціональних підрозділів, формування зв'язків між ними, розширення тих, що вже існують, залучення кваліфікованих працівників, зокрема, вузькоспеціалізованих фахівців	0,05	0,65	0,05	0,05	0,05	0,05
24	Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на: аналіз існуючих ринків збуту та завоювання нових; виявлення потреби та можливостей виробництва, окрім типового продукту, субпродуктів шляхом раціонального використання наявних технологій та ресурсів; пошук напрямів співпраці із перспективними клієнтами (оптові або індивідуальні замовлення); обґрунтування необхідності розвитку нових проєктів та напрямів діяльності; аналіз умов для розвитку інноваційних ідей	0,05	0,05	0,6	0,1	0,1	0,1
25	Пошук постачальників, які пропонують вигідніші ціни, партнерів та інвесторів, переорієнтація на використання у складі продукту бюджетних компонентів, ліквідація малоєфективних й занадто дорогих ланок виробництва, економне фінансування модернізації (розробки) продуктів з акцентом на утримання виробничої й збутової ефективності	0,05	0,05	0,05	0,65	0,1	0,1
26	Перебудова організаційної структури управління на функціональну з метою розмежування виробничої та маркетингової діяльності, спеціалізація посадових обов'язків та виконуваних робіт, створення системи обліку запасів і закупівель	0,05	0,7	0,1	0,05	0,05	0,05
27	Переформатування системи управління зі спрямуванням управлінських рішень на оновлення управлінських кадрів, згуртування персоналу, зниження рівня конфліктності та перебудову організаційної структури	0,05	0,05	0,05	0,05	0,75	0,05
28	Максимізація прибутку та інвестування в конкурентоспроможні напрями діяльності	0,65	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05
29	Реалізація стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку для подальшого нарощування обсягів продажу, спровокованого уповільненням темпів зростання ринку та зміною характеру конкуренції	0,05	0,05	0,7	0,1	0,05	0,05
30	Реорганізація управління з поступовою зміною його стилю з авторитарного на демократичний, підвищення ефективності управління, остаточне формування організаційної структури управління	0,05	0,7	0,1	0,05	0,05	0,05
31	Оптимізація організаційної структури зі скороченням посад апарату управління та інженерно-технічних працівників, перерозподілом повноважень та функціональних обов'язків, створенням проєктних команд й заохоченням ініціативи менеджерів і співробітників	0,05	0,1	0,1	0,05	0,6	0,1
32	Підвищення цін на продукцію при незмінній або нижчій якості продукції для забезпечення існуючого рівня прибутку	0,05	0,1	0,1	0,55	0,1	0,1
33	Проникнення на більш масштабні ринки, швидке реагування на запити споживачів шляхом удосконалення продуктів (послуг) або розробки нових	0,05	0,1	0,65	0,1	0,05	0,05
34	Відособлення власника від вирішення тактичних задач, його зосередження на стратегічному плануванні із наступною децентралізацією діяльності, делегуванням повноважень, у тому числі, з управління бізнесом від власника до професійного найманого менеджера, створення професійної адміністративної підсистеми	0,05	0,6	0,1	0,1	0,05	0,1

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
35	Адаптація персоналу до організаційних змін для забезпечення їх лояльного ставлення до дій керівництва, прихильності до довгострокових цілей, готовності долати тимчасові складності в умовах і оплаті праці, якісної зміни організаційної культури	0,05	0,05	0,05	0,1	0,65	0,05
36	Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на вдосконалення технологій, бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці	0,05	0,1	0,7	0,05	0,05	0,05
37	Покладення більшої частини відповідальності за управління на нового керівника та інших ключових керівників при одночасному розгляді їх колег нижчого рівня більше як функціональних спеціалістів, ніж як самостійних керівників, спроможних приймати рішення	0,05	0,65	0,05	0,1	0,1	0,05
38	Створення та систематичне вдосконалення продукту для забезпечення високої споживчої цінності та ринкового попиту, технологій виробництва та управління, вирішення проблем ефективності діяльності	0,7	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05
39	Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій	0,05	0,05	0,75	0,05	0,05	0,05
40	Розробка механізмів управління для забезпечення пріоритету інтересів власників та інвесторів організації, що пов'язане із зростанням її вартості; реалізація з метою урегулювання взаємовідносин вартісно-орієнтованої стратегії розвитку	0,05	0,65	0,05	0,1	0,1	0,05
41	Максимально можлива винагорода у разі звільнення персоналу внаслідок ліквідації організації	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,65
42	Посилення системи контролю з жорсткою регламентацією економічних показників та концентрацією уваги на їх дотриманні, впровадження механізмів антикризового управління, включаючи розробку планів санації, складання бюджетів капітальних інвестицій для реструктуризації/ реорганізації господарської діяльності	0,05	0,15	0,1	0,6	0,05	0,05
43	Вибудовування ієрархії звань та посад із формалізацією відносин, процесів і процедур та знеособленням спілкування	0,05	0,7	0,05	0,1	0,05	0,05
44	Постійне нарощування ресурсної бази незалежно від запланованих обсягів прибутку та показників рентабельності діяльності	0,05	0,05	0,65	0,1	0,1	0,05
45	Пошук нових інноваційних рішень для підтримки фінансово-господарської діяльності, переорієнтація основного напрямку організаційної діяльності	0,05	0,05	0,05	0,7	0,1	0,05
46	Впровадження регулярного менеджменту, поглиблення розподілу праці зі складанням докладних посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку	0,05	0,7	0,05	0,05	0,05	0,1
47	Юридичне оформлення організації, формування первинної структури, придбання (оренда) адміністративного та виробничих будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили	0,65	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1
48	Утримання позицій щодо високих обсягів виробництва та доходів, підкріплене створенням мережі дочірніх організацій, придбанням нових організацій, їх поступовим вбудовуванням до загальної структури з іншими децентралізованими підрозділами, подальшою координацією діяльності	0,05	0,2	0,55	0,05	0,05	0,1
49	Створення системи управління змінами, на підставі використання стратегій оборони чи наступу	0,05	0,7	0,1	0,05	0,05	0,05
50	Пошук альтернативних шляхів опору кризі, оцінка рівня попиту, скорочення або припинення нерентабельного та витратного виробництва, реорганізація кадрових програм для оптимізації чисельності персоналу та прийняття нових цінностей	0,1	0,1	0,1	0,55	0,05	0,1
51	Стабілізація організаційної структури шляхом введення правил та визначення процедур з одночасним впровадженням системи управління організаційним механізмом без використання занадто громіздких формальних й контролюючих процедур	0,05	0,05	0,65	0,1	0,1	0,05

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
52	Удосконалення існуючих та пошук нових підходів до управління персоналом, включаючи розробку стандартів якості роботи та системи її оцінювання, адаптацію системи мотивації розвитку персоналу та підвищення його творчої активності, впровадження заохочувальних винагород відповідно до ступеня досягнення запланованих показників та методів подолання опору змінам	0,05	0,55	0,1	0,1	0,1	0,1
53	Регулярне оцінювання діяльності персоналу, перерозподіл функціональних обов'язків, введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів, розроблення системи планування кар'єрного зростання, посилення мотивації	0,05	0,1	0,7	0,05	0,05	0,05
54	Моніторинг активної діяльності конкурентів, їх агресивної політики боротьби	0,05	0,05	0,05	0,65	0,1	0,1
55	Зміцнення організаційної культури, розвиток корпоративного духу, підвищення ефективності адміністративних процедур і управління в цілому шляхом формалізації правил, символів, норм поведінки, залучення співробітників, здатних їх сприйняти, цілеспрямованої роботи з тими, хто відхиляється від норм організаційної культури	0,1	0,55	0,1	0,1	0,05	0,1
56	Фінансове забезпечення досліджень і розробок продуктів та відповідних заходів початкового маркетингу	0,65	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1
57	Залучення фахівців для вирішення міжособових конфліктів, створення команд за спільністю інтересів та цінностей	0,05	0,1	0,7	0,05	0,05	0,05
58	Проведення агресивної інноваційної політики з орієнтацією на пошук і виробництво нових товарів і послуг із відповідною модернізацією устаткування, розширення асортименту товарів (спектра послуг) та кола споживачів, залучення нових постачальників і партнерів, закріплення власного іміджу	0,05	0,65	0,05	0,1	0,1	0,05
59	Закриття збиткових виробництв та проектів, продаж частини обладнання, реалізація практики зворотнього лізингу, запровадження режиму жорсткої економії	0,05	0,05	0,05	0,75	0,05	0,05
60	Визначення головної мети, формування ідеології та проміжних цілей діяльності через уточнення уявлень про споживача, його специфічні потреби та їх співвідношення з головними завданнями діяльності організації, формування клієнтської бази, організація системи продажу й сервісного обслуговування.	0,6	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1
61	Освоєння додаткових видів діяльності або виробництва нових видів продукції на підставі ідентифікації нових потреб клієнтів, як доповнення до основного виду діяльності	0,1	0,55	0,15	0,1	0,05	0,05
62	Децентралізація управління, делегування повноважень керівниками, перерозподіл відповідальності серед виконавців, підкріпленій стимулами відповідно до результатів індивідуальної та колективної роботи, спрямування дивідендної політики на збільшення виплат	0,05	0,1	0,65	0,05	0,1	0,05
63	Продаж нерентабельних активів	0,05	0,05	0,05	0,6	0,1	0,1
64	Нарощування виробничого потенціалу організації із відповідним збільшенням обсягів виробництва та реалізації; впровадження системи обліку запасів і закупівель	0,05	0,65	0,1	0,05	0,05	0,1
65	Впровадження системи всебічного аналізу проблем управління для їх попередження та усунення, формування єдиної технології управління із залученням, у разі необхідності, зовнішніх консультантів або придбання прогресивних світових аналогів	0,05	0,1	0,7	0,05	0,05	0,05
66	Зміна стратегії організаційного розвитку з акцентом на пошук креативних ідей переорієнтації виробництва, його технічного переозброєння, оновлення технологій та реструктурування; зміну напрямку діяльності організації та пошук додаткових для нього імпульсів, зокрема, залучення нових інвесторів, партнерів, постачальників тощо	0	0,05	0,05	0,1	0,7	0,1
67	Удосконалення збутової системи шляхом її цільової орієнтації на споживача, включаючи розробку планів маркетингу, оцінку їх ефективності, реагування на досягнуті результати через коригування планових показників	0	0,8	0,1	0,1	0	0

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
68	Регулярний моніторинг споживачів та конкурентів, рівня ринкових цін, ефективності збутової політики, дієвості рекламної кампанії, рівня сервісного обслуговування для налагодження міцних контактів зі споживачами, забезпечення стабільності діяльності та пошуку шляхів набуття організаційної унікальності	0	0	1	0	0	0
69	Переорієнтація системи фінансового управління на підготовку до продажу бізнесу: нормалізація фінансової звітності, демонстрація перспектив зростання організації, її інвестиційної привабливості, підвищення якості організаційного управління та рівня прозорості бізнесу	0	0,05	0	0,85	0,05	0,05
70	Розширення діяльності із поступовим нарощуванням ресурсної бази	0,75	0	0,05	0,1	0,1	0
71	Набуття специфічних конкурентних переваг для оперативної зміни постачальників, розширення бази клієнтів, інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями	0	0,75	0,05	0,2	0	0
72	Впровадження комплексних технологій управління для реалізації функцій планування, обліку, контролю; та спеціальних технологій управління фінансами з подальшою їх інтеграцією в єдину систему управління та її постійне вдосконалення	0	0	0,8	0,1	0,1	0
73	Розробка інноваційної й маркетингової стратегій та їх послідовна імплементація для відновлення позицій організації на ринку	0	0	0,1	0,25	0,65	0
74	Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами, переорієнтація з короткострокових засобів фінансування на середньострокові й довгострокові джерела	0	0,65	0,1	0,2	0,05	0
75	Забезпечення підвищення рівня компетентності менеджерів та працівників шляхом розробки системи навчання персоналу з відповідною мотивацією	0,65	0,1	0,1	0,15	0	0
76	Впровадження системи управління по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць, інтенсивне удосконалення формальних процедур планування, ретельне порівняння і розподіл інвестиційних витрат по всій організації	0	0	0,75	0,15	0,1	0
77	Розробка фінансової стратегії у якості доповнюючого фактору до попередніх для відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації операційних витрат, реструктуризації активів, фінансових зобов'язань організації	0	0	0,15	0,15	0,7	0
78	Нарощування фінансового потенціалу, впровадження системи управління робочим капіталом, його ліквідністю для забезпечення достатнього рівня операційного прибутку	0	0,7	0,1	0,1	0,1	0
79	Захист від конкурентів шляхом підвищення власної конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості	0,75	0,15	0,1	0	0	0
80	Розробка бюджетів діяльності з постійним моніторингом вартісних індикаторів для вчасного виявлення негативних тенденцій, застосування превентивних управлінських заходів, ефективної реалізації стратегічних задач	0	0,7	0,1	0,2	0	0
81	Мобілізація власного капіталу, побудова його збалансованої структури та важелів нарощування для забезпечення інноваційного розвитку організації, її інвестиційної привабливості; залучення додаткового капіталу з метою підтримки ринкової долі	0	0	0,65	0,1	0,25	0
82	Мобілізація потенціалу організації для пожевлення її функцій та виходу з кризового стану	0	0,1	0,1	0,1	0,7	0
83	Спрямування зусиль на стабілізацію грошових надходжень та прибутків, пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх інвестицій, забезпечення стійких ринкових позицій	0	0,75	0,1	0,1	0,05	0
84	Управління власним розвитком на підставі формування стратегічного потенціалу шляхом пошуку конкурентоспроможних напрямів діяльності	0,7	0,1	0,1	0,1	0	0

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії життєвого циклу організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
85	Вибудовування ефективної системи управлінського обліку та бюджетування, її автоматизація, впровадження жорсткого операційного контролю для виявлення прихованих резервів, оптимізації структури операційних витрат, підвищення операційної ефективності як джерела конкурентних переваг	0	0	0,75	0,1	0,1	0
86	Оновлення форм і видів діяльності для отримання зовнішніх довгострокових джерел фінансування у вигляді інвестицій або кредитів для її стабілізації	0	0	0,05	0,2	0,75	0
87	Оцінка можливостей отримання доходу від операційної діяльності, максимального залучення низько ризикового власного капіталу й внутрішніх джерел грошових коштів для фінансування її розширення та подолання кризи неплатоспроможності й ліквідності	0,75	0,1	0,1	0,05	0	0
88	Збереження, забезпечення й підтримка ринкової частки максимально довго – наскільки це буде виправдано ринковим попитом	0	0	0,7	0,1	0,1	0,1
89	Впровадження системи управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком для оцінки актуальної потреби у залученні додаткових кредитних ресурсів, нових інвесторів і партнерів	0	0	0,75	0,1	0,15	0
90	Зміна фокусу з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку, пошук можливостей його ефективного збільшення для підвищення показника віддачі на вкладений капітал	0	0	0,75	0,05	0,05	0,15
91	Новий запуск ефективних, вже впроваджених ідей, їх відновлення у якості нових продуктивних стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами, що підвищує шанси на новий виток життєвого циклу з урахуванням минулих напрацювань та досвіду	0	0	0	0,1	0,9	0
92	Оптимізація ключових бізнес-процесів, впровадження систем їх планування та жорсткого контролю за реалізацією, фокусування на ефективності	0	0,05	0,8	0,05	0,05	0,05
93	Формування продуктово-ринкової стратегії та стратегій конкурентної боротьби	0,65	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05
94	Максимальна стабілізація діяльності, формування стратегії з цільовою функцією максимізації прибутку, зокрема, шляхом досягнення переваг у витратах виробництва	0	0	0,7	0,1	0,1	0,1
95	Формування єдиного інформаційного автоматизованого простору для забезпечення регулярного інформаційного потоку, обліку й контролю інформаційних зв'язків	0	0,05	0,7	0,15	0,05	0,05
96	Постійне коригування стратегії діяльності, оптимізація процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників	0,05	0,05	0,75	0,05	0,05	0,05
97	Освоєння додаткових видів діяльності, як доповнення до основного виду діяльності, або виробництва нових видів продукції, або модифікація існуючої з виділенням нових сфер її застосування	0	0,1	0,05	0,05	0,8	0
98	Визначення головної мети організації – ліквідація або реорганізація для надання наявним ресурсам нового прояву у виробничій діяльності	0	0	0,25	0,6	0,1	0,05
99	Спрямовування стратегічних зусиль на зміцнення конкурентних ринкових позицій, забезпечення стабільності функціонування організації шляхом підвищення ефективності використання інновацій, впровадження вираженої політики розширення ринку продажу продукції (надання послуг), виявлення нових можливостей розвитку	0	0	0,7	0,1	0,1	0,1
100	Інтенсивний пошук джерел залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат та інвестування у майбутній розвиток, забезпечення їх стабільності та достатнього обсягу капіталу, впровадження системи управління короткостроковими грошовими потоками, процедур фінансового контролю	0,75	0,05	0,05	0,1	0,05	0
101	Впровадження своєчасних заходів з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів, послуг та ринків, інтеграції окремих бізнес-структур з метою створення нового рівня підприємницької активності, переходу на новий якісний рівень існування організації, підвищення ймовірності повернення до стадії зростання	0	0	0,15	0,1	0,7	0,05

ДОДАТОК АД

Таблиця АД.1

Матриця визначення пріоритетних управлінських завдань за стадіями ЖЦ організації

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
1	Обґрунтування перспективності бізнес-ідеї, обговорення та опрацювання місії, пошук ринку (ринкової ніші) з визначенням потреби у продукті, розробкою бізнес-плану, оцінкою рівня ризику, власних ключових здібностей, шансів на успіх та можливих труднощів						
2	Спрямування вільних грошових потоків у інноваційно-інвестиційні проекти, які найбільше відповідають стратегічним цілям організації						
3	Застосування стратегії скорочення витрат для забезпечення нейтрального рівня показника чистих грошових потоків						
4	Розширення масштабів діяльності, темпів її зростання шляхом зміцнення капітальної бази й підвищення рівня ліквідності						
5	Зміна профілю діяльності, повна або часткова заміна існуючих технологічних процесів та персоналу						
6	Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації організації						
7	Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості шляхом розширення та технічного оновлення виробництва для удосконалення функціональних характеристик товарів						
8	Розширення клієнтської бази, ринкової частки, цільових сегментів ринку із реалізацією заходів щодо виходу на нові ринки з відповідним зростанням рентабельності та прибутку						
9	Економія усіх видів ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності, зокрема, фонду заробітної плати, при одночасному утриманні мінімально необхідного рівня доходів для забезпечення фінансової стабільності						
10	Продаж бізнесу						
11	Захоплення нових ринкових сегментів шляхом розвитку конкурентних переваг, розширення філіальної мережі, удосконалення бізнес-процесів						
12	Підтримання рівноваги шляхом жорсткого контролю над витратами з метою їх оптимізації, забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, стабільності показників рентабельності продажів та виробництва, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
13	Проведення виваженої політики стабілізації ринкової частки та показників діяльності шляхом своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни через вибір та/або формування відповідних технологій управління						
14	Проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, підвищення віддачі від них шляхом забезпечення фінансової ефективності діяльності, випереджального темпу зростання результатів над активами						
15	Розвиток нової інфраструктури, операційної та управлінської системи для оновлення організації на всіх рівнях розвитку						
16	Реорганізація управління, пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей, з переглядом масштабів діяльності						
17	Технічне вдосконалення продукції, оптимізація її асортименту з фінансуванням реклами та підтриманням збутової мережі на підставі проведення агресивних маркетингової і збутової політики, обумовлених зростанням рівня конкурентної боротьби						
18	Залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання нових основних фондів, розширення та подальшого розвитку організації						
19	Формування кадрової політики та вирішення питань задоволення потреби в персоналі, створення відділів, розстановка кадрів, розподіл обов'язків та повноважень, закріплення функцій і задач.						
20	Перегляд організаційної структури на відповідність стратегічним задачам, її переформатування з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів						
21	Збереження наявних ресурсів та ефективне використання виробничих потужностей						
22	Активізація механізмів злиття або поглинання організації, створення вертикально-інтегрованої групи для подальшого розвитку шляхом переходу на новий життєвий цикл						
23	Формування нових функціональних підрозділів, формування зв'язків між ними, розширення тих, що вже існують, залучення кваліфікованих працівників, зокрема, вузькоспеціалізованих фахівців						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
24	Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на: аналіз існуючих ринків збуту та завоювання нових; виявлення потреби та можливостей виробництва, окрім типового продукту, субпродуктів шляхом раціонального використання наявних технологій та ресурсів; пошук напрямів співпраці із перспективними клієнтами (оптові або індивідуальні замовлення); обґрунтування необхідності розвитку нових проєктів та напрямів діяльності; аналіз умов для розвитку інноваційних ідей						
25	Пошук постачальників, які пропонують вигідніші ціни, партнерів та інвесторів, переорієнтація на використання у складі продукту бюджетних компонентів, ліквідація малоефективних й занадто дорогих ланок виробництва, економне фінансування модернізації (розробки) продуктів з акцентом на утримання виробничої й збутової ефективності						
26	Перебудова організаційної структури управління на функціональну з метою розмежування виробничої та маркетингової діяльності, спеціалізація посадових обов'язків та виконуваних робіт, створення системи обліку запасів і закупівель						
27	Переформатування системи управління зі спрямуванням управлінських рішень на оновлення управлінських кадрів, згуртування персоналу, зниження рівня конфліктності та перебудову організаційної структури						
28	Максимізація прибутку та інвестування в конкурентоспроможні напрями діяльності						
29	Реалізація стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку для подальшого нарощування обсягів продажу, спровокованого уповільненням темпів зростання ринку та зміною характеру конкуренції						
30	Реорганізація управління з поступовою зміною його стилю з авторитарного на демократичний, підвищення ефективності управління, остаточне формування організаційної структури управління						
31	Оптимізація організаційної структури зі скороченням посад апарату управління та інженерно-технічних працівників, перерозподілом повноважень та функціональних обов'язків, створенням проєктних команд й заохоченням ініціативи менеджерів і співробітників						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
32	Підвищення цін на продукцію при незмінній або нижчій якості продукції для забезпечення існуючого рівня прибутку						
33	Проникнення на більш масштабні ринки, швидке реагування на запити споживачів шляхом удосконалення продуктів (послуг) або розробки нових						
34	Відособлення власника від вирішення тактичних задач, його зосередження на стратегічному плануванні із наступною децентралізацією діяльності, делегуванням повноважень, у тому числі, з управління бізнесом від власника до професійного найманого менеджера, створення професійної адміністративної підсистеми						
35	Адаптація персоналу до організаційних змін для забезпечення їх лояльного ставлення до дій керівництва, прихильності до довгострокових цілей, готовності долати тимчасові складності в умовах і оплаті праці, якісної зміни організаційної культури						
36	Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на вдосконалення технологій, бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці						
37	Покладення більшої частини відповідальності за управління на нового керівника та інших ключових керівників при одночасному розгляді їх колег нижчого рівня більше як функціональних спеціалістів, ніж як самостійних керівників, спроможних приймати рішення						
38	Створення та систематичне вдосконалення продукту для забезпечення високої споживчої цінності та ринкового попиту, технологій виробництва та управління, вирішення проблем ефективності діяльності						
39	Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій						
40	Розробка механізмів управління для забезпечення пріоритету інтересів власників та інвесторів організації, що пов'язане із зростанням її вартості; реалізація з метою урегулювання взаємовідносин вартісно-орієнтованої стратегії розвитку						
41	Максимально можлива винагорода у разі звільнення персоналу внаслідок ліквідації організації						
42	Посилення системи контролю з жорсткою регламентацією економічних показників та концентрацією уваги на їх дотриманні, впровадження механізмів антикризового управління, включаючи розробку планів санації, складання бюджетів капітальних інвестицій для реструктуризації/ реорганізації господарської діяльності						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
43	Вибудовування ієрархії звань та посад із формалізацією відносин, процесів і процедур та знеособленням спілкування						
44	Постійне нарощування ресурсної бази незалежно від запланованих обсягів прибутку та показників рентабельності діяльності						
45	Пошук нових інноваційних рішень для підтримки фінансово-господарської діяльності, переорієнтація основного напрямку організаційної діяльності						
46	Впровадження регулярного менеджменту, поглиблення розподілу праці зі складанням докладних посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку						
47	Юридичне оформлення організації, формування первинної структури, придбання (оренда) адміністративного та виробничих будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили						
48	Утримання позицій щодо високих обсягів виробництва та доходів, підкріплене створенням мережі дочірніх організацій, придбанням нових організацій, їх поступовим вбудовуванням до загальної структури з іншими децентралізованими підрозділами, подальшою координацією діяльності						
49	Створення системи управління змінами, на підставі використання стратегій оборони чи наступу						
50	Пошук альтернативних шляхів опору кризі, оцінка рівня попиту, скорочення або припинення нерентабельного та витратного виробництва, реорганізація кадрових програм для оптимізації чисельності персоналу та прийняття нових цінностей						
51	Стабілізація організаційної структури шляхом введення правил та визначення процедур з одночасним впровадженням системи управління організаційним механізмом без використання занадто громіздких формальних й контролюючих процедур						
52	Удосконалення існуючих та пошук нових підходів до управління персоналом, включаючи розробку стандартів якості роботи та системи її оцінювання, адаптацію системи мотивації розвитку персоналу та підвищення його творчої активності, впровадження заохочувальних винагород відповідно до ступеня досягнення запланованих показників та методів подолання опору змінам						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
53	Регулярне оцінювання діяльності персоналу, перерозподіл функціональних обов'язків, введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів, розроблення системи планування кар'єрного зростання, посилення мотивації						
54	Моніторинг активної діяльності конкурентів, їх агресивної політики боротьби						
55	Зміцнення організаційної культури, розвиток корпоративного духу, підвищення ефективності адміністративних процедур і управління в цілому шляхом формалізації правил, символів, норм поведінки, залучення співробітників, здатних їх сприйняти, цілеспрямованої роботи з тими, хто відхиляється від норм організаційної культури						
56	Фінансове забезпечення досліджень і розробок продуктів та відповідних заходів початкового маркетингу						
57	Залучення фахівців для вирішення міжособових конфліктів, створення команд за спільністю інтересів та цінностей						
58	Проведення агресивної інноваційної політики з орієнтацією на пошук і виробництво нових товарів і послуг із відповідною модернізацією устаткування, розширення асортименту товарів (спектра послуг) та кола споживачів, залучення нових постачальників і партнерів, закріплення власного іміджу						
59	Закриття збиткових виробництв та проектів, продаж частини обладнання, реалізація практики зворотнього лізингу, запровадження режиму жорсткої економії						
60	Визначення головної мети, формування ідеології та проміжних цілей діяльності через уточнення уявлень про споживача, його специфічні потреби та їх співвідношення з головними завданнями діяльності організації, формування клієнтської бази, організація системи продажу й сервісного обслуговування.						
61	Освоєння додаткових видів діяльності або виробництва нових видів продукції на підставі ідентифікації нових потреб клієнтів, як доповнення до основного виду діяльності						
62	Децентралізація управління, делегування повноважень керівниками, перерозподіл відповідальності серед виконавців, підкріплений стимулами відповідно до результатів індивідуальної та колективної роботи, спрямування дивідендної політики на збільшення виплат						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
63	Продаж нерентабельних активів						
64	Нарощування виробничого потенціалу організації із відповідним збільшенням обсягів виробництва та реалізації; впровадження системи обліку запасів і закупівель						
65	Впровадження системи всебічного аналізу проблем управління для їх попередження та усунення, формування єдиної технології управління із залученням, у разі необхідності, зовнішніх консультантів або придбання прогресивних світових аналогів						
66	Зміна стратегії організаційного розвитку з акцентом на пошук креативних ідей переорієнтації виробництва, його технічного переозброєння, оновлення технологій та реструктурування; зміну напрямку діяльності організації та пошук додаткових для нього імпульсів, зокрема, залучення нових інвесторів, партнерів, постачальників тощо						
67	Удосконалення збутової системи шляхом її цільової орієнтації на споживача, включаючи розробку планів маркетингу, оцінку їх ефективності, реагування на досягнуті результати через коригування планових показників						
68	Регулярний моніторинг споживачів та конкурентів, рівня ринкових цін, ефективності збутової політики, дієвості рекламної кампанії, рівня сервісного обслуговування для налагодження міцних контактів зі споживачами, забезпечення стабільності діяльності та пошуку шляхів набуття організаційної унікальності						
69	Переорієнтація системи фінансового управління на підготовку до продажу бізнесу: нормалізація фінансової звітності, демонстрація перспектив зростання організації, її інвестиційної привабливості, підвищення якості організаційного управління та рівня прозорості бізнесу						
70	Розширення діяльності із поступовим нарощуванням ресурсної бази						
71	Набуття специфічних конкурентних переваг для оперативної зміни постачальників, розширення бази клієнтів, інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями						
72	Впровадження комплексних технологій управління для реалізації функцій планування, обліку, контролю; та спеціальних технологій управління фінансами з подальшою їх інтеграцією в єдину систему управління та її постійне вдосконалення						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
73	Розробка інноваційної й маркетингової стратегій та їх послідовна імплементація для відновлення позицій організації на ринку						
74	Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами, переорієнтація з короткострокових засобів фінансування на середньострокові й довгострокові джерела						
75	Забезпечення підвищення рівня компетентності менеджерів та працівників шляхом розробки системи навчання персоналу з відповідною мотивацією						
76	Впровадження системи управління по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць, інтенсивне удосконалення формальних процедур планування, ретельне порівняння і розподіл інвестиційних витрат по всій організації						
77	Розробка фінансової стратегії у якості доповнюючого фактору до попередніх для відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації операційних витрат, реструктуризації активів, фінансових зобов'язань організації						
78	Нарощування фінансового потенціалу, впровадження системи управління робочим капіталом, його ліквідністю для забезпечення достатнього рівня операційного прибутку						
79	Захист від конкурентів шляхом підвищення власної конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості						
80	Розробка бюджетів діяльності з постійним моніторингом вартісних індикаторів для вчасного виявлення негативних тенденцій, застосування превентивних управлінських заходів, ефективної реалізації стратегічних задач						
81	Мобілізація власного капіталу, побудова його збалансованої структури та важелів нарощування для забезпечення інноваційного розвитку організації, її інвестиційної привабливості; залучення додаткового капіталу з метою підтримки ринкової долі						
82	Мобілізація потенціалу організації для поживлення її функцій та виходу з кризового стану						
83	Спрямування зусиль на стабілізацію грошових надходжень та прибутків, пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх інвестицій, забезпечення стійких ринкових позицій						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
84	Управління власним розвитком на підставі формування стратегічного потенціалу шляхом пошуку конкурентоспроможних напрямів діяльності						
85	Вибудовування ефективної системи управлінського обліку та бюджетування, її автоматизація, впровадження жорсткого операційного контролю для виявлення прихованих резервів, оптимізації структури операційних витрат, підвищення операційної ефективності як джерела конкурентних переваг						
86	Оновлення форм і видів діяльності для отримання зовнішніх довгострокових джерел фінансування у вигляді інвестицій або кредитів для її стабілізації						
87	Оцінка можливостей отримання доходу від операційної діяльності, максимального залучення низько ризикового власного капіталу й внутрішніх джерел грошових коштів для фінансування її розширення та подолання кризи неплатоспроможності й ліквідності						
88	Збереження, забезпечення й підтримка ринкової частки максимально довго – наскільки це буде виправдано ринковим попитом						
89	Впровадження системи управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком для оцінки актуальної потреби у залученні додаткових кредитних ресурсів, нових інвесторів і партнерів						
90	Зміна фокусу з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку, пошук можливостей його ефективного збільшення для підвищення показника віддачі на вкладений капітал						
91	Новий запуск ефективних, вже впроваджених ідей, їх відновлення у якості нових продуктових стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами, що підвищує шанси на новий виток життєвого циклу з урахуванням минулих напрацювань та досвіду						
92	Оптимізація ключових бізнес-процесів, впровадження систем їх планування та жорсткого контролю за реалізацією, фокусування на ефективності						
93	Формування продуктово-ринкової стратегії та стратегій конкурентної боротьби						
94	Максимальна стабілізація діяльності, формування стратегії з цільовою функцією максимізації прибутку, зокрема, шляхом досягнення переваг у витратах виробництва						

№ з/п	Управлінське завдання	Стадії ЖЦ організації					
		Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідація
95	Формування єдиного інформаційного автоматизованого простору для забезпечення регулярного інформаційного потоку, обліку й контролю інформаційних зв'язків						
96	Постійне коригування стратегії діяльності, оптимізація процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників						
97	Освоєння додаткових видів діяльності, як доповнення до основного виду діяльності, або виробництва нових видів продукції, або модифікація існуючої з виділенням нових сфер її застосування						
98	Визначення головної мети організації – ліквідація або реорганізація для надання наявним ресурсам нового прояву у виробничій діяльності						
99	Спрямовання стратегічних зусиль на зміцнення конкурентних ринкових позицій, забезпечення стабільності функціонування організації шляхом підвищення ефективності використання інновацій, впровадження виваженої політики розширення ринку продажу продукції (надання послуг), виявлення нових можливостей розвитку						
100	Інтенсивний пошук джерел залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат та інвестування у майбутній розвиток, забезпечення їх стабільності та достатнього обсягу капіталу, впровадження системи управління короткостроковими грошовими потоками, процедур фінансового контролю						
101	Впровадження своєчасних заходів з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів, послуг та ринків, інтеграції окремих бізнес-структур з метою створення нового рівня підприємницької активності, переходу на новий якісний рівень існування організації, підвищення ймовірності повернення до стадії зростання						

ДОДАТОК АЕ

Таблиця АЕ.1

Характеристика стадій ЖЦ організації¹⁻²²

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
1. Народження	Вживання, що забезпечується: виходом на ринок із поступовим зміцненням позицій; формуванням конкурентної позиції шляхом оцінки ризиків і нових можливостей; орієнтацією на короткостроковий прибуток, як підґрунтя для наступного бурхливого зростання.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нечіткі цілі діяльності, високий рівень ризику за наявності високих творчих можливостей, початок формування стратегічного потенціалу підприємства. 2. Превалювання неформальних відносин та комунікацій, «громадського» менталітету, рівноправ'я при харизматичному лідерстві й непрофесійному, дружньому або наставницькому управлінні. 3. Неузгоджене функціонування організації, висока ймовірність швидкого переростання проблем в кризові ситуації через відсутність структури та невелику кількість зафіксованих норм і правил. 4. Зосередженість, переважно, на технологічних та підприємницьких аспектах, налагодження бізнес-процесів, накопичення активів організації при незначній увазі до системи управління, яка є недостатньо ефективною та майже не передбачає делегування повноважень. 5. Відсутність конфлікту інтересів між власниками та топ-менеджментом, обумовлена високим рівнем централізації, відсутністю формалізації господарської діяльності, майже одноосібним прийняттям управлінських рішень виключно власниками організації або невеликою групою однодумців, що характеризується мінливою організаційною структурою при низькій координації діяльності. 6. Висока динамічність складу рядових працівників при незначній змінюваності провідних співробітників, що є причиною нестачі кваліфікованих кадрів та одночасного виконання кількох функціональних обов'язків. 7. Поліфункціональність працівників, що, з одного боку, сприяє їх універсальності і взаємодоповнюваності, з іншого – призводить до дублювання функцій, змішування зон відповідальності, ускладнення контролю. 8. Поступова втрата власником прямого контролю над діяльністю співробітників (так звана, криза лідерства через неможливість ефективного управління зростаючою кількістю співробітників неформальними методами), зростання потреби у професійному управлінні та відповідному делегуванні повноважень. 9. Нерозвинена система оплати праці, відтермінована мотивація, підкріплена відсутністю програм винагород та участі у власності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Обґрунтування перспективності бізнес-ідеї, обговорення та опрацювання місії, пошук ринку (ринкової ніші) з визначенням потреби у продукті, розробкою бізнес-плану, оцінкою рівня ризику, власних ключових здібностей, шансів на успіх та можливих труднощів. 1.2. Юридичне оформлення організації, формування первинної структури, придбання (оренда) адміністративного та виробничих будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили. 1.3. Визначення головної мети, формування ідеології та проміжних цілей діяльності через уточнення уявлень про споживача, його специфічні потреби та їх співвідношення з головними завданнями діяльності організації, формування клієнтської бази, організація системи продажу й сервісного обслуговування. 1.4. Формування кадрової політики та вирішення питань задоволення потреби в персоналі, створення відділів, розстановка кадрів, розподіл обов'язків та повноважень, закріплення функцій і задач. 1.5. Оцінка можливостей отримання доходу від операційної діяльності, максимального залучення низько ризикового власного капіталу й внутрішніх джерел грошових коштів для фінансування її розширення та подолання кризи неплатоспроможності й ліквідності. 1.6. Інтенсивний пошук джерел залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат та інвестування у майбутній розвиток, забезпечення їх стабільності та достатнього обсягу капіталу, впровадження системи управління короткостроковими грошовими потоками, процедур фінансового контролю. 1.7. Розширення діяльності із поступовим нарощуванням ресурсної бази. 1.8. Управління власним розвитком на підставі формування стратегічного потенціалу шляхом пошуку конкурентоспроможних напрямів діяльності.

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>10. Від’ємні грошові та ресурсні потоки по каналах операційної діяльності, не збалансовані відповідними фінансовими та інвестиційними надходженнями, що провокує їх дефіцит, актуалізує потребу у значних інвестиціях в оборотний капітал.</p> <p>11. Фінансування, переважно, за рахунок особистих заощаджень, коштів родичів та партнерів по бізнесу; безприбуткова, іноді, збиткова робота організації через низькі темпи росту обороту при значних витратах усіх ресурсів системи.</p> <p>12. Низький рівень фінансової стійкості через нестачу оборотних коштів, ускладнений доступ до довгострокових кредитів, низький інвестиційний потенціал, невисокі результати операційної діяльності при слабкому рівні фінансового управління, що створює загрозу несвоєчасних розрахунків з постачальниками.</p> <p>13. Обережність постачальників, кредиторів, споживачів до новоствореної організації, небажання у фінансуючих організацій до її кредитування через відсутність кредитної репутації.</p> <p>14. Повільне зростання частки ринку (переважно, локальний та/або регіональний рівень), інших кількісних та якісних ознак функціонування, складових внутрішнього потенціалу та обсягів продажу, обумовлене залежністю від ринкових факторів: обмеженого кола споживачів та постачальників, ефективності партнерських відносин, поведінки конкурентів.</p> <p>15. Однорідність ресурсної бази.</p> <p>16. Недостатня увага до маркетингових процедур і, як наслідок, занадто повільне формування системи маркетингу, відсутність налагоджених каналів постачання сировини і продажу готової продукції, труднощі з виробництвом, слабка збутова діяльність.</p> <p>17. Різностороннє бачення організаційної культури, брак досвіду та низький рівень професіоналізму працівників, відсутність новаторства, ініціативи, довготривалої орієнтації, готовності ризикувати, страх відповідальності.</p> <p>18. Підвищена чутливість як до зовнішніх впливів з боку: конкурентів, споживачів, постачальників, державної влади, інвесторів, загальних кліматичних та географічних факторів, так і внутрішніх – закономірностей діяльності організації, стилю керівництва.</p>	<p>1.9. Максимізація прибутку та інвестування в конкурентоспроможні напрями діяльності.</p> <p>1.10. Захист від конкурентів шляхом підвищення власної конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості.</p> <p>1.11. Формування продуктово-ринкової стратегії та стратегій конкурентної боротьби.</p> <p>1.12. Створення та систематичне вдосконалення продукту для забезпечення високої споживчої цінності та ринкового попиту, технологій виробництва та управління, вирішення проблем ефективності діяльності.</p> <p>1.13. Фінансове забезпечення досліджень і розробок продуктів та відповідних заходів початкового маркетингу.</p> <p>1.14. Забезпечення підвищення рівня компетентності менеджерів та працівників шляхом розробки системи навчання персоналу з відповідною мотивацією.</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>19. Недоопрацьованість місії, цілей та стратегії організації, висока залежність від ринкової кон'юнктури, недостатність фінансової підтримки інвесторів або кредиторів, незацікавленість та некомпетентність керівника (власника) в успіху організації, недосконалість системи мотивації персоналу, неграмотний розподіл ресурсів.</p>	
<p>2. Інтенсивного зростання (становлення)</p>	<p>Забезпечення бурхливого зростання за рахунок: прискореного нарощування обсягів продажу із відповідною генерацією стійкого грошового потоку від діяльності та прибутку; поступового захоплення власної частки ринку; зростання конкурентоспроможності та створення гідної репутації організації; закріплення позицій на ринку та у діловому співтоваристві.</p>	<p>1. Започаткування процесу переходу організації від ідей до практичних дій з акцентуванням уваги на результатах виробництва і задоволенні потреб кінцевих споживачів. 2. Невідповідність виробничих можливостей потребам ринку, залежність від ринкової кон'юнктури. 3. Частка ринку остаточно не закріплена, інвестиційний імідж не визначений. 4. Чутливість до негативних загроз зовнішнього впливу, небезпека для подальшого розвитку організації та підвищення ефективності її діяльності. 5. Розвиток інноваційних процесів, інтенсивна модернізація, формування сталого переліку постійних споживачів через покращення якості товарів та послуг, досягнення збалансованого зростання прибутку при одночасному дефіциті ліквідних коштів. 6. Позитивна динаміка обсягів виробництва та продажів (на рівні середньогалузевого значення), нарощення обсягів активів та стратегічного потенціалу, розширення масштабів діяльності шляхом неконтрольованої експансії на незнайомі їй напрями, що обумовлює плутанину в пріоритетах і відповідальності, високий рівень протидії з боку конкурентів та вимагає готовності організації до боротьби. 7. Потреба у значній кількості інвестицій, яка задовольняється, у тому числі, обмеженням виплат дивідендів для подальшого інвестування у майбутню діяльність організації. 8. Поступове визнання організації споживачами, постачальниками, кредиторами орієнтує її на активний маркетинг, його розвиток, розробку та залучення нових каналів товаропросування й рекламних заходів. 9. Налагодження багатосторонніх та інтенсивних партнерських відносин, підвищення інвестиційної привабливості організації та оперативного реагування на зміни в умовах високого, але допустимого рівня ризику.</p>	<p>2.1. Розширення масштабів діяльності, темпів її зростання шляхом зміцнення капітальної бази й підвищення рівня ліквідності. 2.2. Розширення клієнтської бази, ринкової частки, цільових сегментів ринку із реалізацією заходів щодо виходу на нові ринки з відповідним зростанням рентабельності та прибутку. 2.3. Захоплення нових ринкових сегментів шляхом розвитку конкурентних переваг, розширення філіальної мережі, удосконалення бізнес-процесів. 2.4. Проведення політики агресивного нарощування обсягів активів, підвищення віддачі від них шляхом забезпечення фінансової ефективності діяльності, випереджального темпу зростання результатів над активами. 2.5. Перегляд організаційної структури на відповідність стратегічним задачам, її реформатування з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів. 2.6. Формування нових функціональних підрозділів, формування зв'язків між ними, розширення тих, що вже існують, залучення кваліфікованих працівників, зокрема, вузькоспеціалізованих фахівців. 2.7. Перебудова організаційної структури управління на функціональну з метою розмежування виробничої та маркетингової діяльності, спеціалізація посадових обов'язків та виконуваних робіт, створення системи обліку запасів і закупівель. 2.8. Реорганізація управління з поступовою зміною його стилю з автократичного на демократичний, підвищення ефективності управління, остаточне формування організаційної структури управління. 2.9. Відособлення власника від вирішення</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>10. Розширення організації на всіх напрямках: зростає чисельність персоналу, кількість підрозділів, напрямів діяльності, здійснюється остаточний вибір ринкової ніши, зміцнення ринкових позицій, що вимагає вироблення та реалізації конкурентних стратегій.</p> <p>11. Бурхливе, часто, слабо контрольоване зростання організації підвищує ризик її краху через суперечливість організаційних цілей, недоліки у послідовності та концентрації зусиль, недосвідченість і некомпетентність керівників.</p> <p>12. Покращення кількісних та якісних ознак функціонування організації, складових її внутрішнього потенціалу, що, на стадії свого формування, обумовлює потребу у чітко спланованій роботі та професійному менеджменті.</p> <p>13. Зростання рівня стійкості організації, її ділової активності, розширення масштабів виробництва та виробничих потужностей, отримання належного прибутку, що обумовлює проблему ефективності та конкурентоспроможності наявних стратегій, вимагає їх моніторингу та перегляду.</p> <p>14. Основним джерелом фінансування залишаються операційні грошові потоки, банківські позики, прибуток, гранти і різні варіанти лізингу або довгострокової оренди. Організації можуть розраховувати, переважно, на короткострокове кредитування.</p> <p>15. Висока потреба в матеріальних ресурсах, обігових та ліквідних коштах для забезпечення постійного виробничого процесу, розширення і подальшого розвитку організації.</p> <p>16. Чисті грошові потоки розумно збалансовані, тобто нейтральні, або незначно негативні.</p> <p>17. Інтенсивний приріст виручки порівняно з операційними та інвестиційними витратами, що поступово забезпечує додатність чистого грошового потоку із подальшим зниженням потреби у зовнішніх джерелах фінансування.</p> <p>18. Поява перших прибутків із поступовим переходом до безбиткової діяльності, відповідним розширенням можливостей та перспектив розвитку, реінвестування доходів в організаційний розвиток.</p> <p>19. Зростання чисельності персоналу та рівня його професіоналізму, збереження тісних неформальних</p>	<p>тактичних задач, його зосередження на стратегічному плануванні із наступною децентралізацією діяльності, делегуванням повноважень, у тому числі, з управління бізнесом від власника до професійного найманого менеджера, створення професійної адміністративної підсистеми.</p> <p>2.10. Покладення більшої частини відповідальності за управління на нового керівника та інших ключових керівників при одночасному розгляді їх колег нижчого рівня більше як функціональних спеціалістів, ніж як самостійних керівників, спроможних приймати рішення.</p> <p>2.11. Розробка механізмів управління для забезпечення пріоритету інтересів власників та інвесторів організації, що пов'язане із зростанням її вартості; реалізація з метою урегулювання взаємовідносин вартісно-орієнтованої стратегії розвитку.</p> <p>2.12. Вибудовування ієрархії звань та посад із формалізацією відносин, процесів і процедур та знеособленням спілкування.</p> <p>2.13. Впровадження регулярного менеджменту, поглиблення розподілу праці зі складанням докладних посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку.</p> <p>2.14. Створення системи управління змінами, на підставі використання стратегій оборони чи наступу.</p> <p>2.15. Удосконалення існуючих та пошук нових підходів до управління персоналом, включаючи розробку стандартів якості роботи та системи її оцінювання, адаптація системи мотивації розвитку персоналу та підвищення його творчої активності, впровадження заохочувальних винагород відповідно до ступеня досягнення запланованих показників та методів подолання опору змінам.</p> <p>2.16. Зміцнення організаційної культури, розвиток корпоративного духу, підвищення ефективності адміністративних процедур і управління в цілому шляхом формалізації правил, символів, норм поведінки, залучення</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>комунікацій при високому рівні зобов'язань керівників та авторитарному стилі менеджменту.</p> <p>20. Відсутність ієрархії в системі управління, гнучка, але нечітка структура є причинами слабкої системи правил і процедур ведення справ, відсутності порядку субординації, чітких функціональних обов'язків, дублювання або поєднання функцій, що породжує конфлікти і суперечності, обумовлює неможливість реалізації наявного економічного потенціалу.</p> <p>21. Поступове поглиблення функціональної спеціалізації менеджерів нижчих рівнів провокує виникнення кризи автономії, обумовленої різним розумінням необхідної та достатньої свободи різних рівнів управління – концентрація більшості процесів ухвалення рішень на верхніх рівнях обмежує творчість менеджерів середньої ланки.</p> <p>22. Відсутність професійного топ-менеджменту, непослідовність систем матеріального і морального стимулювання спричиняє істотний опір нововведенням, виникнення протиріч та конфліктів між старими і новими працівниками, підрозділами і окремими працівниками, професійними менеджерами і засновниками, зокрема, з приводу розподілу прав власності та управління.</p>	<p>співробітників, здатних їх прийняти, цілеспрямованої роботи з тими, хто відхиляється від норм організаційної культури.</p> <p>2.17. Проведення агресивної інноваційної політики з орієнтацією на пошук і виробництво нових товарів і послуг із відповідною модернізацією устаткування, розширення асортименту товарів (спектра послуг) та кола споживачів, залучення нових постачальників і партнерів, закріплення власного іміджу.</p> <p>2.18. Освоєння додаткових видів діяльності або виробництва нових видів продукції на підставі ідентифікації нових потреб клієнтів, як доповнення до основного виду діяльності.</p> <p>2.19. Нарощування виробничого потенціалу організації із відповідним збільшенням обсягів виробництва та реалізації; впровадження системи обліку запасів і закупівель.</p> <p>2.20. Удосконалення збутової системи шляхом її цільової орієнтації на споживача, включаючи розробку планів маркетингу, оцінку їх ефективності, реагування на досягнуті результати через коригування планових показників.</p> <p>2.21. Набуття специфічних конкурентних переваг для оперативної зміни постачальників, розширення бази клієнтів, інтенсифікації взаємовпливу та активізації співпраці з неурядовими організаціями.</p> <p>2.22. Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами, переорієнтація з короткострокових засобів фінансування на середньострокові й довгострокові джерела.</p> <p>2.23. Нарощування фінансового потенціалу, впровадження системи управління робочим капіталом, його ліквідністю для забезпечення достатнього рівня операційного прибутку.</p> <p>2.24. Розробка бюджетів діяльності з постійним моніторингом вартісних індикаторів для вчасного виявлення негативних тенденцій, застосування превентивних управлінських заходів, ефективної реалізації стратегічних задач.</p> <p>2.25. . Спрямування зусиль на стабілізацію грошових надходжень та прибутків, пошук</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
			додаткових джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх інвестицій, забезпечення стійких ринкових позицій
3. Зрілості (стабільності)	<p>Максимізація тривалості перебування в актуальному стані з перспективою обходу стадії спаду й переходом до нового витка розвитку за рахунок:</p> <p>зростання масштабів діяльності шляхом її диверсифікації; формування організаційного іміджу із відповідним зміцненням становища на опанованому ринковому сегменті; досягненням індивідуальності, унікальності, гнучкості.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пік розквіту за рахунок сформованого унікального іміджу та нагромадженого потенціалу обумовлює стабільне функціонування організації, реалізацію широкого спектру операцій та досягнення піку доходів при підвищеній чутливості до зовнішніх загроз. 2. Оптимальний стан організації, підкріплений впевненими ринковими позиціями, можливістю конкурувати. 3. Скорочення бізнес-ризиків, його стабілізація на середньому значенні. 4. Беззаперечне лідерство організації на ринку на фоні відсутності адекватних реакцій з боку менеджменту на вплив окремих значущих факторів зовнішнього середовища. 5. Високий рівень конкурентоспроможності, пов'язаний з технологічними та організаційними перевагами у певній галузі виробництва та економічної діяльності. 6. Уповільнення темпів розвитку та зростання обсягів виробництва, прибутку, через досягнення можливостями організації своїх меж. 7. Поступове гальмування агресивної політики насичення ринку й розширення діяльності при збереженні стабільної прибутковості. 8. Стабілізація співвідношення прибутковості, ліквідності та ризику, початок періоду рівноваги у функціонуванні організації, стабільність майже усіх якісних та кількісних показників діяльності, стійкі ринкові позиції. 9. Занадто розгалужена діяльність за широким спектром напрямів провокує ускладнення організаційної структури, прискорює старіння основних засобів, підвищує неліквідність оборотних активів через «заморожування» частини капіталу у неперспективних виробництвах. <p>Підвищення рівня обґрунтованості та консерватизму процесу прийняття рішень, втрата креативності, залежність ефективності діяльності від наявності відповідних компетентностей у представників вищого рівня управління, зростання їх ролі на фоні децентралізації механізму прийняття рішень.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3.1. Збереження, забезпечення й підтримка ринкової частки максимально довго – наскільки це буде виправдано ринковим попитом. 3.2. Зміна фокусу з управління процесом зростання на поліпшення значення показника прибутку, пошук можливостей його ефективного збільшення для підвищення показника віддачі на вкладений капітал. 3.3. Максимальна стабілізація діяльності, формування стратегії з цільовою функцією максимізації прибутку, зокрема, шляхом досягнення переваг у витратах виробництва. 3.4. Постійне коригування стратегії діяльності, оптимізація процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників. 3.5. Спрямування стратегічних зусиль на зміцнення конкурентних ринкових позицій, забезпечення стабільності функціонування організації шляхом підвищення ефективності використання інновацій, впровадження виваженої політики розширення ринку продажу продукції (надання послуг), виявлення нових можливостей розвитку. 3.6. Спрямування вільних грошових потоків у інноваційно-інвестиційні проекти, які найбільше відповідають стратегічним цілям організації. 3.7. Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості шляхом розширення та технічного оновлення виробництва для удосконалення функціональних характеристик товарів. 3.8. Підтримання рівноваги шляхом жорсткого контролю над витратами з метою їх оптимізації, забезпечення достатнього обсягу власного капіталу, стабільності показників рентабельності продажів та виробництва, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком. 3.9. Проведення виваженої політики

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>10. Розвиток організації у напрямі збалансованого зростання на базі ведення регулярного менеджменту, створення жорсткої організаційної структури, яка стримує організаційну спроможність до проведення організаційних змін.</p> <p>11. Збереження ефективності демократичного управління при відсутності єдиної технології та підвищенні небезпеки зародження бюрократизму внаслідок формалізації діяльності з активним використанням надскладних положень, правил, посадових інструкцій, що часто знижує їх доцільність, збільшення кількості ієрархічних ланцюгів, що призводить до зниження інноваційності, гнучкості та організаційної адаптивності до змін у довкіллі.</p> <p>12. Виокремлення стратегічних підрозділів з високим ступенем організаційної самостійності з одночасним жорстким контролем використання фінансових, трудових, технологічних ресурсів.</p> <p>13. Широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи працівників і підрозділів регулюються детальною політикою і стратегією організації.</p> <p>14. Формування таких організаційних цінностей як професіоналізм працівників, здатність досягати встановленої мети максимально ефективним способом.</p> <p>15. Виникнення протиріч у координації різних напрямів діяльності провокує зростання кількості конфліктів з відповідним підвищенням значущості міжособистісних командних відносин і способів роботи.</p> <p>16. Формування меж між вищим рівнем управління й функціональними підрозділами організації.</p> <p>17. Стабільно функціонуюча процесно-орієнтована організаційна структура функціонального, дивізійного або матричного типу, що характеризується чіткими управлінськими процедурами, використанням прогресивних інструментів менеджменту, балансом між самоконтролем і гнучкістю, через що зміна членів організації є серйозною загрозою діяльності.</p> <p>18. Міцна організаційна культура із остаточно сформованими цінностями, підкріплена ефективною системою мотивації персоналу, що сприяє розумінню співробітниками загальних цілей організації, так само як і мети своєї діяльності у конкретних бізнес-процесах.</p> <p>19. Досягнення фінансової гнучкості організації, що обумовлює можливість зниження рівня ризиків</p>	<p>стабілізації ринкової частки та показників діяльності шляхом своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни через вибір та/або формування відповідних технологій управління.</p> <p>3.10. Технічне вдосконалення продукції, оптимізація її асортименту з фінансуванням реклами та підтриманням збутової мережі на підставі проведення агресивних маркетингової і збутової політики, обумовлених зростанням рівня конкурентної боротьби.</p> <p>3.11. Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на: аналіз існуючих ринків збуту та завоювання нових; виявлення потреби та можливостей виробництва, окрім типового продукту, субпродуктів шляхом раціонального використання наявних технологій та ресурсів; пошук напрямів співпраці із перспективними клієнтами (оптові або індивідуальні замовлення); обґрунтування необхідності розвитку нових проєктів та напрямів діяльності; аналіз умов для розвитку інноваційних ідей.</p> <p>3.12. Реалізація стратегії «виштовхування» конкурентів з ринку для подальшого нарощування обсягів продажу, спровокованого уповільненням темпів зростання ринку та зміною характеру конкуренції.</p> <p>3.13. Проникнення на більш масштабні ринки, швидке реагування на запити споживачів шляхом удосконалення продуктів (послуг) або розробки нових.</p> <p>3.14. Побудова ефективної бізнес-моделі, спрямованої на вдосконалення технологій, бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці.</p> <p>3.15. Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій.</p> <p>3.16. Постійне нарощування ресурсної бази незалежно від запланованих обсягів прибутку та показників рентабельності діяльності.</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>20. шляхом посилення контролю над ними, формування інвестиційного іміджу організації, розширення діапазону інвесторів та зростання стійкості фінансування за рахунок додатково залученого капіталу на кращих умовах.</p> <p>21. Стабільні грошові надходження у вигляді виручки, прибутку, інвестицій, що забезпечуються потужним внутрішнім потенціалом, наявністю постійних споживачів, суттєвим запасом внутрішнього опору загрозам, сформованим у період проходження стадії інтенсивного зростання.</p> <p>22. Зниження інтересу до інновацій, зосередження керівництва на минулих досягненнях, негативне ставлення до змін, зростання консерватизму; превалювання кількісних показників над гнучким концептуальним мисленням, отже, зростання значущості фінансової підсистеми за рахунок зниження уваги до маркетингової, інноваційної і дослідницької підсистем.</p> <p>23. Переорієнтація обсягів фінансування з інновацій та наукових досліджень на маркетинг і просування бюджетних проєктів з низьким рівнем ризику.</p> <p>24. Чітко визначена та послідовна кадрова політика, спрямована на впровадження нових технологій управління персоналом, його мотивування до розвитку, самовдосконалення та досягнення максимальних якісних та кількісних результатів при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику.</p> <p>25. Концентрація організаційної уваги на вирішенні внутрішніх проблем з орієнтацією на задоволення соціальних потреб.</p> <p>26. Стабільні партнерські відносини, активні зв'язки з неурядовими організаціями обумовлюють можливість впливу на формування ринкової ситуації.</p> <p>27. Вбудовування до загальної структури з децентралізованими підрозділами нових придбаних організацій знижує ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій та провокує кризу контролю, що вимагає розвитку координаційних програм.</p>	<p>3.17. Утримання позицій щодо високих обсягів виробництва та доходів, підкріплене створенням мережі дочірніх організацій, придбанням нових організацій, їх поступовим вбудовуванням до загальної структури з іншими децентралізованими підрозділами, подальшою координацією діяльності.</p> <p>3.18. Стабілізація організаційної структури шляхом введення правил та визначення процедур з одночасним впровадженням системи управління організаційним механізмом без використання занадто громіздких формальних й контролюючих процедур.</p> <p>3.19. Регулярне оцінювання діяльності персоналу, перерозподіл функціональних обов'язків, введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів, розроблення системи планування кар'єрного зростання, посилення мотивації.</p> <p>3.20. Залучення фахівців для вирішення міжособових конфліктів, створення команд за спільністю інтересів та цінностей.</p> <p>3.21. Децентралізація управління, делегування повноважень керівниками, перерозподіл відповідальності серед виконавців, підкріпленій стимулами відповідно до результатів індивідуальної та колективної роботи, спрямування дивідендної політики на збільшення виплат.</p> <p>3.22. Впровадження системи всебічного аналізу проблем управління для їх попередження та усунення, формування єдиної технології управління із залученням, у разі необхідності, зовнішніх консультантів або придбання прогресивних світових аналогів.</p> <p>3.23. Регулярний моніторинг споживачів та конкурентів, рівня ринкових цін, ефективності збутової політики, дієвості рекламної кампанії, рівня сервісного обслуговування для налагодження міцних контактів зі споживачами, забезпечення стабільності діяльності та пошуку шляхів набуття організаційної унікальності.</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
			<p>3.24. Впровадження комплексних технологій управління для реалізації функцій планування, обліку, контролю; та спеціальних технологій управління фінансами з подальшою їх інтеграцією в єдину систему управління та її постійне вдосконалення.</p> <p>3.25. Впровадження системи управління по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць, інтенсивне удосконалення формальних процедур планування, ретельне порівняння і розподіл інвестиційних витрат по всій організації.</p> <p>3.26. Мобілізація власного капіталу, побудова його збалансованої структури та важелів нарощування для забезпечення інноваційного розвитку організації, її інвестиційної привабливості; залучення додаткового капіталу з метою підтримки ринкової долі.</p> <p>3.27. Вибудовування ефективної системи управлінського обліку та бюджетування, її автоматизація, впровадження жорсткого операційного контролю для виявлення прихованих резервів, оптимізації структури операційних витрат, підвищення операційної ефективності як джерела конкурентних переваг.</p> <p>3.28. Впровадження системи управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком для оцінки актуальної потреби у залученні додаткових кредитних ресурсів, нових інвесторів і партнерів.</p> <p>3.29. Оптимізація ключових бізнес-процесів, впровадження систем їх планування та жорсткого контролю за реалізацією, фокусування на ефективності.</p> <p>3.30. Формування єдиного інформаційного автоматизованого простору для забезпечення регулярного інформаційного потоку, обліку й контролю інформаційних зв'язків.</p>
<p>4. Занепаду / Оновлення* (диверсифікації / розширення ринків / розробки (адаптації /</p>	<p>Вживання із орієнтацією на оновлення за рахунок: збереження досягнутих позицій шляхом забезпечення стабільності господарської діяльності; пошуку додаткових імпульсів у</p>	<p>1. Існування двох варіантів розвитку подій – завершення діяльності організації або її новий початок з другого етапу. 2. «Вигорання» організації та зниження (відсутність) зацікавленості в подальшій перспективі розвитку, ігнорування негативних змін та невдалі дії керівництва, що підвищує ймовірність банкрутства та ліквідації організації.</p>	<p>ЗАНЕПАД 4.1. Визначення головної мети організації – ліквідація або реорганізація для надання наявним ресурсам нового прояву у виробничій діяльності.</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
децентралізації) структури)	діяльності та напрямів переорієнтації виробництва; санації організації	<p>3. Високий рівень негативного зовнішнього впливу при незначному запасі внутрішнього опору спричиняє поступовий перехід організації до стадії ліквідації.</p> <p>4. Уповільнення темпів економічного зростання, невідповідність організаційної структури вимогам бізнес-середовища.</p> <p>5. Зниження попиту на продукцію (послуги) внаслідок високого рівня конкуренції, скорочення обсягів продажу продукції (наданих послуг) з відповідним зниженням прибутку, що обумовлює погіршення фінансових показників, втрату ринків і, як наслідок, нестачу фінансових ресурсів.</p> <p>6. Складності зі збутом, поява ознак знецінення оборотного капіталу, тобто нагромадження на складах великої кількості готової продукції, сировини і матеріалів. Відповідне зниження оборотності оборотних активів і рентабельності продажів.</p> <p>7. Початок старіння організації, зокрема, ресурсно-виробничої бази, що супроводжується поступовою втратою гнучкості, старінням матеріальних, кадрових, інформаційних, організаційних ресурсів та гострою необхідністю їх оновлення, високою часткою позичкових коштів та суттєвими складнощами їх додаткового залучення, зниженням інноваційності.</p> <p>8. Скорочення масштабів діяльності через зниження її основних показників, зокрема, прибутковості, фінансової стійкості, що провокує поступову втрату конкурентоспроможності та ринкових позицій, підвищує ймовірність продажу організації або запровадження зовнішнього управління.</p> <p>9. Зниження зацікавленості організації у дослідженні нових ринків з поступовою втратою бажання до їх завоювання, до освоєння нових технологій і розширення меж діяльності, слабкий опір змінам, концентрація на минулих здобутках, що обумовлює скорочення фінансування виходу на нові ринки збуту, знижує значущість та суттєво ускладнює проведення маркетингових досліджень.</p> <p>10. Втрата ринків збуту, зниження рівня співпраці з неурядовими організаціями, ускладнення доступу до довгострокових кредитів, низькі або відсутні можливості впливу на формування ринкової ситуації.</p> <p>11. Посилення системи контролю, формалізму та</p>	<p>4.2. Застосування стратегії скорочення витрат для забезпечення нейтрального рівня показника чистих грошових потоків.</p> <p>4.3. Економія усіх видів ресурсів, звуження номенклатури продукції, скорочення витрат на фінансування різних сфер діяльності, зокрема, фонду заробітної плати, при одночасному утриманні мінімально необхідного рівня доходів для забезпечення фінансової стабільності.</p> <p>4.4. Реорганізація управління, пошук шляхів використання нових можливостей, спрямування зусиль на формування відповідних ринковим вимогам цілей, з переглядом масштабів діяльності.</p> <p>4.5. Збереження наявних ресурсів та ефективне використання виробничих потужностей.</p> <p>4.6. Пошук постачальників, які пропонують вигідніші ціни, партнерів та інвесторів, переорієнтація на використання у складі продукту бюджетних компонентів, ліквідація малоефективних й занадто дорогих ланок виробництва, економне фінансування модернізації (розробки) продуктів з акцентом на утримання виробничої й збутової ефективності.</p> <p>4.7. Підвищення цін на продукцію при незмінній або нижчій якості продукції для забезпечення існуючого рівня прибутку.</p> <p>4.8. Посилення системи контролю з жорсткою регламентацією економічних показників та концентрацією уваги на їх дотриманні, впровадження механізмів антикризового управління, включаючи розробку планів санації, складання бюджетів капітальних інвестицій для реструктуризації/реорганізації господарської діяльності</p> <p>4.9. Пошук нових інноваційних рішень для підтримки фінансово-господарської діяльності, переорієнтація основного напрямку організаційної діяльності.</p> <p>4.10. Пошук альтернативних шляхів опору кризі, оцінка рівня попиту, скорочення або</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>бюрократизації, консерватизм у прийнятті рішень, що провокує міжособистісні і функціональні конфлікти.</p> <p>12. Застосування усталених методів управління з поглибленою централізацією управління, низькою ефективністю системи контролю, негнучкою та нечутливою до змін організаційною структурою.</p> <p>13. Непослідовна кадрова політика є причиною скорочення чисельності висококваліфікованих фахівців на фоні зростання адміністративної ланки, застарівання знань та вмінь персоналу, відсутності ентузіазму та посилення опору з боку працівників до впровадження нових ідей з відповідним зниженням продуктивності виробничого процесу.</p> <p>14. Суперечності між реальними та проголошеними цінностями, рутинність організаційної культури, посилення й формалізація правил і норм, формування неформальної організаційної культури.</p> <p>15. Зростання кількості та суттєве загострення внутрішніх непродуктивних ірраціональних конфліктів через відкриту відмову керівництва шукати причини виникнення несприятливих тенденцій та здійснювати необхідні дії для їх усунення, концентрацію уваги на пошуку винуватих.</p> <p>16. Порушення інформаційних зв'язків між організаційними підсистемами й підрозділами, відсутність міцної працюючої команди, зниження корпоративного духу з превалюванням особистих цілей над загальноорганізаційними, втрата ініціативних і активних працівників.</p> <p>17. Застосування чітких і жорстких правил, розпоряджень, процедур, превалювання письмових вказівок, наказів, розпоряджень. Втрата системою контролю чіткої цільової спрямованості.</p> <p>18. Поступова втрата зв'язків із зовнішнім світом, орієнтації на результат та потреби клієнта, відсутність зацікавленості у підвищенні ефективності та необхідних для цього змін, штучна підтримка діяльності та рух за інерцією.</p> <p>19. Спрямування значної частки коштів, основним джерелом яких є інвестиційні грошові потоки, на фінансування реструктуризації, санації підприємства, інших заходів щодо подолання кризи та уникнення організацією банкрутства.</p> <p>20. Недостатність внутрішньоорганізаційного</p>	<p>припинення нерентабельного та витратного виробництва, реорганізація кадрових програм для оптимізації чисельності персоналу та прийняття нових цінностей.</p> <p>4.10. Моніторинг активної діяльності конкурентів, їх агресивної політики боротьби.</p> <p>4.11. Закриття збиткових виробництв та проєктів, продаж частини обладнання, реалізація практики зворотного лізингу, запровадження режиму жорсткої економії.</p> <p>4.12. Продаж нерентабельних активів.</p> <p>4.13. Переорієнтація системи фінансового управління на підготовку до продажу бізнесу: нормалізація фінансової звітності, демонстрація перспектив зростання організації, її інвестиційної привабливості, підвищення якості організаційного управління та рівня транспарентності бізнесу.</p> <p>ОНОВЛЕННЯ*</p> <p>4.1.* Зміна стратегії організаційного розвитку</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		<p>потенціалу для подальшого динамічного розвитку, погіршення кількісних та якісних показників функціонування організації, її фінансова залежність від зовнішніх джерел та пріоритетність зовнішнього впливу на прийняття рішень, включаючи рішення про ліквідацію організації.</p> <p>21. Нераціональний розподіл коштів, що акумулюються, переважно, за рахунок підвищення цін на мінімальний асортимент продукції (послуг) при такому ж самому або гіршому рівні якості, їх спрямування, у першу чергу, на зміцнення системи контролю та страхування.</p> <p>22. Негативне ставлення керівництва до власних розробок нових продуктів (послуг) та інновацій, ініціатив та нововведень, скорочення інвестицій у інновації, зміна поведінки організації, її переорієнтація з довгострокових перспектив на короткострокові і більш гарантовані результати.</p> <p>23. Зниження попиту на продукцію (послуги) та, відповідно, обсягів реалізації та виробництва на фоні неконтрольованого зростання витрат, обсягів кредитного та позикового фінансування, негативний чистий грошовий потік, скорочення прибутку або збитковість організації.</p>	<p>з акцентом на пошук креативних ідей переорієнтації виробництва, його технічного переозброєння, оновлення технологій та реструктурування; зміну напрямку діяльності організації та пошук додаткових для нього імпульсів, зокрема, залучення нових інвесторів, партнерів, постачальників тощо.</p> <p>4.2.* Розробка інноваційної й маркетингової стратегій та їх послідовна імплементація для відновлення позицій організації на ринку.</p> <p>4.3.* Розробка фінансової стратегії у якості доповнюючого фактору до попередніх для відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації операційних витрат, реструктуризації активів, фінансових зобов'язань організації.</p> <p>4.4.* Мобілізація потенціалу організації для пожевлення її функцій та виходу з кризового стану.</p> <p>4.5.* Оновлення форм і видів діяльності для отримання зовнішніх довгострокових джерел фінансування у вигляді інвестицій або кредитів для її стабілізації.</p> <p>4.6.* Новий запуск ефективних, вже впроваджених ідей, їх відновлення у якості нових продуктивних стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами, що підвищує шанси на новий виток життєвого циклу з урахуванням минулих напрацювань та досвіду.</p> <p>4.7.* Освоєння додаткових видів діяльності, як доповнення до основного виду діяльності, або виробництва нових видів продукції, або модифікація існуючої з виділенням нових сфер її застосування.</p> <p>4.8.* Впровадження своєчасних заходів з підвищення рівня інновацій, диверсифікації продуктів, послуг та ринків, інтеграції окремих бізнес-структур з метою створення нового рівня підприємницької активності, переходу на новий якісний рівень існування організації, підвищення ймовірності повернення до стадії зростання.</p>

Стадія життєвого циклу	Головна мета діяльності організації та проміжні цілі	Характерні особливості діяльності	Основні управлінські завдання
		24.	<p>4.9.* Зміна профілю діяльності, повна або часткова заміна існуючих технологічних процесів та персоналу.</p> <p>4.10.* Розвиток нової інфраструктури, операційної та управлінської системи для оновлення організації на всіх рівнях розвитку.</p> <p>4.11.* Залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання нових основних фондів, розширення та подальшого розвитку організації.</p> <p>4.12.* Активізація механізмів злиття або поглинання організації, створення вертикально-інтегрованої групи для подальшого розвитку шляхом переходу на новий життєвий цикл.</p> <p>4.13.* Переформатування системи управління зі спрямуванням управлінських рішень на оновлення управлінських кадрів, згуртування персоналу, зниження рівня конфліктності та перебудову організаційної структури.</p> <p>4.14.* Оптимізація організаційної структури зі скороченням посад апарату управління та інженерно-технічних працівників, перерозподілом повноважень та функціональних обов'язків, створенням проектних команд й заохоченням ініціативи менеджерів і співробітників.</p> <p>4.15* Адаптація персоналу до організаційних змін для забезпечення їх лояльного ставлення до дій керівництва, прихильності до довгострокових цілей, готовності долати тимчасові складності в умовах і оплаті праці, якісної зміни організаційної культури.</p>
5. Ліквідація	Забезпечення максимально безболісної ліквідації організації для працівників та її власників	<p>1. Масова відмова споживачів користуватися продукцією (послугами) організації.</p> <p>2. Відсутність ресурсів для підтримання діяльності або її реорганізації на фоні неефективності застосування різноманітних фінансових важелів, спрямованих на призупинення негативних тенденцій.</p> <p>3. Деструктуризація організації, припинення її існування у колишньому вигляді у зв'язку з неможливістю подальшого ефективного функціонування.</p>	<p>5.1. Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації організації.</p> <p>5.2. Продаж бізнесу</p> <p>5.3. Максимально можлива винагорода у разі звільнення персоналу внаслідок ліквідації організації.</p>

Примітка:

- ¹ Прохорова В. В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2009. №35. С. 12–21.
- ² Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства. Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. С. 21.
- ³ Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2004. 21 с.
- ⁴ Алексін Г. О. Фінансова стратегія в контексті життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. №4. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2016_4_111 (дата звернення: 17.09.2019)
- ⁵ Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2009. №26. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/pprbsu/texts/2009_26/26_L07.pdf (дата звернення 7.04.2022).
- ⁶ Марченко В. М., Євдокименко В. М. Економічна безпека підприємства за етапами життєвого циклу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. №13. С. 235–241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_36 (дата звернення: 14.02.2019).
- ⁷ Стеців С. Р. Ідентифікація стадії життєвого циклу підприємства на засадах інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання діяльності. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2012. Вип. 2. С. 101–105.
- ⁸ Даниленко О. А. Використання моделей життєвого циклу організації в управлінні персоналом: зарубіжний досвід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6, Т. 2. С. 124–129.
- ⁹ Федонін О. С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 257 с.
- ¹⁰ Чайковська В. П. Життєвий цикл організації та його роль розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 7. С. 99.
- ¹¹ Ареф'єва О. В., Кондратюк О. І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №3. С. 43–49.
- ¹² Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори. *Бізнес-навігатор*. 2010. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf (дата звернення: 8.10.2020).
- ¹³ Oliveira M. A., Lopes I., Figueiredo D. L. Maintenance management proposal based on organization maturity level. *International Journal of Research In Social Sciences*. 2013. Vol. 2. №4. P. 82–90.
- ¹⁴ Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuvgr_ekon_2020_4_11 (дата звернення: 22.08.2022).
- ¹⁵ Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №9 (99). С. 113–120.
- ¹⁶ Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. №714. С. 52–57.
- ¹⁷ Горбачова О. М. Деякі підходи до формування системи управління життєвим циклом організації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2009. Вип. 28. Ч. 2. С. 62–65.
- ¹⁸ Довбня С., Шембель Ю. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия. *Бізнес Інформ*. 1998. № 17–18. С. 87–91.
- ¹⁹ Daft R. L., Lane P. G. *Management USA: South-Western*, Cengage Learning, 2014. 149 p.
- ²⁰ Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. №4. 82–91. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-ecopomy-2010-4_0-pages-82_91.pdf (дата звернення: 2.03.2024).
- ²¹ Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №9 (99). С. 113–120.
- ²² Даценко Г. В. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств. *Вісник дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4(2). С. 96–101.

ДОДАТОК АЖ

Таблиця АЖ.1

Матриця оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадії народження

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
1.1.1								10				10		
1.1.2							11	9						
1.1.3		7						6		7				
1.1.4														
1.1.5		20												
1.1.6														
1.2.1	4		4					4		4	4			
1.2.2					7			7	6					
1.2.3								4		4	4	4	4	
1.2.4						11							9	
1.2.5									20					
1.3.1														
1.3.2											20			
1.3.3		4	4						4		4	4		
1.3.4														
1.3.5	4	4	4								4	4		
2.1.1	4		4		4					4	4			
2.1.2						20								
2.1.3	3	3	3				3		2	3	3			
2.2.1				4			4		4	4	4			
2.2.2		4		4			4	4	4					
2.2.3								5			5	5		5
2.2.4	4	4			4		4	4						
2.3.1					5		5		5		5			
2.3.2					3			3	4	3	3	4		
2.3.3	2	2	3	2	3		2	3						3
2.4.1			7						6	7				
2.4.2			4					4	4	4	4			
2.4.3					3		4	3	4	3	3			
2.4.4		3	3		3		5	3	3					
3.1.1					5			5	5		5			
3.1.2							5	5	5	5				
3.1.3											20			
3.2.1							20							
3.2.2	4				3			4	3	3	3			
3.2.3												20		
3.2.4	7							7			6			
3.3.1	5							5		5		5		
3.3.2								5		5	5	5		
3.3.3								5	4	3		4	4	
3.3.4										9		11		
3.3.5								6		5		4	5	
3.4.1				3			3	3	3	3	2	3		
3.4.2	3	3						5		5		4		
3.4.3								12				8		
3.4.4								6	5		4	5		
3.4.5								5		5		6	4	
4.1.1.1			4	4			4	4	4					

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
4.1.1.2				10							8			
4.1.1.3				3				3	3		3	3		5
4.1.1.4	3	3	4	3					4		3			
4.1.1.5	3		3		2	2	2	2	2		2	1	1	
4.1.1.6	5				3			3	4		5			
4.1.1.7	2				2		4	2	2	3	3	2		
4.1.1.8	3	2			3		2	4	3		3			
4.1.2.1									20					
4.1.2.2	5		5					5			5			
4.1.3.1														
4.1.3.2				20										
4.1.3.3								7			5	8		
4.1.3.4								6			6	8		
4.2.1											20			
4.2.2									5	11	4			
4.2.3								7	7			6		
4.2.4								13	7					
4.2.5	3	3						3	3	2	3	3		
4.3.1		4			4	4		4					4	
4.3.2					4	6			4				6	
4.3.3	2	3			1	2		2	3		3		2	2
4.3.4	3	3			2	3			3		2		2	2
4.3.5						4					4	4	4	4
4.4.1.1									14		6			
4.4.1.2									9		11			
4.4.1.3							5	5	5				5	
4.4.1.4							4	4	4		4	4		
4.4.1.5													20	
4.4.2.1							5		5		10			
4.4.2.2	4						4	4	4		4			
4.4.2.3										13	7			
4.4.2.4			10				5				5			
4.4.2.5								4	4	4	4			
4.4.2.6								6	7	3	3			
4.4.3.1	4				4		4		3	3	2			
4.4.3.2	3	2	2				2	2	2	3	2	2		
4.4.3.3	5						3	3	3	3	3			
4.4.3.4			3				3	3	3	2	3	3		
4.4.4.1	4						4		2	4	2	4		
4.4.4.2									20					
4.4.4.3	12								8					
4.4.4.4			9									11		
4.4.4.5							5		5	5	5			
4.4.5.1			7				6				7			
4.4.5.2							12		8					
4.4.5.3						5	5		5	5				
4.5.1.1				4			4	4	4	4	v			
4.5.1.2		4		4			3	5		4				
4.5.1.3				14										6
4.5.1.4				10										10

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
4.5.1.5				5				5						10
4.5.1.6														
4.5.2.1				7					5			8		
4.5.2.2				10								10		
4.5.2.3				11										9
4.5.2.4				20										
4.5.2.5				20										
4.5.3.1								5		4		4		7
4.5.3.2				4				4	3	4		2		3
4.5.3.3								4		5		5		6
4.5.3.4								5		4		4		7
4.5.3.5		4		4				4				4		4
5.1.1.1	4		4	2	4			4	2					
5.1.1.2		3		8		9								
5.1.1.3	7							4			4	5		
5.1.1.4	2		2	2			2	2	4	2	2	2		
5.1.1.5	3	3	3		3			2	3		3	2		
5.1.1.6	3	2	2				3	2	3	2	3			
5.1.1.7			5					5	5		5			
5.1.2.1								20						
5.1.2.2	3	3	3	3				4					4	
5.1.2.3														
5.1.2.4		3	2	3			5	3		2	2			
5.1.2.5		4	2	2		4	4							
5.2.1.1			4		4		4		4		4			
5.2.1.2	3		3		3		1	3	2	3	2			
5.2.1.3	2	2	2		2		2	2	2	2	2	2		
5.2.1.4	3		3				3	3	3	3	1	1		
5.2.1.2.1				7			4				9			
5.2.1.2.2	2	2	3		2		2	3	2	2	2			
5.2.1.2.3	2	2	3		2		1	1	4	2	3			
5.2.1.2.4		4		4			4	4	4					
5.2.1.2.5			4	4			4	4	4					
5.2.1.2.6	10			5					5					
5.2.1.3.1	2	2	2	2		4			2		3	3		
5.2.1.3.2	3	3	3			3		3	1	3	1			
5.2.1.3.3		4	4	12										
5.2.1.3.4				6				6						8
5.2.1.4.1	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2		
5.2.1.4.2								8				6		6
5.2.1.4.3							9	5		6				
5.2.2.1														
5.2.2.1.2			4		4		4	4			4			
5.2.2.1.3	4		4	4	4				4					
5.2.2.2.1	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			
5.2.2.2.2	2	2	3		2			2	3	2		2		2
5.2.2.2.3	4	4			4			4	4					
5.2.2.3.1	3	3		3			3	3	3		2			
5.2.2.3.2				5			7	8						
5.2.2.3.3	5			5			5				5			
5.2.2.3.4					3		3		4	3	3	4		
5.2.2.3.5	2	3	2		2		2	3	2	2	2			

Розрахунок середньозважених групових оцінок та оцінки узгодженості думок експертів щодо оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадії народження

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
1.1.1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0
1.1.2	0	0	0	0	0	0	0,55	0,45	0	0	0	0	0	0
1.1.3	0	0,35	0	0	0	0	0	0,3	0	0,35	0	0	0	0
1.1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.1	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0
1.2.2	0	0	0	0	0,35	0	0	0,35	0,3	0	0	0	0	0
1.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0
1.2.4	0	0	0	0	0	0,55	0	0	0	0	0	0	0,45	0
1.2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1.3.3	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0
1.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.5	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0
2.1.1	0,2	0	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0
2.1.2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.3	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0,15	0	0,1	0,15	0,15	0	0	0
2.2.1	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0
2.2.2	0	0,2	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0
2.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0,25	0	0,25
2.2.4	0,2	0,2	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0
2.3.1	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0	0
2.3.2	0	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0,2	0,15	0,15	0,2	0	0
2.3.3	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0,15
2.4.1	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0,3	0,35	0	0	0	0
2.4.2	0	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0
2.4.3	0	0	0	0	0,15	0	0,2	0,15	0,2	0,15	0,15	0	0	0
2.4.4	0	0,15	0,15	0	0,15	0	0,25	0,15	0,15	0	0	0	0	0
3.1.1	0	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0,25	0,25	0	0,25	0	0
3.1.2	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0
3.1.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
3.2.1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
3.2.2	0,2	0	0	0	0,15	0	0	0,2	0,15	0,15	0,15	0	0	0
3.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3.2.4	0,35	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0,3	0	0	0
3.3.1	0,25	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0
3.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0	0
3.3.3	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,2	0,15	0	0,2	0,2	0
3.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,45	0	0,55	0	0

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
3.3.5	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0,25	0	0,2	0,25	0
3.4.1	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0,15	0,15	0,15	0,1	0,15	0	0
3.4.2	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,2	0	0
3.4.3	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	0,4	0	0
3.4.4	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0,25	0	0,2	0,25	0	0
3.4.5	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,3	0,2	0
4.1.1.1	0	0	0,2	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0
4.1.1.2	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0
4.1.1.3	0	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0	0,25
4.1.1.4	0,15	0,15	0,2	0,15	0	0	0	0	0,2	0	0,15	0	0	0
4.1.1.5	0,15	0	0,15	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,05	0,05	0
4.1.1.6	0,25	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0,2	0	0,25	0	0	0
4.1.1.7	0,1	0	0	0	0,1	0	0,2	0,1	0,1	0,15	0,15	0,1	0	0
4.1.1.8	0,15	0,1	0	0	0,15	0	0,1	0,2	0,15	0	0,15	0	0	0
4.1.2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4.1.2.2	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0	0	0
4.1.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.3.2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.3.3	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0,25	0,4	0	0
4.1.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0,3	0,4	0	0
4.2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
4.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,55	0,2	0	0	0
4.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0,35	0	0	0,3	0	0
4.2.4	0	0	0	0	0	0	0	0,65	0,35	0	0	0	0	0
4.2.5	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,1	0,15	0,15	0	0
4.3.1	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0
4.3.2	0	0	0	0	0,2	0,3	0	0	0,2	0	0	0	0,3	0
4.3.3	0,1	0,15	0	0	0,05	0,1	0	0,1	0,15	0	0,15	0	0,1	0,1
4.3.4	0,15	0,15	0	0	0,1	0,15	0	0	0,15	0	0,1	0	0,1	0,1
4.3.5	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2
4.4.1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7	0	0,3	0	0	0
4.4.1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,45	0	0,55	0	0	0
4.4.1.3	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0,25	0
4.4.1.4	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0	0
4.4.1.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
4.4.2.1	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,5	0	0	0
4.4.2.2	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0
4.4.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,65	0,35	0	0	0
4.4.2.4	0	0	0,5	0	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0	0	0
4.4.2.5	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0
4.4.2.6	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0,35	0,15	0,15	0	0	0
4.4.3.1	0,2	0	0	0	0,2	0	0,2	0	0,15	0,15	0,1	0	0	0
4.4.3.2	0,15	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0
4.4.3.3	0,25	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0	0	0
4.4.3.4	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0,1	0,15	0,15	0	0

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
4.4.4.1	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0	0,1	0,2	0,1	0,2	0	0
4.4.4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4.4.4.3	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0	0	0
4.4.4.4	0	0	0,45	0	0	0	0	0	0	0	0	0,55	0	0
4.4.4.5	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0
4.4.5.1	0	0	0,35	0	0	0	0,3	0	0	0	0,35	0	0	0
4.4.5.2	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0,4	0	0	0	0	0
4.4.5.3	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0	0	0	0
4.5.1.1	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0
4.5.1.2	0	0,2	0	0,2	0	0	0,15	0,25	0	0,2	0	0	0	0
4.5.1.3	0	0	0	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3
4.5.1.4	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
4.5.1.5	0	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0,5
4.5.1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.1	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0,25	0	0,4	0	0	0
4.5.2.2	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0
4.5.2.3	0	0	0	0,55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,45
4.5.2.4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,2	0	0,2	0	0,35
4.5.3.2	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0,15	0,2	0	0,1	0	0,15
4.5.3.3	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,25	0	0,25	0	0,3
4.5.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,2	0	0,2	0	0,35
4.5.3.5	0	0,2	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0,2
5.1.1.1	0,2	0	0,2	0,1	0,2	0	0	0,2	0,1	0	0	0	0	0
5.1.1.2	0	0,15	0	0,4	0	0,45	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.1.3	0,35	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0,25	0	0
5.1.1.4	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0	0
5.1.1.5	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0,1	0,15	0	0,15	0,1	0	0
5.1.1.6	0,15	0,1	0,1	0	0	0	0,15	0,1	0,15	0,1	0,15	0	0	0
5.1.1.7	0	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0,25	0	0	0
5.1.2.1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
5.1.2.2	0,15	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0
5.1.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2.4	0	0,15	0,1	0,15	0	0	0,25	0,15	0	0,1	0,1	0	0	0
5.1.2.5	0	0,2	0,1	0,1	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.1	0	0	0,2	0	0,2	0	0,2	0	0,2	0	0,2	0	0	0
5.2.1.2	0,15	0	0,15	0	0,15	0	0,05	0,15	0,1	0,15	0,1	0	0	0
5.2.1.3	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0
5.2.1.4	0,15	0	0,15	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0	0
5.2.1.2.1	0	0	0	0,35	0	0	0,2	0	0	0	0,45	0	0	0
5.2.1.2.2	0,1	0,1	0,15	0	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0,1	0,1	0	0	0
5.2.1.2.3	0,1	0,1	0,15	0	0,1	0	0,05	0,05	0,2	0,1	0,15	0	0	0
5.2.1.2.4	0	0,2	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання													
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14
5.2.1.25	0	0	0,2	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0
5.2.1.26	0,5	0	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0
5.2.1.31	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,2	0	0	0,1	0	0,15	0,15	0	0
5.2.1.32	0,15	0,15	0,15	0	0	0,15	0	0,15	0,05	0,15	0,05	0	0	0
5.2.1.33	0	0,2	0,2	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.34	0	0	0	0,3	0	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0,4
5.2.1.41	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0
5.2.1.42	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0	0,3	0	0,3
5.2.1.43	0	0	0	0	0	0	0,45	0,25	0	0,3	0	0	0	0
5.2.2.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.2.12	0	0	0,2	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0,2	0	0	0
5.2.2.13	0,2	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0
5.2.2.21	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0
5.2.2.22	0,1	0,1	0,15	0	0,1	0	0	0,1	0,15	0,1	0	0,1	0	0,1
5.2.2.23	0,2	0,2	0	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0
5.2.2.31	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0,1	0	0	0
5.2.2.32	0	0	0	0,25	0	0	0,35	0,4	0	0	0	0	0	0
5.2.2.33	0,25	0	0	0,25	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0	0	0
5.2.2.34	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0	0,2	0,15	0,15	0,2	0	0
5.2.2.35	0,1	0,15	0,1	0	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0,1	0,1	0	0	0

Таблиця АЖ.3

Матриця оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадії інтенсивного зростання

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																									
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25	
1.1.1			7	4																	5					4
1.1.2		5	2	5							3															5
1.1.3	3		3	3							3							3	2							3
1.1.4	3	3	2	3							3							2			2					2
1.1.5											5								5			5				5
1.1.6	4	4		4							3								3							2
1.2.1		3		3										3					3	2		4				2
1.2.2	4		4	4							4															4
1.2.3	3		2								3						3	3	3		3					
1.2.4											5								5				5			5
1.2.5		4	4								4			4								4				
1.3.1			3		3	2	2	3	2	2		3														
1.3.2			2		2	2	2	2	2	2		2	2			2										
1.3.3					4				4	4		4														4
1.3.4														20												
1.3.5			2						3		3	4		2								2				4

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25
2.1.1		3	2	3							3							2		3	2				2
2.1.2	4		5														5				6				
2.1.3		3		2							3				2		2	2			3				3
2.2.1				2		2	3		2	2	3	2	2					2							
2.2.2		1	1	1		1	1	2	1	2	2	2	1		1		1	1			1				1
2.2.3			2				2		3	2		2			2		2	3			2				
2.2.4			10															10							
2.3.1	3	4	4	4															3						2
2.3.2	1	2	2	2							2						2	2	2		1		2		2
2.3.3				4							4							4	4						4
2.4.1	2	2	2	2							2							2	2	2	2				2
2.4.2		2	2	2							2			2			2	2	1	2	2				1
2.4.3	2	3	2	3							3							2			2				3
2.4.4		4	4	4										4			4	4							
3.1.1	3	3		2							2			3				2			3				2
3.1.2								4					4					4			4		4		
3.1.3								4		4	4	4												4	
3.2.1								7																	7
3.2.2		2	2		2	2	2		2					2							2	2			2
3.2.3											5							5	5	5					
3.2.4			5					5						5								5			
3.3.1		2	3								3			3			2	2			2		3		
3.3.2			3								3			4			3	3			4				
3.3.3			3								3			2			3	3			3		3		
3.3.4			3								4			3			3	4			3				
3.3.5			4								4						4				4		4		
3.4.1			2	2		2	2		2	2	2	1	2				1	2							
3.4.2			4								4							4			4		4		
3.4.3			4								4			4							4		4		
3.4.4			8								5										7				
3.4.5			3								4						3	3			3		4		
4.1.1.1	2		1	2	1	1	1	1	2	2		2		1			1	1			1				1
4.1.1.2					2	2	3	2	3	3		2	3												
4.1.1.3			2		2	1		2	2	1		2	2	2	2	1		1							
4.1.1.4													6		6	8									
4.1.1.5														7				7							6
4.1.1.6														5				5				5	5		
4.1.1.7	2		2		2	2			2		2		2	2							1		1	1	1
4.1.1.8			3	3	3				2		3							3							3
4.1.2.1			5				5	5					5												
4.1.2.2			4				4	4					4											2	2
4.1.3.1					3	3	3		3	3		2	1		1	1									
4.1.3.2						3	3	3	2	3		3	1			2									
4.1.3.3			2		2		2	2	2	2		2	2	2			1				1				
4.1.3.4			2				2	2	2	2	2	2	2	2							2	1	2		1
4.2.1				2			2	2		2	1	1	2					2	2						4
4.2.2	2	2		2			2			2	2	1	1	1				1	1		1		1		1
4.2.3			4								4			3			3		2		2		2		

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25
4.2.4	3	3		3			3											1	3		1				3
4.2.5	2	2		3							3							2	2		3				3
4.3.1	3		3								3				3		2		3		1		1		
4.3.2	1		1	1		2	1			3		1	1	2	1				1			2	1	1	1
4.3.3	1			1		1	1			2	1		1		1			2	2		1	1	2	1	2
4.3.4	2		2								2						2	2			2	2	2	2	2
4.3.5	3			3							3							5			3		3		
4.4.1.1	2					2	2			2		1	2	2	2			2		1			1		1
4.4.1.2	2						2			2		2	3	2					2	3					2
4.4.1.3	3			2			2				2								3	3	3		2		
4.4.1.4	2	2	2	2							3						3		3	3					
4.4.1.5		8		5																	7				
4.4.2.1	4						4								4						4				4
4.4.2.2	3	3	3	3											2						3		3		
4.4.2.3															10										
4.4.2.4		4		4														4		4	4				
4.4.2.5	3			3							4										3		3		4
4.4.2.6																					20				
4.4.3.1	2	2		1			2				2				2			1	2	2	2	1			1
4.4.3.2	2	2	1	1			2				1				1			1	1	1	2	1			2
4.4.3.3	2	2		2			2								2			2	2	2	2		1		1
4.4.3.4	2	3		3							3							2	2	3					4
4.4.4.1	2	2	2												2			2	3	3				2	2
4.4.4.2	4	4		4							4										3				1
4.4.4.3	3	3	3	3							4										4				
4.4.4.4		7	7																		6				
4.4.4.5	2	2	2	2											2						3			3	4
4.4.5.1	3	3		2		3									2				3		2	2			
4.4.5.2		5		5																	5	5			
4.4.5.3	3	3	2	3							3							2	1		1	1			1
4.5.1.1						2	2	2	2	1	2	2	2			1		2	1	1					
4.5.1.2			2			2		2	3	2	2	2			2	2					1				
4.5.1.3						3	2	3	3	1	3	2			2	1									
4.5.1.4					2	2	2	3	3	2	2	2	2		3	2									
4.5.1.5			2			2	2	2	2	2		2	2		2	2									
4.5.1.6						4	4	4							4	4									
4.5.2.1			2			2	2	2	2	2		1	2	2	2	1									
4.5.2.2	2				2	2	2	1	2	2		1	2		2	2									
4.5.2.3								5					5		5	5									
4.5.2.4						3		3	4	3					4	3									
4.5.2.5						2	3	3	3	2			3		2	2									
4.5.3.1							3		3	3			2		3	3		3							
4.5.3.2						2	2	2	2	3					2	2	3								2
4.5.3.3							4	4	4						4	4									

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25
4.5.3.4							3	3	3		3	3		3	2										
4.5.3.5			2			2	2	2	2	2		2	2	2	1	1									
5.1.1.1					2	2	2				2	2		3	2									2	3
5.1.1.2						3		2		3		3			3	3								3	
5.1.1.3			3				3			4		5		5											
5.1.1.4	2		1	1	1		1			2	2	2	1	1	1		1	1		1	1		1		
5.1.1.5				2	1		1			1	1	2	2	1	1	1		1		1		2	1		2
5.1.1.6										3		5		3			3	3		3					
5.1.1.7	2		1	1		1	1	1	1	2		1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	
5.1.2.1								5		5						5	5								
5.1.2.2		1		2		3		1	3	1	3				3	1					1				1
5.1.2.3		5						5							5	4						1			
5.1.2.4		2	1		2	2	1	1		2		1	1	2	1	1		1		1	1				
5.1.2.5		1	2	2		2	2	1		3		3			4						1				1
5.2.1.1				1	1	2	1			2	1	2	1	1	2	1				1		1		1	1
5.2.1.2				1	1	2	1			1	2			2				2	2			2		2	2
5.2.1.3	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			1	1	2
5.2.1.4	1			1	2		1		2	1	1	2		1			1	1			1		1	2	2
5.2.1.21					2		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
5.2.1.22	1		1	1	1		1		2	1	2	1	1	2				1		2			1	1	1
5.2.1.23	2	2	1					1	2	1		2		2				2		1		1	1	1	1
5.2.1.24					2	2	2	2	2	2		2			2	2			1	1					
5.2.1.25				1	1	1	2		1	1	1	1		2	2			2	2	2					1
5.2.1.26					2	2	2	2	2	2		2	2		1	2			1						
5.2.1.31		1		1		2	1	1	2	2			1		1	1		1		2	2				2
5.2.1.32		2		2				2	2	2	2	2								3	3				2
5.2.1.33		3				3	3	2					3		2	2					2				
5.2.1.34	2						2			2		2		2	4					2					4
5.2.1.41		1	1	1			2		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1
5.2.1.42		5	5				5	v						2		3									
5.2.1.43			1	1	1		2		1	1			1	2	2		2	2			1	1	1	1	
5.2.2.1							2		2	2	2	2	2	2	2					1	1			1	1
5.2.2.12							2	2	3	2			2	4	2	3									
5.2.2.13							2	2	2	2	2	2	2	2	1				1			1	1		
5.2.2.21	1		1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.2.2.22	1		1	1	1		1		1	1	1	1	2	1	1		2	1	1			1	1	1	
5.2.2.23					2		2	1	1	2		2	2	2								1	2	1	2
5.2.2.31	2			2	1	2	1		1	1		1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1
5.2.2.32				2	2	2	2		1	2		1	2	2	1			1		1	1				
5.2.2.33					1	1	1	2	2	2		2	2		1				1	2		1	2		
5.2.2.34	3				3				3		3						4							4	
5.2.2.35	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1			1		1	1	1	1	1	1

Розрахунок середньозважених групових оцінок та оцінки узгодженості думок експертів щодо оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадії інтенсивного зростання

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																									
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25	
1.1.1	0	0	0,35	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0,2	
1.1.2	0	0,25	0,1	0,25	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	
1.1.3	0,15	0	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0,15	
1.1.4	0,15	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	
1.1.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0	0	0	0,25	
1.1.6	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,1	
1.2.1	0	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0,1	0	0,2	0	0	0	0,1	
1.2.2	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	
1.2.3	0,15	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0	0	
1.2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0	0	0,25	
1.2.5	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	
1.3.1	0	0	0,15	0	0,15	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1.3.2	0	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1.3.3	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	
1.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1.3.5	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0,2	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,2	
2.1.1	0	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,15	0,1	0	0	0	0,1	
2.1.2	0,2	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0,3	0	0	0	
2.1.3	0	0,15	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0,15	0	0	0	0,15	
2.2.1	0	0	0	0,1	0	0,1	0,15	0	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	
2.2.2	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0,05	
2.2.3	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0,15	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,15	0	0	0,1	0	0	0	0	
2.2.4	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	
2.3.1	0,15	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0,1	
2.3.2	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0	0,1	0	0,1	
2.3.3	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0,2	
2.4.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	
2.4.2	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0	0	0	0,05	
2.4.3	0,1	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0,15	
2.4.4	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	
3.1.1	0,15	0,15	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,15	0	0	0	0,1	0	0	0,15	0	0	0	0,1	
3.1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0	0,2	0	0	
3.1.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0
3.2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	
3.2.2	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0,1	
3.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	
3.2.4	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	
3.3.1	0	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,15	0	0	
3.3.2	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,2	0	0	0,15	0,15	0	0	0,2	0	0	0	0	
3.3.3	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,1	0	0	0,15	0,15	0	0	0,15	0	0,15	0	0	
3.3.4	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,15	0	0	0,15	0,2	0	0	0,15	0	0	0	0	
3.3.5	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0,2	0	0	
3.4.1	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0	0	0	0,05	0,1	0	0	0	0	0	0	0	
3.4.2	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0	0	0	
3.4.3	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0	0	

Продовження додатку АЖ
Продовження таблиці АЖ.4

Шифр ознаки прояву компетенцій	Шифр управлінського завдання																								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25
3.4.4	0	0	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0
3.4.5	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0	0	0,15	0	0,2	0	0
4.1.1.1	0,1	0	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0	0,1	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0,05
4.1.1.2	0	0	0	0	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0,15	0	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.1.3	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0	0,1	0,1	0,05	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0,3	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.1.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0,3
4.1.1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0,25	0	0
4.1.1.7	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05
4.1.1.8	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0,1	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15
4.1.2.1	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.2.2	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1
4.1.3.1	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0	0,1	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.3.2	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0,1	0,15	0	0,15	0,05	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.3.3	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0
4.1.3.4	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0,05	0,1	0	0,05
4.2.1	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,05	0,05	0,1	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0,2
4.2.2	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05
4.2.3	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,15	0	0	0,15	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0
4.2.4	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,15	0	0,05	0	0	0	0,15
4.2.5	0,1	0,1	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0,15	0	0	0	0,15
4.3.1	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0	0,1	0	0,15	0	0,05	0,05	0,05	0	0
4.3.2	0,05	0	0,05	0,05	0	0,1	0,05	0	0	0,15	0	0,05	0,05	0,1	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0,1	0,05	0,05	0,05
4.3.3	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,1	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1
4.3.4	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
4.3.5	0,15	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0,15	0	0,15	0	0
4.4.1.1	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,05	0	0,05	0	0,05
4.4.1.2	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,15	0	0	0	0,1
4.4.1.3	0,15	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0,1	0
4.4.1.4	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0,15	0	0	0	0	0
4.4.1.5	0	0,4	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0
4.4.2.1	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2
4.4.2.2	0,15	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0
4.4.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0
4.4.2.4	0	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0	0
4.4.2.5	0,15	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0	0,2
4.4.2.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
4.4.3.1	0,1	0,1	0	0,05	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0	0	0,05
4.4.3.2	0,1	0,1	0,05	0,05	0	0	0,1	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0	0,1	0	0,1
4.4.3.3	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,05	0	0,05
4.4.3.4	0,1	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,15	0	0	0	0,2
4.4.4.1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0,1	0,15	0,15	0	0	0	0,1
4.4.4.2	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,05
4.4.4.3	0,15	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0
4.4.4.4	0	0,35	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0
4.4.4.5	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,15
4.4.5.1	0,15	0,15	0	0,1	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0,15	0	0,1	0,1	0	0	0
4.4.5.2	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0
4.4.5.3	0,15	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0,1	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0,05
4.5.1.1	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0	0	0	0	0
4.5.1.2	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0
4.5.1.3	0	0	0	0	0	0,15	0,1	0,15	0,15	0,05	0,15	0,1	0	0	0,1	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.1.4	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,15	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження додатку АЖ
Продовження таблиці АЖ.4

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																								
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25
4.5.1.5	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.1.6	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.1	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.2	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0	0,05	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.4	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0,2	0,15	0	0	0	0	0,2	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.2.5	0	0	0	0	0	0,1	0,15	0,15	0,15	0,1	0	0	0,15	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.3.1	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0,15	0	0,1	0	0	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0
4.5.3.2	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0	0	0	0	0,1	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,1
4.5.3.3	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.3.5	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.1.1	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,15
5.1.1.2	0	0	0	0	0	0,15	0	0,1	0	0,15	0	0,15	0	0	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0
5.1.1.3	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0	0	0,2	0	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.1.4	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0
5.1.1.5	0	0	0	0,1	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	0	0,1
5.1.1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,25	0	0,15	0	0	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0
5.1.1.7	0,1	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0
5.1.2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2.2	0	0,05	0	0,1	0	0,15	0	0,05	0,15	0,05	0,15	0	0	0	0,15	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05
5.1.2.3	0	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0,25	0,2	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0
5.1.2.4	0	0,1	0,05	0	0,1	0,1	0,05	0,05	0	0,1	0	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0
5.1.2.5	0	0,05	0,1	0,1	0	0,1	0	0,05	0	0,15	0	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05
5.2.1.1	0	0	0	0	0,1	0,05	0,1	0	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05
5.2.1.2	0	0	0	0,05	0,05	0,1	0,05	0	0	0,05	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,1
5.2.1.3	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,1
5.2.1.4	0,05	0	0	0,05	0,1	0	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0,1	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,1	0,1
5.2.1.5	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.6	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	0,1	0	0,05	0,05	0,1	0	0	0	0,05	0	0,1	0	0,05	0,05	0,05
5.2.1.7	0,1	0,1	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0,1	0,05	0	0,1	0	0	0	0	0,1	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.8	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0
5.2.1.9	0	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,1	0,1	0	0	0	0,1
5.2.1.10	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0	0	0	0,1
5.2.1.11	0	0,15	0	0	0	0,15	0,15	0,1	0	0	0	0	0,15	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0
5.2.1.12	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0,2	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0,2
5.2.1.13	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05
5.2.1.14	0	0	0	0	0	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.15	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.16	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0	0	0,05	0,1	0	0	0	0,05	0	0,1	0	0,05	0,05	0,05
5.2.1.17	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.18	0	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,1	0,1	0	0	0	0,1
5.2.1.19	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0	0	0,1
5.2.1.20	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0,2	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0,2
5.2.1.21	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.22	0	0,25	0,25	0	0	0	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.23	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,1	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.24	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,15	0,1	0	0	0,1	0,2	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.25	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05
5.2.1.26	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,15	0,1	0	0	0,1	0,2	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.27	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05
5.2.1.28	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.29	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.30	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.31	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,1	0,05	0,1
5.2.1.32	0,1	0	0	0,1	0,05	0,1	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.33	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
5.2.1.34	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0
5.2.1.35	0,15	0	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2
5.2.2.3.5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

Шифр ознаки прояву компетенцій	Шифр управлінського завдання																														
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	
4.1.1.4			1	1				1		1	1		1					4	1	1	1		2	1	1	1		1	1		
4.1.1.5	1	1	1	1			1		1		1			1		2	1	2	1		1	1			1	1	1	1	1	1	
4.1.1.6			1	6	1	1			1		1											1	5	1	1				1		
4.1.1.7	1	1	1	1	1		1		1		1	1		1			2					1	1	1	1	1	1	1	1		
4.1.1.8		1	1		1						9			7																1	
4.1.2.1				1	1				1					1										6	1	4		1	1	1	1
4.1.2.2			1	1	1		1		3		1							1					1	3	1		1	1	1	3	
4.1.3.1			1	1	1									1				1	8	1	1			1	1		1	1	1	1	
4.1.3.2			1	1							1			1				5	1	5	1							1	1	1	1
4.1.3.3		1			1		1		1					1				2				7	1		1		1	1	1	1	
4.1.3.4		1	1	1	1				1		1	1		1			1	7				1	1						1	1	
4.2.1		1	1	1			1			1	1			8			1					3							1	1	
4.2.2		1	1	1	5		1	1			1	1		1			1	1						1	1	1		1	1	1	
4.2.3		1			1	1	9				1		3	1			1													1	
4.2.4	1	1	1				1		5				1	5			4												1		
4.2.5		1	1		1		1	1			1	1	6	1			2							1	1	1				1	
4.3.1					1	1	1						1			6	3					7									
4.3.2			1	1		1		1			1		1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	3		1	1	1	
4.3.3		1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1				1		1	1	1	1	1	1	1	
4.3.4		1			1	1		1					1		1										8	1	1	4			
4.3.5		1			4	4							5													5		1			
4.4.1.1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1				1	1				1	1	1	1	1		1	2		
4.4.1.2	1		1		1			1		1	1	1				6						1	1	1	1		1	1	1	1	
4.4.1.3	1	1	1		1			1		1	1	1	9				1										1			1	
4.4.1.4	1				1			6			5	1	1	1									2		1	1					
4.4.1.5	5									10		4	1																		
4.4.2.1	1		1	1			1	1			1	8	1	1			1						1						2		
4.4.2.2	1				1						1	1	5	1			5														
4.4.2.3	3		8									1														5					
4.4.2.4	10	1									4	1	1	1									1							1	
4.4.2.5	2	2	5					2			2	1	2	2			1						1		1			1	1		
4.4.2.6			5						4		1	5											3		1				1	1	
4.4.3.1	1		1	1	1		1	1	1		1	1					1											7	1	2	
4.4.3.2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1			1					1	1		1	1		1	1	1	
4.4.3.3	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			1					3	1		1			1	1	1	
4.4.3.4	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	4							1	1		1				1		
4.4.4.1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1	1			2						2	1	2	1		1			
4.4.4.2	1	1	1				1				1		1	1			3										10				
4.4.4.3	1		1		1						6		6	3			1										1				
4.4.4.4	1										3	5	1	1										9							
4.4.4.5	7			3			1				1	1	1	1									1	1	1			1	1		
4.4.5.1	5							2			2	2	2	2									2		1			1	1		
4.4.5.2	4										4	4		4									4								
4.4.5.3	3		8		1	1					1	1	1	1			1									1					
4.5.1.1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1					1				1	1		1	1		1	1	1	1	
4.5.1.2		6			5								1				1			4		2								1	
4.5.1.3		1	1		1								1				7	6	1		1								1	1	
4.5.1.4	1	1	1				1				1			1			1	1	1		1	1			1		1	7			
4.5.1.5			1	5			2		1								1	1	1		3				4				1		
4.5.1.6				10															5		5										
4.5.2.1			6	1			7										1	1	1	1	1									1	

Шифр ознаки прояву компетенцій	Шифр управлінського завдання																															
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30		
4.5.2.2			2											3			4		5	1	1							4				
4.5.2.3		3												5					6	2	4											
4.5.2.4			1											4				2	4	3	4									1	1	
4.5.2.5														4				5	2	5	4											
4.5.3.1		1			4		1				4			1			2		1		2			2				1		1		
4.5.3.2		1	1	1	1	1	1				1			1			1		3	1	1			3				1		1	1	
4.5.3.3		1			2						5			4					1		2									5		
4.5.3.4					1		3							4			1		2		1			8								
4.5.3.5		1		1	1						1			2			3		5		1									5		
5.1.1.1		1	1	1	1				1	1	1	1		1	2	1	1	1				1	1			1	1		1		1	
5.1.1.2								5											5	4	6											
5.1.1.3		1			1			1	2		2						5		1		1			5				1				
5.1.1.4		1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.1.1.5	1			1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.1.1.6	1		1	1	1	1			1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.1.1.7	1		1		1	1		1	1	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.1.2.1			5	1	4															5	5											
5.1.2.2			1								5	4		1		2		1	1	1	1	1					1				1	
5.1.2.3												3					3		3	5	1	2									5	
5.1.2.4	1		1	1					1	1	1			2	2		1	1	1	1	1	2		1			1				2	
5.1.2.5			1							1			1		3		1	1	3	1	1						1			5		1
5.2.1.1			1	1	1							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.3	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.4	1	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.2	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.2.2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.2.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.2.4			1	1	1				1	1	1	1		2			1	3	3	2	3											
5.2.1.2.5		1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.2.6			1		1	1					1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1		3	1	1		1	1	1	1	1	
5.2.1.3.1			1								1				2		2	1	1	2	2							2	2	2	2	
5.2.1.3.2		1		1							3	3	1		1					3	1					1			3	2		
5.2.1.3.3			1								1			4	1			3	1	2	4										3	
5.2.1.3.4			2		2	1							2			2	1	4	1	5												
5.2.1.4.1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.1.4.2							3		1			3		1		3	1	1	1	1			3							1	1	
5.2.1.4.3								3			3		3	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.2		1			3						1			3			1	2	1	1	1					1	1	3	1			
5.2.2.3	3													1			1	3	2	3	1								3	3		
5.2.2.2.1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.2.2	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.2.3			1			1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.3.1	1		1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.3.2			1	1		1			1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1				2	1		
5.2.2.3.3	1		1	1					1		2	1	2	1			2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.2.2.3.4		3		2	5							5							5													
5.2.2.3.5	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Розрахунок середньозважених групових оцінок та оцінки узгодженості думок експертів щодо оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадії зрілості

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр українського завдання																																	
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30				
1.1.1	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0			
1.1.2	0,05	0,1	0,15	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,1	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0			
1.1.3	0	0,2	0,05	0	0,15	0	0	0,25	0	0	0	0,1	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0			
1.1.4	0,15	0	0,1	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0			
1.1.5	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0	0			
1.1.6	0,25	0	0,25	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0			
1.2.1	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,15	0,05	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0,15	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0			
1.2.2	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,25	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,1	0	0			
1.2.3	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0	0			
1.2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0			
1.2.5	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0			
1.3.1	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0			
1.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0	0,2	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0			
1.3.3	0	0	0,15	0,1	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0,15	0,05	0		
1.3.4	0	0	0	0,25	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0,25	0	0		
1.3.5	0	0	0,05	0,05	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,05	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0	0		
2.1.1	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,05	0	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0,05		
2.1.2	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0		
2.1.3	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1			
2.2.1	0	0	0,3	0,05	0	0	0	0	0	0	0,1	0,05	0	0,05	0	0	0,15	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0		
2.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,2	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,15	0	0	0,1	0,2			
2.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2.2.4	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0		
2.3.1	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,15	0	0,15	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0		
2.3.2	0,4	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0		
2.3.3	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0,05	0,1	0	0	0	0,05	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	
2.4.1	0,3	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0		
2.4.2	0,05	0	0	0,1	0,05	0	0,1	0	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,05	0	0,1	0	0	0		
2.4.3	0,35	0	0,05	0	0	0	0	0	0,15	0	0,05	0,05	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0		
2.4.4	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,25	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3.1.1	0,05	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	0,05	0,05	0,2	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0		
3.1.2	0	0	0	0,05	0,05	0,2	0	0	0,15	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,15	0	0	0	0,05	0	0		
3.1.3	0	0,15	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,1	0,35	0	0		
3.2.1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,25	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0	
3.2.2	0	0	0,25	0,1	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	
3.2.3	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,4	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	
3.2.4	0	0	0	0,4	0	0	0	0	0,4	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0	0	
3.3.1	0	0,25	0	0	0,05	0,1	0,1	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0,05	0	0	0	0	0		
3.3.2	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0	
3.3.3	0	0,05	0	0	0,3	0	0,05	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.3.4	0	0,15	0	0	0,2	0	0,15	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.3.5	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0,2	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	
3.4.1	0	0,1	0,1	0,05	0,05	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0	0	
3.4.2	0	0	0	0,2	0,05	0,05	0	0	0	0,25	0,05	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,1	0	0	
3.4.3	0	0,15	0	0,15	0,15	0	0	0	0	0,05	0,35	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	
3.4.4	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,15	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0	0
3.4.5	0	0,1	0	0	0,05	0,25	0	0	0	0	0	0	0,35	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.1.1	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0,1	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,1	0,05	0	0	
4.1.1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0,15	0	0	0,05	0,1	0	0,2	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0
4.1.1.3	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,2	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
4.1.1.4	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,1	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0</

Шифр ознаки проектно-контрактної	Шифр управлінського завання																														
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	
4.1.2.2	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,15	0	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0,05	0,15	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	
4.1.3.1	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0,4	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
4.1.3.2	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,25	0,05	0,25	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	
4.1.3.3	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0	0,1	0	0	0,35	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
4.1.3.4	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,35	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0	
4.2.1	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0,4	0	0	0,05	0	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0	
4.2.2	0	0,05	0,05	0,05	0,25	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	
4.2.3	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,45	0	0	0,05	0	0,05	0,15	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	
4.2.4	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0,25	0	0	0	0,05	0,25	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	
4.2.5	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,3	0,05	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0	
4.3.1	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0	0,3	0,15	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.3.2	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0,15	0	0,05	0,05	0,05	0,05	
4.3.3	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,15	0	0,05	0,05	0,05	0,05	
4.3.4	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,05	0,05	0,2	0	0	
4.3.5	0	0,05	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0	0,05	0	0	
4.4.1.1	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,1	0	
4.4.1.2	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	
4.4.1.3	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,45	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0,05	
4.4.1.4	0,05	0	0	0	0,05	0	0,3	0	0,25	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	
4.4.1.5	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,2	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.2.1	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,4	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,1	0	0	
4.4.2.2	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,25	0,05	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	
4.4.2.3	0,15	0	0,4	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0	
4.4.2.4	0,5	0,05	0	0	0	0	0	0	0,2	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,05	
4.4.2.5	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0,1	0,1	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	
4.4.2.6	0	0	0,25	0	0	0	0	0,2	0,05	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,05	0	0	0	0	0,05	0	
4.4.3.1	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0,05	0,1	
4.4.3.2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0	
4.4.3.3	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0,15	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	
4.4.3.4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,2	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0	
4.4.4.1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,05	0,1	0,05	0	0	0,05	0	0	
4.4.4.2	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	
4.4.4.3	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0,3	0	0,3	0,15	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	
4.4.4.4	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,25	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,45	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.4.5	0,35	0	0	0,15	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0	
4.4.5.1	0,25	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	
4.4.5.2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.5.3	0,15	0	0,4	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	
4.5.1.1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	
4.5.1.2	0	0,3	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0,2	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	
4.5.1.3	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,35	0,3	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	
4.5.1.4	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0,35	0	
4.5.1.5	0	0	0,05	0,25	0	0	0,1	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0,05	0	
4.5.1.6	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.5.2.1	0	0	0,3	0,05	0	0	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	
4.5.2.2	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	0,2	0	0,25	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	
4.5.2.3	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0,3	0,1	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.5.2.4	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,1	0,2	0,15	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	
4.5.2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0,25	0,1	0,25	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.5.3.1	0	0,05	0	0	0,2	0	0,05	0	0	0,2	0	0	0,05	0	0	0,1	0	0,05	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0
4.5.3.2	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,15	0,05	0,05	0	0	0,15	0	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05
4.5.3.3	0	0,05	0	0	0,1	0	0	0	0	0,25	0	0	0,2	0	0	0	0,05	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0
4.5.3.4	0	0	0	0	0,																										

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																														
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	
5.1.2.4	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0,1
5.1.2.5	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,15	0	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0,25	0	0,05	
5.2.1.1	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.1.1.2	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,15	0,05	0,05	0	0,15	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,05	0	
5.2.1.1.3	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.1.1.4	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0	
5.2.1.2.1	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	
5.2.1.2.2	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	
5.2.1.2.3	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.1.2.4	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0	0,1	0	0	0,05	0,15	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5.2.1.2.5	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.1.2.6	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0,15	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.1.3.1	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	
5.2.1.3.2	0	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0,15	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0	0,15	0,1	0	
5.2.1.3.3	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0,2	0,05	0	0	0,15	0,05	0,1	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,15	
5.2.1.3.4	0	0	0,1	0	0,1	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,05	0,2	0,05	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5.2.1.4.1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.1.4.2	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,05	0	0	0,15	0	0,05	0	0	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,15	0	0	0	0,05	0,05	0	
5.2.1.4.3	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0	0,15	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0,1	0,1	0	
5.2.2.1.1	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.2.1.2	0	0	0,05	0	0	0,15	0	0	0	0,05	0	0,05	0	0,15	0	0	0,05	0,1	0,05	0	0,05	0	0	0	0	0	0,05	0,05	0,15	0,05	
5.2.2.1.3	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0,05	0,15	0,1	0,15	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0	
5.2.2.2.1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.2.2.2	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.2.2.3	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.2.3.1	0,05	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	
5.2.2.3.2	0	0	0,05	0,05	0	0,05	0	0	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,1	0,05	
5.2.2.3.3	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0	0	0,05	0	0,1	0,05	0,1	0,05	0	0	0	0,1	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05	0,05	0	
5.2.2.3.4	0	0,15	0	0,1	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5.2.2.3.5	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	

Таблиця АЖ.7

Матриця оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадіях занепаду та оновлення

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																													
	Стадія занепаду												Стадія оновлення*																	
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*	
1.1.1		6	7				7								4	4	3	4	4			4								
1.1.2		3	5	3					5					4	4	3		4	4			4	1							
1.1.3		5	5		5				5								11	9												
1.1.4		5	5						5					5																
1.1.5		3	3					4		3	4			3	7									7		6				
1.1.6		4	4					4	2	2				4								13	7							
1.2.1	3		3			3			3	3	3	2			2	2	3		2		2	3	3	3						
1.2.2		5	5		5						5						6	6					8							
1.2.3										20					3	3			3		3	3	3	2						
1.2.4										12					8	5		5				3	3			5				
1.2.5																				7	8	5								
1.3.1																						5	5						5	
1.3.2																						4	4	4			3	3	2	
1.3.3					13	7																	5	5					5	
1.3.4	2			2	2	2	1		2	1	2	2	2			5	5					5	5							
1.3.5	3	3	3	3	3	2			2	2	2				2	2	5	2	3	2		3	3	3						
2.1.1	2	3	2	2	3	3			3	1	1				2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		1				
2.1.2							20								12															
2.1.3	3	3	2	2		2			3	1	1		1	1	1					2	4				4	3			2	
2.2.1	2	2	2	2	3	2			2	3	2				3		2		2	3	3	3						2	2	

Продовження додатку АЖ
Продовження таблиці АЖ.7

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																														
	Стадія знєпаду										Стадія оновлення*																				
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*		
2.2.2				3	4			3	3	3				4	1			1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1			
2.2.3									20						1			3	1	1	2	3	2	2				4			
2.2.4		3		3	3	3			2	6					1			2	3	2	3	2	2			3		1	4		
2.3.1					7	6				7																					
2.3.2					11					9						8					5	7									
2.3.3	3				2	3			5	2		2	1	2	2			2	2		2	2	5	2	3						
2.4.1					7	8				5											13	7									
2.4.2	3	3	3	3	3	2			2	1				2	2	2		2	2	2	2	3	2	3							
2.4.3					5					7	8								5		5	5	5								
2.4.4		5			5				5	5					5				5		5	5	5								
3.1.1	3	3		3	3				3	3	2				3	3	3				3	4	4								
3.1.2	4	3					4	4	4	4					3	3	1			4	1	2	2	2		2					
3.1.3	3	2	3		2	2	2	2		2		2					15									5					
3.2.1	9	5								6									20												
3.2.2	4	3		3		2		2	3	3					3	3	3		2	2	2		2	2		1					
3.2.3		8			2	10											8						8	4							
3.2.4	5		5						10								9			6			5								
3.3.1										20					3	3				3	3	2	2	4							
3.3.2	11									9					2	2		2	2	2	2	2	2	4							
3.3.3	14									6					3	3			3	3		3	2	3							
3.3.4														20	2	2					2	2	5	7							
3.3.5																4				4	4	4	4	4							
3.4.1	2	2	2	2	2	2		2	2	2				2	3		2		2	3	2		4				2	2			
3.4.2	4				4			4	4	4					2	4		2	2	4		2	2	2							
3.4.3	11								9						3	3		3	3	2		2	2	2							
3.4.4																4		4	4			4		4							
3.4.5										20					2	3		3	3			3	3	3							
4.1.1.1	3		2	3	2	2		3	2	3					2	3		3	3		4	1	2	4	4						
4.1.1.2				5				5		5				5									5	5			5	5			
4.1.1.3				20											2	2			2	2		2	2	2			2	2			
4.1.1.4			4	4		4		4		4								2	2	2	2	2	2	2			13	7			
4.1.1.5	3			3	3	3		3	3	3					2			2	2	2	2	2	2	2			2	1	1		
4.1.1.6		3		3	3	3		3	3	2	3				2	2			3	3	2	2	2	2			2				
4.1.1.7	3	1		2	1	2		2	3	3	3				3		2	2	3	3		3	2	1			1				
4.1.1.8	3	3		3		3		3	3	5					2		2		2	3	2	2	5	2							
4.1.2.1		3						2	3	5	2	2	v		3																
4.1.2.2		2	2	2		3		3	2	3	3				4		4	4		4				4							
4.1.3.1		3	3	3	4			3	4						2	3			1	2	1	2	3			1	2		1		
4.1.3.2			4		4	4			4						4	2		2	3	2		3		2			2	2	2		
4.1.3.3									11						9	4			4			4		4							
4.1.3.4	2	2	2	2	2	2		2	3	2					2			3	3	3		3	2	2			2				
4.2.1			1	1	4	2	5	1	2	4					5			1	1		2	1	5	5							
4.2.2	3	3	1	2	2	2		2		5								5			5	10									
4.2.3	7					7									1	2		5	5		1	1	3	2							
4.2.4					15	4				1								5	5			5	5								
4.2.5	1	1	5		5		2	2		4							5			5	5	5									
4.3.1										20												2	7								
4.3.2	1	2	2	1	5	1	1	2	2	3							5	1	1			2	5	2		6					
4.3.3		2	5	4	1	1	1	2	3	3					2		3	3	3	3	1	3		1		1					
4.3.4								9	9	2					2		7		2	5	2					2					
4.3.5																															
4.4.1.1	4			4					4	4	4							4	4			4	4								
4.4.1.2	2	1	1	1	4	2	5	2	2	2					4	2	1	1			2	2	5	6							
4.4.1.3	3					2	5	8	2						6		5	4			1	1					3				
4.4.1.4						7		13														8		12							
4.4.1.5																															
4.4.2.1	12							4	4							4				7		2		7							
4.4.2.2											20					1						2	17								

Продовження додатку АЖ
Продовження таблиці АЖ.7

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*	
4.4.2.3		2	5	1	2	3		5			2																			
4.4.2.4								20													20									
4.4.2.5			7		3	3		7							4		6				10									
4.4.2.6	3		4		2			11							4						10	6								
4.4.3.1	3	3		1	1	5	1	1	1	4				2	2	5	7	2					2							
4.4.3.2	1	4	4	1	1	1	2	1	1	2	2			2	5	4		2	2	1	1	1	2							
4.4.3.3	4	4	1	1	1	2	2	1	1	2	1			2	2	2		2	2	2	2	4	2							
4.4.3.4	3		3	3				3	3	2	3							3			12	5								
4.4.4.1		3		3	3	2	3	2	2	2					2				3	2	5	8								
4.4.4.2	2				6	12																20								
4.4.4.3		5				5	1		5					4	5			1	1	2	4	7								
4.4.4.4																					17	3								
4.4.4.5	4	1	1	5	1	1	1	2	2	2					7	9			4											
4.4.5.1	5			2				2	2	4				5	2	4			2	4	4						8			
4.4.5.2								17						3					14	6										
4.4.5.3	3	3	3			3	3		2		1	1	1	2			2	2	2	2	2		1	7						
4.5.1.1	2	2	2	2	2	2		2	2		1		1	2			2	2	2	2	2	2				1	7			
4.5.1.2									6	14							4	2		2	2						1	1		
4.5.1.3										20							2	7					2				1	1		
4.5.1.4		5	5					5		5							4					4					4	4	4	
4.5.1.5		2	4	1	2	1		1	4	5				2			2	1	1	5	1	1	1			2	2	2		
4.5.1.6		7	1	1	1	1			2	4	2	2									7					2	4	7		
4.5.2.1	3	1	1	5	1			2	1	6				2			2	1	5	1	1	2					3	3		
4.5.2.2			13							7							2				4	4	2				5	2	1	
4.5.2.3																											12	4	4	
4.5.2.4	2	2	4	1				1	2	8							2	5			5	2	1			2	1	2		
4.5.2.5		7	9					4														4				4	10	2		
4.5.3.1									20								5	4	1	1	1	2	1			2	1	1		
4.5.3.2									20					2			2	2		1	1		5		1	1	2	3		
4.5.3.3																	2	2		1	1		5			1	2	6		
4.5.3.4									20								4	3	3	1	1		2		2		3	3		
4.5.3.5	8							8	4					2			2	3	3	5	1	1	1			1	1			
5.1.1.1	2	2	2	2	2	2		1	2	2	1	1	1	2	2		1	1	2	2	2	4	2							
5.1.1.2		5	1	1		4				2				7								2					5	5	8	
5.1.1.3					13				7								2	2	2	2	2	2	2				3	3		
5.1.1.4	2		2			5		5	3	3				2	2		2	2	1	2	2	1	2			2	2			
5.1.1.5	2					3	4	3	3	2	3			2	2	2		2	4	3	2	1	1				1			
5.1.1.6	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2		1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	
5.1.1.7	3	2	3	2		1	3	3	1	2				2	2	2	2	3	1	2	1	1	1			2	1			
5.1.2.1		5	5	2		8								4										4	4	4	4			
5.1.2.2		3	3	3		3		3		2		1	2				3							3	3	3	3	3	3	
5.1.2.3			14			6																					11	4	5	
5.1.2.4						3			3	5		3	3	3	4				2			2	2	2		2	2	2	2	
5.1.2.5						4				4		4	4	4					4			2	4	4	2	1	2	1	2	
5.2.1.1	2	2	2	2	2			2	4	2				2	2	2	2	2	2	2	1	1	1		2	2	1			
5.2.1.2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				2	3	2		2	2	1	2	2	2		1		1			
5.2.1.3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2		2					
5.2.1.4	2	2		2	2	1	3	2	2	2		1	1		1	2	2	2	1	3	3	2	2		2					
5.2.1.2.1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2				2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1			1	1	1	
5.2.1.2.2	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1		1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1			1	1			
5.2.1.2.3	2	2	1	1	2	1		2	2	2	2			3	2	2	3	3	2		4	2	2							
5.2.1.2.4	5	5							5	5				2			2	2			2	2	2		0	2	2	2		

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*	
52.1.25	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3			1	2		2	2	2	2	1		3			1	2	2	
52.1.26	2	2	2	2				2	3	3	2				2	2		2	2		2	2	2		2	2	1	1	1	
52.1.31	2	2		2	2	2		2	1	1		2	2	2	2	3					2	2	2		2	2	2	5	5	
52.1.32	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1		1	1	1	1	2			2		2	2		2	2	2	1	2	2	
52.1.33	2	2	2	2	2			2		2		2	2	2	4							2	2		2	4	2	4	4	
52.1.34	8						12								3		3	1			1	1		2		3	3	3	3	
52.1.41	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2				1	2	2			1	1	2	2	2	3	2	3				
52.1.42								20											5		5	2	1	2		2		2	1	
52.1.43	2			2	4	2		4	2	4				2				1	1	2	2	2	2		3		2	3	3	
52.2.11	2					2		3	5	8							20													
52.2.12	2		1	3	2	2	3	2	1	1	1			2	2	1	2	2	1	2	2	1	1		2		1	1	1	
52.2.13								13		7								5	5			4								6
52.2.21	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1			1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2		1	2	2	
52.2.22	4		3		3			3	4	3					2	1		2	2	2	1	2	1	2		2		2	1	
52.2.23								8		12						5	4											5	6	6
52.2.31	2	3			3		3	3	2	4					2	3		4	2	2	2	1						2	2	
52.2.32	2	2		1	1	1	2	2	4	1	2			2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1		1	1	2	1	
52.2.33				2	2	2		5	2	2				5				2			2	4	4			2	4	1	1	1
52.2.34	14							6							3			3	3		2	2		2					5	5
52.2.35	2		2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2				2	2			1	2	5	2	2	

Таблиця АЖ.8

Розрахунок середньозважених групових оцінок та оцінки узгодженості думок експертів щодо оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадіях занепаду та оновлення

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*	
1.1.1	0	0,3	0,35	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0	4.14	0	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2	0	0,15	0,25	0,15	0	0	0	0	0,25	0	0	0	4.15	0,2	0,2	0,15	0	0,2	0,2	0	0	0,2	0,05	0	0	0	0	0	0	0
1.1.3	0	0,25	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0	4.16	0	0	0	0,55	0,45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.4	0	0,25	0,25	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	4.17	0,25	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.5	0	0,15	0,15	0	0	0	0,2	0	0,15	0,2	0	0	4.18	0,15	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0,3	0	0	0	0	0
1.1.6	0	0,2	0,2	0	0	0	0,2	0,1	0,1	0	0	0	4.19	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,65	0,35	0	0	0	0	0	0
1.2.1	0,15	0	0,15	0	0	0,15	0	0,15	0,15	0,15	0,1	0	4.20	0	0,1	0,1	0,15	0	0,1	0	0,1	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0
1.2.2	0	0,25	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	4.21	0	0	0	0,3	0,3	0	0	0	0	0,4	0	0	0	0	0	0	0
1.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4.22	0	0,15	0,15	0	0	0,15	0	0,15	0,15	0,15	0,1	0	0	0	0	0	0
1.2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	4.23	0,4	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0
1.2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.24	0	0	0	0	0	0	0,35	0,4	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0	0,25	0
1.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.26	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0	0,15	0,15	0,1
1.3.3	0	0	0	0,65	0,35	0	0	0	0	0	0	0	4.27	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0,25
1.3.4	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	4.28	0	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0
1.3.5	0,15	0,15	0,15	0,15	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	4.29	0	0,1	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0	0	0
2.1.1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,15	0,15	0	0,15	0,05	0,05	0	0	4.30	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,05	0	0	0	0
2.1.2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4.31	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.3	0,15	0,15	0,1	0,1	0	0,1	0	0,15	0,05	0,05	0	0,05	4.32	0,05	0,1	0	0	0	0,1	0,2	0	0,15	0	0	0,2	0,15	0	0	0	0,1
2.2.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0	0	4.33	0	0,15	0	0,1	0	0,1	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0	0,1	0,1

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																												
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*														
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*
2.2.2	0	0	0	0,15	0,2	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0	4,34	0,2	0,05	0	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05
2.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4,35	0	0,05	0	0	0,15	0,05	0,05	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0	0	0,05	0,2
2.2.4	0	0,15	0	0,15	0,15	0,15	0	0	0,1	0,3	0	0	4,36	0	0,05	0	0	0,1	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0,15	0	0	0	0
2.3.1	0	0	0	0	0,35	0,3	0	0	0	0,35	0	0	4,37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.2	0	0	0	0	0,55	0	0	0	0	0,45	0	0	4,38	0	0	0,4	0	0	0	0	0,25	0,35	0	0	0	0	0	0	0
2.3.3	0,15	0	0	0	0,1	0,15	0	0	0,25	0,1	0	0,1	4,39	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,25	0,1	0,15	0	0	0	0
2.4.1	0	0	0	0	0	0,35	0,4	0	0	0,25	0	0	4,40	0	0	0	0	0	0	0	0,65	0,35	0	0	0	0	0	0	0
2.4.2	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,1	0	0	0,1	0,05	0	0	4,41	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0
2.4.3	0	0	0	0	0,25	0	0	0	0,35	0,4	0	0	4,42	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0
2.4.4	0	0,25	0	0	0,25	0	0	0,25	0,25	0	0	0	4,43	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0
3.1.1	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0	0	0,15	0,15	0,1	0	0	4,44	0	0,15	0,15	0,15	0	0	0,15	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0
3.1.2	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	4,45	0	0,15	0,15	0,05	0	0	0,2	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0
3.1.3	0,15	0,1	0,15	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	4,46	0	0	0	0,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	0
3.2.1	0,45	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	4,47	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.2	0,2	0,15	0	0,15	0	0,1	0	0,1	0,15	0,15	0	0	4,48	0	0,15	0,15	0,15	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0,05	0	0	0
3.2.3	0	0,4	0	0	0,1	0,5	0	0	0	0	0	0	4,49	0	0	0,4	0	0	0	0	0	0,4	0,2	0	0	0	0	0	0
3.2.4	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	4,50	0	0	0	0,45	0	0	0,3	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0
3.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4,51	0	0,15	0,15	0	0	0	0,15	0,15	0,1	0,1	0,2	0	0	0	0	0
3.3.2	0,55	0	0	0	0	0	0	0	0,45	0	0	0	4,52	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0	0	0	0	0
3.3.3	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	4,53	0	0,15	0,15	0	0	0,15	0,15	0	0,15	0,1	0,15	0	0	0	0	0
3.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,54	1	0,1	0,1	0	0	0	0	0,1	0,1	0,25	0,35	0	0	0	0	0
3.3.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,55	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0
3.4.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	4,56	0,1	0,15	0	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0	0,2	0	0	0	0	0,1	0,1
3.4.2	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	4,57	0	0,1	0,2	0	0,1	0,1	0,2	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0
3.4.3	0,55	0	0	0	0	0	0	0,45	0	0	0	0	4,58	0	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0
3.4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,59	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0,2	0	0,2	0	0	0	0	0
3.4.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4,60	0	0,1	0,15	0	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0	0,15	0	0	0	0	0
4.1.1.1	0,15	0	0,1	0,15	0,1	0,1	0	0,15	0,1	0,15	0	0	4,61	0	0,1	0,15	0	0	0,2	0,05	0,1	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0
4.1.1.2	0	0	0	0,25	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0	4,62	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0	0,25	0,25
4.1.1.3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4,63	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0	0,1
4.1.1.4	0	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0,2	0	0,2	0	0	4,64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,65	0	0,35
4.1.1.5	0,15	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0	0	0,15	0	0,25	4,65	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0,05	0,05
4.1.1.6	0	0,15	0	0,15	0	0,15	0	0,15	0,15	0,1	0,15	0	4,66	0	0,1	0,1	0	0	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0	0
4.1.1.7	0,15	0,05	0	0,1	0,05	0,1	0	0,1	0,15	0,15	0,15	0	4,67	0	0,15	0	0,1	0,1	0,15	0,15	0	0,15	0,1	0,05	0	0,05	0	0	0
4.1.1.8	0,15	0,15	0	0,15	0	0,15	0	0	0,15	0,25	0	0	4,68	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0,1	0,25	0,1	0	0	0	0	0
4.1.2.1	0	0,15	0	0	0	0	0	0,1	0,15	0,25	0,1	0,1	4,69	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4.1.2.2	0	0,1	0,1	0,1	0	0,15	0	0,15	0,1	0,15	0,15	0	4,70	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0
4.1.3.1	0	0,15	0,15	0,15	0,2	0	0	0,15	0,2	0	0	0	4,71	0	0,1	0,15	0	0	0,05	0,1	0,05	0,1	0,15	0,1	0	0,05	0,1	0	0,05
4.1.3.2	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0,2	0	0	0	4,72	0,2	0,1	0	0	0,1	0,15	0,1	0	0,15	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1
4.1.3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0,55	0	0	0	4,73	0,45	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0,2	0	0,2	0	0	0,2	0	0
4.1.3.4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,15	0,1	0	0	4,74	0	0,1	0	0	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0
4.2.1	0	0	0,05	0,05	0,2	0,1	0,25	0,05	0,1	0,2	0	0	4,75	0	0,25	0	0	0,05	0,05	0	0,1	0,05	0,25	0,25	0	0	0	0	0
4.2.2	0,15	0,15	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0,25	0	0	4,76	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,5	0	0	0	0	0	0	0
4.2.3	0,35	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0	0,3	0	4,77	0	0,05	0,1	0	0,25	0,25	0	0,05	0,05	0,15	0,1	0	0	0	0	0
4.2.4	0	0	0	0	0,75	0,2	0	0	0	0,05	0	0	4,78	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0
4.2.5	0,05	0,05	0,25	0	0,25	0	0,1	0,1	0	0,2	0	0	4,79	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0
4.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4,80	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,35	0	0,55	0	0	0	0	0
4.3.2	0,05	0,1	0,1	0,05	0,25	0,05	0,05	0,1	0,1	0,15	0	0	4,81	0	0	0	0,25	0,05	0,05	0	0	0,25	0,1	0,3	0	0	0	0	0
4.3.3	0	0,1	0,25	0,2	0,05	0,05	0,05	0,1	0,15	0,15	0	0	4,82	0	0,1	0	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,15	0	0,05	0,05	0	0	0	0
4.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0,45	0,45	0,1	0	0	4,83	0	0,1	0	0,35	0	0,1	0,25	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0
4.3.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.4.1.1	0,2	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	4,85	0	0	0,2	0	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0	0	0
4.4.1.2	0,1	0,05	0,05	0,05	0,2	0,1	0,25	0,1	0	0,1	0	0	4,86	0	0	0,2	0,1	0,05	0	0	0,1	0	0,25	0,3	0	0	0	0	0
4.4.1.3	0,15	0	0	0	0	0,1	0,25	0,4	0,1	0	0	0	4,87	0	0	0,3	0	0,25	0,2	0	0,05	0,05	0	0	0	0,15	0	0	0

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																													
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*															
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*	
4.4.1.4	0	0	0	0	0	0,35	0	0,65	0	0	0	0	4,88	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0,6	0	0	0	0	0	0	
4.4.1.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.2.1	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	4,90	0	0	0,2	0	0	0	0,35	0	0,1	0	0,35	0	0	0	0	0	
4.4.2.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4,91	0	0	0,05	0	0	0	0	0,1	0,85	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.2.3	0	0,1	0,25	0,05	0,1	0,15	0	0,25	0	0	0,1	0	4,92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4,93	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.2.5	0	0	0,35	0	0,15	0,15	0	0	0,35	0	0	0	4,94	0	0	0,2	0	0,3	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.2.6	0,15	0	0,2	0	0,1	0	0	0	0,55	0	0	0	4,95	0	0	0,2	0	0	0	0	0,5	0,3	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.3.1	0,15	0,15	0	0,05	0,05	0,25	0,05	0,05	0,05	0,2	0	0	4,96	0	0,1	0,1	0,25	0,35	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.3.2	0,05	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0	4,97	0	0,1	0,25	0,2	0	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0	0	0	0	0	
4.4.3.3	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05	0	4,98	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0	0	0	0	0	
4.4.3.4	0,15	0	0,15	0,15	0	0	0	0,15	0,15	0,1	0,15	0	4,99	0	0	0	0	0	0,15	0	0,6	0,25	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.4.1	0	0,15	0	0,15	0,15	0,1	0,15	0,1	0,1	0,1	0	0	4,100	0	0	0,1	0	0	0,15	0,1	0,25	0,4	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.4.2	0,1	0	0	0	0,3	0,6	0	0	0	0	0	0	4,101	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.4.3	0	0,25	0	0	0	0,25	0,05	0	0,25	0	0	0	4,102	0,2	0,25	0	0	0,05	0,05	0,1	0,2	0,35	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,103	0	0	0	0	0	0	0	0,85	0,15	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.4.5	0,2	0,05	0,05	0,25	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	4,104	0	0	0,35	0,45	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.5.1	0,25	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0,2	0	0	4,105	0,25	0,1	0,2	0	0	0	0,1	0	0,2	0	0	0	0	0,4	0	0	
4.4.5.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,85	0	0	0	4,106	0,15	0	0	0	0	0	0,7	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4.5.3	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0	0,1	0	0	0	0,05	4,107	0,05	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0,35	0	0	0	0	
4.5.1.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0,05	0	4,108	0,15	0,1	0,05	0,1	0,2	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,05	0,05	0	0	
4.5.1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0,7	0	0	4,109	0	0	0	0,2	0,1	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,25	0,15	
4.5.1.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4,110	0	0	0	0	0,1	0,35	0	0	0	0	0,1	0	0	0,15	0,1	0,2	
4.5.1.4	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0	4,111	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	
4.5.1.5	0	0,1	0,2	0,05	0,1	0,05	0	0,05	0,2	0,25	0	0	4,112	0	0,1	0	0	0,1	0,05	0,05	0,25	0,05	0,05	0,05	0	0	0,1	0,1	0,1	
4.5.1.6	0	0,35	0,05	0	0,05	0,05	0	0	0,1	0,2	0	0,1	4,113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	0	0,1	0,2	0,35	
4.5.2.1	0,15	0,05	0,05	0,25	0,05	0	0	0,1	0,05	0,3	0	0	4,114	0	0,1	0	0	0,1	0,05	0,25	0,05	0,05	0,1	0	0	0	0	0,15	0,15	
4.5.2.2	0	0	0,65	0	0	0	0	0	0	0,35	0	0	4,115	0	0	0	0	0,1	0	0	0,2	0,2	0,1	0	0	0	0,25	0,1	0,05	
4.5.2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,2	0,2
4.5.2.4	0,1	0,1	0,2	0,05	0	0	0	0,05	0,1	0,4	0	0	4,117	0	0	0	0	0,1	0,25	0	0	0,25	0,1	0,05	0	0	0,1	0,05	0,1	
4.5.2.5	0	0,35	0,45	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	4,118	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0,2	0,5	0,1	
4.5.3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4,119	0	0	0	0	0,25	0,2	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0	0,05	0,1	0,05	0,05	
4.5.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4,120	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0	0,25	0	0,05	0,05	0,1	0,15	
4.5.3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,121	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0	0,25	0	0	0,05	0,1	0,3	
4.5.3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4,122	0	0	0	0	0,2	0,15	0,15	0,05	0,05	0	0,1	0	0,1	0	0,15	0,15	
4.5.3.5	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,2	0	0	4,123	0	0,1	0	0	0,1	0,15	0,15	0,25	0,05	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0,05	
5.1.1.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0,1	0,1	0,05	0	4,124	0,05	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0	0	0	0	0	
5.1.1.2	0	0,25	0,05	0,05	0	0,2	0	0	0	0,1	0	0	4,125	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0,25	0,25	0,4
5.1.1.3	0	0	0	0	0,65	0	0	0	0,35	0	0	0	4,126	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,15	0,15	
5.1.1.4	0,1	0	0,1	0	0	0,25	0	0,25	0,15	0,15	0	0	4,127	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0	0,1	0	0,1	0	
5.1.1.5	0,1	0	0	0	0	0,15	0,2	0,15	0,15	0,1	0,15	0	4,128	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,2	0,15	0,1	0,05	0,05	0	0	0	0,05	0	
5.1.1.6	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,05	4,129	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1
5.1.1.7	0,15	0,1	0,15	0,1	0	0,05	0,15	0,15	0,05	0,1	0	0	4,130	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	0	0	0,1	0	0,05	0
5.1.2.1	0	0,25	0,25	0,1	0	0,4	0	0	0	0	0	0	4,131	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2
5.1.2.2	0	0,15	0,15	0,15	0	0,15	0	0,15	0	0,1	0	0,05	4,132	0	0	0,1	0	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
5.1.2.3	0	0	0,7	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0	4,133	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,55	0,2	0	0,25
5.1.2.4	0	0	0	0	0	0,15	0	0,15	0	0,15	0,25	0	4,134	0,15	0,2	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1
5.1.2.5	0	0	0	0	0	0,2	0	0	0	0,2	0	0,2	4,135	0,2	0	0	0	0,2	0	0	0	0,1	0,2	0,2	0,1	0,05	0,1	0,05	0	0
5.2.1.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0,2	0,1	0	0	4,136	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0,1	0	0,05	0	0
5.2.1.2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	4,137	0	0,1	0,15	0,1	0	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0,05	0	0,05	0	0
5.2.1.3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	4,138	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0	0
5.2.1.4	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,05	0,15	0,1	0,1	0,1	0	0,05	4,139	0	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,15	0,15	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0	0	0
5.2.1.21	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0	4,140	0,1	0,15	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0	0	0,05			

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання																												
	Стадія занепаду														Стадія оновлення*														
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15*
52.1.23	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05	0	0,1	0,1	0,1	0	4.142	0,15	0,1	0	0,1	0,15	0,15	0,1	0	0,2	0,1	0,1	0	0	0	0	0	
52.1.24	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	4.143	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0,1	
52.1.25	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,15	0	4.144	0	0,05	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,15	0	0	0,05	0,1	
52.1.26	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0	0,1	0,15	0,15	0,1	0	4.145	0	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,05	0,05	
52.1.31	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,05	0,05	0	4.146	0,1	0,1	0,15	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0,25	
52.1.32	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0	4.147	0,05	0,05	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	
52.1.33	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	4.148	0,1	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,2	0,1	0,2	
52.1.34	0,4	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	4.149	0	0,15	0	0	0,15	0,05	0	0,05	0,05	0	0,1	0	0	0,15	0,15	0,15	
52.1.41	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0	4.150	0,05	0,1	0,1	0	0	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1	0,15	0	0	0	
52.1.42	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4.151	0	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,1	0,05	0,1	0	0,1	0	0,1	0,05	
52.1.43	0,1	0	0	0,1	0,2	0,1	0	0,2	0,1	0,2	0	4.152	0	0,1	0	0	0	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0,15	0	0,1	0,15	0,15	
52.2.11	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0	0,15	0,25	0,4	4.153	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
52.2.12	0,1	0	0,05	0,15	0,1	0,1	0,15	0,1	0,05	0,05	0,05	0	4.154	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0	0,1	0	0,05	0,05
52.2.13	0	0	0	0	0	0	0	0	0,65	0	0,35	0	4.155	0	0	0	0	0	0,25	0,25	0	0	0,2	0	0	0	0	0,3	
52.2.21	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0	4.156	0,05	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0	0,1	0	0,05	0,1
52.2.22	0,2	0	0,15	0	0,15	0	0	0,15	0,2	0,15	0	4.157	0	0,1	0,05	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0	0,1	0	0,1	0,05	
52.2.23	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0,6	0	4.158	0	0	0,25	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,3	
52.2.31	0,1	0,15	0	0	0,15	0	0,15	0,15	0,1	0,2	0	4.159	0	0,1	0,15	0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1
52.2.32	0,1	0,1	0	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,2	0,05	0,1	0	4.160	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0	0,05	0,05	0,1	0,05
52.2.33	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0	0,25	0,1	0,1	0	4.161	0,25	0	0	0	0,1	0	0	0,1	0,2	0,2	0	0	0,1	0,2	0,05	0,05	
52.2.34	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	4.162	0	0,15	0	0	0,15	0,15	0	0,1	0,1	0	0,1	0	0	0	0	0,25	
52.2.35	0,1	0	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,05	4.163	0,05	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0	0	0,05	0,1	0,25	0,1

Таблиця АЖ.9

Матриця оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на стадії ліквідації

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання		
	5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3
1.1.1				4.3.1				5.2.1.3.3			
1.1.2	5	13	2	4.3.2				5.2.1.3.4			
1.1.3				4.3.3				5.2.1.4.1			
1.1.4				4.3.4				5.2.1.4.2			
1.1.5				4.3.5				5.2.1.4.3			
1.1.6				4.4.1.1				5.2.2.1.1			
1.2.1				4.4.1.2				5.2.2.1.2		10	10
1.2.2				4.4.1.3				5.2.2.1.3			
1.2.3				4.4.1.4				5.2.2.2.1	7	5	7
1.2.4				4.4.1.5				5.2.2.2.2	7	8	5
1.2.5				4.4.2.1				5.2.2.2.3	6	6	8
1.3.1				4.4.2.2				5.2.2.3.1			
1.3.2				4.4.2.3				5.2.2.3.2			
1.3.3				4.4.2.4				5.2.2.3.3			
1.3.4				4.4.2.5				5.2.2.3.4			
1.3.5				4.4.2.6				5.2.2.3.5			
1.3.6				4.4.3.1							
1.3.7				4.4.3.2							
2.1.1				4.4.3.3							
2.1.2				4.4.3.4							
2.1.3				4.4.4.1							

Продовження додатку АЖ
Продовження таблиці АЖ.9

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання		
	51	52	53		51	52	53		51	52	53
2.2.1				4.4.4.2							
2.2.2				4.4.4.3							
2.2.3				4.4.4.4							
2.2.4				4.4.4.5							
2.3.1				4.4.5.1							
2.3.2				4.4.5.2							
2.3.3				4.4.5.3	5	11	4				
2.4.1				4.5.1.1	2	15	3				
2.4.2	2	16	2	4.5.1.2							
2.4.3				4.5.1.3							
2.4.4				4.5.1.4							
3.1.1				4.5.1.5							
3.1.2				4.5.1.6	1	1	18				
3.1.3				4.5.2.1							
3.2.1				4.5.2.2							
3.2.2				4.5.2.3							
3.2.3				4.5.2.4							
3.2.4				4.5.2.5							
3.3.1				4.5.3.1							
3.3.2				4.5.3.2							
3.3.3				4.5.3.3							
3.3.4				4.5.3.4							
3.3.5				4.5.3.5							
3.4.1	2	15	3	5.1.1.1							
3.4.2				5.1.1.2							
3.4.3				5.1.1.3							
3.4.4				5.1.1.4							
3.4.5				5.1.1.5							
4.1.1.1				5.1.1.6	7	7	6				
4.1.1.2				5.1.1.7							
4.1.1.3				5.1.2.1							
4.1.1.4				5.1.2.2	6	6	8				
4.1.1.5				5.1.2.3							
4.1.1.6				5.1.2.4	7	7	6				
4.1.1.7				5.1.2.5							
4.1.1.8				5.2.1.1.1							
4.1.2.1				5.2.1.1.2							
4.1.2.2				5.2.1.1.3							
4.1.3.1				5.2.1.1.4							
4.1.3.2				5.2.1.2.1							
4.1.3.3				5.2.1.2.2	8	8	4				
4.1.3.4				5.2.1.2.3	7	6	7				
4.2.1				5.2.1.2.4							
4.2.2				5.2.1.2.5							
4.2.3				5.2.1.2.6							
4.2.4				5.2.1.3.1	4	12	4				
4.2.5				5.2.1.3.2	3	13	4				

Розрахунок середньозважених групових оцінок та оцінки узгодженості думок експертів щодо оцінок звернень керівників до компетенцій відповідно до особливостей функціонування організації на на стадії ліквідації

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання		
	5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3
1.1.1	0	0	0	4.3.1	0	0	0	5.2.1.3.3	0	0	0
1.1.2	0,25	0,65	0,1	4.3.2	0	0	0	5.2.1.3.4	0	0	0
1.1.3	0	0	0	4.3.3	0	0	0	5.2.1.4.1	0	0	0
1.1.4	0	0	0	4.3.4	0	0	0	5.2.1.4.2	0	0	0
1.1.5	0	0	0	4.3.5	0	0	0	5.2.1.4.3	0	0	0
1.1.6	0	0	0	4.4.1.1	0	0	0	5.2.2.1.1	0	0	0
1.2.1	0	0	0	4.4.1.2	0	0	0	5.2.2.1.2	0	0,5	0,5
1.2.2	0	0	0	4.4.1.3	0	0	0	5.2.2.1.3	0	0	0
1.2.3	0	0	0	4.4.1.4	0	0	0	5.2.2.2.1	0,35	0,25	0,35
1.2.4	0	0	0	4.4.1.5	0	0	0	5.2.2.2.2	0,35	0,4	0,25
1.2.5	0	0	0	4.4.2.1	0	0	0	5.2.2.2.3	0,3	0,3	0,4
1.3.1	0	0	0	4.4.2.2	0	0	0	5.2.2.3.1	0	0	0
1.3.2	0	0	0	4.4.2.3	0	0	0	5.2.2.3.2	0	0	0
1.3.3	0	0	0	4.4.2.4	0	0	0	5.2.2.3.3	0	0	0
1.3.4	0	0	0	4.4.2.5	0	0	0	5.2.2.3.4	0	0	0
1.3.5	0	0	0	4.4.2.6	0	0	0	5.2.2.3.5	0	0	0
1.3.6	0	0	0	4.4.3.1	0	0	0				
1.3.7	0	0	0	4.4.3.2	0	0	0				
2.1.1	0	0	0	4.4.3.3	0	0	0				
2.1.2	0	0	0	4.4.3.4	0	0	0				
2.1.3	0	0	0	4.4.4.1	0	0	0				
2.2.1	0	0	0	4.4.4.2	0	0	0				
2.2.2	0	0	0	4.4.4.3	0	0	0				
2.2.3	0	0	0	4.4.4.4	0	0	0				
2.2.4	0	0	0	4.4.4.5	0	0	0				
2.3.1	0	0	0	4.4.5.1	0	0	0				
2.3.2	0	0	0	4.4.5.2	0	0	0				
2.3.3	0	0	0	4.4.5.3	0,25	0,55	0,2				
2.4.1	0	0	0	4.5.1.1	0,1	0,75	0,15				
2.4.2	0,1	0,8	0,1	4.5.1.2	0	0	0				
2.4.3	0	0	0	4.5.1.3	0	0	0				
2.4.4	0	0	0	4.5.1.4	0	0	0				
3.1.1	0	0	0	4.5.1.5	0	0	0				
3.1.2	0	0	0	4.5.1.6	0,05	0,05	0,9				
3.1.3	0	0	0	4.5.2.1	0	0	0				
3.2.1	0	0	0	4.5.2.2	0	0	0				
3.2.2	0	0	0	4.5.2.3	0	0	0				
3.2.3	0	0	0	4.5.2.4	0	0	0				
3.2.4	0	0	0	4.5.2.5	0	0	0				
3.3.1	0	0	0	4.5.3.1	0	0	0				
3.3.2	0	0	0	4.5.3.2	0	0	0				
3.3.3	0	0	0	4.5.3.3	0	0	0				
3.3.4	0	0	0	4.5.3.4	0	0	0				
3.3.5	0	0	0	4.5.3.5	0	0	0				
3.4.1	0,1	0,75	0,15	5.1.1.1	0	0	0				
3.4.2	0	0	0	5.1.1.2	0	0	0				
3.4.3	0	0	0	5.1.1.3	0	0	0				
3.4.4	0	0	0	5.1.1.4	0	0	0				

Продовження додатку АЖ
Продовження таблиці АЖ.10

Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання			Шифр ознаки прояву компетенції	Шифр управлінського завдання		
	5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3		5.1	5.2	5.3
3.4.5	0	0	0	5.1.1.5	0	0	0				
4.1.1.1	0	0	0	5.1.1.6	0,35	0,35	0,3				
4.1.1.2	0	0	0	5.1.1.7	0	0	0				
4.1.1.3	0	0	0	5.1.2.1	0	0	0				
4.1.1.4	0	0	0	5.1.2.2	0,3	0,3	0,4				
4.1.1.5	0	0	0	5.1.2.3	0	0	0				
4.1.1.6	0	0	0	5.1.2.4	0,35	0,35	0,3				
4.1.1.7	0	0	0	5.1.2.5	0	0	0				
4.1.1.8	0	0	0	5.2.1.1.1	0	0	0				
4.1.2.1	0	0	0	5.2.1.1.2	0	0	0				
4.1.2.2	0	0	0	5.2.1.1.3	0	0	0				
4.1.3.1	0	0	0	5.2.1.1.4	0	0	0				
4.1.3.2	0	0	0	5.2.1.2.1	0	0	0				
4.1.3.3	0	0	0	5.2.1.2.2	0,4	0,4	0,2				
4.1.3.4	0	0	0	5.2.1.2.3	0,35	0,3	0,35				
4.2.1	0	0	0	5.2.1.2.4	0	0	0				
4.2.2	0	0	0	5.2.1.2.5	0	0	0				
4.2.3	0	0	0	5.2.1.2.6	0	0	0				
4.2.4	0	0	0	5.2.1.3.1	0,2	0,6	0,2				
4.2.5	0	0	0	5.2.1.3.2	0,15	0,65	0,2				

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
4.1.2.2	v		v					v			v																				
4.1.3.1																															
4.1.3.2				v																											
4.1.3.3								v			v	v																			
4.1.3.4								v			v	v																			
4.2.1											v																				
4.2.2									v	v	v																				
4.2.3								v	v			v																			
4.2.4								v	v																						
4.2.5	v	v						v	v	v	v	v																			
4.3.1		v			v	v		v						v																	
4.3.2					v	v			v					v																	
4.3.3	v	v			v	v		v	v		v		v	v																	
4.3.4	v	v			v	v			v		v		v	v																	
4.3.5						v					v	v	v	v																	
4.4.1.1										v		v																			
4.4.1.2										v		v																			
4.4.1.3							v	v	v				v																		
4.4.1.4							v	v	v		v	v																			
4.4.1.5														v																	
4.4.2.1							v		v		v																				
4.4.2.2	v						v	v	v		v																				
4.4.2.3										v	v																				
4.4.2.4			v				v				v																				
4.4.2.5								v	v	v	v																				
4.4.2.6								v	v	v	v																				
4.4.3.1	v				v		v		v	v	v																				
4.4.3.2	v	v	v				v	v	v	v	v	v																			
4.4.3.3	v						v	v	v	v	v																				
4.4.3.4	v		v				v	v	v	v	v	v																			
4.4.4.1	v						v		v	v	v	v																			
4.4.4.2										v																					
4.4.4.3	v									v																					
4.4.4.4			v										v																		
4.4.4.5							v		v	v	v																				
4.4.5.1			v				v				v																				
4.4.5.2							v		v																						
4.4.5.3							v	v		v	v																				
4.5.1.1				v			v	v	v	v	v																				
4.5.1.2		v		v			v	v		v																					
4.5.1.3				v										v																	
4.5.1.4				v																											
4.5.1.5				v				v																							
4.5.1.6																															
4.5.2.1				v					v		v																				
4.5.2.2				v								v																			
4.5.2.3				v																											
4.5.2.4				v																											
4.5.2.5				v																											
4.5.3.1								v			v		v																		
4.5.3.2				v				v	v	v		v																			
4.5.3.3								v		v	v		v																		
4.5.3.4								v		v		v																			
4.5.3.5		v		v				v				v																			
5.1.1.1	v		v	v	v			v	v																						
5.1.1.2		v		v		v																									
5.1.1.3	v							v			v	v																			
5.1.1.4	v		v	v			v	v	v	v	v																				
5.1.1.5	v	v	v		v			v	v		v	v																			
5.1.1.6	v	v	v				v	v	v	v	v																				

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
5.1.1.7			v					v	v		v																				
5.1.2.1								v																							
5.1.2.2	v	v	v	v				v					v																		
5.1.2.3																															
5.1.2.4		v	v	v			v	v		v	v																				
5.1.2.5		v	v	v		v	v																								
5.2.1.1.1			v		v		v		v		v																				
5.2.1.1.2	v		v		v		v	v	v	v	v	v																			
5.2.1.1.3	v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.1.1.4	v		v				v	v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.1.2.1				v			v						v																		
5.2.1.2.2	v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.1.2.3	v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.1.2.4		v		v			v	v	v																						
5.2.1.2.5			v	v			v	v	v	v	v																				
5.2.1.2.6	v			v							v																				
5.2.1.3.1	v	v	v	v		v			v		v	v	v																		
5.2.1.3.2	v	v	v	v		v			v	v	v	v	v	v																	
5.2.1.3.3			v	v	v																										
5.2.1.3.4				v					v						v																
5.2.1.4.1	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.1.4.2									v				v																		
5.2.1.4.3							v	v		v																					
5.2.2.1.1																															
5.2.2.1.2			v		v		v	v			v																				
5.2.2.1.3	v		v	v	v				v																						
5.2.2.2.1	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v																				
5.2.2.2.2	v	v	v		v			v	v	v	v		v		v																
5.2.2.2.3	v	v			v			v	v	v																					
5.2.2.3.1	v	v		v			v	v	v		v																				
5.2.2.3.2				v			v	v																							
5.2.2.3.3	v			v			v				v																				
5.2.2.3.4				v			v		v	v	v	v	v	v																	
5.2.2.3.5	v	v	v		v		v	v	v	v	v	v																			
2. Інтенсивного зростання (становлення)																															
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.22	2.23	2.24	2.25						
1.1.1			v	v																	v										
1.1.2		v	v	v							v																				
1.1.3	v		v	v							v							v	v												
1.1.4	v	v	v	v							v							v			v										
1.1.5											v							v													
1.1.6	v	v		v							v							v													
1.2.1		v		v										v				v			v										
1.2.2	v		v	v							v										v										
1.2.3	v		v								v						v	v	v		v										
1.2.4											v							v					v								
1.2.5		v	v								v			v							v										
1.3.1			v		v	v	v	v	v	v		v																			
1.3.2			v		v	v	v	v	v	v		v	v			v															
1.3.3				v					v	v		v																			
1.3.4														v																	
1.3.5			v						v		v	v		v								v									
2.1.1		v	v	v							v								v		v										
2.1.2	v		v																												
2.1.3		v		v							v							v		v											
2.2.1				v		v	v		v	v	v	v	v								v										
2.2.2		v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v		v			v	v			v									
2.2.3			v				v		v	v	v	v			v			v	v			v									
2.2.4			v																	v											
2.3.1	v	v	v	v							v									v											
2.3.2	v	v	v	v							v							v	v	v		v									

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
2.3.3				v							v							v	N						v						
2.4.1	v	v	v	v							v							v	v	v	v					v					
2.4.2		v	v	v							v			v				v	v	v	v					v					
2.4.3	v	v	v	v							v							v	v	v	v					v					
2.4.4		v	v	v										v					v												
3.1.1	v	v		v							v			v				v				v				v					
3.1.2										v								v				v		v							
3.1.3										v		v	v													v					
3.2.1											v																				
3.2.2		v	v		v	v	v			v												v	v								
3.2.3												v						v	v	v											
3.2.4				v						v								v					v								
3.3.1		v	v								v							v	v			v		v							
3.3.2			v								v							v	v			v									
3.3.3			v								v							v	v			v			v						
3.3.4			v								v							v	v			v									
3.3.5			v								v							v				v									
3.4.1			v	v		v	v			v	v	v	v					v	v												
3.4.2			v								v								v			v		v							
3.4.3			v								v				v							v		v							
3.4.4			v								v											v		v							
3.4.5			v								v							v	v			v		v							
4.1.1.1	v		v	v	v	v	v	v	v	v		v		v			v	v			v					v					
4.1.1.2					v	v	v	v	v	v		v	v																		
4.1.1.3			v		v	v			v	v	v		v	v	v	v		v													
4.1.1.4													v		v	v															
4.1.1.5															v				v												
4.1.1.6															v				v				v	v							
4.1.1.7	v		v		v	v				v		v		v	v							v	v	v	v						
4.1.1.8			v	v	v					v		v							v												
4.1.2.1			v				v	v						v																	
4.1.2.2			v				v	v						v																	
4.1.3.1					v	v	v			v	v		v	v		v	v														
4.1.3.2						v	v	v	v	v	v		v	v																	
4.1.3.3			v		v		v	v	v	v	v		v	v	v				v				v								
4.1.3.4			v				v			v	v	v	v	v								v	v	v							
4.2.1				v			v	v		v	v	v	v						v	v											
4.2.2	v	v		v			v			v	v	v	v	v					v	v											
4.2.3			v												v				v	v											
4.2.4	v	v		v			v												v	v											
4.2.5	v	v		v															v	v											
4.3.1	v		v													v			v			v	v								
4.3.2	v		v	v		v	v			v		v	v	v	v																
4.3.3	v		v	v		v	v			v		v							v	v											
4.3.4	v		v																v	v											
4.3.5	v			v															v												
4.4.1.1	v					v	v				v		v	v	v							v									
4.4.1.2	v						v				v		v	v	v																
4.4.1.3	v			v			v															v									
4.4.1.4	v	v		v								v							v												
4.4.1.5			v																												
4.4.2.1	v						v																								
4.4.2.2	v	v		v																											
4.4.2.3																															
4.4.2.4			v																												
4.4.2.5	v			v																											
4.4.2.6																															
4.4.3.1	v	v		v			v																								
4.4.3.2	v	v		v			v																								
4.4.3.3	v	v		v			v																								
4.4.3.4	v	v		v																											

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
4.4.4.1	v	v	v											v				v	v	v				v	v							
4.4.4.2	v	v		v							v									v					v	v						
4.4.4.3	v	v	v	v							v									v												
4.4.4.4		v	v																	v												
4.4.4.5	v	v	v	v										v						v				v	v							
4.4.5.1	v	v		v		v								v				v		v	v											
4.4.5.2		v	v																	v		v										
4.4.5.3	v	v	v	v							v						v	v		v	v				v							
4.5.1.1						v	v	v	v	v	v	v	v			v		v	v	v												
4.5.1.2			v			v		v	v	v	v	v			v	v				v		v										
4.5.1.3						v	v	v	v	v	v	v			v	v																
4.5.1.4					v	v	v	v	v	v	v	v			v	v																
4.5.1.5			v			v	v	v	v	v	v	v			v	v																
4.5.1.6						v	v	v							v	v																
4.5.2.1			v			v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v																
4.5.2.2	v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v																
4.5.2.3								v					v		v	v																
4.5.2.4						v	v	v	v	v	v	v			v	v																
4.5.2.5						v	v	v	v	v	v	v	v		v	v																
4.5.3.1							v		v	v			v		v	v			v													
4.5.3.2						v	v	v	v	v	v	v			v	v	v	v														
4.5.3.3							v	v	v	v	v	v			v	v																
4.5.3.4								v	v	v	v	v			v	v																
4.5.3.5			v			v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v																
5.1.1.1					v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v									v	v						
5.1.1.2						v		v		v		v			v	v									v							
5.1.1.3			v				v			v			v		v	v																
5.1.1.4	v		v	v	v		v			v	v	v	v	v	v		v	v		v	v		v	v								
5.1.1.5				v	v		v			v	v	v	v	v	v	v		v		v			v	v								
5.1.1.6										v			v		v			v	v		v											
5.1.1.7	v		v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				v	v		v	v	v							
5.1.2.1								v		v		v			v	v	v															
5.1.2.2		v		v		v		v	v	v	v				v	v						v										
5.1.2.3		v						v							v	v																
5.1.2.4		v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		v		v	v											
5.1.2.5		v	v	v		v		v		v		v			v																	
5.2.1.1.1					v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v					v		v		v	v						
5.2.1.1.2				v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v					v			v		v	v						
5.2.1.1.3	v		v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v				v	v	v						
5.2.1.1.4	v			v	v		v		v	v	v	v	v	v	v		v	v		v			v	v	v	v						
5.2.1.2.1					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		v	v		v	v		v	v	v						
5.2.1.2.2	v		v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v					v			v	v	v	v						
5.2.1.2.3	v	v	v					v	v	v	v	v			v					v			v	v	v	v						
5.2.1.2.4					v	v	v	v	v	v	v	v			v	v					v	v										
5.2.1.2.5				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				v	v	v										
5.2.1.2.6					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				v												
5.2.1.3.1		v		v		v	v	v	v	v	v	v			v	v			v		v	v										
5.2.1.3.2		v		v					v	v	v	v																				
5.2.1.3.3		v				v	v	v				v			v	v																
5.2.1.3.4	v							v		v		v			v	v																
5.2.1.4.1		v	v	v			v		v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v			v	v	v	v						
5.2.1.4.2			v					v							v																	
5.2.1.4.3			v	v	v		v		v	v			v	v	v			v					v	v	v	v						
5.2.2.1.1							v		v	v	v	v	v	N	v						v	v			v	v						
5.2.2.1.2							v	v	v	v	v	v	v	v	v	v																
5.2.2.1.3							v	v	v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.2.2.1	v		v		v		v	v	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v						
5.2.2.2.2	v		v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v												
5.2.2.2.3							v		v	v	v	v	v	v	v																	
5.2.2.3.1	v			v	v	v	v		v	v		v	v	v	v																	
5.2.2.3.2				v	v	v	v		v	v		v	v	v	v																	

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32							
5.2.2.3.3				v	v	v	v	v	v	v	v	v	N		v			v	v	v	v	v	v															
5.2.2.3.4	v				v					v	v						v							v														
5.2.2.3.5	v	v	v	v	v	v			v	v	v		v	v	v			v		v	v	v	v	v	v													
<i>3. Стадія зрілості (стабільності)</i>																																						
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30								
1.1.1	v	v	v		v							v																										
1.1.2	v	v	v		v							v	v				v																					
1.1.3		v	v		v			v				v				v																						
1.1.4	v		v		v							v					v																					
1.1.5					v							v			v		v																					
1.1.6	v		v		v							v					v																					
1.2.1	v		v	v		v	v			v		v	v	v			v						v			v												
1.2.2		v	v									v					v										v											
1.2.3		v			v					v		v	v	v														v										
1.2.4												v				v												v										
1.2.5	v				v												v																					
1.3.1				v													v	v				v																
1.3.2														v			v	v	v	v	v	v																
1.3.3				v	v			v				v			v				v								v											
1.3.4				v					v			v											v	v			v											
1.3.5				v	v	v		v				v					v							v			v											
2.1.1	v			v	v	v		v			v	v			v									v		v	v	v	v	v	v	v	v	v				
2.1.2							v										v																					
2.1.3				v								v	v	v	v			v										v										
2.2.1				v	v							v	v	v	v					v		v	v			v	v	v	v	v	v	v	v	v	v			
2.2.2												v	v	v	v				v			v	v	v				v										
2.2.3																				v		v	v															
2.2.4	v	v			v							v			v					v		v																
2.3.1	v			v					v				v																									
2.3.2	v	v			v			v	v			v	v	v																								
2.3.3		v	v	v	v							v	v				v	N									v	v										
2.4.1	v	v										v	v	v																								
2.4.2	v				v	v			v		v	v	v	v																								
2.4.3	v			v							v		v	v														v	v									
2.4.4	v											v	v	v																								
3.1.1	v			v	v			v				v	v	v																								
3.1.2				v	v	v						v	v																									
3.1.3			v	v	v							v	v																									
3.2.1				v								v																										
3.2.2				v	v	v			v			v																										
3.2.3		v	v	v	v				v	v		v	v	v																								
3.2.4				v								v																										
3.3.1		v			v	v						v	v	v																								
3.3.2		v			v	v						v	v	v																								
3.3.3					v							v	v	v																								
3.3.4		v			v						v	v	v	v																								
3.3.5		v			v	v						v	v																									
3.4.1		v		v	v	v						v	v	v																								
3.4.2				v	v	v						v	v																									
3.4.3		v		v	v							v	v																									
3.4.4		v	v		v	v	v					v																										
3.4.5		v			v	v						v	v																									
4.1.1.1			v	v	v							v	v	v																								
4.1.1.2																																						
4.1.1.3			v	v		v						v																										
4.1.1.4				v	v							v	v	v																								
4.1.1.5	v	v	v	v								v																										
4.1.1.6			v	v	v	v						v																										
4.1.1.7	v	v	v	v	v							v	v																									
4.1.1.8			v	v		v						v																										
4.1.2.1				v	v																																	

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
4.1.2.2			v	v	v		v		v		v						v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	
4.1.3.1			v	v	v									v			v	v	v	v				v	v	v	v	v	v	v	
4.1.3.2			v	v							v				v		v	v	v	v						v	v	v	v	v	
4.1.3.3		v			v		v		v						v		v	v	v	v	v	v	v		v		v	v	v	v	
4.1.3.4		v	v	v	v				v		v	v			v		v	v			v	v								v	v
4.2.1		v	v	v			v			v	v			v			v				v								v	v	
4.2.2		v	v	v	v		v	v		v	v		v				v	v						v	v	v	v		v	v	
4.2.3		v			v	v	v			v		v	v	v			v													v	
4.2.4	v	v	v				v		v	v		v	v				v												v		
4.2.5		v	v		v		v	v		v	v	v	v				v								v	v	v			v	
4.3.1					v	v	v					v					v	v				v									
4.3.2			v	v			v			v			v	v	v	v	v	v				v	v		v	v		v	v	v	
4.3.3		v	v	v	v	v	v	v			v	v		v	v	v	v	v				v	v		v	v	v	v	v	v	
4.3.4		v			v	v		v				v			v										v	v	v	v	v		
4.3.5		v			v	v						v														v	v	v	v		
4.4.1.1	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v	v				v	v				v	v	v	v				v	v	
4.4.1.2	v		v		v			v		v	v	v					v					v	v	v	v		v	v	v		
4.4.1.3	v	v	v		v			v	v	v	v	v	v				N										v	v	v		
4.4.1.4	v				v			v		v	v	v	v										v		v	v				v	
4.4.1.5	v									v		v	v																		
4.4.2.1	v		v	v			v	v		v	v	v	v				v						v						v		
4.4.2.2	v				v					v	v	v	v				v														
4.4.2.3	v		v								v																				
4.4.2.4	v	v								v	v	v	v											v						v	
4.4.2.5	v	v	v					v		v	v	v	v				v							v		v			v	v	
4.4.2.6			v						v	v	v												v		v					v	
4.4.3.1	v		v	v	v		v	v	v		v	v					v											v	v	v	
4.4.3.2	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v			v						v	v		v	v		v	v	
4.4.3.3	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v			v						v	v		v			v	v	
4.4.3.4	v	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v	v	v								v	v		v			v		
4.4.4.1	v	v	v	v	v		v	v		v	v	v	v				v						v	v	v	v			v		
4.4.4.2	v	v	v				v			v		v	v				v														
4.4.4.3	v		v		v						v		v	v																	
4.4.4.4	v									v	v	v	v											v							
4.4.4.5	v			v				v		v	v	v	v												v	v		v	v		
4.4.5.1	v							v		v	v	v	v											v	v			v	v		
4.4.5.2	v									v	v		v											v							
4.4.5.3	v		v		v	v				v	v	v	v		v												v				
4.5.1.1		v	v	v	v		v	v	v	v	v	v					v		v			v	v		v	v		v	v	v	
4.5.1.2		v			v									v			v		v			v								v	
4.5.1.3		v	v		v												v	v	v	v										v	
4.5.1.4	v	v	v				v				v						v	v	v	v			v						v	v	
4.5.1.5			v	v			v		v								v	v	v	v										v	
4.5.1.6				v																										v	
4.5.2.1			v	v			v										v	v	v	v	v									v	
4.5.2.2			v												v			v		v	v	v									
4.5.2.3		v																													
4.5.2.4			v																												
4.5.2.5																															
4.5.3.1		v			v		v				v						v		v	v	v				v			v	v		
4.5.3.2		v	v	v	v	v	v				v						v		v	v	v				v			v	v	v	
4.5.3.3		v			v						v						v		v	v	v									v	
4.5.3.4					v		v										v		v	v	v				v						
4.5.3.5		v		v	v						v						v		v	v	v									v	
5.1.1.1		v	v	v	v				v	v	v	v		v	v	v	v	v				v	v		v	v		v	v		
5.1.1.2								v											v	v	v										
5.1.1.3		v			v			v	v		v						v		v						v			v			
5.1.1.4		v		v	v	v	v		v	v	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v		
5.1.1.5	v			v	v	v	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		
5.1.1.6	v		v	v	v	v			v	v	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v		v	v		v	v	v		
5.1.1.7	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
5.1.2.1			v	v	v															v	v											
5.1.2.2			v							v	v		v		v		v	v	v	v	v	v					v				v	
5.1.2.3			v								v						v	v	v	v	v	v									v	
5.1.2.4	v		v	v					v	v	v			v	v		v	v	v	v	v	v		v		v					v	
5.1.2.5			v							v			v		v		v	v	v	v	v	v					v		v		v	
5.2.1.1.1			v	v	v						v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.1.2	v		v	v	v	v			v		v	v	v	v	v		v	v						v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.1.3	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.1.4	v	v	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v	v	v	v						v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.2.1	v	v	v	v		v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.2.2	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v						v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.2.3	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v						v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.2.4			v	v	v					v	v	v		v			v	v	v	v	v											
5.2.1.2.5		v	v						v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.2.6			v		v	v					v		v		v		v	v	v	v	v	v		v	v	v		v	v	v	v	
5.2.1.3.1			v							v					v		v	v	v	v	v						v	v	v	v	v	
5.2.1.3.2		v		v						v	v	v			v						v	v					v		v	v	v	
5.2.1.3.3			v							v					v			v	v	v	v										v	
5.2.1.3.4			v		v	v								v			v	v	v	v	v											
5.2.1.4.1	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.1.4.2							v			v		v		v		v	v	v	v	v	v	v										
5.2.1.4.3										v		v		v		v	v	v	v	v	v	v										
5.2.2.1.1	v		v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.1.2			v			v				v		v		v			v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	
5.2.2.1.3	v													v			v	v	v	v	v	v									v	
5.2.2.2.1	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.2.2	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.2.3			v			v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.3.1	v		v	v		v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.3.2			v	v		v				v		v	v	v	v	v		v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.3.3	v		v	v						v		v	v	v						v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
5.2.2.3.4		v		v	v						v																					
5.2.2.3.5	v		v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
4. Стадія занепаду/оновлення*																																
ЗАНЕПАДУ																ОНОВЛЕННЯ*																
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.1*	4.2*	4.3*	4.4*	4.5*	4.6*	4.7*	4.8*	4.9*	4.10*	4.11*	4.12*	4.13*	4.14*	4.15*			
1.1.1		v	v				v								v	v		v	v				v									
1.1.2		v	v	v					v					v	v	v		v	v				v	v								
1.1.3		v	v		v		v										v	v														
1.1.4		v	v				v							v				v														
1.1.5		v	v				v			v	v			v	v									v		v						
1.1.6		v	v				v			v				v									v	v								
1.2.1	v		v			v		v	v	v	v				v	v	v		v			v	v	v	v							
1.2.2		v	v		v					v							v	v						v								
1.2.3										v					v	v						v	v	v	v							
1.2.4									v					v	v		v									v						
1.2.5																					v	v	v									
1.3.1																							v	v	v					v		
1.3.2																							v	v	v					v		
1.3.3				v	v															v			v	v						v		
1.3.4	v		v	v	v	v		v	v	v	v	v	v				v	v					v	v								
1.3.5	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v				v	v				v	v	v	v							
2.1.1	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v			v					
2.1.2						v									v																	
2.1.3	v	v	v	v		v			v	v	v		v	v						v	v					v	v			v		
2.2.1	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v				v		v			v	v	v		v					v	v		
2.2.2				v	v			v	v	v				v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
2.2.3									v	v					v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	
2.2.4		v		v	v	v			v	v					v				v	v	v	v	v	v	v		v					
2.3.1					v	v					v																					
2.3.2					v						v						v						v	v								

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
2.3.3	v				v	v			v	v		v	v	v	v			v	v		v	v	v	v	v							
2.4.1						v	v			v													v	v	v							
2.4.2	v	v	v	v	v	v			v	v					v	v	v		v	v	v	v	v	v	v							
2.4.3					v				v	v									v			v	v	v	v							
2.4.4		v			v			v	v						v					v			v	v	v							
3.1.1	v	v		v	v			v	v	v					v	v	v				v	v	v	v								
3.1.2	v						v	v	v	v					v	v	v				v	v	v	v	v		v					
3.1.3	v	v	v		v	v	v	v		v	v						v										v					
3.2.1	v	v								v											v											
3.2.2	v	v		v		v		v	v	v					v	v	v				v	v	v	v	v		v					
3.2.3		v			v	v										v								v	v							
3.2.4	v		v					v									v							v	v							
3.3.1									v						v	v				v	v	v	v	v	v							
3.3.2	v							v	v	v					v	v		v	v	v	v	v	v	v	v							
3.3.3	v								v							v	v			v	v	v	v	v	v							
3.3.4														v	v	v						v	v	v	v							
3.3.5																v					v	v	v	v	v							
3.4.1	v	v	v	v	v	v		v	v	v				v	v	v	v			v	v	v	v	v	v				v	v		
3.4.2	v				v			v	v	v					v	v		v	v	v	v	v	v	v	v							
3.4.3	v								v						v	v		v	v	v	v		v	v	v							
3.4.4															v	v		v	v	v	v		v	v	v							
3.4.5									v						v	v		v	v	v	v		v	v	v							
4.1.1.1	v		v	v	v	v		v	v	v					v	v			v	v	v	v	v	v								
4.1.1.2					v			v		v					v								v	v					v	v		
4.1.1.3				v						v					v	v				v	v		v	v	v			v		v		
4.1.1.4			v	v		v		v		v													v	v	v				v		v	
4.1.1.5	v			v	v	v				v					v			v	v	v	v	v	v	v	v			v	v	v		
4.1.1.6		v		v	v	v		v	v	v	v				v	v				v	v	v	v	v	v		v					
4.1.1.7	v	v		v	v	v		v	v	v	v				v		v	v	v	v	v	v	v	v	v		v					
4.1.1.8	v	v		v		v				v	v				v		v			v	v	v	v	v	v							
4.1.2.1		v							v	v	v	v	v	v																		
4.1.2.2		v	v	v		v		v	v	v	v	v			v		v	v				v	v	v	v							
4.1.3.1		v	v	v	v			v	v						v	v				v	v	v	v	v			v	v		v		
4.1.3.2			v		v	v			v						v	v				v	v	v		v	v			v	v	v		
4.1.3.3										v					v	v						v	v	v	v			v				
4.1.3.4	v	v	v	v	v	v		v	v	v					v					v	v	v	v	v		v						
4.2.1			v	v	v	v	v	v	v	v					v					v	v		v	v	v							
4.2.2	v	v	v	v	v	v		v	v	v											v	v	v	v	v							
4.2.3	v					v									v	v						v	v	v	v							
4.2.4					v	v				v											v	v		v								
4.2.5	v	v	v		v		v	v		v								v				v	v	v								
4.3.1										v								v					v	v	v							
4.3.2	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v							v	v	v	v			v	v	v							
4.3.3		v	v	v	v	v	v	v	v	v					v		v	v	v	v	v	v	v	v	v		v					
4.3.4									v	v	v				v		v				v	v	v				v					
4.3.5																																
4.4.1.1	v			v				v	v	v							v			v	v		v	v								
4.4.1.2	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v							v	v	v			v	v		v							
4.4.1.3	v					v	v	v	v								v					v	v				v					
4.4.1.4					v			v															v		v							
4.4.1.5																																
4.4.2.1	v								v	v												v		v	v							
4.4.2.2												v					v						v	v								
4.4.2.3		v	v	v	v	v		v				v																				
4.4.2.4										v														v								
4.4.2.5			v		v	v				v							v							v								
4.4.2.6	v		v							v							v						v	v								
4.4.3.1	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v						v								
4.4.3.2	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				v	v	v	v					v	v	v							
4.4.3.3	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				v	v	v						v	v	v							
4.4.3.4	v		v	v				v	v	v	v												v	v	v							

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32							
4.4.4.1		v		v	v	v	v	v	v	v						v			v	v	v	v																
4.4.4.2	v				v	v														v	v	v	v															
4.4.4.3		v				v	v		v					v	v			v	v			v	v															
4.4.4.4																						v	v															
4.4.4.5	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v							v	v			v																	
4.4.5.1	v			v				v	v	v					v	v	v				v		v						v									
4.4.5.2									v						v							v	v															
4.4.5.3	v	v	v			v	v		v			v	v	v	v			v	v	v	v	v	v			v	v											
4.5.1.1	v	v	v	v	v	v			v	v	v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				v	v									
4.5.1.2									v	v											v	v	v	v							v	v	v					
4.5.1.3										v											v	v									v	v	v					
4.5.1.4		v	v						v	v														v								v	v	v				
4.5.1.5		v	v	v	v	v		v	v	v					v					v	v	v	v	v	v					v	v	v	v					
4.5.1.6		v	v		v	v			v	v			v	v																	v	v	v	v				
4.5.2.1	v	v	v	v	v				v	v	v				v					v	v	v	v	v	v													
4.5.2.2			v							v											v		v	v							v	v	v					
4.5.2.3																																v	v	v				
4.5.2.4	v	v	v	v					v	v	v										v	v		v	v	v												
4.5.2.5		v	v						v																v								v	v	v			
4.5.3.1										v											v	v	v	v	v	v					v	v	v	v				
4.5.3.2										v						v					v	v	v	v	v	v					v	v	v	v				
4.5.3.3																					v	v		v	v	v					v	v	v	v				
4.5.3.4										v											v	v	v	v	v	v					v	v	v	v				
4.5.3.5	v									v	v					v					v	v	v	v	v	v								v	v			
5.1.1.1	v	v	v	v	v	v	v			v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.1.1.2		v	v	v	v	v				v					v																	v	v	v				
5.1.1.3					v					v											v	v	v	v	v	v									v	v		
5.1.1.4	v		v			v			v	v	v					v	v				v	v	v	v	v	v					v							
5.1.1.5	v					v	v	v	v	v	v		v				v	v	v			v	v	v	v	v												
5.1.1.6	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v				
5.1.1.7	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v												
5.1.2.1		v	v	v		v				v						v																v	v	v	v			
5.1.2.2		v	v	v		v			v				v	v																		v	v	v	v			
5.1.2.3			v			v																																
5.1.2.4						v				v	v		v	v	v																		v	v	v	v		
5.1.2.5						v				v			v	v	v																							
5.2.1.1.1	v	v	v	v	v				v	v	v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.1.1.2	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.1.1.3	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.1.1.4	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.1.2.1	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v								v	v	v	v		
5.2.1.2.2	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.1.2.3	v	v	v	v	v	v			v	v	v					v																						
5.2.1.2.4	v	v								v	v					v																						
5.2.1.2.5	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v																					
5.2.1.2.6	v	v	v	v	v	v			v	v	v					v																						
5.2.1.3.1	v	v		v	v	v			v	v	v					v	v																					
5.2.1.3.2	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v																					
5.2.1.3.3	v	v	v	v	v					v						v																						
5.2.1.3.4	v								v																													
5.2.1.4.1	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v																				
5.2.1.4.2										v																												
5.2.1.4.3	v			v	v	v			v	v	v					v																						
5.2.2.1.1	v									v	v																											
5.2.2.1.2	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.2.1.3										v																												
5.2.2.2.1	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.2.2.2	v		v						v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													
5.2.2.2.3										v																												
5.2.2.3.1	v	v			v				v	v	v					v	v																					
5.2.2.3.2	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	v	v													

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
5.2.2.3.3				v	v	v		v	v	v				N				v			v	v	v			v	v	v	v			
5.2.2.3.4	v								v						v			v	v		v	v		v								
5.2.2.3.5	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v					v	v				v	v	v	v		
<i>5. Стадія ліквідації</i>																																
	5.1	5.2	5																													
1.1.1																																
1.1.2		v																														
1.1.3																																
1.1.4																																
1.1.5																																
1.1.6																																
1.2.1.																																
1.2.2																																
1.2.3																																
1.2.4																																
1.2.5																																
1.3.1																																
1.3.2																																
1.3.3																																
1.3.4																																
1.3.5																																
1.3.6																																
1.3.7																																
2.1.1																																
2.1.2																																
2.1.3																																
2.2.1																																
2.2.2																																
2.2.3																																
2.2.4																																
2.3.1																																
2.3.2																																
2.3.3																																
2.4.1																																
2.4.2		v																														
2.4.3																																
2.4.4																																
3.1.1																																
3.1.2																																
3.1.3																																
3.2.1																																
3.2.2.																																
3.2.3																																
3.2.4																																
3.3.1																																
3.3.2																																
3.3.3																																
3.3.4																																
3.3.5																																
3.4.1		v																														
3.4.2																																
3.4.3																																
3.4.4																																
3.4.5																																
4.1.1.1																																
4.1.1.2																																
4.1.1.3																																
4.1.1.4																																
4.1.1.5																																
4.1.1.6																																
4.1.1.7																																

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

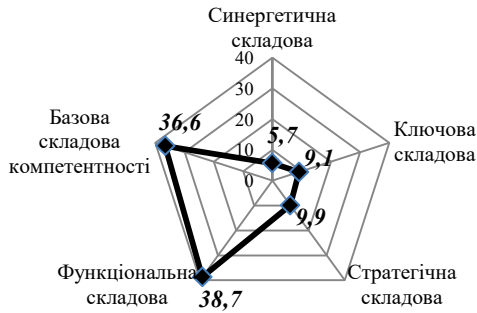
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
4.1.1.8																															
4.1.2.1																															
4.1.2.2																															
4.1.3.1																															
4.1.3.2																															
4.1.3.3																															
4.1.3.4																															
4.2.1																															
4.2.2																															
4.2.3																															
4.2.4																															
4.2.5																															
4.3.1																															
4.3.2																															
4.3.3																															
4.3.4																															
4.3.5																															
4.4.1.1																															
4.4.1.2																															
4.4.1.3																															
4.4.1.4																															
4.4.1.5																															
4.4.2.1																															
4.4.2.2																															
4.4.2.3																															
4.4.2.4																															
4.4.2.5																															
4.4.2.6																															
4.4.3.1																															
4.4.3.2																															
4.4.3.3																															
4.4.3.4																															
4.4.4.1																															
4.4.4.2																															
4.4.4.3																															
4.4.4.4																															
4.4.4.5																															
4.4.5.1																															
4.4.5.2																															
4.4.5.3			v																												
4.5.1.1			v																												
4.5.1.2																															
4.5.1.3																															
4.5.1.4																															
4.5.1.5																															
4.5.1.6				v																											
4.5.2.1																															
4.5.2.2																															
4.5.2.3																															
4.5.2.4																															
4.5.2.5																															
4.5.3.1																															
4.5.3.2																															
4.5.3.3																															
4.5.3.4																															
4.5.3.5																															
5.1.1.1																															
5.1.1.2																															
5.1.1.3																															
5.1.1.4																															
5.1.1.5																															

Продовження додатку АЗ
Продовження таблиці АЗ.1

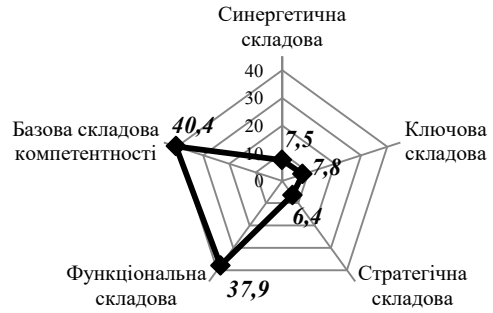
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
5.1.1.6	v	v	v																												
5.1.1.7																															
5.1.2.1																															
5.1.2.2	v	v	v																												
5.1.2.3																															
5.1.2.4	v	v	v																												
5.1.2.5																															
5.2.1.1.1																															
5.2.1.1.2																															
5.2.1.1.3																															
5.2.1.1.4																															
5.2.1.2.1																															
5.2.1.2.2	v	v	v																												
5.2.1.2.3	v	v	v																												
5.2.1.2.4																															
5.2.1.2.5																															
5.2.1.2.6																															
5.2.1.3.1		v																													
5.2.1.3.2		v																													
5.2.1.3.3																															
5.2.1.3.4																															
5.2.1.4.1																															
5.2.1.4.2																															
5.2.1.4.3																															
5.2.2.1.1																															
5.2.2.1.2		v	v																												
5.2.2.1.3																															
5.2.2.2.1	v	v	v																												
5.2.2.2.2	v	v	v																												
5.2.2.2.3	v	v	v																												
5.2.2.3.1																															
5.2.2.3.2																															
5.2.2.3.3																															
5.2.2.3.4																															
5.2.2.3.5																															

ДОДАТОК АИ

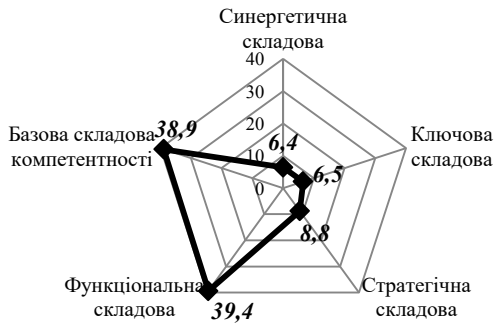
Пріоритетні складові компетентності на стадіях ЖЦ організації



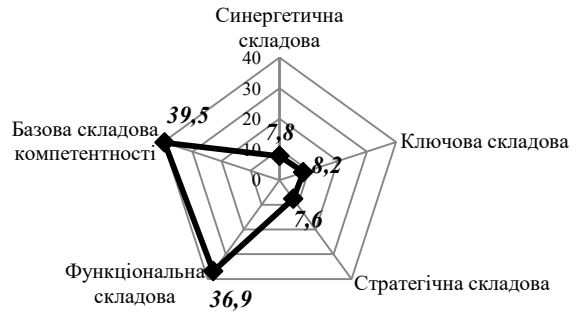
Стадія народження



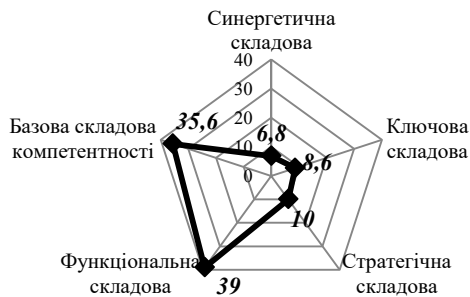
Стадія інтенсивного зростання



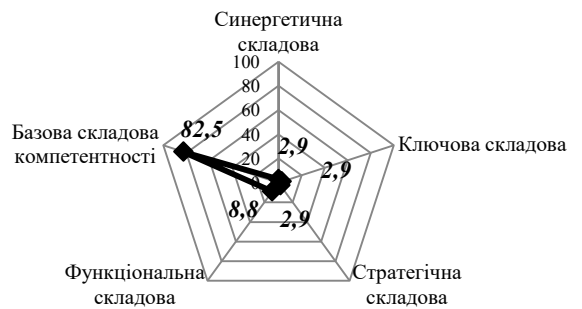
Стадії зрілості організації



Стадія занепаду



Стадія оновлення організації



Стадія ліквідації

ДОДАТОК АК

Таблиця АК.1

Пріоритетність складових компетентності (компетенцій) на різних стадіях ЖЦ

Складові організаційної компетентності	Частка звернень для вирішення управлінських завдань за стадіями життєвого циклу організації					
	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідації
<i>Синергетична складова:</i>	10,9↓	37,1↑	32,4	19,3		0,3
	10,7↓	36,3↑	31,7		21,3	
	9,0↓	30,5↑	26,7	15,9	17,9	
Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)	7,3↓	31,2	35,8↑	24,8		0,9
	8,0↓	34,0	39,0↑		19,0	
	6,3↓	26,8	30,7↑	21,3	15,0	
Підприємницька компетенція	17,0	40,4↑	27,7	14,9↓		0,0
	15,2↓	36,2↑	24,8		23,8	
	13,4	31,9↑	21,8	11,8↓	21,0	
Організаційно-управлінська компетенція	9,3↓	39,8↑	33,1	17,8		0,0
	8,9↓	38,2↑	31,7		21,1	
	7,6↓	32,6↑	27,1	14,6	18,1	
<i>Ключова складова:</i>	15,9↓	34,9↑	30,4	18,8		0,3
	14,9↓	32,8↑	28,5		23,8	
	12,7↓	28,0↑	24,3	14,8	20,2	
Компетенція досвіду	14,0↓	31,2	32,3↑	22,6		0,0
	14,1↓	31,5	32,6↑		21,7	
	11,5↓	25,7	26,5↑	18,6	17,7	
Компетенція управління знаннями	19,8↓	28,1	29,2↑	22,9		0,0
	16,7↓	23,7	24,6↑		35,1	
	14,0↓	19,9	20,6↑	16,2	29,4	
Компетенція ресурсного забезпечення	6,7↓	55,0↑	30,0	8,3		0,0
	6,1↓	50,0↑	27,3		16,7	
	5,6↓	46,5↑	25,4	7,0	15,5	
Поведінкова компетенція	19,4	33,0↑	30,1	16,5↓		1,0
	19,4	33,0↑	30,1		17,5↓	
	16,7	28,3↑	25,8	14,2	15,0↓	
<i>Стратегічна складова:</i>	16,5↓	27,4	39,3↑	16,5↓		0,3
	14,9↓	24,6	35,4↑		25,1	
	13,0	21,4	30,8↑	12,9↓	21,9	
Адаптаційна компетенція	10,8↓	21,7	42,2↑	25,3		0,0
	11,4↓	22,8	44,3↑		21,5	
	9,0↓	18,0	35,0↑	21,0	17,0	
Компетенція конгруентності	13,4↓	25,6	41,5↑	19,5		0,0
	13,4↓	25,6	41,5↑		19,5	
	11,2↓	21,4	34,7↑	16,3	16,3	
Інноваційна компетенція	18,8	31,7	43,6↑	5,9↓		0,0
	14,7↓	24,8	34,1↑		26,4	
	14,1	23,7	32,6↑	4,4↓	25,2	

Складові організаційної компетентності	Частка звернень для вирішення управлінських завдань за стадіями життєвого циклу організації					
	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідації
Компетенція генерації організаційного знання	21,4	29,1	31,1↑	17,5↓		1,0
	18,3↓	25,0	26,7↑		30,0	
	15,9	21,7	23,2↑	13,0↓	26,1	
Функціональна складова:	13,4↓	33,7	36,3↑	16,5		0,1
	12,7↓	31,8	34,2↑		21,3	
	11,0↓	27,5	29,6↑	13,5	18,4	
УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ:	11,8↓	33,5	37,3↑	17,4		0,0
	11,4↓	32,4	36,0↑		20,2	
	9,8↓	27,7	30,8↑	14,5	17,2	
Компетенція організації та координації праці	14,2↓	35,5	35,8↑	14,5		0,0
	13,5↓	33,8	34,2↑		18,5	
	11,9↓	29,7	30,0↑	12,2	16,2	
Компетенція інформатизації управлінської праці	8,8↓	17,5	45,6↑	28,1		0,0
	10,6↓	21,3	55,3↑		12,8	
	7,9↓	15,9	41,3↑	25,4	9,5	
Компетенція організації управління	6,5↓	36,1	37,0↑	20,4		0,0
	5,9↓	32,8	33,6↑		27,7	
	5,0↓	27,7	28,4↑	15,6	23,4	
ВИРОБНИЧА КОМПЕТЕНЦІЯ	11,5↓	33,8↑	33,8↑	20,9		0,0
	11,8↓	34,6↑	34,6↑		19,0	
	9,7↓	28,5↑	28,5↑	17,5	15,8	
ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНЦІЯ	17,0	36,8↑	34,1	12,1↓		0,0
	15,7↓	33,8↑	31,3		19,2	
	14,1	30,5↑	28,2	9,9↓	17,3	
МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ	14,7↓	31,5	36,4↑	17,3		0,1
	14,4↓	30,8	35,7↑		19,1	
	12,3↓	26,4	30,5↑	14,5	16,3	
Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	10,4↓	29,6	44,4↑	15,6		0,0
	10,5↓	30,1	45,1↑		14,3	
	9,1↓	26,0	39,0↑	13,6	12,3	
Компетенція стратегічної орієнтації	17,6	38,7↑	27,7	16,0↓		0,0
	15,6↓	34,1↑	24,4		25,9	
	13,6	29,9↑	21,4	12,3↓	22,7	
Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності	21,2	33,3↑	31,8	13,6↓		0,0
	19,6↓	30,8↑	29,4		20,3	
	17,4	27,3↑	26,1	11,2↓	18,0	
Компетенція забезпечення товарної пропозиції	11,3↓	25,8	41,9↑	21,0		0,0
	12,3↓	28,1	45,6↑		14,0	
	10,0↓	22,9	37,1↑	18,6	11,4	
Компетенція забезпечення комунікацій	12,0↓	29,3	34,7↑	22,7		1,3
	12,5↓	30,6	36,1↑		20,8	

Складові організаційної компетентності	Частка звернень для вирішення управлінських завдань за стадіями життєвого циклу організації					
	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідації
	10,1↓	24,7	29,2↑	19,1	16,9	
КОМПЕТЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:	12,5↓	35,7	36,7↑	14,7		0,4
	10,8↓	30,8	31,6↑		26,8	
	9,5↓	27,3	28,1↑	11,2	23,9	
	10,1↓	35,2↑	35,2↑	18,4		1,1
Компетенція забезпечення персоналом	9,6↓	33,5↑	33,5↑		23,4	
	8,1↓	28,5↑	28,5↑	14,9	19,9	
	8,7↓	39,4↑	32,7	19,2		0,0
Компетенція організації та координації дій персоналу	7,8↓	35,7↑	29,6		27,0	
	6,7↓	30,4↑	25,2	14,8	23,0	
	19,5	33,1	42,4↑	5,1↓		0,0
Компетенція навчання та розвитку персоналу	14,2↓	24,1	30,9↑		30,9↑	
	13,7↓	23,2	29,8↑	3,6	29,8↑	
	12,4↓	33,8	34,9↑	17,3		1,6
Базова складова компетентності:	12,3↓	33,4	34,5↑		19,8	
	10,5↓	28,5	29,4↑	14,6	17,0	
	12,4↓	34,7↑	34,7↑	16,3		1,9
ОСОБИСТІСНО-СОЦІАЛЬНІ (М'ЯКІ):	12,1↓	33,8↑	33,8↑		20,3	
	10,5↓	29,2↑	29,2↑	13,6	17,5	
	12,4↓	35,2↑	35,2↑	16,3		0,9
Особистісна компетенція	12,0↓	34,0↑	34,0↑		20,0	
	10,4↓	29,4↑	29,4↑	13,6	17,3	
	12,5↓	33,6↑	33,6↑	16,4		3,9
Соціальна компетенція	12,4↓	33,3↑	33,3↑		20,9	
	10,7↓	28,7↑	28,7↑	14,0	18,0	
	12,4↓	33,5	35,0↑	17,6		1,5
ДІЯЛЬНІСНІ (ПРОФЕСІЙНІ):	12,3↓	33,2	34,7↑		19,8	
	10,5↓	28,3	29,6↑	14,8	16,8	
	12,5↓	32,4	35,0↑	19,2		0,9
<i>Керівника:</i>	12,4↓	32,1	34,7↑		20,8	
	10,4↓	27,0	29,2↑	15,9	17,5	
	12,6↓	37,8↑	32,1	17,5		0,0
Бізнес-компетенція	12,6↓	37,7↑	32,0		17,8	
	10,7↓	32,1↑	27,2	14,8	15,2	
	10,1↓	35,2↑	34,9	17,9		1,8
Організаторська компетенція	10,1↓	35,2↑	34,9		19,7	
	8,6↓	29,9↑	29,6	15,2	16,7	
	12,9↓	29,8	41,9↑	15,3		0,0
Компетенція орієнтації на досягнення (результат)	12,0↓	27,8	39,1↑		21,1	
	10,5↓	24,3	34,2↑	12,5	18,4	

Складові організаційної компетентності	Частка звернень для вирішення управлінських завдань за стадіями життєвого циклу організації					
	Народження	Інтенсивного зростання (становлення)	Зрілості (стабільності)	Занепаду	Оновлення	Ліквідації
Компетенція переконання та впливу	15,4↓	29,4↑	28,7	25,2		1,4
	15,7↓	30,0↑	29,3		25,0	
	12,5↓	23,9↑	23,3	20,5	19,9	
<i>Фахівця:</i>	12,4↓	35,4↑	35,0	15,1		2,1
	12,3↓	35,1↑	34,7		17,9	
	10,7↓	30,5↑	30,2	13,0	15,6	
Компетенція професійної впевненості	7,8↓	38,3↑	37,5	14,8		1,6
	8,0↓	39,2↑	38,4		14,4	
	6,9↓	34,0↑	33,3	13,2	12,5	
Компетенція ресурсності	15,7	32,7	34,0↑	11,8↓		5,9
	15,7↓	32,7	34,0↑		17,6	
	14,0	29,2	30,4↑	10,5↓	15,8	
Компетенція організованості	12,7↓	35,5↑	34,2	17,5		0,0
	12,3↓	34,5↑	33,2		20,0	
	10,5↓	29,5↑	28,4	14,5	17,1	

Примітка:

↑ - максимальна частка звернень до складової/групи/підгрупи та окремої компетенції;

↓ - мінімальна частка звернень до складової/групи/підгрупи та окремої компетенції.

ДОДАТОК АЛ

Таблиця АЛ.1

Характеристика підходів до визначення стадії ЖЦ організації

№	Автор, джерело	Якісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ	Кількісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ
1.	С. Брігхем ¹		темпом росту дивідендів
2.	Титаренко І. В. ²		темп росту обороту (обсягу реалізованої продукції) темп росту прибутку
3.	І.А. Бланк ³		тривалість обороту активів зміна вартості активів
4.	Н. Н. Ушакова та ін. ⁴ Ж. Франшоне та І. Романе ⁵		результат господарської діяльності (РГД): сума грошових коштів, яка залишається у розпорядженні організації після фінансування виробничого розвитку; результат фінансової діяльності (РФД): зміна обсягу заборгованості, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідентних виплат, податкових платежів; результат господарсько-фінансової діяльності (РГФД): “вільні” грошові кошти після фінансування усіх витрат та виробничого розвитку
5.	Л.О. Лігоненко ⁶		комплексний відносний показник здатності до виживання (рівень організаційного потенціалу)
6.	Nicholas C. ⁷	характер конкурентних переваг	рівень конкурентоспроможності
7.	Ю.С. Шембель ⁸		обсяг продажу продукції темпи росту обсягу продажу продукції
8.	Корягіна С.В. ⁹		Показники прибутковості (загальна рентабельність підприємства, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих засобів, валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг), прибутковість основної діяльності, прибутковість операційної діяльності, прибутковість інвестиційної діяльності, прибутковість фінансової діяльності) Показники ділової активності (коефіцієнт загальної оборотності капіталу, оборотність основних засобів, оборотність оборотних засобів, оборотність запасів, період обороту товарних запасів, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи послуги, період погашення дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, оборотність поточної кредиторської заборгованості, оборотність поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги, період погашення поточної кредиторської заборгованості, оборотність грошових коштів та їх еквівалентів, оборотність власного капіталу) Показники ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, співвідношення активів, що важко реалізуються і легко реалізуються) Показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансового ризику, питома вага акціонерного капіталу, частка довготермінової заборгованості у

№	Автор, джерело	Якісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ	Кількісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ
			власному капіталі, показник мобільності, забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування, коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом, коефіцієнт модернізації, коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення)
9.	В. П. Чайковська ¹⁰		Показники прибутковості (загальна рентабельність підприємства, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих запасів, валова прибутковість від реалізації продукції, прибутковість основної діяльності, прибутковість операційної, інвестиційної та фінансової діяльності) Показники ефективності процесу ресурсного забезпечення (матеріалоємність та матеріаловіддача продукції, питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів, питома матеріалоємність виробу, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами) Показники виконання плану матеріально-технічного забезпечення (коефіцієнт виконання плану постачань, коефіцієнт нерівномірності постачання матеріалів, коефіцієнт задоволення заявок на матеріальні ресурси, коефіцієнт оформлення договорів з постачальниками, коефіцієнт виконання договорів з постачальниками) Показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономності, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансового ризику, питома вага акціонерного капіталу, забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування, коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом, коефіцієнт модернізації)
10.	О. В. Мілінчук ¹¹		показники оцінки персоналу (продуктивність праці одного середньооблікового працюючого, коефіцієнт повних витрат на оплату праці) показники оцінки клієнтів (чиста рентабельність продажу, коефіцієнт платоспроможності (покрыття)) показники оцінки бізнес-процесів (рентабельність активів, трудоозброєність оборотних активів) показники оцінки фінансів (коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності)
11.	Дж. Кімберлі ¹²	роль підприємця, внутрішній соціальний контроль, управління взаємовідносинами та комунікаціями, побудова структур і процесів	чисельність персоналу, обсяг бюджету
12.	С. Хенкс та ін. ¹³	організаційна структура, ступінь формалізації та централізації, спеціалізація	вік, розмір, темпи зростання обсягу продажів
13.	Н. Черчілль, В. Льюїс ¹⁴	стиль менеджменту, організаційна структура, ступінь формалізації, основні стратегічні цілі, залученість власників до управління бізнесом	вік, розмір

Продовження додатку АЛ
Продовження таблиці АЛ.1

№	Автор, джерело	Якісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ	Кількісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ
14.	Р. Куїнн, К. Камерон ¹⁵	структура, формалізація, централізація, лідерство, культура	вік, розмір, ефективність
15.	Д. Міллер, П. Фрізен ¹⁶	стратегія, структура, організаційне середовище, стиль прийняття рішень	вік, темпи зростання обсягу продажів
16.	К. Сміт та ін. ¹⁷	пріоритети топ-менеджменту, організаційна структура, система мотивації, централізація, взаємодія топ-менеджерів	вік, обсяг продажів, чисельність персоналу, темпи зростання бізнесу
17.	Е. Фламхольц ¹⁸	основні цілі розвитку, організаційна структура, формалізація планування, контроль, бюджетування, система менеджменту та операцій, лідерство, прийняття рішень	вік, розмір, темпи зростання бізнесу
18.	І. Адісес ¹⁹	основні проблеми, організаційна структура, формалізація політики та процедур, якості лідера, складність, різноманітність діяльності	вік, розмір, темпи зростання бізнесу
19.	Г. Ліппіт та У. Шмідт ²⁰	основні акценти менеджменту; пріоритети різних груп зацікавлених сторін; наявність криз та конфліктів, формалізація менеджменту, організаційна структура	вік
20.	Л. Грейнер ²¹	акценти в управлінні, тип організаційної структури, стиль вищого керівництва, система контролю, система заохочення менеджерів	вік розмір темпи зростання галузі
21.	О. Матюшенко ²²	показники функціонування адміністративно-управлінської системи підприємства	показники ефективності фінансової, виробничо-технічної, соціальної, маркетингової систем підприємства
22.	Р. Казаньян ²³	домінуючі проблеми менеджменту, організаційна структура, формалізація, централізація	вік, розмір, темпи зростання бізнесу
23.	М. Нинюк ²⁴		обсяг виробництва, рентабельність діяльності, рентабельність продажів, рентабельність капіталу.
24.	Н.Верхоглядова, Ю. Примуш ²⁵		показник рентабельності операційного напрямку; показник рентабельності інвестиційного напрямку; показник рентабельності фінансового напрямку.
25.	С. Стеців ²⁶		показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності, майнового стану.
26.	Д. Лестер та ін. ²⁷	влада, організаційна структура, інформаційні процеси	вік, розмір
27.	О. В. Ареф'єва ²⁸	ступінь формалізації управління	вік, чисельність персоналу
28.	Д. Гао, Р. Алас ²⁹	сфера діяльності, структура управління	вік, розмір, розмір обороту, темпи зростання бізнесу
29.	Р. Ліпі ³⁰	індикатори організаційного розвитку, джерела фінансування	індикатори зростання організації
30.	Л. Горшкова та ін. ³¹	об'єкт контролю, стан зовнішнього середовища (нейтральний, сприятливий, несприятливий), стратегія, структура, організаційна культура, управління персоналом	частка ринку, динаміка продажів
31.	Чмутова І. М. ³²		Темп зростання витрат на персонал Темп зростання доходів Темп зростання ринкової частки

*Продовження додатку АЛ
Продовження таблиці АЛ.1*

№	Автор, джерело	Якісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ	Кількісні показники, що ідентифікують стадію ЖЦ
32.	Дж. Ентоні, К. Рамеш ³³		вік, темпи зростання обсягу продажів, відношення інвестицій в основний капітал до ринкової вартості акцій та вартості довгострокового боргу, річний рівень дивідендних виплат.
33.	Ю. Шембель ⁸		швидкість зміни продажу; прискорення зміни продажу; обсяг продажу щодо рівня беззбитковості; обсяг продажу щодо максимального рівня; швидкість зміни продажу щодо нормативного приросту.
34.	Дж. Аароні, Х. Фолк, Н. Ігуда ³⁴		вік, річні темпи зростання обсягу продажів, відношення інвестицій у основний капітал та науково-конструкторські розробки до загального обсягу активів, відношення річного обігу чистого капіталу до загальних активів.
35.	О. І. Гудзь ³⁵		агрегований показник зростання, який включає ринкову частку, обсяг продажів, потік вільних грошових коштів, економічний прибуток, чистий прибуток, коефіцієнт дивідендних виплат, коефіцієнт інвестицій.
36.	В. Дікінсон ³⁶		грошові потоки від операційної, фінансової, інвестиційної діяльності
37.	Я. Зіпенг, Ч. Ян ³⁷		вік, темпи зростання обсягу продажів, виплачені дивіденди, інвестиції в основний капітал.
38.	О. Коваленко ³⁸		динаміка зміни прибутку
39.	Л. Дідик ³⁹		інтегральні індекси показників прибутковості, ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості
40.	І. Сокиринська ⁴⁰		формування джерел фінансування; склад та структура активів; ділова активність; структура капіталу; рентабельність; фінансова стійкість; маржа; ліквідність; витрати та платоспроможність.
41.	О. Мілінчук ⁴¹		продуктивність праці; коефіцієнт повних витрат на оплату праці; чиста рентабельність продажів; коефіцієнт платоспроможності; рентабельність активів; трудоозброєність оборотних активів; коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності.

Примітки:

¹ Брігхем С. Основи фінансового менеджменту. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.

² Титаренко І. В. Організація управління фінансовою підсистемою підприємства. Наукові записки. Серія «Економіка». 2020. Вип. 16. С. 220–224.

³ Бланк І. А. Управління активами. Київ: Ніка-Центр, 2010. 720 с.

⁴ Ушакова Н. Н., Кукурудза Л. А., Голованчук Т. И., Олейник С. И. Экономическая стратегия деятельности торгового предприятия в условиях перехода к рынку. Київ: УкрІНТЕІ, 1993. 44 с.

⁵ Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maitriser l'evolution financiere de l'entreprise. Paris: CLET, 1985. 350 p.

⁶ Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.,

⁷ Nicholas C. Siropolis. Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 358 p.

⁸ Шембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління: автореф. дис. ... к-та екон. наук:

08.06.01/ Національна металургійна академія України. Дніпропетровськ, 2002. 21 с.

⁹ Корягіна С. В. Методика розрахунку та аналіз показників життєвого циклу підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. №469. С. 421–427.

¹⁰ Чайковська В. П. Методика визначення етапу життєвого циклу підприємства з врахуванням процесу ресурсного забезпечення: розробка та обґрунтування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №15/2010. С. 58–62.

¹¹ Мілінчук О. В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №4(16). С. 90–100.

¹² Kimberly J. R., Miles R. E. The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. 492 p.

¹³ Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the life cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993. Vol. 18. № 2. P. 5–30.

¹⁴ Churchill N., Lewis V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 1983. №61(3). P. 30–50.

¹⁵ Quinn R. E., Cameron K. Organization life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*. 1983. Vol. 29. №1. P. 33–51.

¹⁶ Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. Vol. 30. № 10. P. 1161–1183.

¹⁷ Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E. Top level management priorities in different stages of the organization life-cycle. *Academy of Management Journal*. 1985. Vol.28. №4. P. 799–820.

¹⁸ Flamholtz E. G. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 231 p.

¹⁹ Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. N. J.: Prentice Hall, 1989. 482 p.

²⁰ Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. № 6. P. 102–112.

²¹ Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*. 1972. №7–8. P. 37–48.

²² Матюшенко О. В. Методичний підхід до визначення фінансово-господарського стану підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №11. С. 383–390.

²³ Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31. №2. P. 257–279.

²⁴ Нинюк М. Стадії розвитку організації. *Історико-правовий часопис. Розділ II. Конституційне, адміністративне, інформаційне та фінансове право*. 2014. №1(3). P. 64–68.

²⁵ Верхоглядова Н. І., Примуш Ю. С. Алгоритм стабілізації життєвого циклу будівельних підприємств. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Вип. 1. Т. 18. С. 42–49.

²⁶ Стеців С. Р. Ідентифікація стадії життєвого циклу підприємства на засадах інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання діяльності. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2012. Вип. 2. С. 101–105.

²⁷ Lester D. L., Parnell J. A., Carraher S. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *The International of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11. №4. P. 339–354.

²⁸ Ареф'єва О. В., Кондратюк О. І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №3. С. 43–49.

²⁹ Gao J., Alas R. The impact of crisis on enterprise life-cycle. *Problems and Perspectives in Management*. 2010. Vol. 8. Issue 2. P. 9–20.

³⁰ Lipi R. The growth performance of small business under the view of life-cycle model. *Management research and practice*. 2013. Vol. 5. Issue 4. P. 58–67.

³¹ Gorshkova L. A., Trifonov Y. V., Poplavskaya V. A. Ensuring adaptability of a company using life cycle theory. *Life Science Journal*. 2014. Vol. 11. № 10. P. 705–708.

³² Чмутова І. М. Обґрунтування показників для ідентифікації стадії життєвого циклу банку: *Будущето въпроси от света на науката*: Матеріали за 10-а міжнародна наук.-практ. конференція (Софія, 17–25 грудня, 2014). Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2014. С. 14–18.

³³ Anthony J., Ramesh K. Association between Accounting Performance Measures and Stock Prices: A Test of the Life Cycle Hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*. 1992. Vol. 15. Issues 2–3. pp. 203–227.

³⁴ Aharony J., Falk H., Yehuda N. Corporate Life Cycle and the Value Relevance of Cash Flow versus Accrual Financial Information. *Working Paper*, 2006. 34 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=655682> (Last accessed: 27.02.2024).

³⁵ Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. №714. С. 52–57.

³⁶ Dickinson V. Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. *The accounting review*. 2011. Vol. 86. №6. P. 1969–1994. URL: <https://www.jstor.org/stable/41408043> (Last accessed: 17.03.2023).

³⁷ Zhipeng Y. A., Yan Zh. New Methodology of Measuring Firm Life-Cycle. *International Journal of Economic Perspectives*. 2010. Vol. 4. Issue 4. 579–587. DOI: 10.2139/ssrn.893826.

³⁸ Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори. *Бізнес-навігатор*. 2010. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf (дата звернення: 8.10.2020).

³⁹ Дідик Л. М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2010. №1. С. 55–62.

⁴⁰ Сокиринська І. Г. Вплив стадії життєвого циклу на стан динамічної рівноваги підприємства. *Економіка и управление*. 2011. № 4. С. 68–74.

⁴¹ Мілінчук О. В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №4(16). С. 90–100.

ДОДАТОК АМ

Таблиця АМ.1

Перелік показників для визначення актуальної стадії життєвого циклу організації

Блок показників	Найменування показників	Вагомість показника
Показники прибутковості	1.1. Загальна рентабельність підприємства	0,165
	1.2. Рентабельність власного капіталу	0,148
	1.3. Рентабельність виробничих фондів (необоротних активів)	0,085
	1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг)	0,131
	1.5. Прибутковість основної діяльності (рентабельність продажів)	0,125
	1.6. Прибутковість операційної діяльності	0,136
	1.7. Прибутковість інвестиційної діяльності	0,091
	1.8. Прибутковість фінансової діяльності	0,119
Показники ділової активності	2.1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	0,063
	2.2. Оборотність основних засобів	0,067
	2.3. Оборотність оборотних засобів	0,055
	2.4. Оборотність запасів	0,059
	2.5. Період обороту товарних запасів	0,079
	2.6. Оборотність дебіторської заборгованості	0,059
	2.7. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи послуги	0,059
	2.8. Період погашення дебіторської заборгованості	0,059
	2.9. Оборотність кредиторської заборгованості	0,067
	2.10. Оборотність поточної кредиторської заборгованості	0,071
	2.11. Оборотність поточної кредиторської заборго-ваності по розрахункам за товари, роботи, послуги	0,075
	2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості	0,075
	2.13. Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів	0,095
	2.14. Оборотність власного капіталу	0,115
Показники ліквідності	3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,260
	3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,220
	3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,220
	3.4. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,197
	3.5. Співвідношення важко і легко реалізованих активів	0,102
Показники фінансової стійкості	4.1. Коефіцієнт автономії	0,118
	4.2. Коефіцієнт фінансової залежності	0,096
	4.3. Коефіцієнт фінансового ризику	0,102
	4.4. Питома вага акціонерного капіталу	0,086
	4.5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі	0,070
	4.6. Показник мобільності	0,107
	4.7. Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування	0,107
	4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом	0,102
	4.9. Коефіцієнт модернізації	0,102
	4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення	0,112

ДОДАТОК АН

Методика переведення вихідних показників до індексної форми

1. Індексне значення I_i для показника X_i , зростання якого свідчить про покращення стану підприємства (наближення величини I_{ij} до одиниці спостерігатиметься при наближенні фактичного значення X_{ij} до максимальної величини):

$$I_{ij} = \frac{(X_{ij} - \min X_{ij})}{(\max X_{ij} - \min X_{ij})}, \quad (\text{АН.1})$$

де X_i – значення показника за відповідний період

$\max X_i, \min X_i$ – максимальне та мінімальне значення показника X_{ij} відповідно за всі періоди.

2. Індексне значення I_i для показника X_i , зниження якого свідчить про покращення стану підприємства (наближення величини I_{ij} до одиниці спостерігатиметься при наближенні фактичного значення X_{ij} до мінімальної величини):

$$I_{ij} = \frac{(\max X_{ij} - X_{ij})}{(\max X_{ij} - \min X_{ij})}, \quad (\text{АН.2})$$

3. Індексне значення для показника, який має оптимальне значення Z :

$$I_{ij} = \frac{((\max X_{ij} - X_{ij}) - R \times [Z - X_{ij}])}{(\max X_{ij} - \min X_{ij})}, \quad (\text{АН.3})$$

де Z – оптимальне для галузі або для підприємства значення показника;

R – коефіцієнт, який обирається так, щоб діапазон X_{ij} був від 0 до 1.

Значення R коливається у межах від 1 до 2. Якщо $Z = \max X_{ij}$ або $Z = \min X_{ij}$, то $R = 1$.
Якщо $Z = (\max X_{ij} + \min X_{ij})/2$, то $R = 2$.

ДОДАТОК АП

Таблиця АП.1

Розрахункові значення показників прибутковості для Організації 1

Період	1. Показники прибутковості							
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
2020* рік	0,040	-0,240	-0,410	-0,300	0,001	-0,520	0,000	0,000
2021 рік	0,066	0,300	0,241	-0,300	0,057	0,047	0,000	0,054
2022 рік	0,040	0,290	0,154	0,209	0,032	0,004	0,000	0,031
2023 рік	0,093	-0,263	-0,583	0,230	-0,537	-0,617	0,015	-0,481
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.2

Розрахункові значення показників ділової активності для Організації 1

Період	Показники ділової активності													
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
2020* рік	0,210	2,980	0,280	17,190	20,940	0,980	3,150	367,366	18,180	6,210	8418,030	0,042	0,491	2,670
2021 рік	1,6200	5,8969	2,0800	173,0660	2,0801	39,8288	18359,4167	9,0387	18,9102	14,4755	2121,3459	0,1697	0,3400	0,4900
2022 рік	1,5900	9,1702	1,9800	127,4000	2,8300	9,4640	14,2054	38,0389	11,7467	9,2956	8504,0625	0,0423	2,0614	2,5942
2023 рік	0,1909	2,3243	0,2317	16,8943	21,3089	0,9792	1,3138	367,6585	3,9661	5,1385	5,1482	69,9272	0,3383	3,3000
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.3

Розрахункові значення показників ліквідності для Організації 1

Період	Показники ліквідності				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
2020* рік	1,3280	1,0900	1,1400	1,2300	0,5400
2021 рік	1,3280	1,1113	1,1798	1,2575	0,4289
2022 рік	1,4900	0,9132	1,4180	1,4697	0,2478
2023 рік	1,4900	0,8661	1,1236	1,4700	0,1839
Нормативне значення	>1-2	>0,2	>1-3	>0,5-1	зменшення

Розрахункові значення показників фінансової стійкості для Організації 1

Період	Показники фінансової стійкості									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
2020* рік	0,3700	0,5400	1,1900	0,0000	0,0000	0,3600	17,8000	17,3000	1,6780	0,0800
2021 рік	0,4520	0,5480	1,2124	0,0000	0,0000	0,3359	17,2989	17,2989	0,5707	0,1713
2022 рік	0,4629	0,5371	1,1603	0,0000	0,0000	0,5709	26,4771	26,4771	0,5708	0,0990
2023 рік	0,3233	0,6767	2,0931	0,0000	0,0000	0,5680	19,0920	19,0920	0,5708	0,0793
Нормативне значення	≥0,5, збільшення	≤0,4, зменшення	≤ 1	збільшення	зменшення	> 0, збільшення	> 0,1, збільшення	> 0,5, збільшення	0-1, зменшення	≥0,5, збільшення

Розрахункові значення показників прибутковості для Організації 2

Період	1. Показники прибутковості							
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
2020* рік	1,029	0,970	1070,530	0,198	0,138	0,167	0,000	0,000
2021 рік	1,025	0,673	1070,526	0,193	0,121	0,148	0,000	0,000
2022 рік	0,346	0,460	629,333	0,202	0,138	0,168	0,000	0,000
2023 рік	1,026	1,429	148,874	0,208	0,152	0,185	0,000	0,000
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Розрахункові значення показників ділової активності для Організації 2

Період	Показники ділової активності													
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
2020* рік	6,740	8816,840	5,710	58,730	6,129	20,089	3895,810	17,920	31,970	25,790	113,560	3,170	8,110	4,110
2021 рік	6,680	8816,842	4,681	58,430	6,155	19,900	3895,814	18,090	31,969	25,791	127,856	2,816	6,110	3,340
2022 рік	2,515	4570,333	2,516	17,414	20,672	9,770	2492,909	36,849	10,477	8,364	38,790	9,280	21,430	9,410
2023 рік	6,756	980,567	6,803	58,839	6,118	20,373	670,006	17,671	31,070	25,260	21,234	16,954	14,410	5,540
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.7

Розрахункові значення показників ліквідності для Організації 2

Період	Показники ліквідності				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
2020* рік	5,170	1,810	4,580	2,190	0,010
2021 рік	4,890	0,760	4,578	1,885	0,01
2022 рік	2,366	1,451	1,703	5,971	0,00
2023 рік	6,720	2,010	2,936	4,451	0,00
Нормативне значення	>1-2	>0,2	>1-3	>0,5-1	зменшення

Таблиця АП.8

Розрахункові значення показників фінансової стійкості для Організації 2

Період	Показники фінансової стійкості									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
2020* рік	0,850	0,150	0,510	0,011	0,000	1,000	11,770	11,770	0,991	0,800
2021 рік	0,851	0,149	0,174	0,007	0,000	0,991	11,770	11,770	0,993	0,079
2022 рік	0,578	0,422	0,731	0,013	0,000	1,000	2,840	2,840	0,993	0,204
2023 рік	0,840	0,151	0,175	0,018	0,000	1,000	11,640	11,543	0,772	0,073
Нормативне значення	≥0,5, збільшення	≤0,4, зменшення	≤ 1	збільшення	зменшення	> 0, збільшення	> 0,1, збільшення	> 0,5, збільшення	0-1, зменшення	≥0,5, збільшення

Розрахункові значення показників прибутковості для Організації З

Період	1. Показники прибутковості							
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
2020* рік	0,11	0,28	0,51	0,03	0,015	0,010	0,010	0,010
2021 рік	0,11	0,28	0,72	0,03	0,017	0,010	0,014	0,012
2022 рік	0,21	0,49	0,54	0,12	0,020	0,030	0,000	0,000
2023 рік	0,16	0,33	0,43	0,09	0,012	0,021	0,000	0,000
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.10

Розрахункові значення показників ділової активності для Організації З

Період	Показники ділової активності													
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
2020* рік	11,2	73,20	16,07	70,14	5,13	41,71	1225,66	8,63	90,11	87,02	177,83	2,02	376,18	17,28
2021 рік	14,47	92,30	17,17	78,06	4,61	41,71	1225,66	8,63	89,21	74,31	177,83	2,02	376,18	35,10
2022 рік	7,13	84,45	13,16	76,06	4,73	52,41	1543,45	6,87	90,21	87,07	123,90	2,91	509,78	20,07
2023 рік	8,64	65,03	12,13	68,09	5,29	43,11	1248,25	8,35	76,63	67,76	127,81	2,82	508,51	17,31
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.12

Розрахункові значення показників ліквідності для Організації З

Період	Показники ліквідності				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
2020* рік	1,5200	0,0780	0,81	1,06	1,01
2021 рік	1,5218	0,0911	0,94	1,06	1,01
2022 рік	3,9700	0,0600	1,01	3,61	0,93
2023 рік	4,0800	0,0053	0,78	3,71	0,26
Нормативне значення	>1-2	>0,2	>1-3	>0,5-1	зменшення

Розрахункові значення показників фінансової стійкості для Організації 3

Період	Показники фінансової стійкості									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
2020* рік	0,39	0,64	1,50	0,14	0,44	-0,27	-3,14	1,72	0,13	0,08
2021 рік	0,48	0,64	1,47	0,14	0,00	-0,27	-3,14	1,72	0,13	0,37
2022 рік	0,48	0,52	1,08	0,33	0,19	-0,19	-2,50	12,62	0,25	0,37
2023 рік	0,37	0,59	1,51	0,17	0,57	0,57	1,72	10,61	0,31	0,07
Нормативне значення	≥0,5, збільшення	≤0,4, зменшення	≤ 1	збільшення	зменшення	> 0, збільшення	> 0,1, збільшення	> 0,5, збільшення	0-1, зменшення	≥0,5, збільшення

Таблиця АП.14

Розрахункові значення показників прибутковості для Організації 4

Період	1. Показники прибутковості							
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
2020* рік	0,2	0,18	13,80	0,39	0,12	0,069	0,014	0,10
2021 рік	0,53	-0,47	12,79	0,29	-0,24	0,084	0,000	0,08
2022 рік	-2,61	1,21	-63,15	0,34	0,07	-0,223	0,000	-0,22
2023 рік	1,64	-0,38	26,85	0,49	0,12	0,011	0,000	0,13
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Розрахункові значення показників ділової активності для Організації 4

Період	Показники ділової активності													
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
2020* рік	10,99	265,79	12,80	10,49	34,30	82,36	72,90	4,370	11,70	5,23	10,73	33,55	137,70	-6,55
2021 рік	7,54	183,61	7,86	9,77	36,84	56,89	56,89	6,328	8,32	5,23	10,73	33,55	137,70	-4,17
2022 рік	10,20	213,00	11,47	15,07	23,89	73,50	82,36	4,897	13,11	9,30	24,79	14,52	114,65	-5,07
2023 рік	13,56	241,55	14,45	17,47	20,61	0,00	0,00	0,000	12,85	6,51	17,59	20,46	83,55	-3,14
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.16

Розрахункові значення показників ліквідності для Організації 4

Період	Показники ліквідності				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
2020* рік	0,38	0,044	0,537	0,178	0,040
2021 рік	0,19	0,051	0,549	0,184	0,050
2022 рік	0,55	0,021	0,179	0,021	0,040
2023 рік	0,16	0,045	0,157	0,150	0,092
Нормативне значення	>1-2	>0,2	>1-3	>0,5-1	зменшення

Таблиця АП.17

Розрахункові значення показників фінансової стійкості для Організації 4

Період	Показники фінансової стійкості									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
2020* рік	-2,18	1,78	-2,18	0,12	0,010	1,05	2,53	0,00	0,00	0,08
2021 рік	-4,82	1,76	-2,32	0,07	0,000	1,05	0,00	0,00	0,25	0,08
2022 рік	-0,83	5,03	-2,25	0,09	1,019	1,01	0,00	0,00	0,25	0,05
2023 рік	-0,76	5,82	-1,21	0,16	1,020	1,05	2,53	10,80	0,25	0,04
Нормативне значення	≥0,5, збільшення	≤0,4, зменшення	≤ 1	збільшення	зменшення	> 0, збільшення	> 0,1, збільшення	> 0,5, збільшення	0-1, зменшення	≥0,5, збільшення

Розрахункові значення показників прибутковості для Організації 5

Період	1. Показники прибутковості							
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
2020* рік	0,27	0,055	0,478	0,090	0,0498	0,042	0,010	0,000
2021 рік	0,270	0,055	0,042	0,090	0,0211	0,000	0,019	0,000
2022 рік	0,251	0,000	0,590	0,006	0,0200	0,035	0,017	0,049
2023 рік	0,09	0,49	0,59	0,03	0,0495	0,05	0,00	0,05
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.19

Розрахункові значення показників ділової активності для Організації 5

Період	Показники ділової активності													
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
2020* рік	4,59	6,18	3,68	6,77	53,18	0,00	0,00	0,00	3,49	3,37	3,37	106,82	1052,80	11,03
2021 рік	3,47	5,15	2,47	2,52	142,86	0,00	0,00	0,00	3,49	3,37	3,37	106,82	111,07	4,37
2022 рік	1,10	1,99	10,65	10,75	33,48	0,00	0,00	0,00	60,63	60,27	79,13	4,55	1152,97	8,30
2023 рік	5,45	11,95	10,02	29,62	12,15	0,00	0,00	0,00	49,17	44,67	126,33	2,85	15,14	11,04
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.20

Розрахункові значення показників ліквідності для Організації 5

Період	Показники ліквідності				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
2020* рік	1,31	1,18	0,83	0,88	1,19
2021 рік	1,23	1,01	0,39	1,19	2,30
2022 рік	0,49	0,00	1,19	1,19	0,52
2023 рік	1,35	1,19	1,19	0,00	0,51
Нормативне значення	>1-2	>0,2	>1-3	>0,5-1	зменшення

Розрахункові значення показників фінансової стійкості для Організації 5

Період	Показники фінансової стійкості									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
2020* рік	0,49	0,61	1,58	0,01	0,00	-0,12	1,18	2,03	0,53	0,76
2021 рік	0,38	0,62	1,64	0,01	0,00	-0,84	-5,37	-5,37	0,53	0,78
2022 рік	0,47	0,53	1,14	0,00	0,21	-0,38	-1,31	-1,31	0,65	0,41
2023 рік	0,51	0,49	0,96	0,00	0,38	0,34	2,25	2,25	0,70	0,76
Нормативне значення	≥0,5, збільшення	≤0,4, зменшення	≤ 1	збільшення	зменшення	> 0, збільшення	> 0,1, збільшення	> 0,5, збільшення	0-1, зменшення	≥0,5, збільшення

Таблиця АП.22

Розрахункові значення показників прибутковості для Організації 6

Період	1. Показники прибутковості							
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
2020* рік	0,31	0,12	0,07	0,08	0,21	0,11	0,00	0,09
2021 рік	-0,21	-0,30	-0,32	0,23	-0,07	-0,10	0,00	-0,06
2022 рік	-0,56	-1,24	0,89	-0,48	-1,17	0,360	0,00	0,20
2023 рік	0,44	1,10	-1,14	0,04	0,36	-1,17	0,00	-1,17
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Таблиця АП.23

Розрахункові значення показників ділової активності для Організації 6

Період	Показники ділової активності													
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14
2020* рік	3,05	18,46	8,73	2,19	164,38	12,91	0,00	27,89	20,09	15,43	295,84	15,83	26,89	4,31
2021 рік	3,05	18,53	8,19	0,00	0,00	12,86	0,00	27,89	19,90	15,44	297,54	1,21	26,94	4,33
2022 рік	0,48	3,47	0,95	0,00	0,00	1,26	0,00	286,58	1,45	2,15	22,33	16,12	3,94	1,06
2023 рік	1,22	9,56	2,39	0,00	0,00	2,97	0,00	121,09	3,39	3,25	22,40	16,07	12,23	3,08
Нормативне значення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, зменшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Розрахункові значення показників ліквідності для Організації 6

Період	Показники ліквідності				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
2020* рік	2,27	0,60	1,52	2,28	1,07
2021 рік	2,28	0,42	0,65	1,24	0,88
2022 рік	1,53	0,14	2,28	1,53	1,09
2023 рік	0,65	0,27	2,22	0,65	0,86
Нормативне значення	>1-2	>0,2	>1-3	>0,5-1	зменшення

Таблиця АП.25

Розрахункові значення показників фінансової стійкості для Організації 6

Період	Показники фінансової стійкості									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
2020* рік	0,69	0,23	0,38	0,73	0,00	0,33	11,18	11,43	0,31	0,12
2021 рік	0,18	0,74	0,34	0,11	0,00	0,33	11,18	0,00	0,26	0,11
2022 рік	0,69	0,23	4,02	0,88	0,00	0,22	0,00	0,00	0,29	0,14
2023 рік	0,59	0,35	0,59	0,82	0,00	-1,85	0,00	0,00	0,42	0,11
Нормативне значення	$\geq 0,5$, збільшення	$\leq 0,4$, зменшення	≤ 1	збільшення	зменшення	> 0 , збільшення	$> 0,1$, збільшення	$> 0,5$, збільшення	0-1, зменшення	$\geq 0,5$, збільшення

ДОДАТОК АР
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях

1. Грузіна І. А. Методичні рекомендації щодо оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія* / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. С. 233–250. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33781> (12,5 д.а. / 0,75 д.а. Особистий внесок автора: удосконалено класифікацію компетенцій персоналу, розроблено рекомендації щодо її практичного застосування з адаптацією до особливостей діяльності організації у якості базису для вибору напрямів навчання та розвитку співробітників).

2. Грузіна І. А. Розрахунок якісних показників у процесі комплексної оцінки рівня розвитку персоналу. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія* / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 143–161. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/9402> (10,33 д.а. / 0,79 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до розрахунку якісних показників оцінки рівня розвитку персоналу, що спирається на перелік компетентностей виробничого персоналу, сформований з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей завдань працівників, їх категорії, скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

3. Гарафонова О., Грузіна І., Козирева О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 1(48). С. 298–311. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957> (1,55 д.а. / 0,3 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до аналітичного забезпечення оцінювання перспектив та передумов ефективного функціонування українських організацій в умовах інтенсивних інтеграційних процесів). (Web of Science та Scopus).

4. Gruzina I., Kozyrieva O., Mazorenko O., Myronova O., Pererva I. Defining the prerequisites of effective innovative activity of Ukrainian organizations in the context of acquiring competence on the European market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. №3/13(123). P. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.278818> (1,49 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розробка методичного підходу до оцінювання впливу рівня інноваційної активності організацій на перспективи здобуття компетентності на ринку). (Scopus).

5. Gruzina I., Kanova O., Kozyrieva O., Kinas I., Zhytar M. Substantiating the influence of the results of a competent organization's functioning on the efficiency of the national economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 1 (54). P. 403–420. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4282> (1,86 д.а. / 0,25 д.а. Особистий внесок автора: розробка теоретико-методичного підходу до аналітичного забезпечення обґрунтування пріоритетності впливу якісних показників діяльності організації та її внутрішніх властивостей на розвиток економіки). (Web of Science та Scopus).

6. Gruzina I., Pererva I., Dobroskok Iu., Proskurnina N. An Identification of Trends in the Functioning of Organisations in the Context of Their Impact on the Level of Employment in Ukraine. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*. 2024. Vol. 28. №1. P. 205–224. DOI: <https://doi.org/10.33067/SE.1.2024.11> (1,05 д.а. / 0,27 д.а. Особистий внесок автора: розроблено аналітичне забезпечення до оцінювання результатів функціонування організацій у контексті їх впливу на рівень зайнятості населення). (Web of Science).

7. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. №2/13(128). P. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300910> (1,75 д.а. / 0,35 д.а. Особистий внесок автора: розроблено аналітичне забезпечення трансформації структури компетентності за стадіями ЖЦ організації). (Scopus).

Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

8. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Розвиток працівників як невід'ємний елемент стратегії управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2010. №4 (56). С. 104–107. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-9-4-2010> (0,38 д.а./ 0,16 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем розвитку персоналу та ефективністю діяльності підприємства, що є індикатором його компетентності на ринку) (НБУ ім. В. В. Вернадського; DOAJ; EconBiz; BASE; Crossref).

9. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес*

- Информ. 2011. №9. С. 177–181. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7835> (0,8 д.а.) (Ulrichsweb; Index Copernicus; RePEc; DOAJ; Advanced Science Index).
10. Грузіна І. А. Особливості управління в умовах інформатизації як результату НТП. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 148–153. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19684> (0,8 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar).
11. Gruzina I. The essence and features of the competency-based approach to strategic enterprise management. *Development Management*. 2020. Vol. 18. Issue 4. P. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(4\).2020.04](https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.04) (1,14 д.а.) (Index Copernicus; Professional publications of Ukraine; DOAJ; Crossref).
12. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 92–97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-15> (0,7 д.а./0,35 д.а. Особистий внесок автора: сформовано перелік управлінських завдань кожної стадії ЖЦ та необхідних для їх вирішення компетенцій) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).
13. Gruzina I., Pererva I. Generalization of scientific views on the interpretation of the essence and content of the concept “organization”. *Innovative economy*. 2022. №1. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.6> (0,98 д.а. / 0,49 д.а. Особистий внесок автора: уточнено сутність поняття «організація») (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).
14. Грузіна І. А. Розвиток наукових підходів до дослідження організації. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-132-139> (0,79 д.а.) (Ulrichsweb; Index Copernicus; RePEc; DOAJ; Advanced Science Index).
15. Грузіна І. А. Компетенції працівників як невід’ємна складова компетентності організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 2(106). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-1> (0,54 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar; Crossref, OUCI).
16. Gruzina I., Krasnonosova O., Pererva I. Trends in the development of the national economy as a medium for the functioning of Ukrainian organizations. *Development Management*. 2022. Vol. 21. №3. P. 8–19. DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.8-19](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.8-19) (1,32 д.а./0,66 д.а. Особистий внесок автора: розвинуто методичний підхід до обґрунтування впливу стану української економіки на функціонування вітчизняних організацій) (Index Copernicus; DOAJ; EconBiz; Crossref та ін.).
17. Грузіна І. А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.6> (0,62 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar).
18. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2022. №181. С. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16> (0,62 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).
19. Грузіна І. А. Визначення понятійно-категоріального апарату як передумова створення компетентної організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 2(108). С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-2> (0,94 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar; Crossref, OUCI).
20. 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. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-1> (0,95 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).
21. Gruzina I., Pererva I. Assessment of the influence of factors on the formation of the management structure of a competent organization. *Development Management*. 2023. Vol. 22. №3. P. 21–31. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.21> (1,16 д.а. / 0,58 д.а. Особистий внесок автора: уточнено класифікацію факторів середовища організації з позиції напряму та сили впливу на формування її структури управління) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; DOAJ; EconBiz; Crossref).
22. Грузіна І. А. Виявлення чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.5> (0,8 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus; Google Scholar).
23. Грузіна І. А. Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.10> (0,94 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar).
24. Грузіна І. А., Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №184. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18> (0,88 д.а. / 0,44 д.а. Особистий внесок автора: розвинуто методичне забезпечення вибору структури управління організацією з урахуванням впливу факторів середовища) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; OUCI).

25. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №187. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16> (1,01 д.а.) (Index Copernicus; Google Scholar; Crossref, OUCI).

26. Грузіна І. А. Концептуальні засади створення компетентної організації в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 279–288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-279-288> (0,88 д.а.) (Ulrichsweb; Index Copernicus; RePEc; DOAJ; Advanced Science Index).

27. Грузіна І. Методичний підхід до створення компетентної організації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-6> (0,57 д.а.) (НБУ ім. В. В. Вернадського; Index Copernicus).

Матеріали і тези наукових конференцій

28. Грузіна І.А. Переваги застосування інформаційних технологій в управлінні сучасним підприємством. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: електронне видання матеріалів Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.). Харків: Вид. «НТМТ», 2016. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/13153> (0,3 д.а.).

29. Грузіна І. А. Необхідність інформатизації управлінської праці сучасного підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: електронне видання тез доповідей Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Харків – м. Торунь, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21635> (0,28 д.а.).

30. Грузіна І. А. Використання теорій управління персоналом в управлінні сучасним підприємством. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 р.). Харків: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2020. С. 35–37. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23128> (0,28 д.а.).

31. Грузіна І. А. Компетентнісний підхід до стратегічного управління організацією. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків –Торунь, 16 квітня 2021 р.). Дніпро: Середняк Т.К., 2021. С. 25–27. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25945> (0,29 д.а.).

32. Грузіна І. А. Аналіз тенденцій розвитку середовища функціонування українських організацій. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 23–24 вересня 2022 р.). Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 377–380. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28401> (0,3 д.а.).

33. Грузіна І. А. Вплив глобалізації на функціонування сучасних організацій. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнародної наук.-практ. конф. (Харків, 3–4 листопада 2022 р.). Харків: Державний біотехнологічний ун-т, 2022. С. 396–398. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28397> (0,25 д.а.).

34. Грузіна І. А. Компетентність організації як передумова підвищення конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики*: матеріали X наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю (Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 125–127. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28396> (0,14 д.а.).

35. Грузіна І. А. Понятійно-категоріальний апарат дослідження компетентної організації як об'єкту стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали XI наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Харків, 14 грудня 2022 р.). Харків: НФаУ, 2022. С. 96–101. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28400> (0,31 д.а.).

36. Грузіна І. А. Проблеми інвестиційної діяльності українських організацій в умовах євроінтеграції. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф. (Вінниця, 2–3 березня 2023 р.). Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 187–189. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29676> (0,34 д.а.).

37. Gruzina I., Pererva I. Investigation of the dynamics of investment processes in Ukraine in the context of ensuring competence of organizations on the European market. *European Dimensions of Sustainable Development: Selected Papers of the V International Conference* (Kyiv, June 1–2, 2023). Kyiv: NUFT, 2023. P. 47–56. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33782> (0,76 д.а. / 0,38 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив інтенсивності інвестиційних процесів в Україні на формування середовища функціонування сучасних організацій та передумов набуття ними компетентності на ринку).

38. Грузіна І. А. Еволюція розвитку наукових підходів до створення компетентної організації. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: збірник тез доповідей Міжнародної наук.-практ. конференції (Харків, 20–22 вересня 2023 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 191–192. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33783> (0,2 д.а.).

УКРАЇНА
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
 І НАУКИ УКРАЇНИ
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
 ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
 ІМЕНІ СЕМЕНА КУШЕНЦЯ
 №02071211

№ _____ 20__ р.

61166 м Харків, пр.Науки, 9 А
 тел./факс: 70 20 717, 70 20 304

Д О В І Д К А № 11/2022
 від 04.07.2022 р.

Дана **ГРУЗІНІЙ ІННІ АНАТОЛІВНІ**,

яка була призначена, відповідно до наказу ректора від 02.01.2009 року № 11-КП, відповідальним виконавцем та брала участь у держбюджетній науково-дослідній роботі по темі № 52/2009-2011 (Замовник — Міністерство освіти і науки України) «Формування мотиваційної стратегії управління персоналом» у період з 01.01.2009 р. по 31.12.2011 р.

Підрозділ 1.1. Визначення мотиваційних можливостей грошової винагороди.

Підрозділ 2.2. Аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу на сучасних промислових підприємствах України.

Підрозділ 1.1. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як передумова розробки ефективної стратегії управління персоналом.

Підрозділ 1.5. Оцінка рівня забезпеченості персоналом промислових підприємств Харківської області.

Розділ 2. Методичні рекомендації щодо формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.

Державний реєстраційний номер **0109U001222**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70 20 717, 70 20 304

Д О В І Д К А № 30/2023
від 22.04.2023 р.

Дана ГРУЗІНІЙ ІННІ АНАТОЛІВНІ,
яка брала участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної
роботи за темою «Концептуальні засади та моделі управління сучасним
бізнесом» з 01.09.2019 року по 30.06.2020 року.

Підрозділ 4.1. Обґрунтування необхідності врахування компетенцій
співробітників у процесі управління персоналом сучасного підприємства.

Державний реєстраційний номер 0118U007186

Начальник



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
т.ел./факс: 70 20 717, 70 20-304

Д О В І Д К А № 29/2024
від 22.04.2024 р.

Дана ГРУЗІНІЙ ІННІ АНАТОЛІЇВНІ,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЕКОВУДІНВЕСТ"** по темі № 197-46 «Формування комунікаційної
стратегії підприємства в умовах глобалізації» на посаді молодшого
наукового співробітника з 21.08.2023 року по 31.08.2023 року.

Розділ 2. Використання соціальних мереж у комунікаційній стратегії
підприємства.

Державний реєстраційний номер 0123U103107

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТАНДАРТ БІЛДІНГ ПЛЮС»

Код ЄДРПОУ 42190219, ІПН 421902120060, Адреса: 63030, Харківська обл.,
Богодухівський р-н, с. Шарівка, вул. Архіпова майора, б.39,

р/р UA533518230000026009300645527 в ХОУ АТ «Ошадбанк», e-mail: sbpluss@ukr.net

Вих. № 83/2024
від «23» квітня 2024 р.

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Методологія створення та функціонування компетентної організації»
Грузіної Інни Анатоліївни*

Керівництвом ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс» було розглянуто основні положення та наукові результати дисертаційного дослідження Грузіної І. А., які були враховані при визначенні напрямів підвищення ефективності діяльності організації. Це стосується, зокрема, використання наступних положень:

рекомендацій щодо визначення поточної стадії життєвого циклу ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс» за допомогою розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу організації для прогнозування перспектив розвитку діяльності у найближчій перспективі;

рекомендацій щодо визначення домінуючої управлінської проблеми на поточній стадії життєвого циклу ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс», послідовності вирішення пріоритетних управлінських завдань з метою забезпечення переходу до стадії зрілості та попередження можливого повернення до стадії занепаду;

рекомендацій щодо визначення переліку необхідних компетенцій у межах складових компетентності ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс» на поточній стадії життєвого циклу для виявлення ступеня їх відповідності рівню складності актуальних управлінських завдань;

рекомендацій щодо формування переліку компетенцій, які потребують розвитку, у контексті досягнення ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс» необхідного на сучасному динамічному ринку рівня компетентності.

Зазначені наукові положення дисертаційного дослідження мають практичну цінність та були впроваджені у систему стратегічного планування діяльності ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс».

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор
ТОВ «Стандарт Білдінг Плюс»



Михайло МОЛДАВСЬКИЙ



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ
 61046, м.Харків, пров. П'ятигорський 6.11, к.15
 t: +38 (057) 764-63-22, m: +38 (050) 699-38-46
 e: etem.zakaz@gmail.com; www.ielectro.net.ua

Вих. №349/24 від 28.02.24 р.

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційної роботи
 на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
 на тему: «Методологія створення та функціонування компетентної організації»
 Грузіної Інни Анатоліївни*

Керівництвом ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» було розглянуто принципи висновки та результати наукового дослідження Грузіної І. А., які були використані при визначенні напрямів подальшої діяльності підприємства в умовах активізації євроінтеграційних процесів в Україні, зокрема:

у процесі аналізу результатів функціонування ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» порівняно з результатами діяльності підприємств-конкурентів, що дозволило виявити його унікальні конкурентні переваги та сформулювати висновки щодо рівня компетентності на сучасному ринку;

у процесі визначення перспектив та можливих проблем на шляху розвитку компетентності ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» з огляду на стан національної економіки та позиції України у світовому рейтингу і серед країн-учасниць ЄС;

у процесі діагностики та реорганізації структури управління ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» з акцентом на забезпечення оптимального поєднання внутрішніх елементів для досягнення бажаного рівня компетентності з врахуванням впливу чинників динамічного зовнішнього середовища;

у процесі оновлення кадрового складу ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» із попереднім аналізом м'яких (особистісно-соціальних) та жорстких (діяльнісних) компетенцій кандидатів на посади, як необхідного базису для формування загальних компетенцій підприємства.

Зазначені положення дисертаційного дослідження мають практичне значення, оскільки дозволили визначити передумови досягнення ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ» рівня компетенції, достатнього для здійснення ефективної діяльності в умовах приєднання України до європейського економічного простору.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор
 ТОВ «ЄВРОТЕХЕЛЕКТРОМОНТАЖ»



Д.С. Калашников

Вих. № 14/24
від «06» травня 2024 р.

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Методологія створення та функціонування компетентної організації»
Грузіної Інни Анатоліївни

Керівником ПФ «Лідер» було розглянуто основні положення та наукові результати дисертаційного дослідження Грузіної І. А., обґрунтовано доцільність їх врахування при визначенні напрямів подальшої діяльності організації з урахуванням актуальних проблем функціонування. Це стосується використання таких положень:

рекомендацій щодо визначення поточної стадії життєвого циклу ПФ «Лідер», відповідних їй управлінських завдань та ефективності їх вирішення в організації;

рекомендацій щодо визначення структури компетентності ПФ «Лідер», що дозволило довести слабкий рівень прояву у діяльності компетенцій базової складової, що унеможливило розвиток компетенцій наступних рівнів ієрархії компетентності та досягнення синергетичного ефекту від їх використання;

рекомендацій щодо вимірювання основних результатів діяльності з позиції їх розгляду не лише як свідчення бізнес-досягнень організації, а як індикаторів рівня її компетентності, що стало корисним при розробці заходів щодо його підвищення;

рекомендацій щодо аналізу зовнішнього середовища функціонування ПФ «Лідер», визначення позицій організації порівняно з організаціями-конкурентами у напрямі виявлення можливостей та ймовірних перешкод на шляху здобуття конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій.

Зазначені наукові положення відрізняються практичною спрямованістю та є доцільними при виявленні актуальних проблем поточної стадії функціонування ПФ «Лідер» та розробці напрямів їх вирішення шляхом розвитку необхідних організаційних компетенцій.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Керівник
ПФ «Лідер»



Вікторія ВОЙТЕНКО

Вих. № 149/24
від «22» березня 2024 р.

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Методологія створення та функціонування компетентної організації»
Грузіної Інни Анатоліївни*

Керівництвом ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР» було розглянуто наукові результати дисертаційного дослідження Грузіної І. А., які були прийняті до уваги при коригуванні стратегії подальшої діяльності організації у зв'язку зі зміною умов її функціонування. Це стосується використання наступних положень:

аналіз стану національної економіки, обсягів державної підтримки розвитку інноваційної сфери, динаміки інвестиційних процесів в Україні, що дозволило виявити можливості та стримуючі чинники для набуття ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР» компетентності на внутрішньому та зовнішньому ринках;

визначення актуальної стадії життєвого циклу ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР», відповідних їй домінуючих управлінських проблем та пріоритетних управлінських завдань;

визначення структури компетентності ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР» та ступеня відповідності її складових та достатності окремих компетенцій для вирішення управлінських завдань актуальної стадії життєвого циклу ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР»;

формування переліку компетенцій ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР», що потребують розвитку та додаткового набуття для забезпечення його успішної діяльності в умовах бойових дій на території України.

Зазначені наукові результати дисертаційного дослідження відрізняються практичним спрямуванням, оскільки дозволили скоригувати стратегію діяльності ТОВ «Торгівельна компанія «ПАРТНЕР» з огляду на досягнутий рівень компетентності та позицію організації на кривій життєвого циклу.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор
ТОВ «Торгівельна компанія ПАРТНЕР»



Олег ХАРЧЕНКО

ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИБУТОК»

Код ЄДРПОУ 41441386, ІПН 414413820062, Адреса: 63002, Харківська обл., Валківський р-н,
м.Валки, вул.Ков'язька, б.13, р/р UA 313515330000026001052233058 в АТ КБ "ПриватБанк », e-mail:
sharovka-psp@ ukr.net

Вих. № 56
від «08» Травня 2024 р.

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Методологія створення та функціонування компетентної організації»
Грузіної Інни Анатоліївни*

Керівництвом ПСП «Прибуток» було розглянуто наукові результати дисертаційного дослідження Грузіної І. А. Основні положення дослідження було враховано при розробці оперативних планів діяльності ПСП «Прибуток» та поточній координації роботи підприємства. Це стосується використання таких рекомендацій:

щодо реорганізації підприємства та удосконалення його основних характеристик для забезпечення високого рівня компетентності на ринку сільськогосподарської продукції;

щодо аналізу результатів функціонування ПСП «Прибуток» порівняно з результатами діяльності підприємств-конкурентів для визначення конкурентних переваг та перспектив підвищення рівня компетентності ПСП «Прибуток»;

щодо аналізу стану зовнішнього середовища для визначення передумов та можливих проблем на шляху розвитку діяльності ПСП «Прибуток», спровокованих активними свроінтеграційними процесами та підвищенням рівня конкуренції у галузі;

щодо визначення поточної стадії життєвого циклу ПСП «Прибуток» та перспектив її зміни у найближчій перспективі;

щодо аналізу структури компетентності ПСП «Прибуток», визначення компетенцій, що є відсутніми, але необхідними для подальшої успішної діяльності, розробки та впровадження напрямів їх набуття.

Зазначені наукові положення дисертаційного дослідження відрізняються практичною спрямованістю, можливістю їх швидкого впровадження та використання у процесі планування подальшої діяльності ПСП «Прибуток» з орієнтацією на забезпечення компетентності підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор
ПСП «Прибуток»



Олександр ВОЙТЕНКО



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 2486-20-41 від 18.04.2024

На № _____ від _____

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційної роботи
 на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
 на тему: «Методологія створення та функціонування компетентної організації»
 Грузіної Інни Анатоліївни
 у навчальному процесі Харківського національного економічного університету
 імені Семена Кузнеця*

Основні теоретичні та практичні положення наукового дослідження Грузіної І. А. використані в начальному процесі кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол №14 від 26.03.2024 р.), зокрема:

методичні рекомендації щодо дослідження внутрішньої будови організації, процесів її функціонування та розвитку, оцінки перспектив перетворення на компетентну у Європейському економічному просторі шляхом поєднання традиційного інструментарію аналізу визначення організації у межах комплексного підходу з інноваційним інструментарієм у межах історичного та ретроспективного підходів використовуються при викладанні навчальної дисципліни «Теорія організації» (Тема 1 «Методологічні засади теорії організації», Тема 2 «Основні організаційні теорії та моделі») для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти I курсу, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Бізнес-адміністрування»;

методичні рекомендації щодо вивчення компетентної організації на метатеоретичному рівні наукового дослідження, методологічним базисом якого є синергетична парадигма з використанням синергетичного підходу у межах системного підходу, використовуються при викладанні навчальної дисципліни «Теорія організації» (Тема 3 «Сутність організаційного процесу», Тема 4 «Функціонування організації як системи») для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти I курсу, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Бізнес-адміністрування»;

240483

методику виявлення особливостей функціонування компетентної організації з урахуванням багатоваріантності її розвитку шляхом дотримання методологічних принципів фундаментального, загальнонаукового та конкретнонаукового рівнів дослідження при викладанні навчальної дисципліни «Теорія організації» (Тема 4 «Функціонування організації як системи», Тема 5 «Функціонування організації як суспільства») для здобувачів освіти третього (освітньо-наукового) рівня I курсу, спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-наукової програми «Менеджмент»;

процедуру створення компетентної організації, що включає вибір підходу до її проєктування, має декілька сценаріїв реалізації залежно від першопричини здійснення процесу та забезпечує оптимальне поєднання внутрішніх організаційних елементів, доповнене врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, при викладанні навчальної дисципліни «Теорія організації» (Тема 5 «Функціонування організації як суспільства», Тема 6 «Зовнішнє та внутрішнє середовище організації») для здобувачів освіти третього (освітньо-наукового) рівня I курсу, спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-наукової програми «Менеджмент».

Проректор з навчально-методичної роботи
к.е.н., доцент



Каріна НЕМАШКАЛО

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу
д.е.н., професор

Тетяна ЛЕПЕЙКО