

КОМПЕТЕНТНА ОРГАНІЗАЦІЯ 2.0: ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА АДАПТИВНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ

©2025 ІППОЛІТОВА І. Я., СЕРГІЄНКО О. А., ХРИСТОФОРОВА О. М.

УДК 658
JEL: D21; M20

Іпполітова І. Я., Сергієнко О. А., Христофорова О. М. Компетентна організація 2.0: послідовність формування та адаптивні сценарії розвитку

Воєнний стан, продовження трансформування економіки з урахуванням поступового переходу на інноваційний розвиток, поширення диджиталізації та формування економіки знань створюють умови для вітчизняних організацій, що спонукають їх до поліпшення рівня своєї компетентності. Лише компетентна організація демонструє стійкість і гнучкість, має конкурентні переваги перед іншими організаціями. Мета статті полягає у вивченні теоретичних і поведінкових аспектів та побудові послідовності формування компетентної організації на основі декомпозиції цього процесу на складові, пов'язані із визначенням ключових компетенцій та їх подальшим розвитком. У ході дослідження проаналізовано праці вітчизняних науковців, які висвітлювали найбільш актуальні питання з визначення та розвитку компетенцій організацій та формування на цій основі компетентної організації. Застосовано декомпозиційний підхід до вивчення процесу формування компетентної організації, ситуаційний та поведінковий підхід до управління підприємством з використанням матричного аналізу. Встановлено, що формування компетентної організації представляє сукупність пов'язаних між собою процесів, зокрема процесів вибору ключових компетенцій для даної організації та розвитку окремих ключових компетенцій. До кожного з цих процесів запропоновано застосувати багаторівневий підхід, який передбачає визначення аспектів даного процесу, яким відповідають певні дії, форми прояву та характеристики. Розглянуто позиції суб'єктів управління (керуючої підсистеми організації) та працівників (керованої підсистеми організації) до розвитку компетенцій. На цій основі побудовано матрицю сценаріїв розвитку компетенцій та охарактеризовано можливості у сфері формування компетентної організації залежно від позиції в матриці. Побудовано послідовність формування компетентної організації, що поєднує процеси вибору та розвитку ключових компетенцій. Встановлено, що майбутні дослідження мають бути присвячені конкретизації показників, що визначають компетентну організацію, та проведенню оцінки її компетентності.

Ключові слова: ключові компетенції організації, компетентність, компетентна організація, розвиток компетенцій, формування компетентної організації.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 10.

Іпполітова Інна Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com

Сергієнко Олена Андріанівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Elena.Sergienko@khpri.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/O-3966-2015>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219245125>

Христофорова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій, Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (просп. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: lena.guseva7677@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2488>

UDC 658
JEL: D21; M20

Ippolitova I. Ya., Serhienko O. A., Khrystoforova O. M. Competent Organization 2.0: Sequence of Formation and Adaptive Development Scenarios

The martial law, the ongoing transformation of the economy considering the gradual transition to innovative development, the spread of digitalization, and the formation of a knowledge economy create conditions for domestic organizations that encourage them to improve their level of competence. Only a competent organization demonstrates resilience and flexibility, having competitive advantages over other organizations. The aim of this article is to study the theoretical and behavioral aspects and to construct a sequence for forming a competent organization by breaking down this process into components related to defining key competencies and their further development. In the course of the study, the works of domestic scholars have been analyzed, which addressed the most relevant issues concerning the identification and development of organizational competencies and the formation of a competent organization based on this. A decompositional approach has been applied to the study of the process of forming a competent organization, as well as situational and behavioral approaches to enterprise management using matrix analysis. It is determined that the formation of a competent organization represents a set of interconnected processes, including the processes of selecting key competencies for the organization and developing individual key competencies. A multi-level approach has been proposed for each of these processes, which involves defining the aspects of the process that correspond to specific actions, forms of manifestation, and characteristics. The examination of these processes has been conducted in terms of orientational, formative, and implementation aspects. The positions of

management subjects (the managing subsystem of the organization) and employees (the managed subsystem of the organization) regarding the development of competencies were considered. On this basis, a matrix of scenario development of competencies has been constructed, and the opportunities in the field of forming a competent organization have been characterized depending on the position in the matrix. A sequence for the formation of a competent organization has been developed, combining the processes of selecting and developing key competencies. It is found that future research should focus on specifying the indicators that define a competent organization and conducting an assessment of its competence.

Keywords: key competencies of the organization, competence, competent organization, competency development, formation of a competent organization.

Fig.: 1. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 10.

Ippolitova Inna Ya. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com

Serhiienko Olena A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Elena.Sergienko@khp.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/O-3966-2015>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219245125>

Khrystoforova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Professional Communications, Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute» of V. N. Karazin Kharkiv National University (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: lena.guseva7677@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2488>

Умови функціонування вітчизняних організацій вирізняються надзвичайною складністю та динамізмом. Це пов'язане як із впливом воєнного стану, який вносить свої корективи в діяльність різних організаційних утворень, так і з продовженням трансформування економіки, враховуючи обраний Україною курс на інноваційний розвиток, диджиталізацію та формування економіки знань. З огляду на це, організації повинні демонструвати постійне вдосконалення власних ключових компетенцій у тих сферах, які стосуються їхньої безпосередньої діяльності. Саме це може стати основою для того, щоб стати по-справжньому компетентною організацією.

Актуальні аспекти розвитку компетенцій і формування компетентної організації в сучасних умовах належать до кола питань, що викликають в сучасних умовах значний науковий інтерес. Їхнім дослідженням займалися такі вчені, як Грузіна І., Лой А., Отенко В., Стоказ Я., Водолажська Т., Жеведь А., Кримська Л., Беляєва О., Кузьмин В., Яненкова І., Гусева О., Азаренков Г., Каткова К.

В одному із своїх досліджень Грузіна І. наголошує на набутті пріоритетного статусу завданням створення компетентних на сучасному ринку організацій та забезпечення їх ефективного функціонування шляхом здобуття сталих конкурентних переваг. При цьому авторкою представлено основні положення концепції створення та функціонування компетентної організації [1]. В іншій своїй роботі авторка акцентує увагу на необхідності врахування при створенні та функціонуванні компетентної організації компетенцій працівників, адже це «дозволяє виявити їх потенціал та здібності, ра-

ціонально розподілити завдання, побудувати систему навчання і розвитку й підвищити конкурентоспроможність організації» [2].

Досліджуючи поняття економічної компетентності торговельного підприємства, Лой А. зазначає, що «компетентність підприємства» у дослідженнях в галузі управління розвитком підприємств «...розуміють як здатність підприємства до вирішення різноманітних завдань на основі забезпечення належного рівня професійної підготовки персоналу та ефективного використання його ресурсів для досягнення стратегічних цілей» [3].

Окремим питанням оцінювання компетентності організації присвячено дослідження таких науковців, як Отенко В. і Стоказ Я. Науковці підкреслюють необхідність удосконалення компетентності та якості корпоративного управління, а також методичного забезпечення їх оцінювання, продиктовану змінами, які супроводжують процеси становлення національної моделі корпоративних відносин. Крім того, автори стверджують, що «результати аналізу надають можливості для виявлення найбільш значущих і пріоритетних для підприємства елементів організаційних знань із розробки програмних заходів для удосконалення управлінської компетентності» [4].

Цікавим є дослідження Водолажської Т., Жеведь А., які, вивчаючи науково-методичне забезпечення процесу формування компетенцій працівників, справедливо роблять висновок, що розробка моделі компетенцій може передбачати три альтернативні шляхи: розробка цілком нової моделі компетенцій з урахуванням особливостей певної по-

сади та підприємства, галузі роботи, застосування стандартизованих моделей компетенцій провідних підприємств-лідерів, коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілям, умовам і потребам підприємства [5].

Кримська Л. та Беляєва О. вбачають у формуванні ключових компетенцій підприємства основу його стратегічної гнучкості. За їх твердженням, «набуття підприємством хоча б однієї ключової компетенції виявляється в таких економічних показниках, як збільшення прибутковості, підвищення показників рентабельності виробництва та продукції, підвищення якості продукції, зменшення показників браку, збільшення частки ринку й обсягів збуту тощо» [6]. До того ж, на думку авторів «...компанія, що першою сформує ключову компетенцію в цій сфері, зможе завоювати конкурентну перевагу; здатність постійно нарощувати й розвивати свою ключову компетенцію» [6].

Кузьмин В. досліджує розвиток підприємства на основі компетенцій та встановлює логічний взаємозв'язок між компетенціями, поведінкою, продуктом та, в кінцевому підсумку, результатом діяльності підприємства. Автор зазначає: «Кожна організація самостійно визначає, яку модель компетенцій впроваджувати. Організація може використовувати еталонні моделі компетенцій, складені фахівцями, або пристосувати відомі моделі до конкретних обставин організації. Дуже часто моделі компетенцій розробляють для ключових підрозділів підприємства, результати діяльності яких критично важливі для успіху» [7].

Яненко І., вивчаючи організаційні компетенції у сфері інноваційної діяльності, досліджує взаємозв'язок між знанням, навчанням і базовою компетенцією організації. Авторка зазначає, що «...ключова компетенція являє собою спеціальну категорію організаційної компетенції, що сприяє підприємству (установі) у формуванні й підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги» [8]. Таким чином, на її думку, організаційна компетенція – це унікальні організаційні системи, технології й методи керування, що використовуються в діяльності підприємства (установи) на рівні колективу працівників і сприяють підвищенню конкурентоспроможності [8].

Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства розглядає у своєму дослідженні Гусєва О. Її позиція полягає в тому, що формування методологічних засад розвитку особистісних, групових і системних компетенцій підприємства повинно націлюватись на забезпечення повної його готовності до стратегічних змін

[9]. Азаренков Г. і Каткова К. наголошують, що в жорстких умовах сучасного ринку актуальним є необхідність перенесення акценту з розуміння підприємства як портфеля бізнесів на концепцію як портфеля компетенцій. Автори пов'язують конкурентні переваги підприємств саме з ключовими компетенціями, які в сучасних умовах стають провідним активом підприємства [10].

Незважаючи на значну увагу, яку науковці присвячують дослідженню питань формування компетенцій та компетентності організацій і підприємств, на наш погляд, послідовність формування компетентної організації потребує уточнення з урахуванням позицій суб'єкта управління та працівників у сфері розвитку ключових компетенцій в конкретній галузі.

Метою статті є дослідження теоретичних і поведінкових аспектів формування компетентної організації та побудова відповідної послідовності, що ґрунтується на декомпонуванні процесу формування компетентної організації на складові, пов'язані із визначенням ключових компетенцій та їх подальшим розвитком.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних науковців, присвячені висвітленню найбільш актуальних питань визначення та розвитку компетенцій організацій, зокрема визначених ключовими, та формування на цій основі компетентної організації. Проведене дослідження ґрунтується на застосуванні декомпозиційного підходу до вивчення процесу формування компетентної організації, ситуаційного та поведінкового підходу до управління підприємством з використанням матричного аналізу для розробки рекомендацій щодо акцентів у взаємодії між керуючою та керованою підсистемами в процесі побудови послідовності формування компетентної організації.

Важливість формування та розвитку компетенцій для сучасних організацій, особливо на стратегічному рівні, підкреслена в роботах багатьох науковців [1–10]. Зокрема, Кузьмин В. наголошує: «Розроблення стратегії і пошук нових можливостей неможливі без наявності внутрішніх компетенцій реалізувати прийняті рішення або, в крайньому разі, ймовірності набуття таких» [7]. Це дійсно є справедливим твердженням, адже від рівня компетентності організації залежить її результативність, ефективність та, в кінцевому підсумку, конкурентоспроможність.

Формування компетентної організації представляє сукупність процесів, пов'язаних між собою, серед яких є процес вибору ключових компетенцій для даної організації, а також процеси розвитку окремих ключових компетенцій. До кожного з цих

процесів пропонується застосувати багаторівневий підхід, який передбачає визначення аспектів даного процесу, кожному з яких відповідають певні дії, форми прояву та характеристики, яких має набути об'єкт, по відношенню до якого ці дії застосовуються. Розгляд даних процесів пропонується здійснювати за аспектами орієнтувального, формувального та реалізаційного характеру. Формування компетентної організації починається, перш за все, із вибору ключових компетенцій (табл. 1).

маційний та адаптаційний, які через визначення наслідків вибору ключових компетенцій та їх розвиток дозволяють врахувати вплив ключових компетенцій на діяльність організації та зміну її реакції на зовнішнє середовище, пов'язану саме з цим комплексом ключових компетенцій. У відповідність до цих аспектів можна поставити такі характеристики сформованого комплексу ключових компетенцій організації, як дієвість і гнучкість.

Таблиця 1

Аспекти вибору ключових компетенцій для формування компетентної організації в певній сфері

| Аспект | Дія | Форма прояву | Характеристики |
|----------------------------------|---|--------------|-------------------|
| Орієнтувального характеру | | | |
| Аналітичний | Проведення внутрішнього аудиту компетенцій та ситуативного аналізу | Оцінка | Обґрунтованість |
| Ситуаційний | | Потреба | Релевантність |
| Формувального характеру | | | |
| Діалектичний | Формування комплексу ключових компетенцій на основі зваженого відбору за певними характеристиками | Альтернатива | Вибірковість |
| Раціональний | | Пріоритет | Пріоритетність |
| Синергетичний | | Взаємодія | Компліментарність |
| Реалізаційного характеру | | | |
| Трансформаційний | Визначення наслідків вибору ключових компетенцій та їх розвитку | Вплив | Дієвість |
| Адаптаційний | | Реакція | Гнучкість |

Джерело: авторська розробка.

До аспектів вибору ключових компетенцій орієнтувального характеру пропонується віднести аналітичний та ситуаційний аспекти, які передбачають проведення внутрішнього аудиту та ситуативного аналізу, що дозволяють дати оцінку наявним компетенціям і визначити потреби в них, продиктовані поточною ситуацією. Цим аспектам відповідають такі характеристики сформованого комплексу ключових компетенцій організації, як обґрунтованість та релевантність.

Аспектами формувального характеру є діалектичний, раціональний і синергетичний, які передбачають формування комплексу ключових компетенцій на основі зваженого відбору за певними характеристиками. Ці аспекти проявляються через визначення альтернатив і пріоритетів розвитку компетенцій в умовах обмежених ресурсів, урахування взаємодії між ними. Цим аспектам відповідають такі характеристики сформованого комплексу ключових компетенцій організації: вибірковість, пріоритетність і компліментарність.

Аспектами вибору ключових компетенцій, що носять реалізаційний характер, є трансфор-

Процес розвитку конкретної компетенції пропонується розглядати за аналогією з процесом вибору комплексу компетенцій, що вирізняють компетентну організацію, зберігаючи їхній поділ на аспекти орієнтувального, формувального та реалізаційного характеру.

Водночас, якщо аспекти вибору комплексу компетенцій, що вирізняють компетентну організацію, дають уявлення про те, яким чином сформувати такий набір компетенцій, щоб це мало найкращий результат для організації, то аспекти розвитку конкретної компетенції визначають, завдяки чому така компетенція може бути сформована та вдосконалена.

Первинними носіями компетенцій організації виступають її працівники. В окремих публікаціях автори приходять до висновку, що компетенції формуються через цінності, мотивацію, знання, навички та вміння. Інші науковці наголошують на необхідності напрацювання досвіду, щоб постійно вдосконалювати рівень певної компетенції. На наш погляд, варто також акцентувати увагу на активному використанні здобутих знань, сформованих умінь і навичок на практиці та на отриманні завдяки цьому бажаних результатів. Саме всі ці аспекти

Аспекти розвитку компетенції працівника (групи працівників, окремого підрозділу, організації тощо)

| Аспект | Дія | Форма прояву | Характеристика |
|----------------------------------|--|-------------------|------------------|
| Орієнтувального характеру | | | |
| Аксіологічний | Формування орієнтованості на розвиток заданої компетенції | Цінності | Прихильність |
| Мотиваційний | | Стимули | Вмотивованість |
| Формувального характеру | | | |
| Когнітивний | Навчання та накопичення досвіду застосування отриманих знань, умінь та навичок | Знання | Обізнаність |
| Операційний | | Навички та уміння | Здатність |
| Емпіричний | | Досвід | Досвідченість |
| Реалізаційного характеру | | | |
| Поведінковий | Використання знань, умінь, навичок, досвіду на практиці | Дії | Активність |
| Наслідковий | | Результат | Результативність |

Джерело: авторська розробка.

характеризують процес розвитку певної компетенції (табл. 2).

Пропонується розглянути ці аспекти на прикладі об'єкта розвитку компетенцій, що є їх первинним носієм (тобто працівника підприємства чи організації), враховуючи, що їхній розгляд на інших рівнях (підрозділ, організація тощо) здійснюється за аналогією.

Аксіологічний аспект знаходить прояв у формуванні цінностей, які сприяють розвитку окремо взятої компетенції, а отже, і прихильності до неї працівника. Щодо мотиваційного аспекту, то він проявляється через створення стимулів до розвитку компетенції, роблячи працівника вмотивованим у цій сфері. Ці два аспекти орієнтують працівника на розвиток певної компетенції, тому можна говорити, що такі аспекти носять орієнтувальний характер.

Когнітивний, операційний та емпіричний аспекти проявляється у здобутті працівником, відповідно, знань, умінь та навичок, досвіду в певній галузі, що є необхідними для формування заданої компетенції. Саме тому окреслені аспекти є такими, що мають формувальний характер. Завдяки цим аспектам працівник набуває таких характеристик, як обізнаність, здатність і досвідченість.

Поведінковий і наслідковий аспекти пропонується відносити до тих, які мають реалізаційний характер. Зокрема, поведінковий аспект знаходить прояв у здійсненні активних дій по застосуванню на практиці здобутих знань, сформованих умінь та навичок, набутого досвіду. Щодо наслідкового аспекту, то його основний прояв – результат, отриманий в ході таких дій. Саме тому працівника, який володіє належним рівнем компетенції, вирізняє ак-

тивність і результативність у пов'язаній з цією компетенцією сферою діяльності.

Тобто, в процесі розвитку компетенції має бути сформована прихильність працівника до певного виду діяльності, вмотивованість у її здійсненні, обізнаність, здатність і досвідченість у певній сфері, активність щодо застосування знань, умінь і навичок, набутого досвіду на практиці, а також результативність. З метою розвитку компетенції в певній сфері мають здійснюватись формування орієнтованості на розвиток заданої компетенції, навчання та накопичення досвіду застосування отриманих знань, умінь та навичок, використання знань, умінь, навичок, досвіду на практиці. При цьому слід розуміти, що розвиток компетенцій завжди представляє собою певну зміну, реакція на котру може різнитися. Працівники можуть працювати над розвитком своїх компетенцій, демонструючи активну позицію в цій сфері. Водночас, може скластися ситуація, коли вони уникають змін, пов'язаних із розвитком своїх компетенцій, або ж слабо реагують на появу пов'язаних з цим можливостей. Це є проявом пасивної позиції працівників у сфері розвитку компетенцій.

Позиції суб'єкта управління (керівної підсистеми організації) у сфері розвитку компетенцій можуть бути подібними до позицій працівників (керіваної підсистеми організації).

Суб'єкт управління може мати активну позицію щодо розвитку певних компетенцій працівників, тобто створювати сприятливі умови для цього, або ж пасивну позицію, оперуючи тими компетенціями працівників, які вже сформовані, та не впроваджуючи заходів, які б їх удосконалювали.

Можливість співпадіння або неспівпадіння позицій керівної та керованої підсистем, описаних вище, призводить до мультиваріантності сценаріїв розвитку компетенцій, яку у спрощеному вигляді можна подати з використанням матриці (табл. 3).

В іншому випадку ситуацію характеризує неприйняття змін працівниками або їх низький ступінь залучення до таких перетворень.

Слід зазначити, що певна компетенція у окремо взятого працівника може бути сформована навіть за відсутності активної позиції суб'єкта

Таблиця 3

Матриця сценаріїв розвитку компетенцій

| Позиція щодо розвитку компетенцій | | керованої підсистеми | |
|-----------------------------------|---------|--|--|
| | | АКТИВНА | ПАСИВНА |
| керівної підсистеми | АКТИВНА | Синхронізований розвиток компетенцій | Неузгоджений розвиток компетенцій <i>Характер неузгодженості:</i> неприйняття змін або низьке залучення до них |
| | ПАСИВНА | Неузгоджений розвиток компетенцій <i>Характер неузгодженості:</i> фрагментарність змін або їхня невідповідність потребам | Компетентнісний застій |

Джерело: авторська розробка.

Якщо і керівна, і керована підсистеми вирізняються в даній сфері своєю активною позицією, то можна говорити про синхронізований розвиток компетенцій, коли, з одного боку, керівна підсистема активно створює умови для вдосконалення компетенцій своїх працівників, а безпосередньо працівники, зорієнтовані на таке вдосконалення, активно використовують такі умови та шукають додаткові можливості.

За умови, коли позиція обох підсистем організації вирізняється пасивністю, ситуація є протилежною. Тобто, з одного боку, керівна система не здійснює жодних активних дій у сфері поліпшення компетенцій своїх працівників, а, з іншого боку, працівники не демонструють бажання до розвитку власних компетенцій. У такому разі можна говорити про створення всіх передумов для компетентнісного застою в організації.

Інші два квадранта матриці характеризуються неспівпадінням позицій керівної та керованої підсистем організації щодо розвитку компетенцій. Так, може скластися ситуація, коли позиція працівників у керованій підсистемі є активною, тоді як керівна підсистема займає пасивну позицію. Або ж навпаки, при активній позиції керівної підсистеми керована демонструє пасивність у сфері розвитку компетенцій. Обидві ситуації характеризуються неузгодженим розвитком компетенцій, але з різним акцентом за характером неузгодженості. У першому випадку така неузгодженість характеризується фрагментарністю змін або їхньою невідповідністю загальним організаційним потребам.

управління, однак сформувати набір компетенцій у працівників, який дозволяв би визначити організацію як компетентну без участі суб'єкта управління неможливо.

При цьому, залежно від сценарію розвитку компетенцій, можливості у сфері формування компетентної організації матимуть свої особливості (табл. 4).

За умови синхронізованого розвитку компетенцій можливості у сфері формування компетентної організації сформовані, але потребують реалізації. За умови компетентнісного застою можливості у сфері формування компетентної організації не сформовані, потребують активізації суб'єкта управління з подальшим залученням до цього процесу працівників.

За умови неузгодженого розвитку компетенцій, що характеризується фрагментарністю змін або їхньою невідповідністю загальним організаційним потребам, можливості у сфері формування компетентної організації сформовані частково, потребують масштабування на загально-організаційний рівень.

За умови неузгодженого розвитку компетенцій, що характеризується неприйняттям змін працівниками або їх низьким ступенем залучення до таких перетворень, можливості у сфері формування компетентної організації також є частково сформованими. Проте акцент у такому разі має бути на трансформації ставлення до цього процесу працівників,

Характеристика можливостей у сфері формування компетентної організації залежно від позиції в матриці сценаріїв розвитку компетенцій

| Позиція щодо формування та розвитку компетенцій | | керованої підсистеми | |
|---|---------|--|--|
| | | АКТИВНА | ПАСИВНА |
| керівної підсистеми | АКТИВНА | Сформовані, потребують реалізації | Частково сформовані, потребують трансформації ставлення працівників |
| | ПАСИВНА | Частково сформовані, потребують масштабування на організаційний рівень | Не сформовані, потребують активізації суб'єкта управління з подальшим залученням працівників |

Джерело: авторська розробка.

При цьому, компетентна організація матиме комплекс компетенцій, що характеризується обґрунтованістю, релевантністю, вибірковістю, пріоритетністю, компліментарністю, дієвістю та гнучкістю та відповідатиме характеристикам прихильності, вмотивованості, обізнаності, здатності, досвідченості, активності та результативності по відношенню до кожної ключової компетенції.

На рис. 1 наведена послідовність формування компетентної організації.

Згідно із запропонованою послідовністю заporукою та необхідною умовою для формування компетентної організації є формування активної позиції в цій сфері суб'єкта управління (керівної підсистеми). При цьому, за умови активної позиції працівників щодо розвитку своїх компетенцій, основний ракурс впливу керівної системи на керувану має бути спрямований на підтримку цієї позиції, а в разі, якщо позиція працівників є пасивною, – на подолання опору працівників та поліпшення їхнього залучення у процес розвитку компетенцій.

ВИСНОВКИ

Таким чином, послідовність формування компетентної організації ґрунтувалась на вивченні теоретичних і поведінкових аспектів цього складного та багатогранного процесу. Це дозволило декомпонувати зазначений процес, виділивши його складові, пов'язані із визначенням ключових компетенцій та їх подальшим розвитком. Розгляд цих складових дозволив виділити характеристики, яким має відповідати комплекс ключових компетенцій організації, та характеристики безпосередньо самої організації по відношенню до кожної ключової компетенції. Крім того, надано рекомендації щодо побудови взаємодії між керівною та керованою підсистемами з урахуванням позицій суб'єкта управління та працівників у сфері розвитку ключових компетенцій в конкретній галузі.

Перспективами подальших досліджень авторів стануть такі аспекти, як конкретизація показ-

ників, що визначають компетентну організацію, та розроблення підходу щодо оцінювання рівня компетентності організації.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Грузіна І. А. Компетенції працівників як невід'ємна складова компетентності організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 2. С. 7–13.
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-1>
2. 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>
3. Лой А. В. Поняття економічної компетентності торговельного підприємства. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3. С. 128–143.
DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-9>
4. Отенко В. І., Стоказ Я. М. Методичне забезпечення оцінювання управлінської компетентності підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 1. С. 65–72. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32603/1/отенко.pdf>
5. Водолажська Т. О., Жеведь А. О. Науково-методичне забезпечення процесу формування моделі компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 182–198.
DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.182
6. Кримська Л. О., Беляєва О. В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. № 5. С. 8–12. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf
7. Кузьмин В. М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 165–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29_35
8. Яненкова І. Г. Організаційні компетенції у сфері інноваційної діяльності. *Український соціум*.

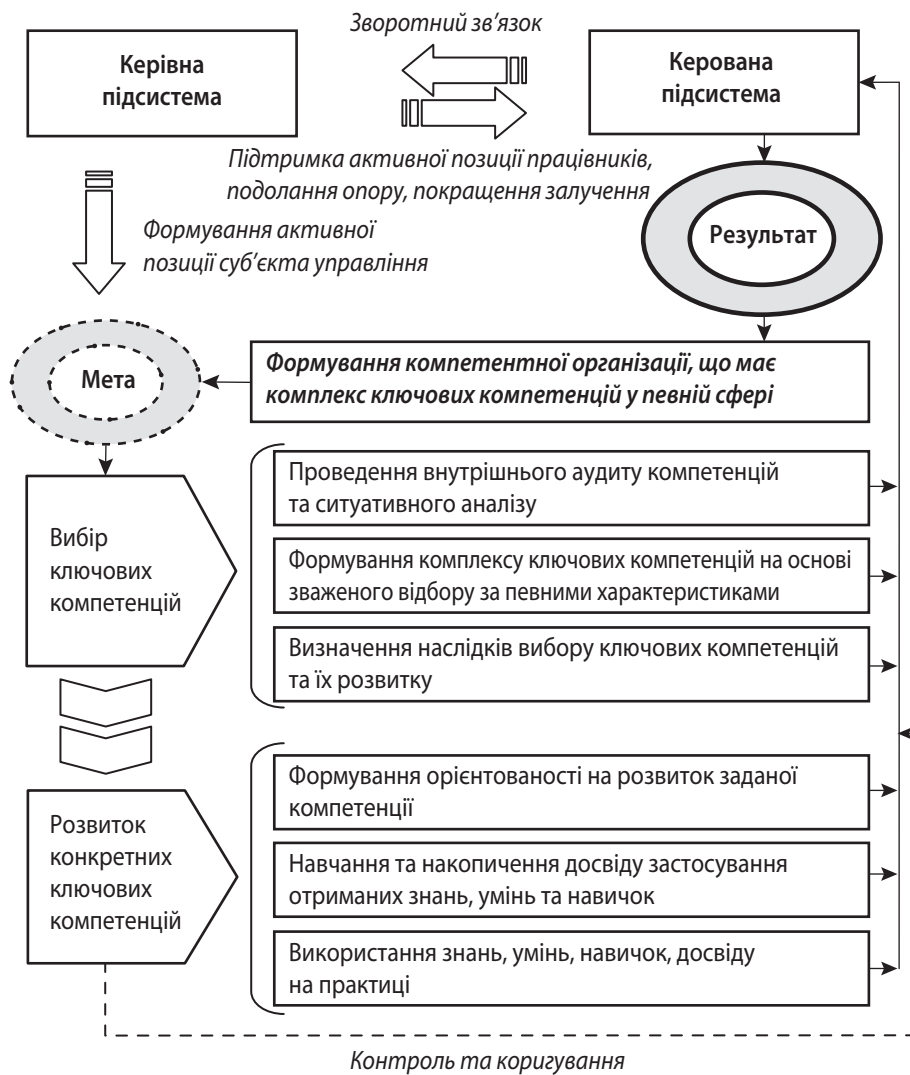


Рис. 1. Послідовність формування компетентної організації

Джерело: побудовано авторами.

2010. № 2. С. 172–184. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2010/04/172-184_no-2_vol-33_2010_UKR.pdf
9. Гусева О. Ю. Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4. С. 261–266. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No4/261-266.pdf>
10. Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83–86. URL: http://www.bsес.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf

REFERENCES

- Azarenkov, H. F., and Katkova, K. V. "Kliuchovi kompetentsii promyslovoho pidpriemstva" [The Core Competences of the Industrial Enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2017. http://www.bsес.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf
- Hruzina, I. A. "Kompetentsii pratsivnykiv yak nevidiemna skladova kompetentnosti orhanizatsii" [Employee

- Competencies as an Integral Part of the Organization's Competence]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2022): 7-13. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-1>
- Hruzina, I. A. "Kontseptualni zasady stvorennia kompetentnoi orhanizatsii v umovakh intensyfikatsii yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini" [Conceptual Foundations for Creating a Competent Organization in the Conditions of Intensification of the European Integration Processes in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 2 (2024): 279-288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-279-288>
- Husieva, O. Yu. "Metodolohichni osnovy formuvannia systemnykh kompetentsii stratehichno orientovanoho pidpriemstva" [Methodological Bases of Creation the System Competence a Strategically Oriented Enterprise]. *Ekonomika: realii chasu*. 2015. <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No4/261-266.pdf>
- Krymska, L. O., and Bieliaieva, O. V. "Kliuchovi kompetentsii yak osnova stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstva" [Core Competencies as a Basis of the Enterprise's Stra-

tegic Flexibility]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*. 2014. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf

Kuzmyn, V. M. "Rozvytok pidpriemstva na osnovi modeli kompetentsii" [Development of the Enterprises Based on the Model of Competencies]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29__35

Loi, A. V. "Poniattia ekonomichnoi kompetentnosti torhovelnoho pidpriemstva" [Concept of Economic Competence of Trading Enterprises]. *Economic Synergy*, no. 3 (2023): 128-143.
DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-9>

Otenko, V. I., and Stokaz, Ya. M. "Metodychne zabezpechennia otsiniuvannia upravlinskoj kompetentnosti pidpriemstva" [Methodological Support for Assessing

Managerial Competence of an Enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*. 2018. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32603/1/отенко.pdf>

Vodolazhska, T. O., and Zheved, A. O. "Naukovometodychne zabezpechennia protsesu formuvannia modeli kompetentsii pratsivnykiv" [Scientific and Methodological Ensuring the Process Formation of the Employee Competence Model]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 43 (2024): 182-198.
DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.182

Yanenkova, I. H. "Orhanizatsiini kompetentsii u sferi innovatsiinoi diialnosti" [Organizational Competencies in the Field of Innovative Activities]. *Ukrainskyi sotsium*. 2010. https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2010/04/172-184__no-2__vol-33__2010__UKR.pdf

УДК 338.2:332.1

JEL: A13

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-29-39>

ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНості: КОНЦЕПЦІЇ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

©2025 СЛУКІН Г. І.

УДК 338.2:332.1

JEL: A13

Слукін Г. І. Політика соціальної згуртованості: концепції та їх адаптація в сучасних умовах

У статті розглянуто еволюцію визначення категорії «соціальна згуртованість», а також сучасні підходи до управління та моніторингу соціальної згуртованості в контексті мережевої економіки з метою попередження ризиків десолідаризації. Метою дослідження є системний аналіз концептуальних засад політики згуртованості в Європейському Союзі, Україні та визначення напрямків їх подальшої адаптації до викликів і можливостей сучасної мережевої економіки. Проаналізовано вплив інклюзивних політичних і економічних інститутів, різних типів соціального капіталу (*bonding, bridging, linking*) і соціальних мереж на формування єдності всередині та між спільнотами. Зазначено актуалізація проблематики соціальної згуртованості як характеристики мереж – основного ресурсу, джерела економічних можливостей і важливої умови сталості економічного розвитку. Виявлено три рівні управління згуртованістю: стратегічний, інституційно-фінансовий та операційний. Багаторівнева модель забезпечує досягнення інтегрованих цілей – зростання, доступ до соціальних прав, підтримка вразливих груп, дотримання базових стандартів. Політика згуртованості є інструментом досягнення соціально-економічної конвергенції шляхом подолання територіальних диспропорцій через інвестиції в інфраструктуру, підтримку зайнятості та розширення доступу до послуг. В умовах мережевої економіки необхідною є адаптація політики соціальної згуртованості задля попередження ризиків соціальної фрагментації, що загрожують внутрішній стабільності та стійкості розвитку і можуть призводити до дезінтеграції соціально-економічної системи. Водночас формування довіри, залучення людського капіталу та зниження трансакційних витрат залежать від згуртованості та впливають на економічну динаміку. Критичний огляд поточних систем моніторингу політики згуртованості в ЄС та Україні виявив зосередженість на кількісних та інфраструктурних показниках, які відображають реалізацію проектів та обсяг наданих послуг, але не охоплюють якісні аспекти соціальної взаємодії, довіри та інтеграції. Для розширення аналітичних можливостей рекомендовано доповнити систему моніторингу індикаторами цифрової інклюзії, горизонтальних соціальних зв'язків, інституційної та міжособистісної довіри, участі громадян у прийнятті рішень, інтеграції вразливих груп у соціальні мережі взаємодії. Розширена система дозволить перейти від технократичного обліку до комплексного аналізу соціальної згуртованості як передумови сталого регіонального розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінювання взаємозв'язку між рівнем соціальної згуртованості та темпами економічного зростання з метою підвищення ефективності соціально-економічної політики в цілому.

Ключові слова: соціальна згуртованість, політика згуртованості, сталий розвиток, мережева економіка, індикатори згуртованості, інклюзія, інклюзивні інститути, регіональний розвиток.

Табл.: 2. **Бібл.:** 36.

Слукін Георгій Ігорьович – аспірант кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: slukingeorge@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8308-5533>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JXN-1340-2024>