

4. Havrysh, O.A., Dovhan', L.Ye., Krejdych, I.M., Semenchenko, N.V. (2017). *Tekhnolohii upravlinnia personalom*. [Personnel management technologies]. NTUU «KPI imeni Ihoria Sikors'koho». Kyiv. Ukraine.
5. Devlin, E.S. (2006). *Crisis Management Planning and Execution*. CRC Press.
6. Luecke, R. (2004). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston. USA.
7. Rosenthal, U., Boim, A., Comfort, L.K. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield. USA.
8. Vardarlier, P. (2016). «Strategic approach to human resources management during crisis». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 235. № 2. pp. 463-472.

**Abstract.**

**Melnyk A., Petrenko O. Anti-crisis management of enterprise staff based on motivation.**

*Introduction. In the current landscape, the prevalence of crisis phenomena has brought human resource management issues to the forefront at all levels. The personnel of enterprises have been significantly impacted by socio-economic transformations, making competent and qualified personnel management a necessity. Employee motivation, a crucial aspect of personnel management, directly influences the effectiveness of the enterprise. A well-designed motivational system is a significant competitive advantage, while its absence can detrimentally affect labor productivity and the team atmosphere within the enterprise. The publication aims to evaluate theoretical and methodical approaches to anti-crisis management of personnel of entrepreneurial structures based on motivation under modern conditions of uncertainty of socio-economic processes. The results. The article examines the essence of forming anti-crisis personnel management of entrepreneurial structures based on motivation. The essential content of the concept of "crisis" has been determined. Approaches to the study of interpretations of the concept of "anti-crisis management", "personnel management", "motivation" are substantiated. The directions of the formation of the motivation system are determined, and the motivation process, the principles of motivation, the essence of the concept of non-monetary motivation, and its types and characteristics are substantiated. The formation of a motivational system in conditions of crisis and uncertainty was investigated through training, the study of the company's personnel, analysis of the motivational system of competitors, surveys, and employee questionnaires. Conclusions. In modern realities, crises at the enterprise are unique and require an individual approach to their study and regulation. At the same time, the knowledge and ability of the company's management to overcome crises, predict, prevent, and avoid them plays a key role. When crises arise, competent and qualified transformations, considering the work of the company's personnel, are necessary.*

**Keywords:** motivation, non-monetary types of motivation, enterprise, anti-crisis management, personnel.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Мельник А.О., Петренко О.О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 39-43.

Melnyk A., Petrenko O. Anti-crisis management of enterprise staff based on motivation. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 3, pp. 39-43.



УДК 65.012:658.14:330.322; JEL classification: M11, M12  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-9>

ПОЛОЗОВА Тетяна Василівна<sup>1</sup>, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>  
ТКАЧЕНКО Андрій Геннадійович<sup>1</sup>, аспірант, <https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Полозова Т.В., Ткаченко А.Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації.**

У статті досліджено методологічні аспекти формування організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації. Визначено поняття «організаційно-економічний механізм», «компетентна організація», «організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації». Запропоновано авторське визначення компетентної організації, як організації, яка має необхідні знання, навички та ресурси для досягнення поставленої мети, ефективно використовує свої активи з метою створення цінності для зацікавлених сторін (клієнти, працівники, акціонери, суспільство) на основі впровадження інновацій, зберігаючи свої конкурентні позиції в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Виділено основні характеристики компетентної організації (наявність чіткої стратегії, сильне лідерство, ефективні процеси, компетентні працівники, високий рівень організаційної культури, орієнтація на результат). Запропоновано концептуальну схему організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації, який містить такі елементи: об'єкт, суб'єкт, мета, завдання, принципи (загальні принципи управління, загальні принципи функціонування організації, специфічні принципи функціонування компетентної організації), підсистеми забезпечення, функції, засоби управлінського впливу (підходи, методи, важелі, інструменти), три базові складові (організаційна, економічна, компетентнісна). Визначено специфічні принципи функціонування компетентної організації. Розглянуто сутність і особливості компетентнісного підходу в управлінні організацією. Компетентнісний підхід є дієвим інструментом для підвищення ефективності управління організацією та розвитку її персоналу, забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Систематизовано цифрові інструменти управління, використання яких дозволить організації підвищити ефективність діяльності, швидше адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і забезпечити компетентність на ринку.

**Ключові слова:** компетентна організація, компетентність, розвиток організації, управління організацією, організаційно-економічний механізм, функціонування компетентної організації, принципи управління, компетентнісний підхід, цифрові інструменти.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний етап розвитку економічних відносин в Україні характеризується специфічними особливостями, врахування яких у своїй

діяльності дозволить організаціям підвищити ефективність функціонування. Так, через процеси глобалізації, стрімкий технологічний прогрес та інші фактори сучасний бізнес стає все

<sup>1</sup>Харківський національний університет радіоелектроніки

більш складним, що ускладнює управління організаціями та досягнення ними своїх цілей. Посилення рівня конкуренції на ринку змушує організації шукати нові способи підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності. Зростаюча вимогливість клієнтів до якості продукції та послуг вимагає від організації для забезпечення на ринку конкурентних позицій постійно вдосконалювати свої процеси та продукти. Найважливішим активом і ресурсом будь-якої організації є персонал, тому основним з пріоритетів функціонування організації є вміння залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників. Отже, організації, які прагнуть зберегти та посилити конкурентні позиції на ринку, повинні постійно вдосконалювати свою роботу, впроваджувати інновації, використовувати найсучасніші підходи, методи та інструменти управління. Саме таким вимогам відповідає компетентнісний підхід, що фокусується на розвитку та використанні компетентностей, які є сукупністю знань, навичок, здібностей та особистих якостей, необхідних для ефективного виконання певних функцій і завдань в організації. З метою інтеграції компетентнісного підходу до загальної системи управління організації актуальним є питання розробки теоретико-методологічних положень щодо формування та впровадження відповідного організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методологічні аспекти формування та функціонування організаційно-економічного

механізму у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання досліджувалися у роботах багатьох учених, серед яких І. Кіщак, А. Слюсаренко [1], В. М. Антоненко, Л. Л. Катранжи [2], С. А. Латкіна, Н. В. Мешкова-Кравченко [3], Р. М. Колісник [4], В. Я. Махінько [5], І. О. Хоменко, Л. М. Волинець, І. В. Горобінська [6], О. М. Безуглий, В. В. Колеснік, А. В. Соколенко [7] та інші.

Особливості функціонування організації на основі компетентнісного підходу розглядалися у роботах таких авторів, як Є. Г. Матвішшин, Р. В. Милянник [8], В. С. Пономаренко [9], О. А. Жерновникова, О. О. Наливайко, Н. А. Черноус [10], О. В. Ольшанський, М. В. Шкробот, Г. І. Дідур, О. М. Шевченко [11], Л. І. Гальків, Т. В. Кулініч, К. В. Сінкевич [12], В. О. Вітунін [13] та інші. Проте результати досліджень свідчать про відсутність в економічній науці поняття «організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації», що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень в межах даної проблематики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних положень формування організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Понятійно-термінологічну базу у даному дослідженні формують два основних поняття «організаційно-економічний механізм» і «компетентна організація». Підходи різних авторів до інтерпретації поняття «організаційно-економічний механізм» наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи різних авторів до інтерпретації поняття «організаційно-економічний механізм»

| Автор   | Визначення поняття   |
|---|--|
| І. Кіщак,<br>А. Слюсаренко [1]                            | «Організаційно-економічний механізм слід розглядати як систему організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, способів та прийомів, які впливають на показники діяльності підприємства, що посилює потенціал розвитку підприємства на основі ефективного використання ресурсів, що сприяє зростанню соціальних, екологічних та економічних результатів»  |
| В. М. Антоненко,<br>Л. Л. Катранжи [2]                    | «Організаційно-економічний механізм являє собою певну системну сукупність елементів управління (мета, завдання, функції, правила, принципи, методи тощо), яка базується на економічних інтересах та економічній зацікавленості об'єкта і суб'єкта (керуваної і керуючої підсистем) управління в досягненні поставлених цілей у процесі впливу суб'єкта на об'єкт управління»   |
| С. А. Латкіна,<br>Н. В. Мешкова-<br>Кравченко [3]         | «Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства – це об'єднання всіх процесів та управлінських рішень, які спрямовані на формування, забезпечення подальшого функціонування й удосконалення системи економічних відносин суб'єктів з об'єктами управління, необхідних для створення умов найбільш ефективного досягнення цілей підприємства»   |
| Р. М. Колісник [4]  | «Під організаційно-економічним механізмом управління підприємством будемо розуміти: сукупність організаційних і економічних засобів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт з метою досягнення бажаних станів об'єкта управління за допомогою вироблення управлінських рішень, що забезпечують з'єднання статички і динаміки»   |
| В. Я. Махінько [5]  | «Організаційно-економічний механізм управління розвитком промислового підприємства є різномірною ієрархічною системою основних взаємопов'язаних між собою елементів та їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та інструментів тощо), а також способів їх взаємодії, включаючи інтеграцію та дезінтеграцію, у ході та під впливом яких гармонізуються економічні відносини всіх учасників виробничого процесу в досліджуваному комплексі, а також між даним комплексом, державою, партнерами та суспільством» |
| Л. М. Волинець,<br>І. В. Горобінська,<br>О. Хоменко [6]   | «Організаційно-економічний механізм підприємства слід розглядати як складну систему, що включає підсистеми прогнозування та планування розвитку, мотивації, організації та інформаційного забезпечення»  |
| О. М. Безуглий,<br>В. В. Колеснік,<br>А. В. Соколенко [7] | «Організаційно-економічний механізм – це система пов'язаних між собою організаційних форм і методів регулювання процесу розширеного відтворення, об'єднання всіх форм власності та господарювання з метою одержання бажаних результатів господарської діяльності підприємства»   |

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-7]

У результаті проведеного наукометричного дослідження зроблено висновок, що у загальному сенсі під організаційно-економічним механізмом функціонування будь-якої соціально-економічної системи розуміється сукупність структурно-системних елементів, ефективна взаємодія яких забезпечує досягнення поставленої мети.

Компетентність організації, з позицій системного підходу, – це складна характеристика, що ґрунтується на взаємодії та інтеграції різних компонентів організації, визначається як її здатність ефективно виконувати функції і завдання з метою досягнення поставлених цілей в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Виходячи з цього, компетентною організацією пропонується вважати організацію, яка має необхідні знання, навички та ресурси для досягнення поставленої мети, ефективно використовує свої активи з метою створення цінності для зацікавлених сторін (клієнти, працівники, акціонери, суспільство) на основі впровадження інновацій, зберігаючи свої конкурентні позиції в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ураховуючи особливості сучасного бізнес-середовища до основних характеристик компетентної організації слід віднести (рис. 1):

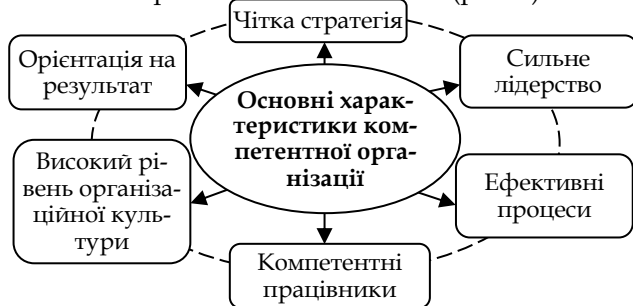


Рис. 1. Основні характеристики компетентної організації

Джерело: розроблено авторами

- наявність чіткої стратегії компетентної організації забезпечує визначення цілей і способи їх досягнення, забезпечуючи сталий розвиток; така стратегія має ґрунтуватися на глибокому розумінні потреб та очікувань зацікавлених сторін;

- сильне лідерство в межах компетентної організації забезпечує високий рівень мотивування працівників до роботи над досягненням поставлених цілей. Професійні лідери компетентної організації мають чітко бачити, формувати стратегію та доносити її до своїх підлеглих;

- ефективні процеси, що здійснюються в межах компетентної організації, дозволяють ефективно реалізовувати свої функції; такі процеси мають бути чітко визначені, вимірювані та постійно вдосконалюватися;

- компетентні працівники, як найважливіший ресурс та характеристика компетентної організації, повинні мати необхідні знання, навички та досвід для виконання завдань; працівники мають бути висококваліфіковані, мотивовані, віддані своїй справі та постійно навчатися;

- високий рівень організаційної культури відрізняє компетентну організацію від інших і характеризує модель поведінки на робочому місці, підтримує цінності та цілі організації.

Корпоративна культура має сприяти командній роботі, розвитку співпраці та впровадженню інновацій;

- компетентна організація має бути орієнтована на результат, для чого вона використовує різні методи моніторингу для визначення ступеня свого прогресу та за його результатами вносить необхідні коригування у свою стратегію та процеси.

Використовуючи базовий підхід до визначення поняття організаційно-економічного механізму та основних характеристик компетентної організації, у даному дослідженні запропоновано під організаційно-економічним механізмом функціонування компетентної організації (О-ЕМФКО) розуміти інструмент управління, що представляє собою сукупність ієрархічно-структурованих елементів, ефективна взаємодія яких спрямована на забезпечення та підвищення рівня компетентності організації в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонована у даному дослідженні концептуальна схема організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації (О-ЕМФКО) наведена на рис. 2.

В основу О-ЕМФКО покладено цілеспрямовану дію суб'єкта на об'єкт, що полягає у забезпеченні та підвищенні рівня компетентності організації через реалізацію засобів управлінського впливу (підходи, методи, важелі, інструменти). Суб'єктом О-ЕМФКО є керівництво самої компетентної організації на всіх рівнях управління. Об'єктом є компетентність організації.

До основних завдань, що сприяють досягненню поставленої мети в межах О-ЕМФКО, слід віднести такі:

- підвищення конкурентоспроможності (передбачає посилення конкурентних позицій на ринку);

- підвищення прибутковості (шляхом проведення моніторингу діяльності та ефективного використання ресурсів);

- залучення та утримання кращих працівників (шляхом використання більш привабливих для своїх працівників умов праці, можливостей для їх розвитку та кар'єрного росту);

- підвищення задоволеності клієнтів (шляхом активного використання інструментарію маркетингових досліджень);

- покращення репутації (забезпечує розширення можливостей збільшення продажів та залучення інвестицій).

До принципів формування О-ЕМФКО пропонується віднести: загальні принципи управління, загальні принципи функціонування організації, специфічні принципи функціонування компетентної організації. На сьогодні не існує єдиного універсального набору принципів, що гарантують компетентність будь-якої організації, оскільки багато залежить від специфіки та галузі діяльності, цілей, інтенсивності впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте можна виокремити ряд специфічних принципів, що дозволять забезпечити ефективність, гнучкість і результативність функціонування компетентної організації (табл. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації. Джерело: розроблено авторами

Конкретні принципи, які є найважливішими для певної організації, можуть відрізнятися залежно від її специфіки та цілей. Серед підсистем забезпечення в межах О-ЕМФКО слід виокремити: інформаційну, ресурсну, організаційну, правову, соціальну, фінансову, технологічну, маркетингову. Функціональний контент структури О-ЕМФКО супроводжується набором традиційних функцій управління: цілепокладання; планування; організація; мотивація; контроль; координація; регулювання моніторинг.

Засоби управлінського впливу суб'єкта на об'єкт передбачають комплексне використання принципів, управлінських підходів, методів, важелів та інструментів. Відмінністю запропонованого підходу до формування організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації є симбіоз процесного, системного, ситуаційного, сценарного та компетентнісного підходів. Ураховуючи специфічну об'єктну орієнтованість дії запропонованого механізму, слід окремо розглянути сутність компетентнісного підходу.

В умовах соціально-економічних трансформацій компетентнісний підхід є важливим в управлінні організацією, оскільки забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сутність компетентнісного підходу базується на таких ключових позиціях:

- фокусує увагу на розвитку певних компетентностей, що передбачає знання, вміння, навички та особистісні якості, необхідні для результативної діяльності в конкретних умовах, і дозволяє

- підготувати фахівців, які здатні відповідати сучасним вимогам;

- забезпечує гнучкість та адаптивність до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; спрямований на розвиток компетентностей, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, приймати ефективні рішення та діяти в умовах невизначеності;

- акцентує увагу на практичну компоненту в освіті, що означає тісний зв'язок з вирішенням конкретних практичних фахових завдань у реальних умовах праці;

- підтримує концепцію безперервного навчання та розвитку, що дозволяє персоналу організації постійно удосконалюватися, розвивати свої компетентності протягом всього життя. Це можуть бути програми навчання та розвитку, спрямовані на покращення компетентностей працівників (тренінги, коучинг, наставництво тощо);

- передбачає міждисциплінарність, тобто інтеграцію знань з різних дисциплін, що забезпечує формування комплексного та цілісного розуміння всіх бізнес-процесів;

- зосереджує увагу на розвитку м'яких навичок (soft skills), серед яких комунікативність, креативність, лідерські здібності, вміння працювати в команді, критичне мислення, що є ключовими в умовах сучасного мінливого бізнес-середовища;

- передбачає орієнтацію на особистість, ураховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника, що дозволяє створювати індивідуальні траєкторії професійного розвитку;

- передбачає розробку та впровадження адекватних підходів до оцінки компетентностей,

що може включати індивідуальні та групові експертні оцінки (з боку керівництва або інших працівників);

- використовує компетентності працівників як фактор управління продуктивністю праці;

- підтримує використання «кар'єрного ліфту» для працівників на основі їхніх компетентностей, створення планів розвитку кар'єри та внутрішніх програм підвищення кваліфікації, міжнародної мобільності тощо.

Таблиця 2

**Специфічні принципи функціонування компетентної організації**

| Принцип  | Характеристика  |
|--|---|
| 1. Чіткість місії та бачення                         | Місія визначає мету діяльності організації; бачення дозволяє сформулювати довгострокові цілі та стратегії розвитку, які мають бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), тобто конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі  |
| 2. Стратегічне планування                            | Передбачає, що розробка стратегічних планів має відбуватися на основі аналізу ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів. При цьому план має бути гнучким та адаптивним; має здійснюватися регулярний перегляд та коригування стратегій відповідно до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища                                      |
| 3. Ефективність лідерства                            | Означає, що лідерство в організації має бути чітким, надихаючим та впевненим. Лідер має формувати чітко бачення, мотивувати та об'єднувати працівників, вчасно делегувати повноваження та приймати обгрунтовані рішення   |
| 4. Клієнтоорієнтованість                             | Передбачає фокус на оцінку потреб та очікувань клієнтів для забезпечення високого рівня задоволеності; постійний моніторинг зворотного зв'язку від клієнтів та адаптація продуктів і послуг відповідно до їх потреб   |
| 5. Інноваційність і безперервне покращення           | Передбачає підтримку інноваційних ідей та впровадження новітніх технологій; безперервне вдосконалення процесів та продуктів на основі зворотного зв'язку та аналізу даних   |
| 6. Організаційна культура                            | Передбачає формування позитивної, інноваційної та орієнтованої на результат організаційної культури; залучення працівників до процесу прийняття рішень та створення комфортних умов для їх роботи   |
| 7. Ефективність структури                            | Означає, що структура організації має бути чіткою та ієрархічною, з чітко визначеними завданнями, функціями та відповідальністю; вона має бути гнучкою та адаптивною до факторів мінливого середовища   |
| 8. Ефективність комунікацій та співпраці             | В організації мають бути відкриті та ефективні комунікаційні процеси на всіх рівнях управління, що сприяє обміну потоками інформації та співпраці. Мають здійснюватися підтримка співпраці між відділами та стимулювання командної роботи; всі члени організації мають бути в курсі справ та мати можливість відкрито висловлювати свою думку |
| 9. Мотивація та залучення працівників                | Організація має створювати таке середовище, в якому працівники відчувають себе мотивованими та залученими до роботи; їх здібності мають бути визнані та заохочені   |
| 10. Неперервність навчання та розвитку               | Організація має сприяти постійному навчанню та розвитку працівників; це дозволить їм зберегти та підвищити рівень своєї компетентності  |
| 11. Ефективність управління ресурсами                | Передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних, людських, технологічних, інформаційних та інших видів ресурсів; це дозволить досягти поставлених цілей найефективнішим способом   |
| 12. Відповідальність та етика                        | Передбачає дотримання високих етичних норм у всіх аспектах діяльності організації; відповідальність перед працівниками, клієнтами та суспільством   |
| 13. Орієнтація на результат                          | Діяльність організації має бути орієнтована на результат з обов'язковим моніторингом свого прогресу та внесенням коректив у разі потреби  |
| 14. Аналіз та управління ризиками                    | Передбачає систематичний аналіз ризиків та розробку відповідних заходів щодо їх мінімізації; готовність до швидкого реагування на непередбачувані сценарії  |
| 15. Моніторинг результатів та управління показниками | Передбачає встановлення ключових показників ефективності (КПІ); регулярний моніторинг та аналіз показників для прийняття обгрунтованих управлінських рішень   |

*Джерело: запропоновано авторами*

Зазначені особливості та специфічна орієнтація компетентнісного підходу в межах О-ЕМФКО дозволить: підвищити продуктивність праці; підвищити мотивацію та залученість працівників; посилити стратегічну узгодженість компетентностей працівників зі стратегічними цілями організації; зменшити плинність кадрів; зменшити розрив між теоретичними знаннями та практичними навичками; підвищити якість навчання та професійної підготовки; підвищити конкурентоспроможність організації; забезпечити спроможність організації до адаптації та її гнучкість в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища; забезпечити впровадження інновацій та розвиток нових технологій в умовах соціально-економічних перетворень. Таким чином, компетентнісний підхід є дієвим

інструментом для підвищення ефективності управління організацією та розвитку її персоналу, проте успішна реалізація цього підходу потребує чіткого планування, забезпечення ресурсами та підтримки з боку керівництва.

Сукупність методів, що використовується для формування О-ЕМФКО, передбачає загальні методи управління (економічні, організаційні, соціально-психологічні), методи економічної діагностики та моніторингу (економіко-математичні, логіко-економічні, експертних оцінок тощо).

У межах О-ЕМФКО важелі розглядаються як певні способи забезпечення компетентності організації в контексті економічної складової механізму (кредитні пільги, кредитна ставка, податкові пільги, компенсації, податки, прискорена амортизація, штрафи, пені тощо) (табл. 3).

Таблиця 3

## Цифрові інструменти в контексті О-ЕМФКО

| Напрямок                              | Інструмент        | Джерело   |
|---------------------------------------|-------------------|---|
| 1. Планування та управління проектами | Asana             | <a href="https://asana.com/">https://asana.com/</a>   |
|                                       | Trello            | <a href="https://trello.com/">https://trello.com/</a>   |
|                                       | Jira              | <a href="https://www.atlassian.com/software/jira">https://www.atlassian.com/software/jira</a>   |
|                                       | Microsoft Project | <a href="https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/project/project-management-software">https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/project/project-management-software</a>         |
| 2. Спількування та співпраця          | Slack             | <a href="https://slack.com/">https://slack.com/</a>   |
|                                       | Microsoft Teams   | <a href="https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/log-in">https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/log-in</a>   |
|                                       | Zoom              | <a href="https://zoom.us/">https://zoom.us/</a>   |
|                                       | Google Meet       | <a href="https://meet.google.com/">https://meet.google.com/</a>   |
| 3. Управління завданнями              | Todoist           | <a href="https://todoist.com/">https://todoist.com/</a>   |
|                                       | TickTick          | <a href="https://ticktick.com/">https://ticktick.com/</a>   |
|                                       | Evernote          | <a href="https://evernote.com/">https://evernote.com/</a>   |
|                                       | Google Tasks      | <a href="https://mail.google.com/tasks/canvas">https://mail.google.com/tasks/canvas</a>   |
| 4. Управління часом                   | RescueTime        | <a href="https://www.rescuetime.com/">https://www.rescuetime.com/</a>   |
|                                       | Toggl Track       | <a href="https://toggl.com/">https://toggl.com/</a>   |
|                                       | Freedom           | <a href="https://freetofocus.com/">https://freetofocus.com/</a>   |
|                                       | Forest            | <a href="https://www.forestapp.cc/">https://www.forestapp.cc/</a>   |
| 5. Управління документами             | Google Drive      | <a href="https://support.google.com/drive/answer/2424384?hl=en&amp;co=GENIE.Platform%3DDesktop">https://support.google.com/drive/answer/2424384?hl=en&amp;co=GENIE.Platform%3DDesktop</a> |
|                                       | Dropbox           | <a href="https://www.dropbox.com/">https://www.dropbox.com/</a>   |
|                                       | Box               | <a href="https://www.box.com/home">https://www.box.com/home</a>   |
|                                       | Evernote          | <a href="https://evernote.com/">https://evernote.com/</a>   |
| 6. Управління знаннями                | Confluence        | <a href="https://www.atlassian.com/software/confluence">https://www.atlassian.com/software/confluence</a>   |
|                                       | Notion            | <a href="https://www.notion.so/">https://www.notion.so/</a>   |
|                                       | Google Sites      | <a href="https://sites.google.com/">https://sites.google.com/</a>   |
|                                       | Wiki              |   |
| 7. Управління даними та аналітика     | Google Analytics  | <a href="https://analytics.google.com/analytics/academy/course/6">https://analytics.google.com/analytics/academy/course/6</a>   |
|                                       | Tableau           | <a href="https://www.tableau.com/">https://www.tableau.com/</a>   |
|                                       | Power BI          | <a href="https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi">https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi</a>   |
|                                       | Qlik Sense        | <a href="https://www.qlik.com/us">https://www.qlik.com/us</a>   |
| 8. Управління продажами та CRM        | Salesforce        | <a href="https://www.salesforce.com/">https://www.salesforce.com/</a>   |
|                                       | HubSpot           | <a href="https://www.hubspot.com/">https://www.hubspot.com/</a>   |
|                                       | Zoho CRM          | <a href="https://www.zoho.com/crm/">https://www.zoho.com/crm/</a>   |
|                                       | Pipedrive         | <a href="https://www.pipedrive.com/">https://www.pipedrive.com/</a>   |
| 9. Управління маркетингом             | MailChimp         | <a href="https://mailchimp.com/">https://mailchimp.com/</a>   |
|                                       | Hootsuite         | <a href="https://www.hootsuite.com/">https://www.hootsuite.com/</a>   |
|                                       | Buffer            | <a href="https://buffer.com/">https://buffer.com/</a>   |
|                                       | Sprout Social     | <a href="https://sproutsocial.com/">https://sproutsocial.com/</a>   |
| 10. Управління персоналом             | BambooHR          | <a href="https://www.bamboohr.com/">https://www.bamboohr.com/</a>   |
|                                       | Gusto             | <a href="https://gusto.com/">https://gusto.com/</a>   |
|                                       | Zenefits          | <a href="https://www.zenefits.com/HR/">https://www.zenefits.com/HR/</a>   |
|                                       | ADP               | <a href="https://www.adp.com/">https://www.adp.com/</a>   |

Джерело: сформовано авторами

В умовах діджиталізації сучасного бізнес-середовища особливої актуальності набувають цифрові інструменти управління, використання яких дозволить організації підвищити ефективність діяльності, швидше адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Вибір таких інструментів залежить від потреб та специфіки організації.

Зазначений перелік інструментів управління не є вичерпним. Важливим завданням при цьому є обґрунтування вибору набору інструментів, які в повній мірі відповідатимуть потребам організації.

Окрім зазначених інструментів можуть також використовуватися інші ресурси (книги та статті з управління, онлайн-курси, семінари, професійні асоціації з управління тощо). Інвестування в правильні інструменти дозволить забезпечити компетентність організації та підвищити ефективність її функціонування.

Структурно О-ЕМФКО містить три базові складові (організаційна, економічна, компетентнісна), які присутні в тій чи іншій мірі у всіх елементах механізму та на умовах комплементарності забезпечують досягнення поставленої мети.

Моніторинг є невід'ємним елементом О-ЕМФКО, що дозволяє ідентифікувати стан та ефективність дії механізму, вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, швидко адаптуватися до вимог ринку та приймати ефективні управлінські рішення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у даному дослідженні запропоновано авторський підхід до визначення поняття «компетентна організація», визначено основні характеристики компетентної організації. Запропоновано визначення та концептуальну схему організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації, розкрито методологічні особливості його формування.

Характерною відмінністю запропонованого механізму є симбіоз і комплементарність трьох базових складових (організаційна, економічна, компетентнісна), кожна з яких має самостійну функціональність. Визначено ключові аспекти використання компетентного підходу, який є ефективним інструментом забезпечення стійкості та розвитку організації в умовах динамічних соціально-економічних змін. Перспективами подальших досліджень може бути розкриття теоретико-методичних аспектів компетентної складової в межах організаційно-економічного механізму функціонування компетентної організації.

## Література.

1. Кіщак І., Слюсаренко А. Теоретико-методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 49-56.
2. Антоненко В.М., Катранжи Л.Л. Дискусійні питання щодо визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 5. С. 125-134.
3. Латкіна С.А., Мешкова-Кравченко Н.В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Випуск 1. С. 71-75.
4. Колісник Р.М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Випуск 1. С. 66-72.

5. **Махінко В.Я.** Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2022. № 2. С. 14-18.
6. **Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В.** Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. № 1. С. 86-92.
7. **Безуглий О.М., Колеснік В.В., Соколенко А.В.** Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 2. С. 18-25.
8. **Матвійшин Є.Г., Милянник Р.В.** Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. *Ефективність державного управління.* 2022. Випуск 1-2. С. 73-79.
9. **Пономаренко В.С.** Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 176 с.
10. **Zhernovnykova O.A., Nalyvaiko O.O., Chornous N.A.** Intellectual competence: essence, components, levels of formation. *Педагогіка та психологія.* 2017. Випуск 58. С. 32-41.
11. **Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М.** Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 2. С. 144-152.
12. **Гальків Л.І., Кулінич Т.В., Сінкевич К.В.** Компетентнісний підхід у проектному управлінні організацією. *Економіка та держава.* 2021. № 11. С. 20-25.
13. **Вітунін В.О.** Генезис компетентнісного підходу в управлінні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2018. № 5 (90). С. 131-135.

#### References.

1. **Kischak, I., Sliusarenko, A.** (2019). «Theoretical and methodological approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of enterprise management». *Naukovyj visnyk Mykolaivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky.* № 1. pp. 49-56.
2. **Antonenko, V.M., Katranzhy, L.L.** (2021). «Discussion questions regarding the definition of the essence of the concept of "organizational and economic mechanism"». *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia.* Issue 5. pp. 125-134.
3. **Latkina, S.A., Mieshkova-Kravchenko, N.V.** (2021). «Organizational and economic mechanism of development of a manufacturing enterprise». *Biznes-navihator.* Issue 1. pp. 71-75.
4. **Kolisnyk, R.M.** (2021). «The essence and basic principles of the formation of the organizational and economic mechanism of enterprise management». *Visnyk Natsional'noho universytetu tsvytil'noho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia.* Issue 1. pp. 66-72.
5. **Makhin'ko, V.Ya.** (2022). «Formation of the organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise». *Naukovyj visnyk Poltava'skoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky.* № 2. pp. 14-18.
6. **Khomenko, I.O., Volynets', L.M., Horobins'ka, I.V.** (2023). «Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises». *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal.* № 1. pp. 86-92.
7. **Bezuhlyj, O.M., Koliesnik, V.V., Sokolenko, A.V.** (2023). «The organizational and economic mechanism of ensuring the effective functioning and development of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine». *Ekonomichnyj visnyk Donbasu.* № 2. pp. 18-25.
8. **Matviishyn, Ye.H., Mylianyk, R.V.** (2022). «Assessment of the development of managerial competences through the prism of the effectiveness of the organization's activities». *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnia.* Issue 1-2. pp. 73-79.
9. **Ponomarenko, V.S.** (2013). *Ekonomika pidpriemstva: kompetentnist' i efektyvnist' rozvytku.* [Enterprise economics: competence and efficiency of development]. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
10. **Zhernovnykova, O.A., Nalyvaiko, O.O., Chornous, N.A.** (2017). «Intellectual competence: essence, components, levels of formation». *Pedahohika ta psykholohiia.* Issue 58. pp. 32-41.
11. **Ol'shans'kyj, O.V., Shkrobot, M.V., Didur, H.I., Shevchenko, O.M.** (2022). «Strategic innovative directions of personnel management of the organization based on the competence approach in the conditions of financial, migration risks, digitalization and sustainable development». *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini.* № 2. pp. 144-152.
12. **Hal'kiv, L.I., Kulnich, T.V., Sin'kevych, K.V.** (2021). «Competence approach in project management of the organization». *Ekonomika ta derzhava.* № 11. pp. 20-25.
13. **Vitiunin, V.O.** (2018). «The genesis of the competence approach in management». *Naukovyj visnyk Poltava'skoho universytetu ekonomiky i torhivli.* № 5 (90). pp. 131-135.

#### Abstract.

**Polozova T., Tkachenko A.** *Organizational and economic mechanism of the functioning of a competent organization.*

In the article, methodological aspects of forming the organizational and economic mechanism for the functioning of a competent organization are examined. The concepts of «organizational and economic mechanism», «competent organization» and «organizational and economic mechanism for the functioning of a competent organization» are defined. An author's definition of a competent organization is proposed as an organization that possesses the necessary knowledge, skills, and resources to achieve its goals, effectively utilizes its assets to create value for stakeholders (customers, employees, shareholders, society) through the implementation of innovations, while maintaining its competitive positions under the influence of external and internal environmental factors. The main characteristics of a competent organization are highlighted (presence of a clear strategy, strong leadership, effective processes, competent employees, high level of organizational culture, result orientation). A conceptual scheme of the organizational and economic mechanism for the functioning of a competent organization is proposed, which includes the following elements: object, subject, goal, tasks, principles (general management principles, general principles of organization functioning, specific principles of competent organization functioning), support subsystems, functions, means of management influence (approaches, methods, levers, tools), three basic components (organizational, economic, competency-based). Specific principles of the functioning of a competent organization are defined. The essence and features of the competency-based approach in organizational management are considered. The competency-based approach is an effective tool for improving organizational management efficiency and developing its personnel, ensuring quick adaptation to changes in the external and internal environment. Digital management tools are systematized, the use of which will allow the organization to improve operational efficiency, adapt more quickly to the impact of external and internal factors, and ensure market competence.

**Keywords:** competent organization, competence, organization development, organization management, organizational and economic mechanism, functioning of a competent organization, management principles, competency-based approach, digital tools.

## Бібліографічний опис статті:

Полозова Т.В., Ткаченко А.Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 43-50.

Polozova T., Tkachenko A. Organizational and economic mechanism of the functioning of a competent organization. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 3, pp. 43-50.

УДК: 005.95:316.46; JEL classification: F230  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10>

БЛИЗНЮК Тетяна Павлівна<sup>1</sup>, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнесу, <https://orcid.org/0000-0002-8291-4150>  
БЛИЗНЮК Олександр Васильович<sup>1</sup>, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,  
<https://orcid.org/0009-0006-7133-2813>

**КРОС-КУЛЬТУРНИЙ ПРОФІЛЬ ЛІДЕРА: ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ**

Близнюк Т.П., Близнюк О.В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури.

Найбільш комплексною оцінкою впливу національної культури на управління персоналом організації, яка функціонує в умовах декількох національних культур, є методичний підхід, що базується на підході, розробленому групою вчених під керівництвом Г. Хофстеде. Метою дослідження є аналіз впливу національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії на основі 6-D моделі національної культури. Було проаналізовано вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера на основі 6-D моделі національної культури. В результаті визначено, що п'ять з шести культурних вимірів 6-D моделі національної культури безпосередньо впливають на крос-культурний профіль лідера: «дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності і жіночності», «унікнення невизначеності» та «часова орієнтація».

**Ключові слова:** крос-культурний профіль лідера, національна культура, 6-D модель національної культури, «дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності і жіночності», «унікнення невизначеності», «часова орієнтація».

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Національна культура безпосередньо впливає на систему цінностей людей, їхній менталітет та домінуючий стиль менеджменту. Культура будь-якої організації знаходиться під значним впливом національного чинника, який надзвичайно важливо враховувати при веденні бізнесу з партнерами, так як численні дослідження показують, що через відмінності в установках і загальних цінностях в одних тих самих ситуаціях представники різних культур ведуть себе по-різному. Менеджери компаній у різних країнах світу зараз гостро відчувають вплив культурного контексту країни, в якій вони працюють. Розуміння та врахування культурних особливостей різних країн, з представниками яких конкретна компанія взаємодіє, позитивно позначається на процесі управління компанією, створюючи синергетичний ефект у підвищення ефективності її діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Як визначено групою вчених під керівництвом Г. Хофстеде, в крос-культурному дослідженні [1] саме національна культура пояснює 50% розходжень у відносинах і поведінці представників різних національних культур, що свідчить про значний вплив національної культури на поведінку співробітників компанії і, відповідно, впливає і на стиль лідерства в такій компанії. В іншому крос-культурному дослідженні [2] щодо впливу культури на особливості менеджменту у трьох найбільш розвинених в економічному відношенні країнах, таких як США, Німеччина та Японія, визначено, що «культурні правила не просто «впливають» на поведінку людей, вони визначають значення та ідентичність індивідів і патернів

відповідної економічної, політичної та культурної активності, в яку залучені дані індивіди». У крос-культурному дослідженні [3], присвяченому аналізу впливу національної культури на управління персоналом в мультинаціональній організації було доведено, що найбільш комплексною оцінкою впливу національної культури на управління персоналом організації, яка функціонує в умовах декількох національних культур, є методичний підхід, що базується на підході, який розроблений групою учених під керівництвом Г. Хофстеде та носить назву 6-D модель [4].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз впливу національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії на основі 6-D моделі національної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі 6-D моделі національної культури є аналіз впливу шести культурних вимірів, за якими група вчених під керівництвом Г. Хофстеде проаналізували національні культури різних країн світу декілька разів (1979, 1986, 2002, 2010, 2016, жовтень 2023) [5]. Крайня оцінка національних культур відбувалась уже без керівництва Г. Хофстеде і призвела до зміни назви одного з культурних вимірів.

Розглянемо кожний з цих вимірів та визначимо вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії за кожним із цих вимірів.

Перший культурний вимір, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний

<sup>1</sup>Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця