

УДК 005.336.2:65.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.10>**Грузіна І.А.**

кандидат економічних наук, доцент

*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8156-1090>

ОБҐРУНТУВАННЯ ІЄРАРХІЧНОСТІ СТРУКТУРИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Компетенції організації, вдало поєднуючись із супутніми компетенціями співробітників формують загальну організаційну компетентність. З огляду на те, що жодна з компетенцій не в змозі відігравати ключову роль для досягнення цілей організації, виникає необхідність їх оптимального поєднання для вирішення управлінських завдань кожного етапу життєвого циклу організації. У статті визначено перелік компетенцій, що формують структуру організаційної компетентності, та обґрунтовано необхідність їх ієрархічного розташування за рівнями піраміди. Співвіднесення рівнів організаційних компетенцій із завданнями на кожній стадії життєвого циклу організації, доповнене постійним моніторингом їх стану, дозволить керівникам визначати необхідність їх оновлення, а також можливості трансформації та розвитку.

Ключові слова: компетентність організації, компетенція, структура компетентності, піраміда компетенцій, життєвий цикл.

Постановка проблеми. Формування організаційних компетенцій відбувається у результаті цілеспрямованого відбору та накопичення інформації та проявляється у вдосконаленні діяльності організації та її структури. Означаючи сукупність характеристик, що забезпечують вищий рівень професійності організації порівняно з конкурентами, компетенції відрізняються довготривалим характером та мають ключове значення для розвитку. Це вимагає моніторингу їх стану, можливостей трансформації, розвитку та необхідності оновлення. Вихідним етапом для вирішення цього завдання є визначення актуальних на кожному етапі життєвого циклу управлінських завдань, необхідних для їх вирішення компетенцій, побудова моделі компетенцій, визначення ступеню відповідності наявних компетенцій моделі та обґрунтування доцільності їх трансформації або оновлення відповідно до зміни етапів життєвого циклу та пріоритетності управлінських завдань. Це може стати дієвим інструментом оцінки компетенцій організації, пошуку шляхів досягнення бажаного рівня компетентності, що, ймовірно, призведе до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, зростання продуктивності праці, підвищення рівня конкурентоспроможності організації [1]. Попередніми дослідженнями доведена відсутність активної практики визначення, оцінки та розвитку компетенцій, розробки та використання моделей компетенцій українськими організаціями. Часто це пов'язано з недостатнім рівнем знань щодо сутності, змісту, видів компетенцій, принципів їх виділення та оцінки, вибору напрямів розвитку або набуття. Можливо, причина полягає також у відсутності достатнього теоретичного базису, активної наукової дискусії, недослідженості міжнародних практик компетентнісного підходу до управління організаціями, що обумовило вибір напряму дослідження та формулювання його мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення запропонованої у науковій літературі типо-

логії індивідуальних компетенцій є корисним для розуміння змісту та сутності організаційних компетенцій, їх послідовного аналізу та оцінки. Дотепер актуальними залишаються рекомендації загальновідомих Прахалада К.К. і Хамела Г. [2], які, досліджуючи ключові компетенції, зазначали про можливість забезпечення ними успішного функціонування організації у декількох галузях, на декількох ринкових сегментах та ринку в цілому. Корисними є висновки науковців у [3], що підтверджують ієрархічний характер розташування компетенцій організації. Про важливість компетенцій у стратегічному управлінні організацією зазначали науковці у [4; 5], підкреслював їх роль у якості інструменту антикризового менеджменту Василенко В.О. [6], пов'язували їх рівень з можливістю організаційного розвитку Холод Б.І. [7]. Але недостатня дослідженість питання, зокрема, у напрямі визначення шляхів набуття та розвитку організаційних компетенцій, плутанина у розмежуванні їх видів та оцінки впливу на перспективи функціонування українських організацій у сучасних умовах вимагають проведення додаткових досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні складових організаційної компетентності та обґрунтуванні ієрархічності її структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичний аналіз наукових поглядів на сутність та типологію компетенцій доцільно розпочати з ключових компетенцій, які вважають основним джерелом конкурентоспроможності, неповторності та відмінності організації від конкурентів [3]. Прахалад К. та Хамел Г., 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 [2]. Цієї ж точки зору дотримуються Гуяр Ф. та Келлі Дж., які, визначаючи ключову

компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій організації, вважають її чинником забезпечення унікальності організації у певній галузі [3; 8]. 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 пристосуватися до швидкозмінних 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 свідчить про їх приналежність до більш високого, порівняно зі стратегічними, рівня. 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. Розглядаючись як унікальні, важко відтворювальні, складно копіювані та майже незамішувані, ключові є компетенціями вищого порядку, специфічними факторами функціонування організації, що визначають індивідуальну модель її розвитку у довготривалій перспективі. Виступаючи своєрідною формою колективного знання, що, у поєднанні з унікальною технологією, є невід'ємною складовою стратегічних активів організації, приймаючи безпосередню участь у створенні найбільшої споживчої вартості, вони управляють використанням інших компетенцій і організаційних здібностей, обумовлюючи відмінність організації у ринковому оточенні і лідерство у конкурентній боротьбі [9].

Буде невірно називати ключовою навичку, рівень прояву якої в організації не перевищує середньогалузевий, та є необхідним для входження в галузь, не створюючи значної конкурентної переваги. Звісно вона може бути розцінена як потенційно ключова за умов наявності можливостей для розвитку, що дозволить організації в майбутньому при досягненні певного його рівня проникати на ринкові сегменти або ринки та успішно на них конкурувати [10]. 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. Так, запроваджуючи власний механізм вироблення компетенцій, формулюючи відповідні їм стратегії діяльності, цілі та завдання, описуючи вимоги до посад, організації сприяють формуванню в економічній науці нової парадигми ключових компетенцій. Це надає можливість об'єднувати, вибудовувати, розширювати та реформувати внутрішні і зовнішні компетенції відповідно до обраної стратегії і стилю конкурентної боротьби.

Розуміння цінності ключових компетенцій для організації впливає із трактування їх сутності. Вчені у [11] 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. Цікавою є точка зору у [12], відповідно до якої вони є безсистемно накопиче-

ним досвідом здійснення інноваційної діяльності, що у сукупності зі знаннями й навичками організації, її науковими дослідженнями й розробками, стає основою успішної конкуренції. Думка загальновідомих Прахалада К. і Хамела Г. [2] 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 вважається не зовсім доцільним, адже не може повністю відобразити сутність поняття. Точнішою є думка науковців, які характеризують ключову компетенцію як раціональний набір ресурсів, що дозволяє організації ефективно виконувати 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 [8] про найвищий порядок ключових компетенцій та доцільність їх розгляду як найстійкішого до зносу і довгострокового активу організації, сформованого на підставі взаємодії індивідуалізованих технологій і навичок, що не піддаються відтворенню з боку конкурентів.

Виявлення ключових компетенцій для організації обумовлюється сферою її функціонування та стратегією діяльності. Видозмінюючись відповідно до профілю діяльності та особливостей організації, вони набувають вигляду сукупності більш детальных компетенцій. Так, організації з клієнтоорієнтованою маркетинговою стратегією фокусуються на виявленні цільових клієнтів, аналізі їх потреб і відповідності товарної пропозиції для їх задоволення. Аналізуючи діяльність представників ринку промисловості, унікальною доцільно визначити компетенцію з орієнтацією на технологію, адже вона разом з інноваційними продуктами, створюючи нові ринки, забезпечує організаціям ширші можливості. Можна погодитися з думкою, що ключова компетенція є стратегічним фактором успіху організації, який виражається у кінцевому продукті й відображає вирішальні для споживача організаційні параметри, що, позитивно впливаючи на ринкову капіталізацію, обумовлює позицію організації у конкурентній боротьбі. Тобто 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 відповідною інтеграцією знань і вмінь, концентруючи увагу на напрямках діяльності, що реалізуються краще за конкурентів, організація створює ринкові бар'єри входу та забезпечує собі можливість повного використання ринкового потенціалу. Своєчасне розуміння сутності ключових компетенцій, як чинника інтеграції усіх компонентів діяльності, та важливості, як рушійної сили розвитку її нових напрямів, відкриває організації шлях до довготривалого лідерства на ринку.

Ключові компетенції займають провідне місце у загальній структурі організаційних компетенцій. Вони безпосередньо впливають на процес управління організацією, виступаючи засобами формування нової стратегії, пов'язані з корпоративною культурою, відображаються в компетенціях співробітників і, в обов'язковому

порядку, потребують формування, поширення, утримання й постійного розвитку. Ключова компетенція, на відміну від організаційних активів, із часом збільшує свою цінність, набуваючи вищого рівня досконалості. Але вона може втратити свою значущість у разі зміни ринкових умов функціонування організації. Прагнення до мінімізації цього ризику потребує моніторингу ключових компетенцій, виявлення та розвитку необхідних характеристик.

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 тим самим собі конкурентну перевагу та підвищуючи захисні бар'єри на існуючому ринку. Невипадково, називаючи їх відмінними, науковці зазначають про їх спирання на цінність, рідкість, невідтворюваність та незамінність ресурсів, 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 фокусуватися на використанні та розвитку ключових компетенцій, не витрачаючи зусилля на менш вигідні напрями. Це так званий «характер» організації, що знаходить прояв у її особливих здібностях і дозволяє їй формувати й дотримуватися певних стратегій діяльності. Але окрема відмінна компетенція в одному напрямі діяльності, може відігравати стримуючу роль в іншому, обумовлюючи важливість управління, спроможного сформувати вірне уявлення про відповідність компетенцій головному завданню та стратегії організації [13].

Спираючись на попередній опис ключових компетенцій у порівнянні зі стратегічними, приймаючи до уваги точки зору фахівців [14], доцільним є виділення принципових відмінностей останніх, адже невірне розуміння їх сутності та змісту призводить 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 [14]. Як повноцінному учаснику ринкових відносин, 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 [15] вважають засобом їх реалізації у процесі досягнення цілей організації, розробку стратегії майбутньої діяльності. Тобто стратегічні компетенції, являючи сукупність знань, умінь і навичок у конкретній сфері діяльності, мають відповідати актуальним організаційним цілям та завданням. Науковці у [10] співвідносять їх з ключовими, як специфічними факторами функціонування організації,

основи процесу її саморозвитку. Однак, їх трактування у дослідженнях ближче до сутності стратегічних, адже зводиться до характеристики вимог до елементів організації, що обумовлюють стратегічну спрямованість її діяльності. Ф. Селезнік 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, по суті, становить один з етапів розробки стратегії її діяльності [13]. Означаючи відмінні характеристики ділової стратегії конкретної організації у чіткій відповідності вимогам зовнішнього конкурентного середовища, стратегічні компетенції забезпечують узгодженість загальної стратегії з можливостями турбулентного ринкового середовища. Одними з перших про це зазначили С.К. Віккері (S. K. Vickery) [16], Дж.С. Кім (J.S. Kim) та П. Арнольд (P. Arnold) [17], які, намагаючись узгодити вимоги зовнішнього середовища із спроможністю організації відповідати їм, запропонували використовувати термін «стратегічні компетенції». Це призвело до виділення іншого виду компетенцій – виробничих, які, у разі ефективного використання, призводять до відчутного зниження витрат, навіть за відсутності цінової вигоди для споживачів, однак, значно рідше використовуються фахівцями у дослідженнях [15]. 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 [18]. Як свідчить аналіз практики функціонування організацій, найчастіше у якості стратегічних приймаються новизна продукції, технологій та використовуваного обладнання; присутність організації на різних ринкових сегментах або ринках; активна участь у стратегічних партнерствах.

Досліджуючи діяльність різних 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 певному ринковому сегменті шляхом здійснення операційних процесів та розв'язання актуальних завдань на стандартному для нього рівні. Тобто, якщо ключові компетенції дозволяють організації встановлювати нові стандарти діяльності у галузі, на окремому ринку або їх сукупності, то стандартні необхідні для входження на певний ринок або його сегмент. Це все те, що підтверджується відповідними ліцензіями або сертифікатами, що не є унікальним, адже стандартними компетенціями володіє переважна 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, отже, окремий рівень піраміди організаційних компетенцій, слід зазначити, що постійні спроби науковців деталізувати та класифікувати широке розмаїття організаційних компетенцій призводять до суттєвого ускладнення як самої структури компетентності, так і процесу її оцінювання в майбутньому. 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 його продуктивної праці. Характерні можливості організаційних підсистем реалізовувати їх на необхідному стандартному рівні максимально ефективним способом дозволяє організації зберегти зайняті ринкові позиції [3; 8; 15]. Можна сказати, що стандартні компетенції логічно входять до складу функціональних, адже реалізація основних функцій організаційної діяльності на рівні, нижчому за загальноприйнятий стандарт, взагалі ставить під сумнів можливість існування подібних організацій. Функціональні компетенції часто описуються у літературі, не завжди поєднуючись при цьому межами однієї групи. Виділяють економічні компетенції, як підгрупи функціонування організації в цілому, адже вони необхідні для якісної реалізації функцій майже в усіх сферах діяльності [8]. Доведеною є цінність управлінських компетенцій, але, якщо раніше вони розглядалися, переважно, у контексті опису індивідуальних компетенцій керівників, то сьогодні все більше дослідників вважають за доцільне розглядати їх на більш 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 тощо [8]. В умовах турбулентного, висококонкурентного середовища актуальними стають такі, як лідерство, бізнес-бачення, організація та координація командної праці, тобто, набуваючи більш комплексного характеру, вони перетворюються на ключові в управлінні організаційними процесами. Особливої значущості в умовах глобалізації світового простору, швидкого розвитку інформаційних технологій, розширення можливостей для активних учасників ринку, набувають виробнича та маркетингово-збутова компетенції організації, що віднесені до групи функціональних й пов'язані зі здатністю виробляти конкурентоспроможну продукцію, реалізовувати її ефективнішим за конкурентів або принципово новим способом. Особливістю функціональних компетенцій має стати їх адаптивність, тобто можливість трансформуватись під певну проблему. Склад функціональних компетенцій не є усталеним, адже його структура обумовлюється специфікою діяльності організації, переліком актуальних завдань та їх пріоритетністю.

Базову складову компетентності складають індивідуальні компетенції, що детально розглядалися попе-

редніми працями автора [19], але потребують додаткового вивчення у контексті їх співвіднесення з іншими рівнями піраміди організаційних компетенцій. Впливаючи на ефективність діяльності організації через власні індивідуальні компетенції, люди 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. Тобто, індивідуальні компетенції, маючи власний «життєвий цикл» та швидкість оновлення, функціонують відокремлено, але їх структурований набір є основним джерелом наповнення індивідуальним змістом колективних компетенцій. Отже, працівники з широким переліком вмінь, навичок та знань, індивідуально-психологічними якостями, що гарантують високий рівень майстерності виконання професійної діяльності, складають ключовий чинник організаційної системи [20]. При цьому інші її складові розглядаються як втілений у матеріальній та інтелектуальній формі досвід та знання людей.

Можливість реалізації комплексу організаційних компетенцій з'являється завдяки формуванню та прояву індивідуальних компетенцій, як відповідних певній сфері професійної діяльності характеристик працівників [2]. Важливим є розуміння принципів відмінностей між ними. По-перше, на відміну від організаційних компетенцій, індивідуальні охоплюють конкретних співробітників, визначаються окремо для кожної конкретної посади. По-друге, незважаючи на те, що персонал є рушійним чинником змін і, в цілому, індивідуальні компетенції мають стратегічну спрямованість, що, у певному розумінні, ототожнює їх із організаційними, все ж таки традиційно вони прописуються для виконання конкретних робіт, реалізації певної діяльності, тобто пов'язані з тактичними змінами, що становить їх принципову відмінність від організаційних [21]. По-третє, організаційні компетенції, становлячи основу побудови моделі індивідуальних компетенцій можуть бути майже повністю включеними у вимоги до певної посади, що є ще однією причиною недоцільності їх ототожнення. Таким чином, інтеграція організаційних компетенцій має передувати інтеграції індивідуальних компетенцій співробітників.

Використовуючи у діяльності індивідуальні й агреговані компетенції, їх комбінації та конфігурації, організація відкриває перспективи успішного функціонування, що могли б бути не виявлені й не реалізовані у разі використання простої суми окремих компетенцій. Системний підхід до використання сукупності організаційних компетенцій у їх взаємодії дозволяє отримати синергетичний ефект завдяки капіталізації й перетворенню на новий нематеріальний ресурс у вигляді унікального організаційного знання, що забезпечує зростання вартості бізнесу та цінності товарів і послуг [15]. Це обумовило доцільність виділення на верхівці піраміди найвищого рівня синергетичних компетенцій [3] (рис. 1).

Такий симбіоз, за думкою науковців [22], є найпродуктивнішим для організації через створення практично невідтворюваних конкурентами переваг, дозволяє їй зростати за існуючими напрямками діяльності, паралельно розвиваючи нові.

Висновки. Попередніми дослідженнями [23] обґрунтована точка зору, що загальною компетентністю організації слід вважати такий рівень прояву окремих компетенцій в організаційній діяльності, що дозволяє досягти запланованих результатів, або, навіть, їх перевищити, завдяки формуванню унікальних конкурентних переваг, швидкій адаптації до постійної зміни ринкової ситуації. Усвідомлення сутності компетенцій, порядку їх розташування у піраміді, виявлення ознак прояву, що впливають на організаційну поведінку, дозволяє з високим ступенем ймовірності оцінити перспективи майбутньої діяльності. Вимірювання успішності організації можливе традиційним шляхом розгляду показників її результативності, як то оборот, прибуток, частка ринку та інших відомих показників. Але сьогодні виключною важливістю набувають питання визначення чинників, що обумовлюють досягнення показників та їх позитивну динаміку. Не зменшуючи цінності індивідуальних компетенцій у процесі ефективного функціонування організації, слід зазначити, що вони ретельно досліджені фахівцями з менеджменту та освітньої діяльності [1; 3–6; 9; 15]. Сьогодні їх більш доцільно розглядати як важливу, але одну із компетенцій організації. Не менш актуальними стають чинники у вигляді унікальних організаційних знань, навичок, досвіду функціонування у специфічних умовах, спроможності вирішувати складні завдання, комбінації цінних ресурсів, технологій, інструментів або наявності відкритого до них доступу. Ці чинники, за умови досягнення певного рівня їх прояву в організаційній поведінці, дозволяють стверджувати про компетентність організації на певних ринках. 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, попередньо зібрати у групи для послідовної оцінки та визначення загального рівня організаційної компетентності. Але розробити адаптивний динамічний їх перелік, який, залежно від тенденцій ринку та



Рисунок 1 – Структура організаційної компетентності

цілей організації, може бути доповнений, скорочений, перегрупований, не втрачаючи при цьому своєї корисності та актуальності, цілком можливо.

Виявлення переліку компетенцій організації, їх групування за структурними складовими компетентності, що розташовані в ієрархічному порядку за рівнями піраміди, стане підґрунтям для їх доповнення необхідними ознаками прояву в організаційній поведінці та показниками, за допомогою яких можна опосередковано оцінити рівень цього прояву, що буде відображено у подальших дослідженнях автора.

Список використаних джерел:

1. Александрова С.А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії. *Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук*. 2011. Вип. 42. С. 16–21.
2. 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.
3. Пономаренко В.С., Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. *Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку* : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 176 с.
4. Наливайко А.П. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку* : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
5. Огієнко С.О. *Стратегічне управління підприємством у сучасних економічних умовах. Економіка розвитку*. 2009. № 3(51). С. 71–73.
6. Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством*. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
7. Холод Б.И., Ткаченко В.А., Тянь Р.Б. *Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития* : монографія. Днепропетровск : ДУЭП, Монолит, 2008. 475 с.
8. Верба В.А., Гребешкова О. М. *Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
9. Кузнецова І.О. *Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства. Сталый розвиток економіки*. 2011. № 2. С. 228–234.
10. Дериховська В.І. *Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. Економіка розвитку*. 2012. Вип. 1(61). С. 114–117.

11. Inkinen H. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance : thesis for the degree of Doctor of Science. Finland : Lappeenranta University of Technology, 2016. 125 p. URL: <http://www.doria.fi/handle/10024/123376>
12. Drejer A., Riis J. Competence development and technology. *The International Journal of Technovation*. 1999. Vol. 19. P. 631–644.
13. Selznick Ph. *Leadership in Administration A Sociological Interpretation*. New York : Harper & Row, 1984. 162 p.
14. Martin R.L., Moldoveanu M.C. Capital Versus Talent. *Harvard Business Review*. 2003. № 7. P. 36–41.
15. Петрова І.І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
16. Vickery S.K. Theory of production competence revisited. *Decision Sciences*. 1991. Vol. 22. № 3. P. 635–643.
17. 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. P. 494–503.
18. Hayes R.H., Wheelwright S.C. Link manufacturing process and product life cycle. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. № 1. P. 79–91.
19. Грузіна І.А. Компетенції працівників як невід’ємна складова компетентності організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Вип. 2(106). С. 7–13.
20. Андрущенко Н.О. Роль і місце комунікацій у процесі управління (до питання підготовки управлінського персоналу). *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського*. 2010. Вип. 21. С. 153–155.
21. Сардак О.В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств. *Економічні науки*. 2010. Вип. 7(26). Ч. 3. С. 3–11.
22. Плюха О.Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 47–50.
23. Грузіна І.А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-17>

References:

1. Aleksandrova S.A. (2011) Komunikatyvna kompetentnist yak profesiino znachushcha yakist fakhivtsiv turystskoi industrii [Communicative competence as a professionally significant quality of tourism industry specialists]. *Pedagogy and psychology of creative personality formation: problems and search*, vol. 42, pp. 16–21.
2. Hamel G., Prahalad C. (1994) *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston : Harvard Business School Press.
3. Ponomarenko V.S., Afanasiev M.V., Hontareva I.V. (2013) *Ekonomika pidpryemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku : monohrafiia* [Enterprise economics: competence and development efficiency : a monograph]. Kharkiv : KhNEU. (in Ukrainian)
4. Nalyvaiko A.P. (2001) *Teoriia stratehii pidpryemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku : monohrafiia* [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development : a monograph]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
5. Ohienko S.O. (2009) Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom u suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Strategic management of an enterprise in modern economic conditions]. *Development economics*, no. 3(51), pp. 71–73.
6. Vasylenko V.O. (2005) *Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Centre for Educational Literature. (in Ukrainian)
7. Kholod B.Y., Tkachenko V.A., Tian R.B. (2008) *Osnovi konkurentnykh preymushchestv y ynnovatsyonnoho rozvytyia : monohrafiia* [Fundamentals of competitive advantages and innovative development : a monograph]. Dnepropetrovsk: DUEP, Monolit. (in Ukrainian)
8. Verba V.A., Hrebeshkova O.M. (2004) Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpryemstva [Problems of identification of enterprise competences]. *Problems of science*, no. 7, pp. 23–28.
9. Kuznetsova I.O. (2011) Model kompetentsii menezhnera yak skladova kliuchovoi zdibnosti pidpryemstva [A model of managerial competencies as a component of the key ability of an enterprise]. *Sustainable economic development*, no. 2, pp. 228–234.
10. Derykhovska V.I. (2012) Model otsinky rivnia rozvytku personalu pidpryemstva [A model for assessing the level of development of enterprise personnel]. *Development economics*, vol. 1(61), pp. 114–117.
11. Inkinen H. (2016) Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance : thesis for the degree of Doctor of Science. Finland : Lappeenranta University of Technology. Available at: <http://www.doria.fi/handle/10024/123376>
12. Drejer A., Riis J. (1999) Competence development and technology. *The International Journal of Technovation*, vol. 19, pp. 631–644.
13. Selznick Ph. (1984) *Leadership in Administration A Sociological Interpretation*. New York : Harper & Row.
14. Martin R.L., Moldoveanu M. C. (2003) Capital Versus Talent. *Harvard Business Review*, no. 7, pp. 36–41.
15. Petrova I.L. (2013) *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic management of human resources]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
16. Vickery S.K. (1991) Theory of production competence revisited. *Decision Sciences*, vol. 22, no. 3. pp. 635–643.
17. Kim J.S., Arnold P. (1992) Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. *International Journal of Technology Management*, vol. 11, no. 3/4, pp. 494–503.
18. Hayes R. H., Wheelwright S. C. (1979) Link manufacturing process and product life cycle. *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 1, pp. 79–91.
19. Hruzina I.A. (2022) Kompetentsii pratsivnykiv yak nevidiemna skladova kompetentnosti orhanizatsii [Employee competencies as an integral part of the organization’s competence]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 2(106), pp. 7–13.
20. Andrushchenko N.O. (2010) Rol i mistse komunikatsii u protsesi upravlinnia (do pytannia pidhotovky upravlinskoho personalu) [The Role and Place of Communications in the Management Process (to the Issue of Management Personnel Training)]. *Scientific Notes of Vinnitsa State Pedagogical University named after M. Kotsiubynskyi*, vol. 21, pp. 153–155.
21. Sardak O.V. (2010) Formuvannia modeli kompetentsii personalu v umovakh marketynhovoii oriiantatsii pidpryemstv [Formation of a Model of Staff Competencies in the Context of Marketing Orientation of Enterprises]. *Economic Sciences*, vol. 7(26), part 3, pp. 3–11.
22. Plokhа O.B. (2010) Teoretychni aspekty formuvannia kompetentsii v orhanizatsiiah [Theoretical aspects of competence development in organisations]. *Development economics*, no. 1(53), pp. 47–50.
23. Hruzina I.A. (2022) Determinanty kompetentnoi orhanizatsii [Determinants of a competent organisation]. *Economic space*, no. 181, pp. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-17>

JUSTIFICATION OF THE HIERARCHICAL STRUCTURE OF THE ORGANISATION'S COMPETENCE STRUCTURE

Effective development of an organization, which is the key to its successful operation over a long period of time, requires solving management tasks that are relevant at each stage of the life cycle. The competences of an organization, successfully combined with the related competences of its employees, form the overall competence of the organization. In other words, along with patents and brands, information databases and advanced software, and a well-established process for justifying and making management decisions, organizational competence also includes effectively applied individual knowledge of employees. Considering that none of the competences can play a key role in achieving the goals of organizations, it becomes necessary to determine their list to solve management tasks at each stage of the life cycle. The purpose of the study is to determine the list of competences that form the structure of organizational competence and to substantiate the hierarchical nature of their location by levels of the pyramid. To achieve this goal, the following methods were used: morphological, system and content analysis – to determine the essence and content of organizational competencies; theoretical generalization and logical analysis – to form a list of competencies required to solve tasks by stages of the organizational life cycle; dialectical and method of comparative analysis – to separate competencies by components of organizational competence; analysis and synthesis – to determine the order of the components by hierarchical levels; graphic method – for visual presentation of the research results. The result was the formation of a competence pyramid that reflects the hierarchical structure of the organization's overall competence. Correlating the levels of organizational competences with the tasks at each stage of the organization's life cycle, supplemented by constant monitoring of their state, will allow modern managers to identify the need for their updating, as well as opportunities for transformation and development. Correlating the levels of organizational competencies with the tasks at each stage of the organization's life cycle, complemented by constant monitoring of their status, will allow modern managers to identify the need to update them, as well as opportunities for transformation and development. This is useful for ensuring a high level of competence of the organization, both in the domestic and foreign markets.

Key words: competent organization, competence, competence structure, competence pyramid, life cycle.

JEL classification: D15