

# Інноваційні напрями менеджменту підприємств

УДК: 331.108: 338.124.4; JEL classification: M21; H12  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>

МЕЛЬНИК Антон Олегович<sup>1</sup>, доктор філософії,  
викладач кафедри менеджменту та бізнесу, <https://orcid.org/0000-0002-8863-3587>  
ПЕТРЕНКО Олександр Олександрович<sup>1</sup>, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і бізнесу, <https://orcid.org/0000-0002-7207-1268>

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МОТИВАЦІЇ

Мельник А.О., Петренко О.О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації.

У сучасних умовах кризові явища актуалізували питання проблематики управління людськими ресурсами на всіх рівнях. Значного впливу соціально-економічних трансформацій зазнали персонал підприємств. Тому важливого значення набуває грамотне і кваліфіковане управління персоналом. Мотивація співробітників є однією із важливих аспектів управління персоналом, від якої залежить результативність діяльності підприємства. Наявність на підприємстві продуманої мотиваційної системи є суттєвою конкурентною перевагою, а її відсутність – негативно впливає на продуктивність праці та атмосферу в колективі підприємства. Метою публікації є оцінка теоретичних і методичних підходів до антикризового управління персоналом підприємницьких структур на засадах мотивації за сучасних умов невизначеності соціально-економічних процесів. У статті досліджуються сутність формування антикризового управління персоналом підприємницьких структур на засадах мотивації. Визначено сутнісне наповнення поняття «криза». Обґрунтовано підходи до дослідження трактувань понять «антикризове управління», «управління персоналом», «мотивація». Визначені напрями формування системи мотивації, обґрунтовано процес мотивації, принципи мотивації, сутність поняття немонетарної мотивації, її види та характеристики. Досліджено формування мотиваційної системи в умовах криз і невизначеності: підготовка, вивчення персоналу підприємства, аналіз мотиваційної системи конкурентів, опитування та анкетування працівників; інформування. За сучасних реалій кризової ситуації, які виникають на підприємстві, є унікальними та вимагають індивідуального підходу до їх вивчення та регулювання. При цьому ключову роль відіграє знання і вміння керівництва підприємства долати кризові ситуації, їх прогнозувати, запобігати та уникати. При виникненні кризових ситуацій необхідно внести грамотні і професійні корективи з урахуванням роботи персоналу підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, немонетарні види мотивації, підприємство, антикризове управління, персонал.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За сучасних умов кризові явища у національній економіці, посилені низкою негативних процесів у суспільстві актуалізували питання проблематики управління людськими ресурсами на всіх (макро, мезо, мікро) рівнях. Значного впливу соціально-економічних трансформацій зазнали трудові ресурси суб'єктів господарської діяльності – персонал підприємств. Коли підприємства стикаються з кризовими періодами, важливого значення набуває грамотне і кваліфіковане управління персоналом, оскільки кризові ситуації – це не лише фінансові проблеми, але і втрати ринкових позицій та співробітників. На етапі кризи для підприємства необхідно утримувати висококваліфіковані кадри, досягнути якого можна використовуючи виважену кадрову політику, вчасно доводити інформацію і впроваджувати адекватну систему мотивації персоналу. Мотивація співробітників є однією із важливих аспектів управління персоналом, від якої залежить результативність діяльності підприємства. Для досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства потрібно відшукати індивідуальний підхід до кожного співробітника і максимально реалізувати потенціал всіх працівників. Наявність на підприємстві продуманої мотиваційної системи, яка сприяє ефективному використанню людського капіталу в сучасних реаліях, є суттєвою конкурентною перевагою, а її відсутність негативно впливає на продуктивність праці та атмосферу в колективі підприємства. Зазначені обставини зумовили потребу дослідження питання антикризового управління персоналом підприємством на засадах його адекватної пріоритетам кадрової політики мотивації.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для правильного реагування на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників задля запобігання кризовій ситуації підприємств існує безліч моделей діагностики, розроблені провідними іноземними фахівцями у цій галузі (Р. Ліс, Д. Фулмер, Г. Спрінгейт, Р. Таффлер, Ж. Конан і М. Гольдер, У. Бівер, Д. Дюран). Ці моделі самою своєю суттю спрямовані на оцінку ймовірності виникнення ситуації, в якій необхідний облік таких результатів діяльності, як продуктивність, рентабельність, фінансова незалежність підприємств. Проблеми, пов'язані з антикризовим управлінням, різноманітні методи і види процесу антикризового управління представлені в наукових працях таких дослідників: Роберт С. Каплан, Дейвід П. Нортон, А. Рассел, Х. Хунгенберг, Д. Хан та ін. Водночас окремі питання антикризового управління персоналом недостатньо розглянуті, не враховується мотиваційна складова в умовах кризової ситуації. В умовах виникнення ризиків і криз менеджменту підприємства необхідно не лише утримувати персонал, але і забезпечити високу продуктивність праці, застосовуючи найбільш ефективні види мотивації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою досліджень є оцінка теоретичних і методичних підходів до формування антикризового управління персоналом підприємницьких структур на засадах мотивації за сучасних реалій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі низка чинників впливає на діяльність підприємства, в тому числі і кризові ситуації. Логіка розвитку будь-якої соціально-економічної системи призводить до того, що попередня

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

модель функціонування з часом не задовольняє керівника чи власника та повинна бути змінена на іншу, більш вдосконалену модель, у якій є більший потенціал для розвитку. Особливостями антикризового управління є те, що криза розглядається як невід'ємний етап розвитку. Криза в широкому розумінні – це небажана, непередбачувана, несприятлива ситуація для підприємства і суспільства. Найбільш поширеними визначеннями кризи є: «раптова зміна або її розвиток, що призводить до виникнення невідкладної проблеми та вимагає негайного вирішення» [6]; «будь-яка подія, яка може серйозно пошкодити людям, репутації чи фінансовому стану підприємства» [1]; «нестабільний час для підприємства з явною ймовірністю небажаного результату» [5]; «небажана, несподівана, безпрецедентна подія, що викликає повсюдну недовіру і невпевненість» [7]; «будь-яке часткове чи повне порушення основних операцій бізнесу внаслідок пошкодження майна чи обладнання, заподіяння шкоди людям, руйнування взаємозв'язків, проблем навколишнього середовища» [8].

Кризи і кризові ситуації впливають на діяльність підприємства та вимагають від менеджменту підприємства знань, практичних навичок і досвіду у розпізнаванні кризи, можливості нівелювання її наслідків впливу на діяльність підприємства, що проходить шляхом антикризового управління. Загалом, «антикризове управління» – це такий вид управління, при якому в економічних системах різного рівня проходять управлінські процеси підготовки до кризи, її прогнозування і попередження, забезпечення функціонування системи в періоди криз, пом'якшення негативних наслідків криз і використання впливу кризових чинників задля розвитку. Щоб утриматися на ринку, а тим більше продовжити розвиток, підприємству необхідно мобілізувати всі ресурси, насамперед людські. Заходи з антикризової діяльності підприємства повинні передусім враховувати людський чинник, оскільки система управління персоналом є однією із ключових систем менеджменту підприємства, а людський ресурс – найважче керованим і складно передбачуваним серед усіх ресурсів підприємства.

Слід зазначити, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства, який здатний до безперервного розвитку і вдосконалення, оскільки працівники підприємства створюють нові продукти, контролюють якість, накопичують і використовують фінансові та матеріальні ресурси. Тож управління персоналом – процес забезпечення якісним персоналом задля досягнення необхідних результатів та задоволеності споживачів. Такий процес включає завдання, пов'язані з мотивацією, розвитком, навчанням, кадровим обліком, плануванням, аналізом та оцінкою персоналу [4]. Система антикризового управління персоналом повинна ґрунтуватися на певних принципах, які повинні виконуватись в процесі управління: системність і командна єдність; правова та соціальна захищеність; ухвалення рішень за участю персоналу; дотримання балансу інтересів керівників та всіх членів колективу; взаємодія та співпраця з профспілковими органами та громадськими організаціями [2]. Кадровий потенціал підприємства у

процесі антикризового управління є здатністю працівників до інноваційної діяльності, наявність у них відповідних освітніх та кваліфікаційних рівнів, психофізіологічних характеристик, які можуть бути використані за допомогою мотиваційних установок для досягнення цілей підприємства, зокрема виходу його із кризового стану.

Вимоги до системи управління персоналом під час кризи відмінні від регулярного управління. Це пов'язано з тим, що управління персоналом у період кризи засноване на ефективній взаємодії керівників та підлеглих, а ділова стратегія – на збільшенні обсягу продажів, удосконаленні продукту, мінімізації витрат, підтримці оптимального рівня запасів, дослідженні ринку [4]. Під час кризи характерні такі проблеми з кадрами: оплата їхньої праці, напруженість у колективі, плінність кваліфікованих кадрів. Тому при антикризовому управлінні необхідно приділити увагу двом основним складовим: утримання співробітників під час антикризової програми; скорочення невдоволень та конфліктних ситуацій. Тому в іноземних та вітчизняних практиках значного поширення набули мотиваційні моделі, що базуються на використанні рівня мотивації до професійної діяльності як основного регулятора трудової поведінки працівника (персоналу) підприємства. В умовах економічної кризи якісно побудована система мотивації персоналу є основним заходом успіху, ефективності, працездатності та благополуччя підприємства.

Тож розробка якісного й ефективного мотиваційного пакету сприяє збільшенню продуктивності праці, наслідком якої є зростання економічних показників підприємства. Основними напрями формування системи мотивації є:

- стратегія формування кадрового потенціалу;
- виявлення основних потреб співробітників у рамках трудової діяльності;
- розробка мотиваційного пакету;
- регулярний моніторинг результативності діючої системи мотивації;
- внесення змін у разі розбіжності результатів моніторингу із стратегічними цілями підприємства.

Мотивація – це спонукання до дій та роботи [3]. Схематично мотивацію можна представити у вигляді чотирьох основних елементів: потреби, поведінка, винагорода і зворотний зв'язок (рис. 1). Тобто мотиваційний процес починається із наявності потреби, яка створює спонукання (мотив) до дій, спрямованої на досягнення мети та отримання бажаної винагороди.

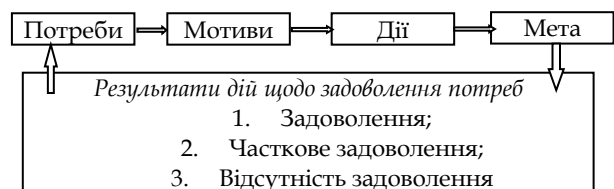


Рис. 1. Процес мотивації

Мотивація співробітників підприємства є основним засобом використання кадрового потенціалу, а розробка продуктивної мотиваційної системи, яка має на меті синхронізувати мотиви

працівників з цілями підприємства, – першочерговим завданням служби з управління персоналом. Одним із основних понять мотиваційної концепції є мотив, структура якого складається з потреби, задоволення якої хоче досягти співробітник; винагороди, здатної задовольнити потреби; дії, які потрібно виконати для отримання винагороди; співвідношення цінності винагороди та витрат, затрачених у процесі виконання дії. Ключовим моментом для формування мотиву до праці є оцінка співробітником ймовірності отримання винагороди. Якщо отримання винагороди не вимагає жодних зусиль, або, навпаки, вимагає надзусиль, то мотив до праці в більшості випадків не формується і співробітник є пасивним.

У процесі формування мотиваційної системи на підприємстві слід дотримуватись таких принципів:

- справедливості та відкритості. Принципи системи мотивації повинні бути об'єктивними та донесені до всіх співробітників;

- винагороди за досягнення результату. Співробітники повинні розуміти взаємозв'язок між внеском та винагородою;

- основний мотив – винагорода. Баланс винагороди – санкції мають бути розподілені на користь винагороди;

- різноманітності нематеріальних факторів мотивації;

- розширення зон відповідальності та свободи у прийнятті рішень;

- надання можливостей замість тотального контролю і зарегульованості;

- індивідуального підходу до мотиваційних пакетів, який враховує досягнення, вислугу років, особистий внесок до роботи тощо;

- підкреслення зв'язку між індивідуальним внеском та успіхами підприємства.

У періоди криз та кризових ситуацій зусилля керівництва щодо мотивації є одним із пріоритетних напрямів діяльності. В умовах невизначеності необхідно знайти підходи до мобілізації співробітників, підтримати їх настрої для нормального сприйняття подальших змін і продовження ефективної діяльності кожного працівника з метою збереження стабільного функціонування підприємства. У мінливих умовах керівництву підприємства необхідне своєчасне прийняття важливих точкових рішень як у доопрацюванні системи матеріального стимулювання, так і нематеріальної (немонетарної) мотивації до праці.

Немонетарна мотивація – це натхнення і спонукування персоналу до виконання цілей, яке без прямої фінансової винагороди впливає на різні чинники задоволення від виконання завдань, соціального визнання, індивідуального розвитку. Важливим аспектом немонетарної мотивації є визнання та задоволення емоційних, соціальних і психологічних потреб працівників, яка відображає одну з основних умов результативності роботи, які впливають на виробничу діяльність підприємства. Немонетарна мотивація є професійно організованою системою заходів, яка виступає потужним інструментом для досягнення високої

продуктивності праці та не вимагає прямого матеріального стимулювання персоналу. Основними цілями, які включає немонетарна мотивація є: підвищення ефективності роботи співробітників; збільшення прибутку підприємства; формування сприятливої атмосфери в колективі з елементами здорової конкуренції; розвиток навичок та умінь співробітників; підвищення кваліфікації; конкурентоспроможність підприємства; розвиток творчого потенціалу персоналу.

Роль немонетарної мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи полягає у:

- підвищенні задоволеності співробітників: цільовий персонал є цінним і важливим для підприємства. Він отримує задоволення від власної роботи і, ймовірно, виконуватиме свої обов'язки більш ефективно та продуктивно;

- поліпшенні роботи у команді: немонетарна мотивація сприяє формуванню міцного командного духу серед співробітників. Вони відчувають підтримку та повагу від своїх колег, що сприяє ефективній роботі у групі;

- збільшенні прихильності до підприємства: за активної немонетарної мотивації співробітники почуваються більш прив'язаними до своєї роботи та підприємства. Вони стають більш лояльними, що сприяє скороченню плинності кадрів та підвищенню рівня зацікавленості персоналу у результативності роботи;

- розвитку навичок та професійного зростання: немонетарні стимули, такі як навчання, кар'єрне становлення, можливість проявити свої професійні навички, допомагають співробітникам покращувати власні компетенції та розвиватися професійно. Це дозволяє підвищити кваліфікацію й ефективність роботи співробітників;

- підвищенні мотивації і продуктивності: коли співробітники отримують визнання та підтримку за досягнення, вони почуваються достатньо мотивованими та готовими докласти ще більше зусиль задля досягнення цілей, що сприяє підвищенню продуктивності та результативності роботи підприємства.

Таким чином, немонетарна мотивація персоналу має ключову роль у підвищенні ефективності команди й індивідуальної продуктивності. Підприємства, які приділяють значну увагу цьому аспекту, створюють сприятливе робоче середовище, сприяють розвитку співробітників, досягають більшого успіху та зростання. Основні види немонетарної мотивації персоналу та їх характеристика наведені в табл. 1. За сучасних реалій, де бізнес-середовище швидко змінюється, а культура підприємства має значущу роль, немонетарна мотивація стає ключовим інструментом управління персоналом. Співробітники прагнуть працювати в умовах, коли праця приносить їм задоволення і дозволяє розвиватися як професіоналам. Відповідно ефективність немонетарної мотивації на підприємстві проявлятиметься в певних аспектах.

1. Доброзичливість співробітників на підприємстві. У працівників формується почуття дружньої атмосфери. Мотивований персонал вважатиме себе важливим і значущим для

підприємства, оскільки отримує задоволення від своєї роботи і почувається більш прив'язаним до неї. Такий підхід сприяє покращенню працездатності, відповідальності за виконання своїх професійних обов'язків, що призводить до досягнення високих результатів діяльності.

2. З підвищенням лояльності зростає працездатність у працівників, що призводить до підвищення ефективності функціонування підприємства. Немонетарні стимули (можливість виявити

творчий потенціал, почуття належності до цінностей, професійне визнання) можуть сприяти зміцненню взаємоз'язку між співробітниками та підприємством. Водночас це може призвести до більшої відданості і лояльності персоналу, що є важливим чинником у збереженні досвідчених та кваліфікованих співробітників підприємства.

3. Збільшення продуктивності праці персоналу позитивно вплине на дохід, що сприятиме максимізації прибутку підприємства.

Таблиця 1

Немонетарна мотивація персоналу

Вид мотивації	Характеристика
Соціальна мотивація	Кар'єрний розвиток, підвищення кваліфікації, можливість до самовдосконалення
Організаційна мотивація	Проявляється у різних аспектах на підприємстві, зокрема в професійному зростанні, створенні комфортного робочого оточення, участі в прийнятті рішень
Психологічна мотивація	Базується на комунікативних потребах людини
Моральна мотивація	Базується на прагненні слідувати певним моральним принципам, цінностям чи нормам. Заснована на внутрішніх переконаннях та почутті відповідальності перед суспільством, собою або іншими людьми

Криза – це завжди стресова ситуація для людей, страх звільнення, страх за звичний спосіб життя, тривога про майбутнє. Формування мотиваційної системи в умовах криз і невизначеності можна представити шляхом конкретних дій.

1. *Підготовка.* Керівництву підприємством необхідно довести до відома персоналу про плани, розглянути конкретні заходи і надати докладні відомості про суть запланованих дій. 2. *Вивчення персоналу підприємства.* Службі управління персоналом необхідно скласти докладний звіт за категоріями працівників. У звіті зводиться інформація про функції підрозділів (основні або допоміжні), а також інформація про вікові категорії, рівень освіти, досвід роботи, спеціалізацію тощо. 3. *Аналіз систем мотивації конкурентів.* Служба з управління персоналом повинна проаналізувати мотиваційні пакети подібних підприємств, які є конкурентами на ринку праці з подібними групами співробітників. За результатами аналізу можуть бути внесені поправки до чинного пакету. 4. *Опитування чи анкетування працівників.* На даному етапі формується зворотний зв'язок зі співробітниками щодо задоволеності діючим набором мотиваційних інструментів. Збір інформації проводиться шляхом опитування, анкетування,

інтерв'ювання тощо. 5. *Інформування працівників.* За результатами опитування, перед внесенням змін до чинної системи мотивації, необхідно довести до відома персоналу про плановані зміни і терміни їх реалізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За сучасних реалій кризові ситуації, які виникають на підприємстві, є унікальними та вимагають індивідуального підходу до їх вивчення та регулювання. При цьому слід зазначити, що ключову роль відіграють знання і вміння керівництва підприємства долати кризові ситуації, їх прогнозувати, запобігати та уникати. Однак при виникненні кризових ситуацій необхідно внести грамотні і професійні корективи з урахуванням роботи персоналу підприємства. Прийняті корективи і заходи повинні здійснюватися з дотриманням найменших термінів реалізації антикризових заходів, опрацюванням процедур та правил, з дотриманням вимог, які пред'являються до управління персоналом. Завдання, які можуть ставити перед собою HR-підрозділи щодо персоналу, спрямовані на взаємну підтримку керівників, спеціалістів та працівників підприємства через розробку антикризових заходів на основі мотивації персоналу та стабілізації діяльності підприємства.

#### Література.

1. *Barton L.* Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal. New York: McGraw-Hill, 2008. 362 p.
2. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навч. л-ри. 2005. 504 с.
3. *Власенко О.С., Чарикова Ю.В.* Мотивація персоналу в умовах кризи. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. Випуск 17. С. 224-229.
4. *Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.* Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.
5. *Devlin E.S.* Crisis Management Planning and Execution. CRC Press, 2006. 528 p.
6. *Luecke R.* Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters. Boston, 2004. 137 p.
7. *Rosenthal U., Boim A., Comfort L.K.* Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities. Springfield, 2001. 366 p.
8. *Vardarlier P.* Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* 2016. Vol. 235. № 2. P. 463-472.

#### References.

1. *Barton, L.* (2008). Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal. McGraw-Hill. New York. USA.
2. *Vasylenko, V.O.* (2005). *Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom.* [Anti-crisis management of the enterprise]. Tsentr navch. l-ry. Kyiv. Ukraine.
3. *Vlasenko, O.S., Charykova, Yu.V.* (2017). «Staff motivation in crisis conditions». *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvom.* Issue 17. pp. 224-229.

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