

# **ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРУКТУРИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**І. А. ГРУЗІНА**

доктор економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця

***Анотація.** Мета статті полягає в обґрунтуванні складу та напрямів трансформації компетентності організації, зумовлених зміною пріоритетності управлінських завдань на різних стадіях життєвого циклу. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: монографічного та контент-аналізу, експертних оцінок, аналізу ієрархій, ранжирування. **Результати.** Пропонується визначення потреби у компетенціях організації на підставі ідентифікації її позиції на кривій життєвого циклу. Обґрунтовано зміну пріоритетності управлінських завдань залежно від актуальної стадії життєвого циклу організації. Доведено необхідність трансформації структури компетентності організації, обумовлену зміною важливості певних компетенцій для вирішення критично важливих завдань поточної стадії функціонування організації. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованого методичного підходу дозволить продовжити період життєдіяльності організації шляхом попередження стадії занепаду внаслідок своєчасного оновлення організації.*

***Ключові слова:** організація, управління, розвиток, компетентність, компетенція, ефективність, життєвий цикл.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Ефективна діяльність передбачає постійний розвиток організації, обумовлений впливом мінливих факторів середовища. Це є природнім організаційним станом, що виникає незалежно від стратегії діяльності та парадигми управління. Організація, змінюючись

заплановано або стихійно, проходячи стадіями життєвого циклу (ЖЦ) та досягаючи проміжних цілей розвитку, може подовжити тривалість успішного функціонування. Різний характер діяльності на стадіях ЖЦ формує різний перелік управлінських задач, що підлягають вирішенню. Відповідної зміни потребує структура організаційної компетентності, обумовлюючи більшу важливість одних її складових перед іншими. Визначення переліку актуальних компетенцій для вирішення пріоритетних завдань стадій ЖЦ, необхідності їх розвитку або набуття для здійснення ефективної діяльності є важливим завданням управління у конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема компетенцій та компетентності є предметом наукових дискусій впродовж тривалого часу. Але стосуються вони, більшою мірою, компетенцій персоналу організацій. Так, Солоненко І. М. зі співавторами [1] свої праці присвячував формуванню компетенцій керівників з державного управління, суттєво обмежуючи сферу застосування розроблених рекомендацій. Тараненко І. [2] розглядав питання розвитку життєвої компетентності у контексті соціальної інтеграції. Шеліган О. [3] приділяв увагу підприємницькій компетентності як передумови ефективної діяльності організацій. Не зменшуючи важливості індивідуальних компетенцій працівників, слід зазначити, що вони є представниками лише однієї – базової складової організаційної компетентності. Отже, акцент виключно на компетенції працівників не дозволить організації набутти конкурентних переваг, адаптуватись до вимог та викликів динамічного середовища, забезпечити гідні позиції на сучасному ринку.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування складу та напрямів трансформації компетентності організації, зумовлених зміною пріоритетності управлінських завдань на різних стадіях ЖЦ.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Усвідомлення наявних в організації компетенцій стає можливим за певними сигналами у діяльності, тобто

характеристик, що дозволяють судити про прояв компетенцій. Тлумачення компетентності акцентує увагу на залежності результатів від рівня прояву компетенцій у діяльності. Отже, необхідним є визначення ознак їх прояву для підтвердження наявності та визначення ступеня використання шляхом звернення у процесі розв'язання завдань. Виявлення компетенцій організації за ознаками їх прояву стає можливим шляхом експертного оцінювання, що реалізується у декілька етапів. Доцільним є формування простору ознак, за якими можна судити про наявність в організації компетенцій, виділення таких, що найчастіше зустрічаються у діяльності організації, з їх розподілом за компетенціями, які вони характеризують. Монографічний аналіз наукових джерел [1 – 5], вивчення практики функціонування організацій дозволили сформулювати простір ознак прояву компетенцій та, за допомогою узгодженої експертної думки, співвіднести їх з певними компетенціями.

Виявлення можливості використання компетенцій, їх груп та підгруп у межах складових компетентності для вирішення управлінських завдань різних стадій ЖЦ вимагало формування простору завдань та їх розподілу за стадіями ЖЦ [6]. Експерти визначили завдання, з якими вони найчастіше стикаються на поточній стадії функціонування організації, та такі, які вони вирішували на попередніх стадіях ЖЦ. Подальше співставлення управлінських завдань з необхідними компетенціями, ідентифікованими за ознаками прояву у діяльності, дозволило визначити частоту звернень керівників до компетенцій для вирішення управлінських завдань кожної стадії циклу. Усвідомлення переваги складових компетентності на кожній стадії є підґрунтям для виділення тих, що потребують розвитку для вирішення завдань поточної стадії функціонування організації, переходу до наступної, попередження стадії її занепаду та ліквідації [6].

Так, етап народження організації передбачає обґрунтування ідеї майбутньої діяльності та виявлення можливостей її втілення. Це вимагає вирішення таких завдань, як: формування місії та цілей для її реалізації; пошук джерел інвестицій та ресурсів; формування продуктово-ринкової стратегії та стратегії

конкурентної боротьби для завоювання ринку. Їх вирішення потребує команди однодумців, формування комунікаційних зав'язків, розподілу обов'язків відповідно до ризиків початку життя організації. Ключовою є роль базової складової компетентності – знань, вмінь та навичок працівників, їх особистісно-соціальних характеристик. Це підвищує ефективність виконання функцій етапу створення організації, надаючи важливості функціональній складовій компетентності. На думку експертів, частота звернень до компетенцій цих складових є 36,6 та 38,7% у загальній кількості звернень. Більша відповідальність покладається на керівника (62% звернень), адже від його рішень, спроможності спрогнозувати ситуацію, організувати роботу команди для досягнення результату залежить ймовірність переходу до стадії розвитку. Нижчою є важливість стратегічної та ключової складових (9,9 та 9,1% у кількості звернень), що відповідають за генерацію та управління знаннями, наявність досвіду та забезпечення організаційної поведінки для адаптації та реалізації стратегії діяльності (рис. 1).

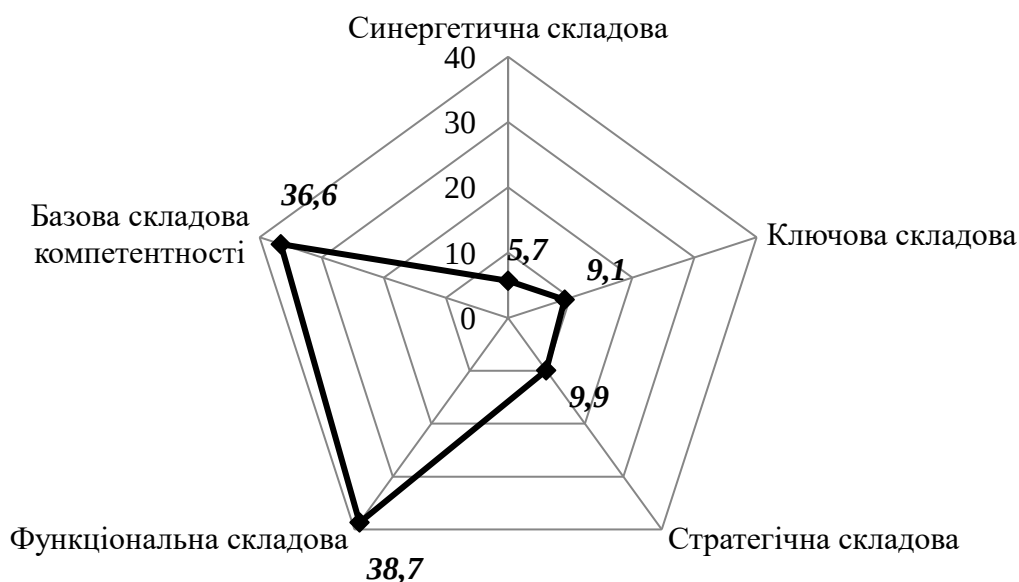


Рис. 1. Розподіл звернень до складових компетентності для вирішення пріоритетних управлінських завдань стадії народження організації, %

*Джерело: сформовано автором*

Перехід до стадії інтенсивного зростання супроводжується масштабуванням діяльності, клієнтської бази, ринкової частки завдяки розвитку конкурентних переваг організації. Перехід до стадії зростання з'являється за умови якісної трансформації індивідуальних компетенцій у компетенції організаційного рівня [6]. Нарощування темпів діяльності, обсягів виробництва та продажу продукції обумовлює виникнення проблем. Підвищення мобільності та гнучкості організації через прагнення до зростання, не завжди співставне з управлінським потенціалом. Часто він характеризується недостатньою компетентністю управлінців, схильністю до інтуїтивних рішень, не відповідністю мотивації навантаженням. Ймовірно, це є причиною зростання частоти звернень до функціональної складової компетентності (близько 38% у загальній кількості), що проявляється в обсягах знань, вмінь та навичок здійснення виробничо-збутових функцій. Критичної важливості набувають компетенції реалізації функцій управління (у тому числі, персоналом) та маркетингово-збутової діяльності. Адже перехід від комплексного менеджменту на етапі народження до диференційованого з реалізацією функцій планування, прогнозування, оцінки ризиків та втрат, забезпечення фінансування, потребує вузько кваліфікованих фахівців та створення нових підрозділів. Отже, звернення до компетенцій забезпечення персоналом, організації та координації його дій, навчання та розвитку, є передбачуваним. На стадії зростання організація має продукт, який пропонує ринку, що актуалізує потребу у маркетингових дослідженнях, аналізі попиту, пошуку постачальників та партнерів, розширенні клієнтської бази, ринкової частки, набутті специфічних конкурентних переваг для інтенсифікації взаємовпливу. Не меншою є потреба у компетенціях базової складової, зокрема, діяльнісних, як керівників, так і фахівців (зростання частоти звернень у 2,8 та 2,9 разів), що є наслідком нарощування обсягів функцій щодо масштабування діяльності організації, перебудови її структури та реорганізації управління. Підвищується значущість стратегічних компетенцій, адже динаміка обсягів виробництва, прибутку, ринкових позицій провокують розвиток інновацій,

нарощування обсягів активів та стратегічного потенціалу [6].

Набуття організацією нових компетенцій як наслідку інтенсивного зростання та появи нових завдань призводить до формування синергетичної складової компетентності. Якщо на першій стадії ЖЦ зустрічаються поодинокі випадки їх присутності (право власності на сировину, наявність професіоналів), то формування репутації, зміцнення ринкових позицій, інтенсифікація інноваційних процесів дозволяють лобіювати організаційні інтереси шляхом використання особистих ресурсів, комбінувати види діяльності, що посилюють ефективність один одного, завойовувати лояльність споживачів.

Стадія зрілості є найбільш бажаною для організації, що пояснює прагнення до максимізації її тривалості. Вона характеризується піком розквіту та стабільним функціонуванням організації одночасно з уповільненням темпів зростання обсягів виробництва та прибутку. Збалансоване зростання, як підґрунтя нового етапу розвитку, можливе за умови впровадження інновацій, нових видів діяльності або опанування нових ринків. Отже, перебування організації на стадії зрілості формує перелік складних завдань, що викликає перерозподіл частоти звернень до складових компетентності. Організації поступово застосовують компетенції синергетичної складової: здійснення діяльності із нижчими за конкурентів витратами; авторитет у ділових та адміністративних колах; особисті, адміністративні, політичні та економічні ресурси; монопольне становище на ринку; вплив на рішення та лобіювання організаційних інтересів. Залежність результатів впровадження нових напрямів діяльності (продуктів, послуг) від організаційного знання пояснює використання стратегічних компетенцій. Потреба в інтелектуальному капіталі для реалізації інноваційних проєктів забезпечує стабільний рівень звернень до компетенцій базової складової компетентності. Зростання обсягів капітальних вкладень, необхідність контролю над витратами для балансу між прибутком та грошовим потоком, підтримання рівноваги власного капіталу наслідком має звернення до функціональної складової, зокрема, компетенцій ефективного реалізації функцій управління, маркетингу

та збуту, розвитку персоналу – зростання частоти звернень на 11, 14 та 22%. Паралельно уповільнюється інтенсивність використання компетенцій ключової складової (зниження частоти звернень на 15%), адже досягнення організацією стадії зрілості свідчить про міцні ринкові позиції та ефективну взаємодію з учасниками ринку.

Визначення найважливіших складових компетентності у межах стадій ЖЦ дозволить керівництву вчасно зорієнтуватись, адже розуміння позиції організації на кривій циклу, ймовірності появи пов'язаних з цим проблем та необхідності вирішення ключових управлінських завдань спрямує увагу на оцінку, розвиток або набуття компетенцій складової, яка є критичною на поточній стадії функціонування організації. Так, на стадії народження пріоритетними є компетенції функціональної та базової складових (38,7 та 36,6% звернень). На стадії інтенсивного зростання першість переходить до компетенцій базової складової, залишаючи на другому місці компетенції функціональної складової (40,4 та 37,9% звернень). Ситуація несуттєво змінюється на наступних стадіях ЖЦ, що свідчить про пріоритет базових та функціональних компетенцій впродовж всього періоду функціонування організації. Несуттєвий перерозподіл часток спостерігається для компетенцій стратегічної складової, частка звернень до якої зростає на стадії оновлення (до 10%), синергетичної складової, що є значущими на стадії занепаду (7,8% звернень), що пояснюється прагненням керівництва за рахунок авторитету попередити ліквідацію організації. Повторюють тенденції зміни значущості компетенції ключової складової, частка звернень до яких зростає до 8,6% на стадії оновлення, адже якісний стрибок у діяльності є можливим завдяки команді кваліфікованих співробітників з унікальними знаннями та досвідом, бажанню організації до розвитку через взаємне співробітництво, спроможності виробляти оригінальну продукцію, високому рівню готовності до змін, бажанню організації розвивати інновації та інтегрувати нові технології. Ключовою є роль керівника, здатного надихати, підтримувати та допомагати, що пояснює важливість його компетенцій на усіх стадіях ЖЦ

(від 61,7% на стадії інтенсивного зростання до 67,2% на стадії занепаду) [6].

Враховуючи сутність поняття «життєвий цикл», що відображує зміну ділових циклів, організація має можливість реалізації кількох сценаріїв розвитку. Так, завдяки досвіду, підприємницької інтуїції, навичкам керівництва спрогнозувати розвиток ринкової ситуації, попередити негативні впливи середовища, вчасно оновити асортимент продукції, впровадити інновації, змінити стратегію діяльності, організаційну структуру, кадровий склад, стадія зрілості може продовжитись стадією оновлення. Менш привабливим варіантом є настання стадії оновлення через проходження стадії занепаду, коли зниження показників діяльності є очевидним, але організація володіє компетенціями для оперативної переорієнтації виробництва, оновлення асортименту продукції або її функціональних характеристик, зміни ринку, швидкої адаптації до змін. Небажаним сценарієм, якого прагне уникнути організація, є настання стадії спаду з наступною ліквідацією організації.

Відповідно до сценарію розвитку змінюється пріоритетність управлінських завдань та набір необхідних компетенцій, наслідком чого є трансформація структури компетентності. Так, стадія оновлення вимагає креативних ідей переорієнтації виробництва, оновлення видів діяльності, перегляду інноваційної й маркетингової стратегій. Отже, важливою є компетенція генерації організаційного знання у межах синергетичної складової (зростання частоти звернень на 3,3%) та компетенція навчання та розвитку персоналу у межах функціональної складової компетентності (частка звернень на рівні стадії зрілості). Це зрозуміло, адже розвиток знань, досвіду, навичок є передумовою виникнення ідеї організаційних перетворень. Наслідком є важливість компетенції стратегічної орієнтації (зростання частки звернень на 1,5%), що підвищує ймовірність успішної реалізації ідеї [6].

Якщо організація досягає оновлення через занепад, то його проходження, знижуючи потребу в компетенціях через уповільнення діяльності, сприйняття керівництвом ліквідації як незворотного процесу, низькі фінансові можливості, залишає важливими компетенції синергетичної



складової (17,9% звернень), зокрема, підприємницьку та організаційно-управлінську компетенцію (21 та 18,1% звернень). Серед компетенцій ключової складової зростає частка звернень до компетенції управління знаннями та ресурсного забезпечення (на 13,2 та 8,5%). Серед компетенцій стратегічної складової актуальними є інноваційна (зростання на 20,8%) та компетенція генерації організаційного знання (на 13,1%), що є зрозумілим з огляду на важливість впровадження інноваційних рішень, проектів та технологій, модернізації обладнання, оновлення продукції, наявності кваліфікованих співробітників з рідкими професійними характеристиками. Серед функціональних компетенцій зростає частка звернень до фінансових (на 7,4%), що пов'язане з фінансуванням інноваційних перетворень, компетенцій стратегічної орієнтації та інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності – на 10,4 та 6,8% відповідно. Адже розробка інноваційних рішень та ідей, їх фінансування має бути підкріплене їх своєчасним виведенням на правильний ринок. Не менш важливими є компетенції управління персоналом (зростання на 5 – 26,2%), адже усі нововведення мають реалізовувати співробітники з достатнім рівнем знань, під чітким та зрозумілим керівництвом. Це провокує зростання частоти звернень до особистісно-соціальних (на 3,9%) та діяльнісних (на 2%) компетенцій, адже люди є основою організаційних перетворень.

Щодо стадії занепаду, то своєчасне прийняття раціональних рішень, оперативна робота з джерелами інформації, активна взаємодія між підрозділами для пошуку нових ідей поживлення діяльності можуть сприяти виявленню можливостей перегляду цілей з реорганізацією управління, переорієнтацією виробництва, масштабуванням діяльності. Зниження частоти використання компетенцій продиктовано відчаєм керівників організацій та невірою у спроможність їх відновлення. Організаційна компетентність є неочевидним чинником успішної діяльності, що містить потужний, часто прихований, потенціал. Можливість розвитку компетенцій сприяє створенню унікальних характеристик, що недоступні для інших.

Розвиток актуальних у конкретних ринкових умовах та на певній стадії організаційного розвитку компетенцій підвищує ймовірність переходу не до стадії ліквідації, а до оновлення організації з подовженням періоду існування. Коли стадія ліквідації є неминучою, слід враховувати, що вона є стадією з найнижчою потребою в організаційних компетенціях. Доцільним є використання минулих досягнень, що проявляються у компетенціях синергетичної складової, та базової складової, зокрема, особистісних та діяльнісних компетенцій керівника для максимально безболісної ліквідації організації для працівників та власників.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Визначення пріоритетності компетенцій на різних стадіях ЖЦ є корисним при розробці стратегії діяльності організації, прогнозуванні її переходу до певної стадії циклу. Відзначаючи ознаки наближення до конкретного етапу розвитку, володіючи інформацією про необхідні складові компетентності, керівники спроможні швидше зорієнтуватись, зрозуміти ступінь достатності компетенцій, скоригувати дії для розвитку або набуття нових, що підвищує шанси на досягнення високого рівня компетентності та підприємницького успіху на ринку.

Ситуація змінюється залежно від сценарію розвитку організації. Так, синергетична складова компетентності, що передбачає використання набутих раніше компетенцій та конкурентних переваг, є важливою на стадії інтенсивного зростання, втрачаючи актуальність на інших. При цьому зміна сценарію розвитку не призводить до радикального перерозподілу пріоритету інших складових. Щодо ключової складової, то, відповідаючи за успішну діяльність завдяки знанням специфіки ринку, розвитку комунікаційно-комунікативної платформи, зміцненню ринкової позиції, забезпеченню бази знань через розвиток співробітників, вона є важливою на стадії зростання й оновлення, мінімізуючись на стадії народження. Компетенції стратегічної складової є пріоритетними на стадії зрілості, не відрізняючись значущістю на стадії народження. Це пояснюється сутністю компетенцій у її складі, що

відповідають за раціональну поведінку організації, ресурсну забезпеченість, впровадження інноваційних рішень. Якщо пригадати пов'язані зі стадією зрілості управлінські задачі – зміцнення ринкових позицій, коригування стратегії діяльності, захоплення стратегічних сегментів ринку, стає зрозумілою підвищена увага до компетенцій зазначених складових. Найзмістовнішою та важливою на будь-якій стадії розвитку є функціональна складова компетентності, адже забезпечує існування організації. Те саме стосується базових компетенцій, однак, найбільш значущими вони є на стадіях зрілості та зростання, відрізняючись за групами та підгрупами.

Визначення частоти звернення керівників до компетенцій для вирішення пріоритетних завдань, відстеження тенденцій зміни потреби у них по мірі проходження організацією стадій ЖЦ залежно від обраного сценарію дозволило зазначити про необхідність трансформації структури компетентності впродовж періоду функціонування організації. Розуміння її позиції на кривій ЖЦ, усвідомлення завдань, що потребують вирішення, та необхідних для цього компетенцій дозволить подовжити період життєдіяльності організації шляхом успішного подолання точок біфуркацій, попередження стадії занепаду внаслідок своєчасного оновлення організації. Окрім того, з'являється можливість визначити прогалини у складі компетенцій шляхом співставлення переліку наявних компетенцій з необхідними на актуальній стадії ЖЦ організації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Солоненко І. М., Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Формування компетенцій за стандартами підготовки керівників з державного управління у сфері охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2010. № 3. С. 207-217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2010\\_3\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_30) (дата звернення: 18.06.2025).

2. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві / за ред. Єрмакова І. Г. Київ : Контекст, 2000. С. 37–40.
3. Шеліган О. Підприємницька компетентність у наукових рецепціях вчених. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2019. № 31. С. 86–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip\\_2019\\_31\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2019_31_16) (дата звернення: 17.06.2025).
4. Baker J. C., Mapes J., New C. C., Szwejczeniowski M. A. Hierarchical model of business competence. *Integrats Manufacturing Systems*. 1997. №8/5. P. 254–272.
5. Barney J. B. Looking inside for competitive advantage. *Core competency-based strategy* / A. Campbell, K. S. Luchs. London : International Thomson Business Press, 1995. P. 13–29.
6. Грузіна І. А. Методологія створення та функціонування компетентної організації: дис....докт. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2025. 892 с.

#### REFERENCES

1. Solonenko I. M., Zhalilo L. I., Martynyuk O. I. Formuvannya kompetentsiy za standartamy pidhotovky kerivnykiv z derzhavnoho upravlinnya u sferi okhorony zdorovya. [Formation of competences according to the standards of training of managers in public administration in the healthcare sector]. *Visnyk Natsionalnoyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny – Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*, № 3. 207-217. Available at: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10simsoz.pdf> (accessed June 18, 2025) [in Ukrainian].
2. Taranenko I. (2000) *Rozvytok zhyttyevoyi kompetentnosti ta sotsialnoyi intehtratsiyi: dosvid Yevropeyskykh krayin. Kroky do kompetentnosti ta intehtratsiyi v suspilstvi* [Development of life competence and social integration: the experience of European countries. Steps to competence and integration in society]. I. H. Yermakova (Ed.). Kyiv : Kontekst. [in Ukrainian].

3. Shelihan O. (2019) Pidpryyemnytska kompetentnist u naukovykh retseptsyakh vchenykh [Entrepreneurial competence in the scientific receptions of scientists]. *Pedahohichna osvita: teoriya i praktyka. Psykholohiya. Pedahohika – Teacher education: theory and practice. Psychology. Pedagogy*, № 31. 86–90 [in Ukrainian].
4. Baker J. C., Mapes J., New C. C., Szwejczewski M. A. (1997). Hierarchical model of business competence. *Integrats Manufacturing Systems*, №8/5. 254–272.
5. Barney J. B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Core competency-based strategy* / A. Campbell, K. S. Luchs. London : International Thomson Business Press. 13–29.
6. Gruzina I. A. (2025) Metodolohiya stvorennya ta funktsionuvannya kompetentnoyi orhanizatsiyi [Methodology for creating and functioning of a competent organisation]. *Doctor's thesis*. Kharkiv : S. Kuznets Kharkiv Nats Un-t of Econ. [in Ukrainian].

**Gruzina Inna**, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. ***Determining the directions of transformation of the competence structure by stages of the organisation's life cycle.***

**Annotation.** *The purpose* of the article is to substantiate the content and determine the directions of transformation of the organisation's competence due to changes in the priority of management tasks at different stages of the life cycle. **Methodology of research.** *The purpose of the article was achieved by using the following research methods: monographic and content analysis, expert assessments, hierarchy analysis, and ranking.* **Findings.** *The article suggests determining the need for competences of an organisation on the basis of identification of its position on the life cycle curve. The involvement of practitioners in the expert group on the basis of determining the level of their competence in the chosen field of research allowed substantiating the list of managerial tasks to be solved, which determine the characteristics of the organisation's activities at different stages of its life cycle. It is noted that the priority of management tasks changes depending on the current stage of the organisation's life cycle. The necessity of transformation of the organisation's competence structure is proved, due to the change in the importance of certain competences for solving critical tasks of the current stage of the organisation's functioning. The possibility of implementing various*

scenarios of the organisation's development is taken into account, which determines the sequence of its life cycle stages, which directly affects the list of necessary competencies to solve current management tasks, requiring an appropriate transformation of the organisational competence structure as a whole. The article proposes a strategy for further activities of an organisation, depending on the chosen scenario of its development, which involves the use of competences of various competence components (synergistic, strategic, key, functional, basic), due to their critical importance for solving urgent tasks of each stage of the life cycle. **Practical value.** Implementation of the proposed methodological approach to determining the directions of transformation of the organisation's competence structure will allow prolonging its life by successfully overcoming bifurcation points, preventing the stage of decline due to timely renewal of the organisation or its painless passing.

**Keywords:** organisation, management, development, competence, competency, efficiency, life cycle.