

УДК 65.012:658.14:330.322

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>**Полозова Т.В.**

доктор економічних наук, професор,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

**Ткаченко А.Г.**

аспірант,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>

**Polozova Tetiana, Tkachenko Andrii**  
Kharkiv National University of Radio Electronics

## МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*В умовах стрімких змін і технологічного прогресу інноваційний розвиток стає необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої організації, що підтверджує актуальність даної проблематики. Запропоновано концептуальну модель інноваційного розвитку компетентної організації, основними елементами якої є мета, організація, зацікавлені сторони, інноваційна спроможність та інвестиційні можливості організації, складові інноваційного розвитку. Відповідно до запропонованої моделі основними складовими інноваційного розвитку компетентної організації є: інноваційно-інвестиційна; управлінська; поведінкова; компетентнісна. Особливістю запропонованої концептуальної моделі є те, що вона орієнтована на забезпечення інноваційного розвитку саме компетентної організації, поєднуючи системний і компетентнісний підходи. Практичне використання запропонованої моделі інноваційного розвитку дозволить компетентній організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, гнучко реагувати на вимоги споживачів, сприяти сталому розвитку, ефективному використанню людського капіталу та підвищенню рівня конкурентоспроможності, що є необхідною умовою успіху сучасних організацій.*

**Ключові слова:** компетентна організація, інноваційний розвиток, розвиток організації, модель, компетентнісний підхід, управління організацією.

## MODEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A COMPETENT ORGANIZATION

*In the conditions of rapid changes and technological progress, innovative development becomes a necessary condition for the effective functioning of any organization, which confirms the relevance of this issue. The purpose of the study is to determine the features and elemental composition of the innovative development model of a competent organization. Innovative development of a competent organization involves the implementation of strategies, tools and practices aimed at ensuring high competence of employees and effective knowledge management. The results of the analysis show that the innovative development of any organization is a unique multifactorial process of change, aimed at finding new ways of creating and realizing potential, the main goal of which is to maintain competitive positions on the market in conditions of a changing external environment. A conceptual model of innovative development of a competent organization is proposed, the main elements of which are the goal, organization, interested parties, innovative capacity and investment opportunities, components of innovative development. According to the proposed model, the main components of innovative development of a competent organization are: innovation-investment; administrative; behavioral; competent. The peculiarity of the proposed conceptual model is that it is focused on ensuring the innovative development of a competent organization, combining innovative and competence approaches. Effective management of the innovative development of a competent organization requires the integration of all elements of the model into a single system, which will allow the organization not only to maintain a competitive position in the market, but also to ensure an increase in the level of competitiveness in conditions of constant changes. The practical use of the proposed innovative development model will allow a competent organization to quickly adapt to changes in the external environment, flexibly respond to consumer demands, promote sustainable development, effective use of human capital, and increase the level of competitiveness, which is a necessary condition for the success of modern organizations.*

**Keywords:** competent organization, innovative development, organization development, model, competence approach, organization management.

**JEL classification:** M11, M12

**Постановка проблеми.** В сучасному динамічному світі розвиток соціально-економічних систем стає все більш залежним від спроможності створювати та впроваджувати інновації. В реаліях стрімких змін і технологічного прогресу інноваційний розвиток стає необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої організації, що підтверджує актуальність даної проблематики.

Особливості VUCA-світу обумовлюють зміну поведінки та підвищення активності організації на ринку,

вимагають вчасного гнучкого реагування на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, змушують організацію швидко адаптуватися до умов мінливого середовища. Такі умови вимагають від суб'єктів господарювання розширення спектру їх традиційних можливостей шляхом створення інноваційних підходів, механізмів і моделей, що генерують нові компетентності, спрямовані на забезпечення їх сталого розвитку. Саме поєднання основних положень інноваційного розвитку та імплементація компетентнісного

підходу до управління організацією становлять теоретико-методологічний базис формування та функціонування моделі інноваційного розвитку компетентної організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальним аспектам теоретико-методичного забезпечення розвитку суб'єктів господарювання присвятили свої роботи такі вчені, як О.В. Кендюхов [1], Л.А. Квятковська [2], О.В. Раєвнева [3] та інші. Серед зарубіжних учених, роботи яких присвячені питанням організаційного розвитку, слід зазначити таких, як М. Іган [4], Г. МакЛін [5], Р. Бекхард [6], У. Бенніс [7], Т. Куммінгс, К. Ворлей [8] та інші. Питанням інноваційного розвитку присвятили свої роботи С.М. Ілляшенко [9], Т.В. Полозова [10], Є.О. Діденко [11] та інші. Проблема формування стратегії та управління розвитком організації досліджувалася у роботах таких науковців, як Н.М. Рябець, І.В. Тимків [12], О.П. Ващенко, А.О. Крижанівський [13] та інші. Теоретико-методологічні аспекти інноваційного розвитку організації розглянуто у роботі Г.Т. П'ятницької [14] та інших. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком організації досліджено у роботах багатьох науковців, серед яких В.С. Пономаренко [15], В.О. Вітгонін [16], Л.І. Гальків, Т.В. Кулініч, К.В. Сінкевич [17], Є.Г. Матвійшин, Р.В. Миляник [18] та інші. Проте результати проведеного аналізу свідчать про відсутність єдиного підходу до визначення поняття та особливостей формування інноваційної моделі розвитку компетентної організації.

**Метою** дослідження є визначення особливостей та елементного складу моделі інноваційного розвитку компетентної організації.

**Виклад основних результатів дослідження.** Базові положення та визначення, що стали в основі формування понятійно-термінологічного апарату даного дослідження, мають різноманітний характер наукових поглядів. Так, автор Л. А. Квятковська характеризує поняття «сталий економічний розвиток» як «багатофакторний процес, де основою його керуваності є системний підхід, який дозволяє моделювати різні варіанти напрямів розвитку, прогнозувати їхні результати та вибирати найбільш оптимальний» [2, с. 175]. Науковець О. В. Раєвнева визначає поняття «розвиток» як «необоротний, направлений, закономірний унікальний процес змін відкритої системи у просторі та часі. При цьому унікальність процесу розвитку є результатом синергетичного ефекту від взаємозв'язаного прояву трьох особливостей: безповоротності, спрямованості і закономірності» [3, с. 127]. Зарубіжні науковці Т. Куммінгс, К. Ворлей у своїх дослідженнях виділяють такі елементи організаційного розвитку: критичний і науково обґрунтований процес, створення потенціалу для змін і досягнення більш високої ефективності, розробки, вдосконалення та зміцнення стратегій, структур і процесів [8].

Досліджуючи поняття «інноваційний розвиток», на увагу заслуговують роботи науковця С.М. Ілляшенка, який визначає інноваційний розвиток як «процес господарювання, який спирається на пошук і використання нових способів та сфер реалізації потенціалу підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища» [9, с. 67]. Автор розглядає процес інноваційного розвитку з позицій певного підприємства в умовах взаємодії

з різними контрагентами та визначає це як фактор його інноваційного розвитку.

На основі попередньо проведених досліджень Т.В. Полозовою було запропоновано поняття «інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства», під яким розуміється «сукупність трансформаційних процесів як результат адаптації підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та його поведінки у конкурентному середовищі, які характеризуються стабільним підвищенням показників ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, та спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [10, с. 41].

Продовжуючи цю проблематику, науковці Є.О. Діденко та Ю.С. Моторна виокремлюють такі ключові напрями інноваційного розвитку: розробка стратегії інноваційного розвитку; моніторинг та забезпечення наукових досліджень і розробок задля їх подальшої реалізації на практиці; відбір найбільш перспективних інноваційних проектів; формування конкурентних переваг, пов'язаних зі створенням нового продукту або послуг; створення нових технологій та управлінських рішень [11].

Переходячи до розгляду поняття «розвиток організації», слід зазначити, що науковці достатньо різноманітно його інтерпретують. Так, автор Н.М. Рябець [12] під стійким розвитком бізнес-організації пропонує розуміти: вчасну відповідь на глобальні ризики та виклики; нову управлінську філософію; стратегію, що сфокусована на формування довгострокових конкурентних переваг компанії; підвищення рівня корпоративної стійкості та сприяння сталому розвитку соціуму; діяльність бізнес-організації, що орієнтована на забезпечення належного відтворення економічного, інтелектуального, людського та соціального капіталів компанії; своєрідну форму практичного прояву соціальної відповідальності бізнесу.

Науковці О.П. Ващенко та А.О. Крижанівський зазначають, що формування стратегічних напрямів розвитку організації – це «комплексний підхід до вивчення бізнес-середовища і складається з декількох етапів: моніторинг ринку, розробка місії, вибір цілей та завдань, вибір стратегічної моделі, постійний моніторинг та контроль за виконанням розробки стратегічних напрямів розвитку організації» [13].

Автор Г.Т. П'ятницька зауважує, що основою інноваційного розвитку будь-якої організації є такі складові: інноваційний процес, інноваційна діяльність, інновації, інноваційні проекти [14]. При цьому на кожну складову інноваційного розвитку організації впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що інноваційний розвиток будь-якої організації – це унікальний багатофакторний процес змін, спрямований на пошук нових способів створення та реалізації потенціалу, основною метою якого є збереження конкурентних позицій на ринку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Результати попередніх досліджень дозволили сформулювати поняття компетентної організації, під якою розуміється організація, що 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 [19]. При цьому основними характеристиками компетентної організації визначені: чітка стратегія, сильне лідерство, ефективні процеси, компетентні працівники, високий рівень організаційної культури, орієнтація на результат [19].

Загалом сучасна модель інноваційного розвитку організації передбачає використання системного підходу до управління змінами та впровадження нових технологій, процесів та продуктів, що дозволяють досягати конкурентних переваг. Компетентна організація, яка прагне залишатися конкурентоспроможною та успішною, повинна активно впроваджувати інновації, використовуючи компетентнісний підхід в управлінні.

Зважаючи на необхідність використання компетентнісного підходу до формування моделі інноваційного розвитку організації, у даному дослідженні пропонується під інноваційним розвитком компетентної організації вважати багатофакторний процес змін, що базується на використанні інноваційно-інвестиційного потенціалу (інноваційна спроможність та інвестиційні можливості) організації та пошуку нових способів його реалізації, метою якого є забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища.

В основі управління інноваційним розвитком компетентної організації має бути покладений саме компетентнісний підхід, оскільки забезпечує вчасну адаптацію до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Модель інноваційного розвитку компетентної організації передбачає впровадження стратегій, інструментів та практик, спрямованих на забезпечення високої компетентності працівників і ефективне управління знаннями. З урахуванням визначення компетентної організації, базових елементів організаційного та інноваційного розвитку, у даному дослідженні запропоновано концептуальну модель інноваційного розвитку компетентної організації, що наведено на рис. 1.

Основною метою інноваційного розвитку компетентної організації можна вважати збереження конкурентних позицій та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Суб'єктами процесу інноваційного розвитку є сама організація з характерними для неї властивостями та зацікавлені сторони (клієнти, працівники, акціонери, суспільство).

Базовим та одночасно забезпечувальним елементом інноваційного розвитку компетентної організації є її інноваційна спроможність та інвестиційні можливості (інноваційно-інвестиційний потенціал). Інноваційна спроможність передбачає об'єднання в інноваційному процесі трьох елементів: інновації, інноваційна діяльність, інноваційні проекти. Інвестиційні можливості проявляються під час реалізації інвестиційного процесу, що містить такі елементи: інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційні ресурси. Таким чином, інноваційно-інвестиційний потенціал є невід'ємним і базовим елементом інноваційного розвитку компетентної організації.

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі основними складовими інноваційного розвитку компетентної організації є:

- інноваційно-інвестиційна;
- управлінська;
- поведінкова;
- компетентнісна.

Інноваційно-інвестиційна складова інноваційного розвитку компетентної організації містить такі напрями:

– інноваційні технології та цифровізація (прискорені темпи НТП обумовлюють необхідність впровадження діджитал-інновацій, що передбачає використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів та підвищення ефективності функціонування організації, штучного інтелекту, цифрових аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень);

– інвестиції в дослідження та розвиток (Research and Development – R&D), що дозволяє організації залишатися на досягнутих позиціях інноваційного розвитку. Це може включати в себе як внутрішні дослідження, так і співпрацю з науковими установами, закладами освіти, іншими компаніями;

– екологічні інновації (розробка та впровадження екологічно чистих технологій і продуктів дозволяє організаціям відповідати на запити суспільства щодо сталого розвитку та екологічної відповідальності).

Управлінська складова інноваційного розвитку компетентної організації передбачає реалізацію управлінських функцій та обов'язково має містити такі основні напрями:

– стратегічне планування (інновації повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку організації, а керівництво має чітко усвідомлювати, яким чином нові технології та процеси сприяють досягненню довгострокових цілей);

– ефективні процеси (всі процеси, які відбуваються в компетентній організації, мають бути чітко окреслені, вимірювані та постійно вдосконалюватися, що дозволяє результативно виконувати свої функції);

– моніторинг і зворотний зв'язок (для забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації необхідний постійний моніторинг інноваційних процесів та оцінка досягнутих результатів; при цьому важливим питанням є регулярне отримання та аналіз зворотного зв'язку від працівників для покращення процесів і стратегій).

Поведінкова складова інноваційного розвитку компетентної організації характеризує її властивості та способи поведінки у конкурентному середовищі та базується на еволюційно-поведінковій концепції забезпечення конкурентоспроможності [10]:

– активність (характеризує інтенсивність взаємодії організації з контрагентами в інституційному середовищі та спроможність здійснювати свої функції);

– гнучкість (характеризує спроможність вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища);

– адаптивність (характеризує спроможність швидко змінювати внутрішнє середовище під впливом зміни факторів зовнішнього середовища за умов збереження своїх конкурентних позицій).

Успішні інноваційні організації активно себе поведуть у конкурентному середовищі, гнучко реагують на зміни та швидко адаптуються до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає гнучких структур управління та здатності швидко

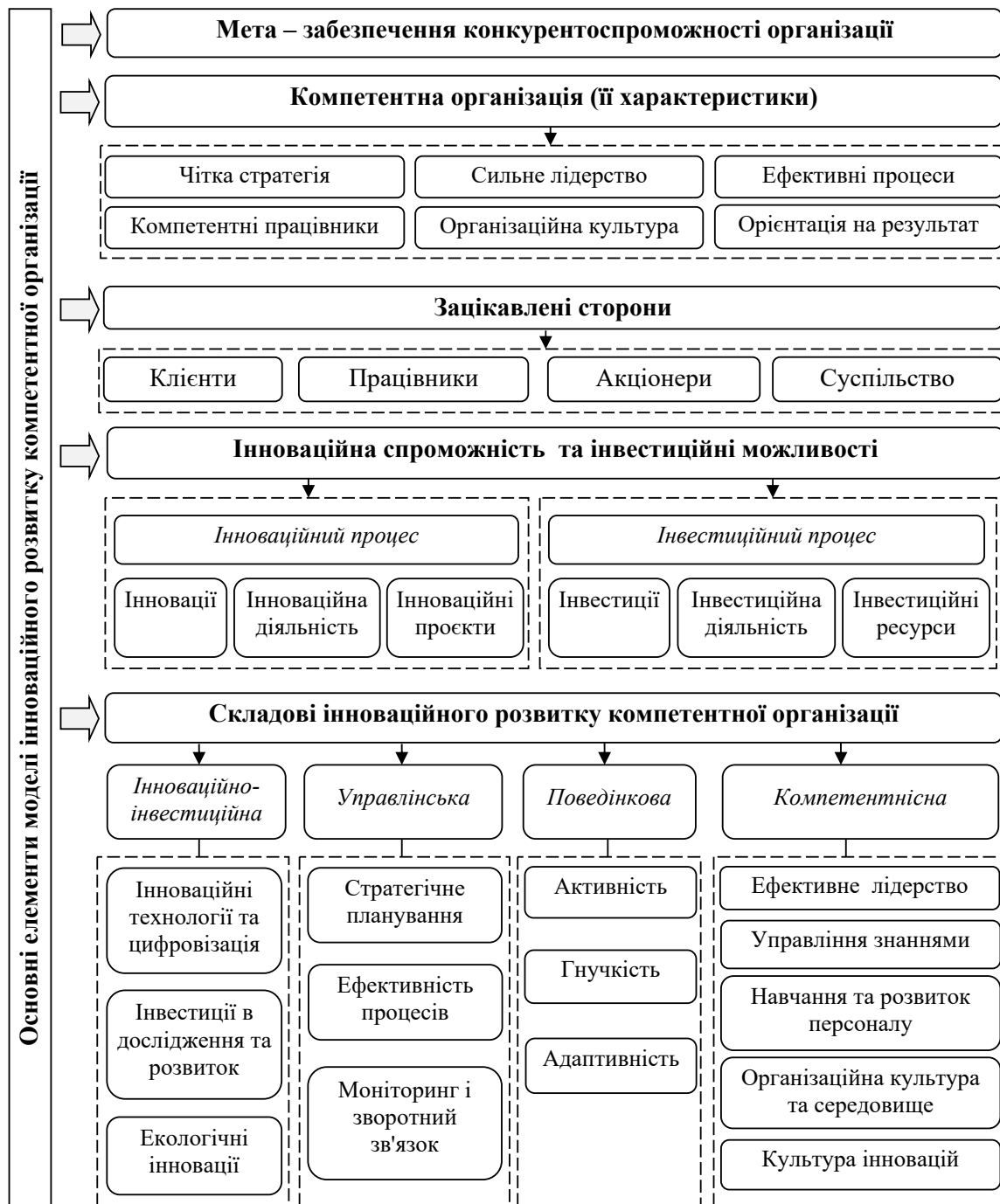


Рис. 1. Концептуальна модель інноваційного розвитку компетентної організації

Джерело: розроблено авторами

впроваджувати нові рішення, а також використання крос-функціональних проектних команд для реалізації інноваційних проектів.

Компетентнісна складова інноваційного розвитку організації базується на використанні компетентнісного підходу та представлена такими напрямками:

– ефективне лідерство (в організації мають бути сильні лідери, які підтримують інновації, сприяють розвитку культури навчання та заохочують працівників до постійного професійного зростання);

– управління знаннями (в компетентній організації має бути створена система управління знаннями, що передбачає впровадження технологій для збору, зберігання, розповсюдження знань та створення платформ для обміну знаннями і досвідом між працівниками);

– навчання та розвиток персоналу (в компетентній організації має відбуватися постійне навчання працівників, щоб вони мали необхідні знання та навички для роботи з новими технологіями та методами; це може



включати внутрішні тренінги, участь у зовнішніх семінарах і конференціях, підвищення кваліфікації, індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що враховують їхні потреби та цілі);

– організаційна культура та середовище (організаційна культура визначає модель і способи поведінки працівників на робочому місці та забезпечує створення середовища, де культура навчання та розвиток є ключовими цінностями; корпоративна культура має сприяти командній роботі, розвитку співпраці та впровадженню інновацій);

– культура інновацій (в компетентній організації має бути створено таке середовище, де інновації є невід'ємною складовою корпоративної культури, що передбачає підтримку ініціатив з боку працівників, стимулювання креативного мислення та ризик-менеджмент; ключовими елементами культури інновацій мають бути відкритість до нових ідей і готовність до експериментів).

Особливістю запропонованої концептуальної моделі є те, що вона орієнтована на забезпечення інноваційного розвитку саме компетентної організації, поєднуючи системний і компетентнісний підходи. Ефективне управління інноваційним розвитком компетентної організації вимагає інтеграції всіх цих елемен-

тів в єдину систему, що дозволить організації не тільки зберегти конкурентні позиції на ринку, а й забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

**Висновки.** Таким чином, у даному дослідженні запропоновано концептуальну модель інноваційного розвитку компетентної організації, основними елементами якої є мета, організація, зацікавлені сторони, інноваційна спроможність та інвестиційні можливості організації, складові (напрями) інноваційного розвитку. Відповідно до запропонованої моделі основними складовими інноваційного розвитку компетентної організації є: інноваційно-інвестиційна; управлінська; поведінкова; компетентнісна.

Використання запропонованої моделі інноваційного розвитку дозволить компетентній організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, гнучко реагувати на вимоги споживачів, сприяти сталому розвитку, ефективному використанню людського капіталу та підвищенню рівня конкурентоспроможності, що є необхідною умовою успіху сучасних організацій.

Перспективою подальших досліджень може бути розробка теоретико-методичних положень щодо поведінкової та компетентнісної складових інноваційного розвитку компетентної організації.

#### Список використаних джерел:

1. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монографія: в 2 т. / за заг. ред. О.В. Кендюхова. Донецьк : «ДВНЗ» ДонНТУ, 2013. Т. 1. 338 с.
2. Квятковська Л.А. Сталий економічний розвиток як багатофакторний процес. *Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. № 25. С. 169–176.
3. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
4. Egan T.M. Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*. 2002. 20. pp. 59–70.
5. McLean G. Organization Development: Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers. 2005. 466 p.
6. Beckhard R. What is the organizational development? (Chapter). Reprinted from 1969. Organization development: a Jossey-Bass reader / editor Joan V. Gallos, foreword by Edgar H. Schein. 2006. pp. 3–12.
7. Bennis W. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects. Reading, Addison-Wesley Longman, Limited, 1969. 128 p.
8. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change. South-Western/Cengage Learning, 2009. 772 p.
9. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.
10. Полозова Т.В. Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 592 с.
11. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6848>
12. Рябець Н.М., Тимків І.В. Концептуальні засади, фактори та менеджмент сталого розвитку бізнес-організації в умовах наростання кризових явищ в глобальній економічній системі. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_26/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26/)
13. Ващенко О.П., Крижанівський А.О. Концептуальні основи розробки стратегічних напрямів розвитку організації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 59–62.
14. П'ятницька Г.Т. Інноваційний розвиток організації: невід'ємні складові та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 76–91.
15. Пономаренко В.С. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / за заг. ред. В.С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ, 2013. 176 с.
16. Вітютин В.О. Генезис компетентнісного підходу в управлінні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 131–135.
17. Гальків Л.І., Кулінич Т.В., Сінкевич К.В. Компетентнісний підхід у проектному управлінні організацією. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 20–25.
18. Матвішин Є.Г., Міляник Р.В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1–2. С. 73–79.
19. Полозова Т.В., Ткаченко А.Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. *Актуальні проблеми економіки та права*. 2024. № 3. С. 43–50.

## Reference:

1. Kendiukhova O. V. (eds.) (2013) *Stratehichne upravlinnia natsionalnym ekonomichnym rozvytkom* [Strategic Management of National Economic Development]: monohrafiia: v 2 t. Donetsk: «DVNZ» DonNTU. Vol. 1. 338 p.
2. Kviatkovska L. A. (2011) *Stalyi ekonomichni rozvytok yak bahatofaktorny protses* [Sustainable Economic Development as a Multifactorial Process.]. *Zbirnyk naukovykh prats «Visnyk NTU «KhPI»: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, no. 25, pp. 169–176.
3. Raievska O. V. (2006) *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Enterprise Development Management: Methodology, Mechanisms, models]: monohrafiia. Kharkiv: VD «INZhEK», 496 p.
4. Egan T. M. (2002) Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*. No. 20. pp. 59–70.
5. McLean G. (2005) *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers. 466 p.
6. Beckhard R. (2006) *What is the organizational development?* (Chapter). Reprinted from 1969. *Organization development: a Jossey-Bass reader / editor Joan V. Gallos, foreword by Edgar H. Schein*, pp. 3–12.
7. Bennis W. (1969) *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, Addison-Wesley Longman, Limited, 128 p.
8. Cummings T. G., Worley C. G. (2009) *Organization Development and Change*. South-Western/Cengage Learning, 772 p.
9. Illiashenko S. M., Bilovodska O. A. (2010) *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv* [Management of Innovative Development of Industrial Enterprises]: monohrafiia. Sumy: Universytetska knyha, 281 p.
10. Polozova T. V. (2017) *Formuvannia innovatsiino-investytsiynoho mekhanizmu zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Formation of the innovation and investment mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise]: monohrafiia. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka», 592 p.
11. Didenko Ye. O., Motorna Yu. S. (2019) *Protses innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva ta yoho osoblyvosti* [The Process of Innovation Development of the Enterprise and its Features]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/54.pdf/](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf/)
12. Riabets N. M., Tymkiv I. V. (2023) *Kontseptualni zasady, factory ta menedzhment staloho rozvytku biznes-orhanizatsii v umovakh narostannia kryzovykh yavlyshch v hlobalnii ekonomichnii systemi* [Conceptual Principles, Factors and Management of Sustainable Development of a Business Organization in the Conditions of Increasing Crisis Phenomena in the Global Economic System]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_26/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26/)
13. Vashchenko O. P., Kryzhanivskiy A. O. (2020) *Kontseptualni osnovy rozrobky stratehichnykh napriamiv rozvytku orhanizatsii* [Conceptual Basis of Development of Strategic Directions of Organization Development]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3, pp. 59–62.
14. Piatnytska H. T. (2013) *Innovatsiinyi rozvytok orhanizatsii: nevidiemni skladovi ta chynnyky vplyvu* [Innovative Development of Organizations: Integral Parts and Influencing Factors]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, pp. 76–91.
15. Ponomarenko V. S. (2013) *Ekonomika pidpriemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku* [Enterprise Economics: Competence and Efficiency of Development]: monohrafiia / za zah. red. V. S. Ponomarenka. Kharkiv: KhNEU, 176 p.
16. Vitiunin V. O. (2018) *Henezys kompetentnisnogo pidkhodu v upravlinni* [Genesis of Competent Approach in Management]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 5 (90), pp. 131–135.
17. Halkiv L. I., Kulinich T. V., Sinkevych K. V. (2021) *Kompetentnisnyi pidkhid u proiektnomu upravlinni orhanizatsiieiu* [Competence Approach in Project Management of the Organization]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 20–25.
18. Matviishyn Ye. H., Mylianyk R. V. (2022) *Otsiniuvannia rozvynenosti upravlinskykh kompetentnostei cherez pryzmu rezultatyvnosti diialnosti orhanizatsii* [Evaluating the Development of Managerial Competencies Through the Prism of the Organization's Performance]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, no. 1–2, pp. 73–79.
19. Polozova T. V., Tkachenko A. H. (2024) *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm funktsionuvannia kompetentnoi orhanizatsii* [Organizational and Economic Mechanism of the Functioning of a Competent Organization]. *Aktualni problemy ekonomiky ta prava*, no. 3, pp. 43–50.