

УДК 65.012:658.14:330.322

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.232-239>

Ткаченко А.Г.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Tkachenko Andrii

Kharkiv National University of Radio Electronics

<https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

*Інновації відіграють вирішальну роль в економічному розвитку підприємств, сприяючи підвищенню продуктивності, зростанню конкурентоспроможності та забезпечуючи адаптацію до мінливих зовнішніх умов. В дослідженні систематизовані теоретичні підходи до формування механізму забезпечення інноваційного розвитку організації. Запропоновано в механізмі забезпечення інноваційного розвитку виділити чотири складові: інноваційно-інвестиційну, управлінську, поведінкову та компетентнісну. Особливістю такого підходу є те, що він забезпечує інтеграцію інновацій в усі аспекти діяльності підприємства. В межах інноваційно-інвестиційної складової проведений аналіз існуючих державних програм з підтримки інновацій у провідних країнах світу. В межах компетентнісної складової запропоновані ключові компетенції для інноваційного розвитку.*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, механізм забезпечення інноваційного розвитку, компетентнісний підхід, складові інноваційного розвитку, ключові компетенції для інноваційного розвитку.

## SYSTEMATIZATION OF APPROACHES TO FORMING A MECHANISM FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON A COMPETENCY APPROACH

*Innovations play a crucial role in the economic development of enterprises, contributing to increased productivity, increased competitiveness and ensuring adaptation to changing external conditions. Innovative development will become especially relevant during the period of post-war reconstruction in Ukraine. The study systematizes theoretical approaches to the formation of a mechanism for ensuring the innovative development of an organization. It is proposed to distinguish four components in the mechanism for ensuring innovative development: innovation-investment, management, behavioral and competence. A feature of this approach is that it ensures the integration of innovations into all aspects of the enterprise's activities. Within the framework of the innovation-investment component, an analysis of existing state programs to support innovations in leading countries of the world and in Ukraine was conducted. Indicators of innovation financing and innovation activity in Ukraine were also analyzed. The results of the analysis indicate a significant share of funds for financing scientific research in the total amount of financing. Within the competence component, key competencies for innovative development are proposed: creativity and problem-solving skills, adaptability and resilience to failures, effective communication and collaboration, analytical and critical thinking, technological awareness, leadership and strategic thinking, entrepreneurship. By developing and using these competencies, organizations can create an environment conducive to continuous innovation and maintain a competitive advantage in changing conditions. The integration of personnel competencies into the mechanism for ensuring innovative development allows enterprises to achieve greater flexibility, adaptability and efficiency. The practical significance of the results obtained is that on the basis of the proposed four components of the mechanism for ensuring innovative development, it is possible to assess the effectiveness of its functioning, which will provide the company's management with information about various aspects of its activities. Additionally, on the basis of the proposed key competencies for innovative development, a KPI system can be further created to assess the level of personnel competencies.*

**Keywords:** innovative development, mechanism for ensuring innovative development, competency approach, components of innovative development, key competencies for innovative development.

**JEL classification:** M11, M12, O32.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та цифровізації підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення для підтримки

конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток є ключовим фактором такого вдосконалення, а персонал – основним джерелом знань та ідей, що його

забезпечують. Успішність інноваційної діяльності значною мірою залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи інвестування, фінансування наукових досліджень, загальне управління підприємством, стратегічне планування, компетенцій персоналу.

Враховуючи сучасні виклики, життєво важливою основою є організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств. Він об'єднує методи, функції, інструменти та підходи, спрямовані на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів, сприяючи ефективній реалізації інноваційних стратегій. Впровадження такого механізму має ключове значення для промислових підприємств у сучасному глобалізованому ландшафті, де успіх і стійкість залежать від інновацій та стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Теоретичні основи управління підприємствами та організаціями розглядаються у роботах М. В. Афанасьєва [1], М. Мескона [2], В. О. Василенка [3] та інших. Питанням інноваційного розвитку присвятили свої роботи такі науковці, як С. М. Ілляшенко [4], Т. В. Полозова [5] та інші. Теоретичні аспекти формування механізму управління інноваційним розвитком організації розглянуті у роботах П. Іжевського [6], В. Командровської [7], І. В. Левицької [8], Г. П. Жалдак [9], Т. Кузь [10] та інших. Теоретичні аспекти компетенцій персоналу та компетентностей розглядаються у працях Ч. Вудруфа [11], Д. МакКлеланда [12], Л. Спенсера [13], М. С. Головань [14] та інших. Проте результати проведеного аналізу свідчать про відсутність єдиного підходу до визначення структури механізму забезпечення інноваційного розвитку організації.

**Метою** дослідження є систематизація підходів до формування механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** При визначенні базових понять дослідження, таких як «розвиток» та «інноваційний розвиток» потрібно зазначити множинність підходів до визначення. Так, М. Мескон, визначає розвиток як довгострокову програму удосконалення можливостей підприємства [2], тоді як М. В. Афанасьєв під розвитком розуміє об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи [1]. Проте переважна більшість авторів [3-7, 15] розглядають розвиток як процес або сукупність процесів.

Щодо визначення дефініції «інноваційний розвиток», то С. М. Ілляшенко визначає його як «...процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств...» [4], а Т. В. Полозова пропонує визначення інноваційно-інвестиційного розвитку як сукупності трансформаційних процесів, як результат адаптації підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та його поведінки у конкурентному середовищі [5].

Багато науковців розглядають питання формування та функціонування механізму управління інноваційним розвитком. Аналіз публікацій [4-10, 16] показав,

що всі дослідники єдині щодо актуальності й своєчасності розроблення механізму інноваційного розвитку підприємства, але єдиної думки на сьогодні щодо визначення й складових організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства не існує.

Науковець С. М. Ілляшенко [4] в процесі формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком (ОЕМУІР) виділяє фази формування та функціонування. Формування ОЕМУІР передбачає наявність принципів, що повинні бути покладені в його основу, визначення його функцій і розроблення структури. Для реалізації функцій ОЕМУІР у процесі його функціонування необхідне розроблення критеріїв оцінки результатів функціонування та наявність відповідних інструментарів, що можуть змінитися при функціонуванні механізму.

Автор І. В. Левицька [8] акцентує увагу на таких складових механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства: нормативно-правова, інформаційна, організаційна складова (посадові інструкції, штатний розклад, організаційний підрозділ управління); фінансово-інвестиційна (джерела фінансово-інвестиційного забезпечення, фінансово-інвестиційні інструменти і важелі), методологічна складова (економічні, технологічні, адміністративні та соціально-психологічні методи) [8].

Науковець Т. Кузь [10] вважає, що організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства повинен базуватися на організаційній, економічній та інноваційній складових. Організаційна складова містить форму господарювання, планування, спеціалізацію, технологію виробництва тощо. Економічна складова базується на цінах та ціноутворенні, державній, кредитній, податковій, страховій підсистемах. В інноваційну складову входять інновації на різних етапах виробництва [10].

Продовжуючи цю проблематику, Г. П. Жалдак [9] у соціально-економічному механізмі інноваційного розвитку промислового підприємства пропонує такі структурні елементи: мету, завдання, принципи, а також набір методів (евристичні, математично-статистичні, системні) та моделей (кореляційно-регресійний аналіз, імітаційне моделювання, метод нечіткої логіки), вимоги, яким повинен відповідати механізм та критерії ефективності.

Автори П. Іжевський та Н. Потапова [6] при формуванні інвестиційного механізму управління інноваційним розвитком виділяють сукупність суб'єктів, об'єктів, принципів, функцій, завдань, методів та інструментів. Тоді як В. Командровська [7] пропонує додати до зазначених складових ще і результат управління (стан досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку підприємства), методи управління (адміністративні, економічні, організаційні, фінансові, технологічні) та важелі управління (економічні, соціальні, екологічні, фінансові, технологічні).

На основі результатів попередніх досліджень [15-16] та аналізу теоретичних підходів до управління інноваційним розвитком [4-10] виділено чотири

ключові складові інноваційного розвитку як частину механізму його забезпечення: інноваційно-інвестиційну, управлінську, компетентнісну та поведінкову. Для досягнення цілей дослідження варто приділити увагу кожній складовій.

Інноваційно-інвестиційна складова відповідає за фінансове забезпечення інноваційної діяльності, визначення перспективних напрямів для інноваційного розвитку. Особлива увага в умовах сьогодення надається розвитку цифрових технологій та цифровій трансформації бізнесу. Цифровим технологіям приділена належна увага і в планах післявоєнної реконструкції України, що запропоновані різними міжнародними агентствами [17].

Серед напрямів інноваційного розвитку належне місце посідають інвестиції у науково-дослідні проекти та проекти на підтримку сталого розвитку. Інвестиції у наукові дослідження дозволяють організації отримати конкурентну перевагу через створення продуктів та послуг з унікальними характеристиками. Екологічні проекти відповідають запитам суспільства щодо ощадливого використання ресурсів, споживання екологічно чистої продукції.

Одним із важливих питань інноваційного розвитку є його фінансове забезпечення. Для підтримки інноваційної діяльності сучасні організації використовують різні схеми та механізми фінансування, включаючи державну та регіональну підтримку. Різні країни застосовують унікальні підходи до підтримки інновацій, що відображають відмінності в їхніх економічних структурах, державних пріоритетах і культурних факторах. Сполучені Штати мають давню репутацію лідера в області інновацій, завдяки своїй культурі підприємництва та розвиненій інфраструктурі. Такі урядові ініціативи як Дослідження інновацій малого бізнесу (Small Business Innovation Research -SBIR) і Передача технологій малому бізнесу (Small Business Technology Transfer -STTR), надають гранти та контракти підприємствам, які займаються дослідженнями та розробками (НДДКР) заохочує компанії інвестувати в інноваційну діяльність.

Країни ЄС також розробляють власні національні програми підтримки інноваційної діяльності, такі як німецька Germany's High-Tech Strategy та французька France's Innovation 2030. ЄС підтримує регіональні кластери та центри для співпраці між підприємствами, університетами та урядами.

Китай швидко перетворився на інноваційний центр, використовуючи державні стратегії та інвестиції. Урядові програми, такі як Made in China 2025, надають інвестиції для забезпечення технологічної незалежності та інноваційного розвитку.

В Україні у 2018 р. за ініціативою Міністерства фінансів України був створений Фонд розвитку інновацій (або український фонд стартапів) [18]. За роки існування грантову підтримку фонду отримали 380 проектів на загальну суму 8,7 млн дол. США. Гранти сумою 25 тис. дол. США та 50 тис. дол. США надаються за результатами конкурсного відбору

технологічним стартапам на фінансування проектів на ранніх стадіях (seed та pre-seed). Фонд підтримує проекти за такими напрямками, як великі дані, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, блокчейн, кібербезпека, Fintech, освітні технології, енергетика, електронний уряд, біотехнології, агротехнології [18].

Об'єктивні обставини, включаючи збройну агресію, безпекові виклики, пошкодження енергетичної інфраструктури негативно вплинули на економічну діяльність в Україні та відповідно активність інноваційних процесів. За даними Державної статистичної служби України [19], загальні витрати промислових підприємств України на інноваційну діяльність у 2023 р. склали 6,9 млрд грн, з них 2,4 млрд були витрачені на наукові дослідження та розробки (34 % від загальної суми). По промисловості відсоток інноваційно активних підприємств становив 8,9 %. Тільки 236 підприємств промисловості реалізували у 2023 р. інноваційну продукцію, порівняно з 573 підприємствами у 2020 р. Для порівняння, протягом 2020-2022 рр. більше половини підприємств ЄС займалися інноваційною діяльністю. Найвищий рівень інноваційно активних підприємств спостерігався у Бельгії – 70 % підприємств займалися інноваційною діяльністю. Проте рівень інноваційно активності підприємств у країнах Східної Європи відповідає рівню України. Незважаючи на такий високий відсоток інноваційно активних підприємств, тільки 5 % з них впроваджували продуктивні інновації [20].

Управлінська складова інноваційного розвитку містить такі напрями інноваційного розвитку: стратегічне планування, ефективні бізнес-процеси та вдосконалення, моніторинг та зворотний зв'язок. Інтеграція інноваційного розвитку у загальну стратегію підприємства дозволить визначити довгострокові цілі та пріоритети. Запровадження системи управління якістю, постійне вдосконалення бізнес-процесів, адаптація до змін створить необхідну основу для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Поведінкова складова інноваційного розвитку відповідає за забезпечення швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, спроможність швидко змінювати внутрішнє середовище під впливом зовнішніх факторів, інтенсивність взаємодії організації з партнерами та контрагентами. Адаптивність дозволяє зменшити економічні, технологічні, політичні та соціальні ризики за рахунок швидкого налаштування параметрів інноваційного процесу під нові умови, тоді як гнучкість дозволяє адаптувати продукти та послуги до специфічних потреб споживачів, передбачити появу та вчасно реагувати на нові загрози.

Інтенсивність взаємодії з контрагентами (активність організації) є однією з ключових умов ефективної діяльності підприємства в сучасному інституціональному середовищі. Це пов'язано із зростанням взаємозалежності між суб'єктами ринку, глобалізацією економіки та швидкими змінами в регуляторному та технологічному середовищі. Регулярна комунікація сприяє побудові довіри між підприємством і контрагентами, що є основою для довгострокового

співробітництва. Інтенсивна взаємодія та оперативний обмін інформацією дозволяє узгоджувати цілі, швидко реагувати на непередбачені ситуації та уникати конфліктів, забезпечує координацію дій. Комунікація з державними інституціями дозволяє оперативно адаптуватися до змін у законодавстві та уникати ризиків.

Компетентісна складова інноваційного розвитку підприємства базується на навчанні та розвитку персоналу, управлінні знаннями, ефективному лідерстві, організаційній культурі та культурі інновацій. Основними завданнями механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства за компетентісною складовою є:

- аналіз і розвиток компетенцій, що передбачає оцінку рівня знань і навичок персоналу, розробку програм навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку;
- формування інноваційних команд, що може бути реалізовано через створення міждисциплінарних груп для генерування та реалізації інноваційних ідей, управління проектами;
- мотивація та стимулювання персоналу, що передбачає запровадження системи матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення активності працівників у сфері інновацій;
- впровадження талант-менеджменту, основне призначення якого полягає у пошуку, розвитку та утриманні провідних фахівців, які потрібні для реалізації інноваційних проектів;
- підвищення організаційної культури та культури інновацій, що передбачає формування середовища, яке підтримує ініціативність, обмін знаннями та співпрацю між працівниками підприємства;
- технологічна підтримка, що передбачає забезпечення доступу до інструментів і технологій, які сприяють інноваційній діяльності підприємства, комунікації, дистанційному навчанню, організації сумісної роботи (коворкінг);
- моніторинг та оцінка результатів передбачає впровадження системи оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства через призму компетентностей персоналу.

Незважаючи на загальноприйняте розрізнення у значенні поняття «компетенції» та «компетентності», вони все ще використовуються взаємозамінно. Хоча на думку Ч. Вудруффа [11], компетентність стосується людини і вона передбачає аспекти поведінки, що стоять за компетентним виконанням своїх обов'язків, тоді як компетенції стосуються безпосередньо роботи, сфери діяльності, у якій людина є компетентною.

Д. Макклелланд [12] запропонував опис компетентностей як айсбергу, причому знання та навички людини представляють видиму вершину айсберга, тоді як основні та стійкі особистісні характеристики, риси та мотиви (наприклад, впевненість у собі, ініціатива, емпатія, досягнення), які представляють більшу частину айсберга, приховані. Л. Спенсер і К. Спенсер визначають компетентність як «базову характеристику особи, яка причинно пов'язана з критерієм ефективності та/або чудової продуктивності в роботі чи ситуації»

[13]. М. С. Головань зазначає, що «...у професійній діяльності компетенція суб'єкта визначається посадовими обов'язками та посадовою інструкцією... Поняття «компетентний» стосується особи, яка володіє компетенцією і є оцінною категорією щодо ефективності виконання своїх повноважень або функцій...» [14]. Зазначено, що компетенція визначається державою, певними установами або особами, які уповноважені організовувати певний вид діяльності, тоді як компетентність набувається особою в процесі опанування знань, умінь, навичок, набуття досвіду та вказує на здатність та схильність особи до виконання певного виду діяльності [14].

Багато уваги міжнародними організаціями, державними інституціями, окремими вченими приділяється створенню переліку компетенцій, необхідних для виконання певних завдань або набуття яких потрібно для професійних обов'язків. Переліки ключових компетенцій актуальні для університетів, державних агенцій з професійної освіти, але також і для керівників підрозділів при оцінці ефективності роботи персоналу, самим працівникам для самооцінки.

Так, публікація Організації з економічної співпраці та розвитку (OECD) [21] містить результати дослідження впливу навчання впродовж життя на кар'єрні перспективи для різних вікових та професійних груп. Зроблено наголос на важливості державної підтримки навчанню дорослих.

Європейська комісія визначила критичні компетенції, необхідні для навчання впродовж життя [22]: грамотність, іноземні мови, математичні та інженерні навички, цифрові технології, підприємництво, культура та самовираження, громадська позиція, самонавчання та співпраця. Також Європейською комісією у Керівництво DigComp 2.2 [23] визначені п'ять цифрових компетенцій: інформаційна грамотність; комунікація та співпраця; створення цифрового контенту; безпека; вирішення проблем, яким відповідають відповідні цифрові навички (всього 21).

Міністерством цифрової трансформації України у аналогічному документі – Описі рамки цифрової компетентності для громадян України [24] всі компетенції умовно поділені за шістьма сферами, залежно від функціонального складу завдань, які вирішує користувач: основи комп'ютерної грамотності, інформаційна грамотність та вміння працювати з даними, створення цифрового контенту, комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві, безпека в цифровому середовищі, розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя. Кожна сфера містить у собі п'ять компетентностей. Кожна з 30-ти компетентностей може бути оцінена за рівнем володіння користувача від A1 до C2, від базового рівня до високого. На базовому рівні (A1 та A2) основним інструментом пізнання є запам'ятовування, на середньому рівні (B1 та B2) – розуміння, а вже на високому рівні (C1 та C2) – застосування, оцінювання та творчість.

За даними дослідження Міністерства цифрової трансформації України [25], що проводилося у 2023 р., Інтернет-користувачами є 94 % населення України.

Майже 60 % населення України має рівень цифрових навичок не нижче базового, а 32 % – вище базового.

Структура рівня цифрових навичок населення України представлена на рис. 1.

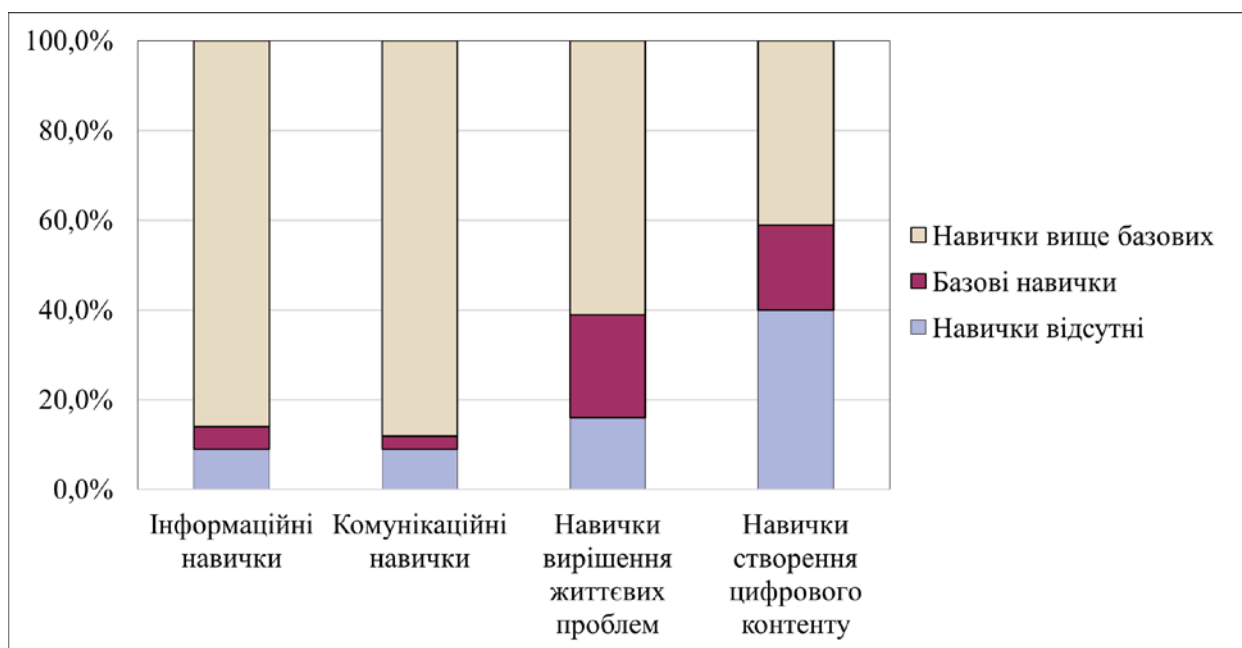


Рис. 1. Структура рівня цифрових навичок населення України (18-70 років) за категоріями у 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Середній відсоток населення країн ЄС, що має рівень цифрових навичок не нижче за базовий рівень нижче, ніж аналогічний показник в Україні. Країни

лідери за цим показником – Нідерланди, Фінляндія, Ірландія, у яких він перевищує 70 % (рис. 2).

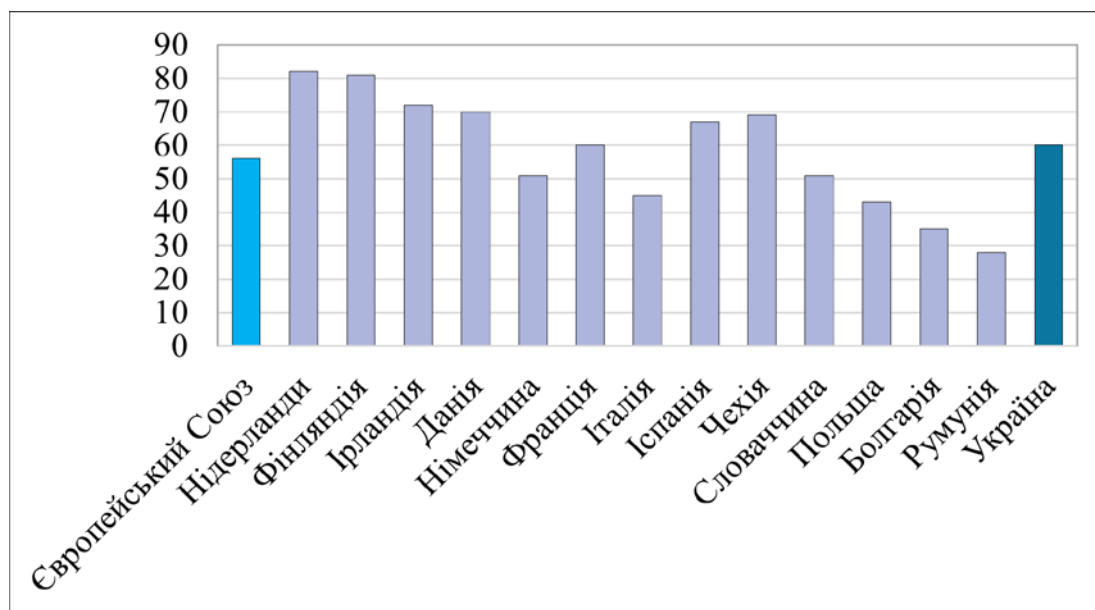


Рис. 2. Відсоток населення країн ЄС та України з рівнем цифрових навичок не нижче базового у 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними [25, 26]

На основі аналізу теоретичних підходів до визначення критичних компетенцій [17, 18, 26] та результатів попередніх досліджень [15, 16] сформований перелік ключових компетенцій персоналу для інноваційного розвитку підприємства. Ці компетенції є колективними знаннями, уміннями та здібностями, які люди вносять в інноваційний процес. Виявлення та розвиток

цих компетенцій має важливе значення для сприяння інноваційній культурі та досягнення сталого зростання (рис. 3).

Для цілей дослідження варто приділити увагу кожній компетенції окремо:

– креативність та навички вирішення проблем дозволяють працівникам генерувати оригінальні ідеї

та рішення, виявляти нові можливості та вирішувати проблеми нетрадиційними засобами. Навички вирішення проблем доповнюють креативність,

дозволяючи працівникам перетворювати абстрактні ідеї на дієві рішення, що є критичним кроком у процесі інновацій;

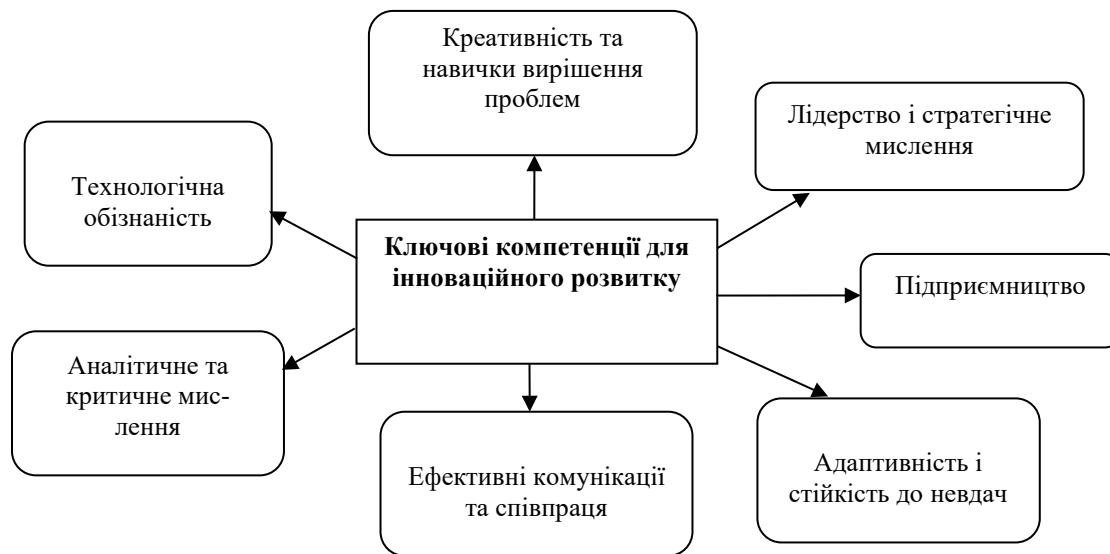


Рис. 3. Ключові компетенції для інноваційного розвитку

Джерело: сформовано автором

– адаптивність і стійкість до невдач, що в епоху стрімких технологічних і ринкових змін адаптивність є пріоритетною компетенцією. Працівники, які можуть швидко адаптуватися до нових обставин і сприймати зміни, роблять значний внесок у розвиток інновацій. Стійкість, або здатність витримувати невдачі та помилки, однаково важлива, оскільки інновації часто передбачають хибні рішення та ризик;

– ефективні комунікації та співпраця забезпечують чітке формулювання та розуміння ідей різними командами, а навички співпраці дозволяють працівникам продуктивно працювати з іншими. Ці компетенції особливо важливі в міжфункціональних командах, де для досягнення інноваційних результатів необхідно інтегрувати різноманітні перспективи;

– аналітичне та критичне мислення дозволяє персоналу оцінювати дані та тенденції, виявляти прогалини та приймати обґрунтовані рішення. Критичне мислення, у свою чергу, дозволяє персоналу піддавати сумніву нову інформацію, фільтрувати нові дані, оцінювати здійсненність ідей і вдосконалювати інноваційні рішення;

– технологічна обізнаність в умовах, коли цифрова трансформація змінює індустрію, технологічний рівень стає незамінним для інновацій. Працівники, які мають досвід у нових технологіях, таких як штучний інтелект, аналіз даних і автоматизація, можуть використовувати ці інструменти для розробки передових рішень і підвищення ефективності підприємства;

– лідерство та стратегічне мислення дозволяє лідерам передбачати майбутні тенденції, узгоджувати інноваційні зусилля з довгостроковими цілями та розвивати культуру, де цінуються творчість та експерименти;

– підприємництво та підприємницьке мислення характеризуються проактивністю, готовністю до ризику та прагненням до постійного вдосконалення, має вирішальне значення для інновацій. Працівники з таким складом мислення більш схильні кидати виклик статус-кво, виявляти можливості для зростання та проявляти ініціативу у втіленні інноваційних ідей.

Виявляючи, розвиваючи та використовуючи ці компетенції, підприємства можуть створити середовище, сприятливе для постійних інновацій і підтримувати конкурентну перевагу у мінливих умовах бізнес-середовища.

**Висновки.** Таким чином, у даному дослідженні запропоновано чотири складові у механізмі забезпечення інноваційного розвитку – інноваційно-інвестиційна, управлінська, поведінкова та компетентнісна. Це створює умови для інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно використовувати внутрішній потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

Інтеграція компетенцій персоналу у механізм забезпечення інноваційного розвитку дозволяє підприємствам досягати більшої гнучкості, адаптивності та результативності. Запропонований підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості підприємства в умовах постійних змін. Запропонований перелік ключових компетенцій, важливих для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Перспективою подальших досліджень може бути розробка теоретико-методичних положень до оцінки ефективності роботи персоналу на основі ключових компетенцій.

**Список використаних джерел:**

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. (2003). Управление развитием предприятия: монография. Харьков: Изд. Дом «ИНЖЭК», 184 с.
2. Mescon M.H., Albert M., (1988). Khedouri F. Management Harper & Row, 777 p.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. (2004). Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.: Центр навч. літ-ри, 400 с.
4. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. (2010). Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 281 с.
5. Полозова Т.В. (2017). Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: монографія. Херсон: Вид. дім «Гельветика», 592 с.
6. Жевський П., Потапова Н. (2023). Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. Modeling the development of the economic systems, № 1. С. 139–145.
7. Командровська В. (2024). Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство, № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141>.
8. Левицька І.В. (2020). Основні елементи формування механізму забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств. Economics and Business Management, № 11(1). С. 61-72.
9. Жалдак Г.П. (2014). Основи формування соціально-економічного механізму інноваційного розвитку промислових підприємств. Технологический аудит и резервы производства № 3. Вип. 3. С. 43–46.
10. Кузь Т. (2018). Формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств машинобудівної промисловості. Галицький економічний вісник, № 1. С. 2-70.
11. Woodruffe C. (1991). Competent by any other name. Presental Management, Pp. 30–33.
12. McClelland D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for «Intelligence». The American Psychologist, No. 28(1). Pp. 1-14.
13. Spencer L.M., & Spencer S.G. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley-7, 384 p.
14. Головань М.С. (2011). Компетенція і компетентність: порівняльний аналіз понять. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, № 8(18). С. 224-234.
15. Полозова Т.В., Ткаченко А.Г. (2024). Модель інноваційного розвитку компетентної організації. Економічний простір, № 191. С. 384-389.
16. Полозова Т.В., Ткаченко А.Г. (2024). Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. Актуальні проблеми економіки та права, № . С. 43-50.
17. Національна Рада з відновлення. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>.
18. Фонд розвитку інновацій (Український фонд стартапів). Офіційний веб-сайт. URL: <https://usf.com.ua/about-usf/>
19. Інноваційна діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryemstv-1>.
20. Community Innovation Survey 2020-2022 – Key Indicators. (2024). Eurostat. Statistics Explained. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/111170.pdf>
21. OECD. Skills Outlook 2021: Learning for Life, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>.
22. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Key competences for lifelong learning, Publications Office, 2019, URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>.
23. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, DOI: <https://doi.org/10.2760/115376>, JRC128415.
24. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України: DigCompUA for Citizens 2.1. (2021). Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://surl.li/fgzxwp>.
25. Дослідження цифрової грамотності в Україні 2023. Третя хвиля. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://surl.li/emdyft>.
26. Skills for the Digital Age. (2024). Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/124994.pdf>.

**Reference:**

1. Afanasev, N.V., Rohozhyn, V.D., Rudyka, V.Y. (2003). Upravlenye razvytyem predpriyatya [Enterprise development management]: monohrafiia. Kharkov: Yzd. Dom «YNZhЭК». 184 p. [in Ukrainian]
2. Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F. (1988). Management. New-York: Harper & Row, 777 p. [in English].
3. Vasylenko, V.O., Tkachenko, T.I. (2004). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom [Strategic Enterprise Management]: navchalnyi posibnyk. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2004. 400 p. [in Ukrainian]
4. Illiashenko, S.M., Bilovodska, O.A. (2010). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpryiemstv [Management of Innovative Development of Industrial Enterprises]: monohrafiia. Sumy: Universytetska

knyha, 281 p. [in Ukrainian].

5. Polozova, T.V. (2017). Formuvannia innovatsiino-investytsiinoho mekhanizmu zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Formation of the innovation and investment mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise]: monohrafiia. Kherson: Vyd. dim «Helvetyka», 592 p. [in Ukrainian]

6. Izhevskiy, P., Potapova, N. (2023). Formuvannia investytsiinoho mekhanizmu zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku subiekta hospodariuvannia [Formation of an Investment Mechanism to Ensure Innovative Development of a Business Entity]. Modeling the development of the economic systems. No. 1. Pp. 39–145. [in Ukrainian].

7. Komandrovskaya, V. (2024). Modeliuvannia mekhanizmu upravlinnia innovatsiinykh zabezpechenniam staloho rozvytku pidpriemstva [Modeling of an Innovation Management Mechanism for Ensuring Sustainable Enterprise Development]. Ekonomika ta suspilstvo. No. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141>. [in Ukrainian].

8. Levytska, I.V. (2020). Osnovni elementy formuvannia mekhanizmu zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [The main elements of the formation of a mechanism for ensuring the innovative development of industrial enterprises]. Economics and Business Management, No. 11(1). Pp. 61-72. [in Ukrainian].

9. Zhaldak, H.P. (2014). Osnovy formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [The basics of the formation of a socio-economic mechanism for the innovative development of industrial enterprises]. Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva, No. 3. Vyp. 3. Pp. 43–46. [in Ukrainian].

10. Kuz, T. (2018). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv mashynobudivnoi promyslovosti [Formation of an organizational and economic mechanism for innovative development of enterprises in the machine-building industry]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, No. 1. Pp. 62-70. [in Ukrainian].

11. Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. Presental Management, Pp.30–33. [in English].

12. McClelland, D.C.(1973). Testing for Competence Rather than for «Intelligence». The American Psychologist, No. 28(1). Pp. 1-14. [in English].

13. Spencer, L.M., Spencer, S.G. (1993). Competence at work: Models for superior performance, New York: Wiley-7. 384 p. [in English].

14. Holovan, M.S. (2011). Kompetentsiia i kompetentnist: porivnialnyi analiz poniat [Competence and competency: a comparative analysis of concepts]. Pedagogichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii, No. 8(18). Pp. 224-234. [in Ukrainian].

15. Polozova, T.V., Tkachenko, A.H. (2024). Model innovatsiinoho rozvytku kompetentnoi orhanizatsii [Model of innovative development of a competent organization]. Ekonomichnyi prostir, No. 191. Pp. 84-389. [in Ukrainian].

16. Polozova, T.V., Tkachenko, A.H. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm funktsionuvannia kompetentnoi orhanizatsii [Organizational and economic mechanism of functioning of a competent organization]. Aktualni problemy ekonomiky ta prava, No. 3. Pp. 43-50. [in Ukrainian].

17. Natsionalna Rada z vidnovlennia. Plan vidnovlennia Ukrainy [Ukraine recovery plan]. Retrieved from: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian]

18. Fond rozvytku innovatsii (Ukrainskyi fond startapiv) [Innovation Development Fund (Ukrainian Startup Fund)]. Retrieved from: <https://usf.com.ua/about-usf/>. [in Ukrainian].

19. Innovatsiina diialnist pidpriemstv [Innovative activity of enterprises]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv-1>. [in Ukrainian].

20. Community Innovation Survey 2020-2022 – Key Indicators. (2024). Eurostat. Statistics Explained. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/111170.pdf>. [in English].

21. OECD. Skills Outlook 2021: Learning for Life, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>. [in English].

22. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Key competences for lifelong learning, Publications Office, 2019, URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>. [in English].

23. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, DOI: <https://doi.org/10.2760/115376>, JRC128415. [in English].

24. Opys ramky tsyfrovoy kompetentnosti dlia hromadian Ukrainy: DigCompUA for Citizens 2.1. [Description of the digital competence framework for citizens of Ukraine]. (2021). Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Retrived from: <https://surl.li/fgzwxp>. [in Ukrainian].

25. Doslidzhennia tsyfrovoy hramotnosti v Ukraini 2023. [Digital literacy research in Ukraine 2023.]. (2024). Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Retrived from: <https://surl.li/emdyft>. [in Ukrainian].

26. Skills for the Digital Age. (2024). Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/124994.pdf>. [in English].