

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК СКЛАДОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF EMPLOYEE PROFESSIONAL COMPETENCIES IN ENTERPRISE COMPETENCE

В статті розглянуто важливість формування та розвитку професійних (індивідуальних) компетенцій співробітників як складової компетентної організації задля підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Запропоновано матрицю "Рівень компетентності співробітника" як інструмента оцінювання індивідуального рівня ефективності працівника та його компетентності. На її основі було розроблено персоналізований план розвитку компетенцій, який дозволить кожному співробітнику максимально покращувати власні компетенції, що сприятиме формуванню потенціалу для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Доведено, що компетентна організація, яка націлена на розвиток професійних компетенцій співробітників, підвищує свою конкурентоспроможність та забезпечує власну довгострокову стійкість на ринку.

Ключові слова: ключові компетенції, компетентна організація, конкурентоспроможність підприємства, професійні компетенції, індивідуальні компетенції, персональний план розвитку.

In the article has been considered the importance of developing and enhancing employees' professional (individual) competencies as a fundamental component of a competent organization, aimed at strengthening its long-term competitiveness. In a competent organization, a structured system of processes is in place to facilitate continuous improvement and development, while employees serve as carriers of a corporate culture that fosters learning, innovation, and collaboration. It is noted that competent organizations exhibit high levels of productivity, adaptability, and market competitiveness. As organizations evolve, significant attention must be devoted to the development of employees' competencies. A high level of individual (professional) competency development can have a substantial impact on business performance, contributing to increased productivity, work quality, innovation, and team efficiency. Organizations that invest in developing their employees' competencies and enhance their organizational capabilities – leveraging knowledge, skills, expertise, experience, and resources to create new products – gain a competitive edge. This reflects both the presence of organizational competencies and the extent of their manifestation. In the article has been introduced the "Employee Competency Level" matrix as a tool for assessing individual employee effectiveness and competency. Each quadrant of this matrix represents a combination of an employee's competency development level and their awareness of the tasks they are required to perform according to their job responsibilities. Based on this matrix, a personalized competency development plan has been designed, enabling employees to maximize their competencies and thereby build the potential necessary to achieve strategic business objectives. It has been demonstrated that a competent organization focused on fostering employees' professional competencies enhances its competitive position and ensures long-term market sustainability. This approach not only drives market success but also establishes a foundation for sustainable development, strategic partnerships, and rapid adaptation to future changes. Future research will focus on assessing employee competency levels.

Key words: key competencies, competent organization, enterprise competitiveness, professional competencies, individual competencies, personal development plan.

УДК 338.45.658:005.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-4>

Іпполітова І.Я.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сергієнко О.А.

д.е.н., професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Ippolitova Inna

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Serhiienko Olena

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Постановка проблеми. Довготривалий успіх підприємств на ринку в умовах динамічних змін залежить від їхньої здатності розробляти та впроваджувати стратегії ринкової орієнтації, засновані на глибокому розумінні ринку, споживачів і конкурентного середовища. Все це стає можливим шляхом спрямування всіх зусиль підприємства на виявлення та задоволення споживчих потреб через створення унікальної споживчої цінності, яка не можлива без компетентного персоналу. Висококомпетентні співробітники є носіями унікальних знань, навичок, досвіду, інновацій та, в свою чергу, формують інтелектуальний капітал, який відіграє ключову роль у створенні та розвитку компетентної організації, оскільки саме потенціал працівників визначає конкурентоспроможність підприємства та його важкоідтворювані конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти формування та розвитку

компетенцій організації всебічно розглядаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Так, науковці Верба В.А. та Гребешкова О.М. визначили, що компетенції підприємства формуються за п'ятьма рівнями: 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції); 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції); 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції); 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції); 5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції) [1]. Вартанова О.В. наголошує на необхідності імплементації стратегічного управління знаннями в діяльність підприємства, що, в свою чергу, спрямовано на розвиток компетенцій підприємства. Крім того, на її думку, «компетентність є продуктом навчання та передбачає формування індивідуальної компетентності персоналу

підприємства, яка перетворюється на організаційну компетентність. Сукупність індивідуальних і організаційних знань, вмінь і навичок, а також унікального досвіду, які виникають в результаті навчання, формують компетенцію підприємства» [2]. В праці Грузіної І.А. було визначено основні детермінанти компетентної організації, проведено аналіз їх сутності, змісту, відмінностей у трактуванні та застосуванні понять [3]. За словами Мелушової І.Ю., «ключові здібності персоналу утворюють базис ключових компетенцій підприємства» [4, с. 59]. На думку дослідниць Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В., «...такий підхід можна ідентифікувати як той, що заснований на унікальності підприємства, причому основа такої унікальності – кадровий складник підприємства» [5, с. 125]. У власному дослідженні Ченуша О.С. розмежовує поняття «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством [6]. Проте, незважаючи на достатньо велику кількість проведених досліджень в цій предметній галузі, потрібно зазначити, що певні аспекти розвитку професійних компетенцій співробітників як складової компетентної організації потребують подальшого розвитку та уточнення.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення важливості формування та розвитку професійних компетенцій співробітників як складової компетентної організації задля підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток ключових компетенцій організації є критично важливим у сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі. Швидкоплинність змін у зовнішньому середовищі через технологічний прогрес, зміни в ринкових умовах та клієнтських очікуваннях вимагають постійного розвитку ключових компетенцій, що дозволить організаціям адаптуватися до цих змін та ефективно використовувати нові можливості. В процесі проведення аналізу і узагальнення методичних підходів, представлених у дослідженнях науковців, є можливість виділити два основні підходи щодо формування та розвитку компетенцій: перший – визначення ключових компетенцій підприємства, що сформували його поточну ринкову позицію та мають стратегічний потенціал й другий – ідентифікація особистісних компетенцій співробітників. В даній статті детально буде розглянуто саме другий підхід, який передбачає створення персонального плану розвитку професійних компетенцій співробітників шляхом визначення ключових посадових ролей в організації, а також знань, навичок і особистісних характеристик персоналу, необхідних для досягнення місії та стратегічних цілей компанії. Він буде включати розробку «профілів компетенцій» для кожної посади, оцінку відповідності кваліфікаційним вимогам, а також моніторинг прогресу розвитку певної компетенції співробітника.

Щодо першого підходу, то можна зазначити, що засновниками теорії ключових компетенцій організації є Прахалад К. та Хемел Г., які в межах свого дослідження розробили модель ключової компетенції. Запропонована модель фокусується на поєднанні конкретних, спільних, інтегрованих і прикладних знань, навичок і ставлення [7]. За визначенням цих науковців, ключова компетенція – це поєднання ресурсів і навичок, які виділяють організацію на ринку. Модель, яка має зосереджуватися не на боротьбі з конкуренцією, а на створенні нового конкурентного простору, включає чотири основні компетенції:

- 1) ресурси – джерела розвитку та набуття навичок і технологій;
- 2) здібності – можливості формування основних компетенцій;
- 3) конкурентна перевага – завоювання та збільшення частки ринку основних продуктів;
- 4) стратегія – стратегія розвитку шляхом збільшення частки ринку готової продукції [8].

Своєчасне визначення ключової компетенції дозволяє організаціям безпечно та розумно передати непрофільну діяльність на аутсорсинг. Це також створює умови для співпраці як всередині організації, так і поза нею та може впливати на зміну організаційної структури [9]. Тому, можна зазначити, що ключові компетенції організації – це набір знань, навичок, вмінь і характеристик, які є критичними для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування організації в її конкретній сфері діяльності. Ці компетенції визначаються контекстом і завданнями організації і можуть включати такі аспекти, як:

- технічні аспекти – знання і вміння, що стосуються конкретної галузі діяльності організації, які можуть включати розуміння технологій, процесів виробництва або послуг, інженерні або програмні навички тощо;
- інноваційність – здатність організації до постійного пошуку нових ідей, розвитку нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій та удосконалення процесів;
- гнучкість та адаптивність – здатність організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також до адаптації своїх стратегій та процесів до нових умов;
- клієнтоорієнтованість – зосередженість на потребах та вимогах клієнтів і здатність надавати їм якісні продукти або послуги, що відповідають їх очікуванням;
- м'які навички – комунікаційні, лідерські, командні та інші навички, які допомагають співробітникам ефективно працювати разом і взаємодіяти з клієнтами та партнерами;
- лідерські якості – здатність фасилітувати діяльність команди, приймати стратегічні рішення, мотивувати підлеглих, а також до встановлення відносин зі зацікавленими сторонами.

Ці аспекти формують основу успішної діяльності організації та її здатність до конкурентної переваги на ринку. За таких умов формується компетентна організація, яка володіє високим рівнем знань, навичок, вмінь і поведінкових якостей серед своїх співробітників та ефективно використовує їх для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування в умовах конкурентного середовища. Ключові риси компетентної організації включають гнучкість, інноваційність, здатність до швидкої адаптації до змін та високий рівень внутрішньої співпраці і комунікації між різними підрозділами та рівнями управління. Також компетентна організація відзначається здатністю до постійного навчання та розвитку своїх співробітників, щоб вони могли ефективно впроваджувати інновації та вдосконалювати процеси у всіх сферах діяльності.

Крім того, на відміну від бізнес-компетенцій, які охоплюють всю організацію, індивідуальні компетенції стосуються окремих співробітників і визначаються відповідно до конкретної посади. Другою ключовою відмінністю є те, що бізнес-компетенції орієнтовані на стратегічні можливості та зміни, формуючи бізнес-процеси підприємства. Натомість індивідуальні (професійні) компетенції визначаються для виконання конкретних завдань у межах певної діяльності, що пов'язано переважно з тактичними змінами. Водночас варто підкреслити, що деякі персональні компетенції також мають стратегічну спрямованість, оскільки персонал відіграє ключову роль у процесі змін [10, с. 411; 11, с. 3–11].

В процесі свого розвитку, організаціям необхідно приділяти значну увагу розвитку компетентності власного персоналу. Організації, які інвестують у розвиток компетенцій своїх співробітників, стають більш конкурентоспроможними. Вони можуть швидше реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати свої продукти та послуги; залучати та утримувати талановитих працівників. Крім того, розвиток ключових компетенцій сприяє стимулюванню творчого мислення та інновацій. Організації зі значною кількістю компетентних співробітників частіше створюють та запроваджують нові ідеї та рішення. Висококомпетентні співробітники працюють більш ефективно та продуктивно, що сприяє збільшенню фінансових результатів, зниженню витрат та розширенню партнерських взаємовідносин. Організація, яка приділяє значну увагу розвитку ключових компетенцій намагається формувати та запроваджувати лідерську культуру та формувати нових лідерів у внутрішніх структурах організації. Висококваліфіковані керівники здатні керувати командами, вирішувати складні проблеми та запроваджувати інновації. Саме тому, розвиток ключових компетенцій в організації є необхідним для забезпечення її успіху та стійкості в умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється. Це

дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей діяльності, випереджуючи конкурентів в довгостроковій перспективі.

Крім того, необхідно відмітити, що й індивідуальні (професійні) компетенції співробітників мають значний вплив на результативність бізнесу, бо співробітники з високим рівнем індивідуальних (професійних) компетенцій зазвичай є носіями унікальних знань та навичок. Вони можуть швидше та якісніше виконувати свої обов'язки, що призводить до підвищення загальної продуктивності організації. Індивідуальні (професійні) компетенції співробітників впливають на якість виконаної роботи. Люди з високим рівнем розвитку професійних навичок та здатністю до самостійного розв'язання проблем зазвичай здатні досягати високих стандартів якості. Такі співробітники частіше мають здатність до творчого мислення та продукування інновацій. Вони можуть вносити новаторські ідеї та підходи до розв'язання проблем, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності. Співробітники з високим рівнем комунікаційних навичок та здатністю до співпраці з іншими можуть бути більш ефективними в роботі у команді та досягати кращих результатів. Організації, в яких працюють висококваліфіковані співробітники, зазвичай відомі своєю гарною репутацією. Висока якість виконаної роботи та інноваційність сприяють покращенню бренду організації та залученню нових клієнтів.

Саме тому високий рівень розвитку індивідуальних (професійних) компетенцій співробітників може значно впливати на результативність бізнесу, сприяючи підвищенню продуктивності, якості роботи, інновацій та командної ефективності. Залежно від рівня розвитку певної компетенції працівника та рівня усвідомлення ним завдання, які необхідно виконувати в межах функціональних обов'язків, можна спрогнозувати індивідуальний рівень ефективності працівника. Крім того, розвиток висококваліфікованих працівників сприяє ефективному використанню ресурсів організації, підвищує її адаптивність до змін, пришвидшує впровадження інновацій та зміцнює конкурентні переваги [12].

Інструментом для цього може слугувати матриця «Рівень компетентності співробітника» (табл. 1).

У цій матриці кожен квадрант відображає комбінацію рівня сформованості компетенції співробітника та рівня усвідомлення ним завдань, які він повинен виконувати відповідно до посадових обов'язків. Можна зазначити таке: співробітники з високим рівнем розвитку компетенції та високим рівнем усвідомлення зазвичай мають найвищу ефективність у виконанні завдань.

Ті працівники, які мають високий рівень розвитку компетенції, але низький рівень усвідомлення,

Матриця «Рівень компетентності співробітника»

високий	середній рівень ефективності	високий рівень ефективності	високий рівень ефективності
середній	низький рівень ефективності	середній рівень ефективності	високий рівень ефективності
низький	низький рівень ефективності	низький рівень ефективності	середній рівень ефективності
Рівень усвідомлення завдання Рівень розвитку компетенції співробітника	низький	середній	високий

Джерело: сформовано авторами

не можуть максимально ефективно використовувати свої навички та знання в процесі виконання завдань. Співробітники з низьким рівнем розвитку компетенції та високим рівнем усвідомлення можуть шукати можливості для власного вдосконалення та навчання, тоді як ті, хто мають низький рівень розвитку компетенції та низьке усвідомлення, можуть потребувати додаткової підтримки, детального роз'яснення та майбутнього навчання. В процесі визначення рівня сформованості компетенцій працівників необхідно розуміти, що він є складним та має власну специфіку залежно від сфери діяльності, категорії працівників і інших чинників [13, с. 37].

На основі матриці «Рівень компетентності співробітника» можна розробити персональний план розвитку компетентності для кожного співробітника (рис. 1). Опишемо детально процес його формування.

На першому етапі проводиться оцінювання поточного рівня сформованості певної компетенції. Для цього обираються методи оцінювання, за якими буде проведено оцінювання рівня компетенції, потрібно також врахувати і оцінювання співробітником власного сприйняття рівня розвитку компетенції, а також зворотній зв'язок від безпосереднього керівника та колег. Далі, на основі оцінювання формується профіль поточного рівня розвитку компетенції за різними аспектами, так звана «початкова крапка», від якої буде вестися відлік. На другому етапі відбувається визначення цілей розвитку співробітника на основі проведеного оцінювання. Спеціаліст з персоналу (HR) спільно з кожним співробітником визначає конкретні цілі розвитку на основі їхнього поточного рівня сформованості компетенцій. Актуалізується та встановлюється взаємозв'язок між персональними цілями співробітника та рівнем розвитку компетенції, необхідної підприємству. Складається попередній варіант персонального плану розвитку співробітника, який, за потреби, може бути скоригованим у майбутньому. Оскільки розвиток співробітників може потребувати певних ресурсів, то на третьому етапі визначаються необхідних для цього ресурси. Відповідно до цього, обираються методи

навчання, виділяються фінансові та часові ресурси підприємством для навчання, обираються різні варіанти навчання співробітників від навчальних курсів, тренінгів, менторства до самонавчання. На четвертому етапі запроваджується персональний план розвитку співробітника шляхом інтеграції навчання у робочі процеси. В процесі навчання періодично оцінюється прогрес розвитку компетенції співробітника.

За цими результатами вносяться можливі коригування у персональний план. П'ятий етап потребує підтримки співробітника в процесі розвитку компетенції. Працівникам надається необхідна підтримка, співробітники мотивуються до навчання та їм надається зворотній зв'язок безпосереднього керівника. На останньому етапі проводиться моніторинг та подальше підвищення рівня компетенції співробітника відповідно до змін у зовнішньому середовищі та змін, що відбуваються в середині організації, план розвитку працівника постійно оновлюється та адаптується на основі його прогресу.

Отже, запропонований персоналізований план розвитку компетенцій дозволить кожному співробітнику максимально покращувати власні компетенції, що дозволить сформувати потенціал для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Висновки. Таким чином, розвиток ключових компетенцій організації є важливою передумовою її успішності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Інвестування в розвиток навичок та знань співробітників сприяє ефективному функціонуванню, запровадженню інновацій та підвищенню загального рівня продуктивності організації в довгостроковій перспективі. Такий підхід сприяє не лише досягненню успіху на ринку, а й створює основу для сталого розвитку, формування стратегічних партнерств та швидку адаптацію до змін у майбутньому. Саме тому, компетентна організація, яка ефективно управляє знаннями та зосереджена на розвитку професійних компетенцій співробітників, може не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокову стійкість на ринку. В подальших дослідженнях буде зосереджено увагу на оцінюванні рівня компетентності співробітників.



Рис. 1. Персональний план розвитку компетентності співробітника

Джерело: сформовано авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
2. Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 36–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2015_1_5
3. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 95–98.
4. Мелушова І.Ю. Ключові компетенції як категорія стратегічного управління підприємствами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 51–62.

5. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А., Олініченко І. В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 4 (60). С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20>
6. Ченуша О.С. Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 6 квітня 2017 р. НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187>
7. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills

and resources for growth. *Harvard Business Review*. 1990. № 5–6. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

8. Vitasek K. Prahalad and Hamel: Corporations and the Core Competency Concept. *FutureofSourcing*. 2020. URL: <https://futureofSourcing.com/prahalad-and-hamel-corporations-and-the-core-competency-concept>

9. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С.107–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-1>

10. Глушко Т. В. Інтеграція ключових компетенцій персоналу для підвищення ефективності його діяльності. Київ : КНЕУ. 2014. № 1. С. 408–412.

11. Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств. *Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 7(26), Ч. С. 3–11.

12. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

13. Криворучко О., Водолажська Т. Визначення компетенцій працівників підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. №20. С. 37–48.

REFERENCES:

1. Verba V.A., Hrebeshkova O.M. Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva [Problems of identifying enterprise competencies]. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (accessed February 28, 2025)

2. Vartanova O. V. (2015) Kompetentsiia yak ob'ekt stratehichnogo upravlinnia znanniamy pidpriemstva [Competence as an object of strategic knowledge management of an enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*. vol. 1, pp. 36–45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2015_1_5 (accessed February 28, 2025)

3. Hruzina I. A. (2022) Determinanty kompetentnoi orhanizatsii. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 181, pp. 95–98. (in Ukrainian)

4. Melushova I.Iu. (2017) Kliuchovi kompetentsii yak katehoriia stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvamy [Key competencies as a category of strategic enterprise management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, vol. 1, pp. 51–62. (in Ukrainian)

5. Pryimak N.S., Nikolaichuk O.A., Olinichenko I.V. (2020) Kliuchovi kompetentsii ta yikhnia rol u formuvanni konkurentospromozhnosti hotelnoho hospodarstva [Key competencies and their role in shaping the competitiveness of the hotel industry]. *Biznes-*

navihator – Business Navigator, vol. 4 (60), pp. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20> (accessed February 28, 2025).

6. Chenusha O.S. (2017) Vidminnosti mizh poniattiamy “kompetentsiia” ta “kompetentnist” v upravlinni pidpriemtvom [Differences between the concepts of “competence” and “competence” in enterprise management]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: Zbirnyk tez dopovidei VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (April 6, 2017). NTUU “KPI im. I. Sikorskoho”. Available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187> (accessed February 28, 2025)

7. Prahalad C.K., Hamel G. (1990) The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills and resources for growth. *Harvard Business Review*, vol 5–6. Available at: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (accessed February 28, 2025)

8. Vitasek K. (2020) Prahalad and Hamel: Corporations and the Core Competency Concept. *FutureofSourcing*. Available at: <https://futureofSourcing.com/prahalad-and-hamel-corporations-and-the-core-competency-concept> (accessed February 28, 2025)

9. Lepeiko T., Hruzina I. (2023) Kontseptualni pidkhody do formuvannia struktury upravlinnia kompetentnoiu orhanizatsiieiu [Conceptual approaches to the formation of a management structure of a competent organization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 184, pp. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-1> (accessed February 28, 2025)

10. Hlushko T. V. (2014) Intehratsiia kliuchovykh kompetentsii personalu dlia pidvyshchennia efektyvnosti yoho diialnosti [Integration of key competencies of personnel to increase the efficiency of their activities]. Kyiv: KNEU, vol. 1, pp. 408–412. (in Ukrainian)

11. Sardak O. V. (2010) Formuvannia modeli kompetentsii personalu v umovakh marketynhovoї orien-tatsii pidpriemstv [Formation of a model of personnel competencies in the context of marketing orientation of enterprises]. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. prats. Seriia “Ekonomika ta menedzhment” – Economic Sciences: Collection of Scientific Works. Series “Economics and Management”*, vol. 7(26), pp. 3–11. (in Ukrainian)

12. Shevchenko I., Kubitskyi S., Kubitskyi Yu. (2024) Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective management of personnel development on the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (accessed February 28, 2025)

13. Kryvoruchko O., Vodolazhska T. (2012) Vyznachennia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstva [Determination of competencies of enterprise employees]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, vol. 20, pp. 37–48. (in Ukrainian)