

Іпполітова І.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Ippolitova Inna

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of
Business, Trade and Logistics
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ВПЛИВ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

THE IMPACT OF A COMPANY'S CORE COMPETENCIES ON THE FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES

У статті встановлено вплив ключових компетенцій на формування конкурентних переваг, які є стійкими у довгостроковій перспективі. Зазначено, що ключові компетенції перетворюються на стійкі конкурентні переваги підприємства через низку механізмів, які забезпечують їхнє ефективне використання в межах стратегічного управління. Процес виявлення та розвитку ключових компетенцій підприємства потребує системного підходу до управління знаннями, інноваційною діяльністю та людськими ресурсами, із урахуванням специфіки галузевих факторів успіху, що в перспективі забезпечить стабільне позиціонування на ринку. Визначено, що важливого значення набуває здатність підприємства ідентифікувати найбільш стратегічно важливі компетенції, які відповідають поточним викликам і довгостроковим цілям. У цьому аспекті слід звертати увагу на потенціал як внутрішніх механізмів розвитку, так і зовнішньої взаємодії з партнерами.

Ключові слова: ключові компетенції, стійкі конкурентні переваги, конкурентоспроможність, споживча цінність, ресурси підприємства, розвиток.

In the article the impact of a company's core competencies on the formation of competitive advantages that are sustainable in the long term has been established. It is noted that core competencies are transformed into sustainable competitive advantages through a series of mechanisms that ensure their effective utilization within the framework of strategic management. The study highlights the importance of a company's ability to integrate, combine, and transform its internal resources, such as knowledge, experience, technologies, and organizational capabilities, into products and services that deliver unique value to the customer. The research proposes a sequence for building sustainable competitive advantages based on the company's core competencies. The process of identifying and developing core competencies requires a systematic approach to knowledge management, innovation, and human resources, taking into account the specific industry success factors that ultimately ensure stable market positioning. It is emphasized that the ability to identify strategically significant competencies aligned with current challenges and long-term objectives plays a critical role. In this context, attention should be paid to the potential of both internal development mechanisms and external collaboration with partners. The development of a company's competencies is presented as the subsequent stage following their identification and formation. The article proposes a sequence and potential approaches for developing core competencies (internal and external) each of which has its own advantages and challenges that may arise in the decision-making process. The choice of development path depends on the company's internal potential and its strategic orientation toward the future. The benefits and possible difficulties associated with each approach to developing core competencies are outlined. Future research in this area may focus on analyzing the industry-specific nature of core competencies and developing models for their transformation in a digital environment with the aim of building a competent organization.

Keywords: core competencies, sustainable competitive advantages, competitiveness, consumer value, enterprise resources, development.

Постановка проблеми. В умовах постійної світової нестабільності підприємства повинні динамічно адаптуватися до змін та шукати нові способи забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успіху є наявність і розвиток ключових компе-

тенцій, які формують унікальні конкурентні переваги. Завдяки ним підприємства продовжують створювати унікальну цінність для споживачів, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати ресурси, які є у наявності. Особливої

актуальності набуває дослідження впливу ключових компетенцій на конкурентоспроможність у контексті глобалізації, цифрової трансформації та зростання світової конкуренції. Врахування цього впливу сприяє формуванню стратегій довгострокового розвитку та підвищенню ефективності існуючих бізнес-процесів. Крім того, розвиток ключових компетенцій є важливим чинником інноваційної діяльності підприємств. Ключова компетенція підприємства є важливим ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та формує його сильні сторони. Вона тісно пов'язана з нематеріальними активами, зокрема з персоналом та інтелектуальним потенціалом компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємств є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. В фокусі їх напрацювань – підвищений інтерес до концепції ключових компетенцій, що виступають основою «інтелектуального лідерства» підприємства у галузі та передбачають формування, підтримання й розвиток унікальних джерел стійких конкурентних переваг підприємства, які складно відтворити конкурентам. Після того як в 90-х роках минулого століття, ідею ключових компетенцій як концепції унікальності фірми було запроваджено Хамелом К. та Прахаладом Г. [1], її розвиток підтримали та удосконалили сучасні дослідники. Так, Швиданенко Г.О. та Ревуцька Н.В. дали визначення ключових компетенцій підприємства, визначили етапи їх формування та описали процес ідентифікації й аналізу, запропонували механізми формування і розвитку ключових компетенцій підприємства [2]. В свою чергу, Верба В.А. та Гребешкова О.М. окреслили проблеми ідентифікації компетенцій підприємства та зазначили, що компетенції підприємства формуються за п'ятьма рівнями від індивідуальних компетенцій співробітників до ключових самого підприємства, які є складновідтворюваними [3]. Ор'єва К.В. зосередила свою увагу на ідентифікації відмітних ключових компетенцій підприємства на основі ключових факторів успіху в галузі діяльності [4]. Кримська Л.О., Беляєва О.В. визначили роль ключової компетенції підприємства у формуванні стратегічної гнучкості підприємства [5]. Модель формування компетенції підприємства було розроблено Вартаковою О., за результатами її дослідження можна зазначити, що використання цієї моделі дозволяє відтворити процес формування компетенції підприємства і визначити напрями її ідентифікації та використання [6]. Кузьмин В.М. окреслив структуру, модель компетенцій та можливі шляхи визначення ключових компетенцій для сталого успіху підприємства [7]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових доробок вчених, окремі питання встановлення взаємозв'язку між стійкими конкурентними перевагами та ключовими компетенціями потребують подальшого розвитку та удосконалення.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є встановлення взаємозв'язку між стійкими конкурентними перевагами та ключовими компетенціями, а також визначення послідовності їх формування та розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові компетенції підприємства є унікальною комбіна-

цією взаємопов'язаних корпоративних знань, навичок, технологій, організаційних процедур та цінностей, які формуються у внутрішньому середовищі підприємства й визначають його здатність створювати конкурентну цінність, що буде цікава споживачу (клієнту). На відміну від звичайних функціональних видів діяльності, ключові компетенції підприємства є стратегічним активом, який складно імітувати або придбати на ринку. Саме цим забезпечується довгострокова конкурентна перевага, що не втрачає своєї актуальності в умовах динамічних змін. Визначення та розвиток ключових компетенцій підприємства вимагає системного підходу до управління знаннями, інноваціями та персоналом, а також врахування галузевих факторів успіху, які в подальшому призведуть до довготривалого функціонування на ринку. Особливу роль відіграє здатність підприємства ідентифікувати ті компетенції, які є найбільш релевантними для його стратегії та галузевих викликів. У цьому контексті важливою є також оцінка потенціалу зовнішньої та внутрішньої взаємодії для формування компетенцій. Крім того, необхідне чітке узгодження ключових компетенцій із загальною бізнес-стратегією підприємства.

Складність природи компетенції підприємства зумовлює необхідність глибшого осмислення та уточнення її змісту. Розглянемо детально тлумачення цієї дефініції науковцями. Швиданенко Г.О. та Ільченко І.Ю. надали наступне визначення ключової компетенції компанії: «оригінальна комбінація дефіцитних, унікальних і специфічних ресурсів, яка забезпечує довгострокову конкурентну перевагу й ринкову асиметрію відносно конкурентів» [8]. Науковці Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. зазначають, що «ключові компетенції становлять сукупність навичок і технологій, які засновані на явних і неявних знаннях, щоб забезпечити створення цінності в системі клієнта, є оригінальними щодо конкуренції та відкритого доступу до нових ринків. Їх важко наслідувати і передавати. Ресурси компанії представлені у вигляді ключових компетенцій, якщо відбір і поєднання ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше від конкурентів [9]. За словами Куденко Н.В., «ключові (базисні) компетенції – це конкурентно значимі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності. Ключові компетенції – це поточні і потенційні спроможності підприємства досягати встановлені стратегічні цілі під впливом зовнішнього маркетингового середовища. Підприємство може мати досвід у багатьох видах діяльності, але ключовими є лише ті компетенції, які забезпечують сильну конкурентну позицію і високий рівень прибутковості» [10]. Вартаковою О., в межах стратегічного управління знаннями, компетенцію підприємства було визначено як унікальну для нього сукупність знань, навичок, досвіду та організаційних взаємозв'язків, яка в поєднанні з ресурсами та технологіями забезпечує його винятковість і конкурентні переваги на ринку [7]. Крім того, Матвієнко Р.О. зазначає, що секрет стійкої конкурентної переваги полягає не у копіюванні поведінки інших підприємств (хоча їхній досвід варто аналізувати), а у цілеспрямованому розвитку власних унікальних компетенцій [11]. Тому, сучасна стратегія успішного бізнесу повинна ґрунтуватися не стільки на протистоянні з конкурентами, скільки на формуванні таких компе-

тенцій, які складно відтворити, і саме це стає запорукою довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові компетенції перетворюються на стійкі конкурентні переваги підприємства через низку механізмів, які забезпечують їхнє ефективне використання в межах стратегічного управління. Передусім ідеться про здатність підприємства інтегрувати, поєднувати й трансформувати свої внутрішні ресурси (знання, досвід, технології, організаційні здатності) у продукти та послуги, що мають унікальну цінність для споживача (клієнта). Одним із головних інструментів є постійне організаційне навчання, яке дозволяє системно накопичувати та поширювати корпоративні знання, створюючи базу для запровадження інновацій. Також важливу роль відіграє координація між функціональними підрозділами, що сприяє ефективному використанню наявних компетенцій у різних сферах діяльності підприємства.

Наступною складовою є фокусування на тих ключових компетенціях, які нададуть змогу підприємству зосередити зусилля на тих напрямках, які мають найбільший стратегічний потенціал та враховують галузеві фактори успіху. Завдяки цьому досягається концентрація ресурсів і підвищується ефективність операційної діяльності. Крім того, використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підприємству диджиталізувати внутрішні бізнес-процеси, посилюючи здатність до адаптації й оперативного реагування на ринкові зміни. Ще одним важливим інструментом є створення унікального клієнтського досвіду, який ґрунтується на використанні компетенцій підприємства для глибшого розуміння потреб споживачів і розробки диференційованих пропозицій. Такий підхід дозволяє

підприємству не лише залучати, а й утримувати лояльних клієнтів. У сукупності всі ці механізми сприяють трансформації нематеріальних активів підприємства в стійкі конкурентні переваги, які важко скопіювати або замінити, що й визначає їхню стратегічну цінність. Моделювання процесу формування стійких конкурентних переваг, заснованого на ключових компетенціях підприємства наведено на рис. 1.

Отже, процес формування стійких конкурентних переваг, заснованих на ключових компетенціях підприємства є складним та багатоаспектним процесом, який повинен базуватися на стратегічних цілях, враховувати можливості зовнішнього середовища, орієнтуватися на галузеві фактори успіху та мати набір певних цінностей, характерних для галузі. Щодо внутрішнього середовища підприємства, то необхідно активізувати власні бізнес-процеси шляхом впровадження інновацій та їх диджиталізації; систематично нарощувати колективні знання, досвід, посилювати організаційні зв'язки; створювати додатковий набір цінностей для споживача

Необхідно зазначити, що процес розвитку компетенцій підприємства є наступним етапом після її формування. Існує два можливі варіанти розвитку ключових компетенцій підприємства: зовнішній та внутрішній, кожний з яких має певні переваги та складнощі, які можуть виникнути в процесі вибору. Вибір залежить від внутрішнього потенціалу підприємства та його стратегічної орієнтації на майбутнє. Процес та варіанти розвитку ключових компетенцій підприємства наведено на рис. 2.

Внутрішній розвиток ключових компетенцій підприємства дозволяє зберегти контроль над корпоративними знаннями, формувати унікальну організаційну



Рис. 1. Моделювання процесу формування стійких конкурентних переваг, заснованого на ключових компетенціях підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [12; 13]

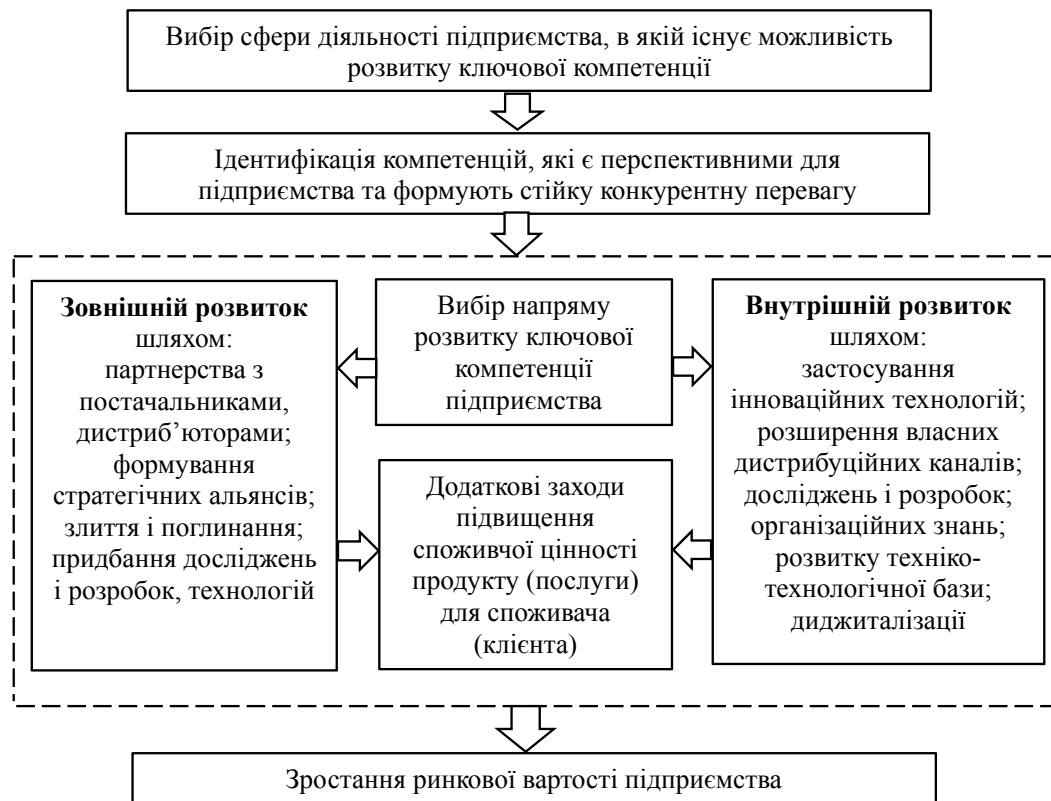


Рис. 2. Процес та варіанти розвитку ключових компетенцій підприємства

Джерело: авторська розробка

культуру та забезпечувати глибоку інтеграцію компетенцій у стратегічні процеси. Водночас цей підхід є ресурсомістким, вимагає значних інвестицій часу та коштів, а також наявності внутрішнього потенціалу для навчання й інновацій. Зовнішній варіант, заснований на партнерстві, забезпечує швидкий доступ до нових знань, технологій і ринків, підвищуючи гнуч-

кість та інноваційну спроможність підприємства. Проте він пов'язаний із ризиками втрати унікальності, недостатнього контролю над унікальними компетенціями та ймовірними конфліктами інтересів між партнерами. Узагальнення можливих переваг та потенційних складнощів залежно від вибору варіанту розвитку ключових компетенцій підприємства згруповано у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та потенційні складнощі залежно від вибору варіанту розвитку ключових компетенцій підприємства

Варіант розвитку ключових компетенцій	Переваги застосування	Складнощі, які можуть виникнути
Внутрішній	повний контроль над процесами розвитку компетенцій; збереження унікальності та комерційної таємниці; краще узгодження нових компетенцій із корпоративною культурою та стратегією; створення довгострокових внутрішніх ресурсів для сталого зростання	значні витрати часу та ресурсів на розвиток власних компетенцій; ризик помилок через обмежений доступ до зовнішнього досвіду та інновацій; необхідність постійних інвестицій у навчання персоналу; можлива втрата гнучкості через фокусування лише на власних силах
Зовнішній	швидкий доступ до нових знань, технологій та ринків; зниження витрат на розвиток завдяки розподілу ресурсів між партнерами; можливість отримання досвіду та експертизи зовнішніх організацій; підвищення гнучкості завдяки розширенню мережі партнерських зв'язків	ризик витоку комерційної інформації або втрати унікальності компетенцій; можливі розбіжності у цілях, цінностях чи підходах до роботи з партнерами; залежність від зовнішніх організацій у критичних сферах; складність у координації спільних проєктів і розподілі результатів

Джерело: авторська розробка

Таким чином, в процесі вибору моделі розвитку ключових компетенцій підприємства топ-менеджменту необхідно враховувати комплексне оцінювання наявності внутрішніх ресурсів, стратегічних орієнтирів та умов зовнішнього середовища. Внутрішній розвиток ключових компетенцій забезпечує високий рівень контролю, збереження унікальності знань та їх глибоку інтеграцію в організаційні процеси, проте потребує значних часових і фінансових витрат. При виборі другого варіанту розвитку ключових компетенцій шляхом залучення зовнішніх партнерів, можна зауважити, що він сприяє прискоренню інноваційних процесів та розширенню доступу до новітніх технологій. Звісно, що зовнішній розвиток може супроводжуватися ризиками втрати критичної інформації та зростання залежності від партнерів.

Висновки. Отже, ключові компетенції є критичним фактором в процесі формування стійких конкурентних переваг підприємства, бо вони зможуть забезпечити його стратегічну гнучкість, здатність до запровадження інновацій та своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища та потреб споживача (клієнта). Розвиток

ключових компетенцій передбачає їх ідентифікацію для визначення, які з них є перспективними для підприємства та формують стійку конкурентну перевагу. Важливою умовою їх розвитку є баланс між внутрішніми зусиллями підприємства та врахуванням можливостей зовнішнього середовища й галузевих факторів успіху, їх успішне поєднання дозволяє формувати унікальні переваги, що є складновідтворюваними для конкурентів. Підприємствам доцільно розробляти системи моніторингу й оцінювання компетенцій з урахуванням змін ринку. Практичне значення запропонованої послідовності формування стійких конкурентних переваг, заснованого на ключових компетенціях підприємства полягає в тому, що цей процес є дієвим інструментом стратегічного управління та розробки довгострокових програм розвитку підприємства. Вибір варіанту розвитку ключових компетенцій підприємства (внутрішній або зовнішній) призведе до зростання ринкової вартості підприємства. Перспективами подальших досліджень є аналіз галузевої специфіки ключових компетенцій та формування моделей їхньої трансформації в цифровому середовищі з метою формування компетентної організації.

Список використаних джерел:

1. 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> (дата звернення: 12.05.2025).
2. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2013. 423 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Ор'єва К.В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214> (дата звернення: 12.05.2025).
5. Кримська Л.О., Беляєва О.В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. Вип. 5. С. 8–12. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
6. Варганова О. Формування моделей компетенцій підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Том 1 № 38. С. 174–183. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.38.2015.84525> (дата звернення: 12.05.2025).
7. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28(1). С. 165–169. URL: http://www.bsos.in.ua/journals/2018/28_1_2018/35.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
8. Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки : збірник наукових праць*. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2006. Вип. 16. С. 171–182.
9. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів. Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
10. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки : збірник наук. праць*. ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана". 2011. Вип. 2. С. 225–228.
11. Матвієнко Р.О. Компетенції підприємства як основа забезпечення організаційно-економічних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 283–287. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2396> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОДЕУ. Одеса. 2010. №40. С. 68–71. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/861> (дата звернення: 12.05.2025).
13. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*. 2019. №2(42). С. 53–62. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3407398> (дата звернення: 12.05.2025).

References:

1. 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 May 12, 2025)..
2. Shvydanenko H.O., Revutska N.V. (2013) *Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva : navchalnyi posibnyk*. *Elektronnyi resurs*. [Formation of a business model of an enterprise: a textbook. Electronic resource]. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 423 p. (in Ukrainian). Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209> (accessed May 12, 2025)..
3. 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 May 12, 2025).

4. Orieva K.V. (2015) Problematyka upravlinnia pidpriemstvom na osnovi kliuchovykh kompetentsii [Problems of enterprise management based on key competencies]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 2(1), pp. 34–42. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214> (accessed May 12, 2025).
5. Krymska L.O., Bieliaieva O.V. (2014) Kliuchovi kompetentsii yak osnova stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstva [Core competencies as the basis of strategic flexibility of an enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya "Ekonomika ta pidpriemnytstvo" – State and regions. Series "Economy and Entrepreneurship"*, vol. 5, pp. 8–12. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf (accessed May 12, 2025).
6. Vartanova O. (2014) Formuvannia modelei kompetentsii pidpriemstva [Formation of enterprise competence models.]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, issue 1, vol. 38, pp. 174–183. Available at: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.38.2015.84525> (accessed May 12, 2025).
7. Kuzmyn V.M. (2018) Rozvytok pidpriemstva na osnovi modeli kompetentsii [Enterprise development based on the competency model]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 28(1), pp. 165–169. Available at: http://www.bsos.in.ua/journals/2018/28_1_2018/35.pdf (accessed May 12, 2025).
8. Shvydanenko H.O., Ilchenko I.Yu. (2006) Formuvannia ta rozvytok kliuchovykh kompetentsii pidpriemstva [Formation and development of key competencies of the enterprise]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky : zbirnyk naukovykh prats – Formation of a market economy: collection of scientific works*, Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. vol. 16, pp. 171–182.
9. Leskiv H.Z., Franchuk V.I., Levkiv H.Ya., Hobela V.V. (2022) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* [Enterprise competitiveness management: textbook]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 220 p. (in Ukrainian)
10. Kudenko N.V. (2011) Kliuchovi faktory uspikhu v haluzi ta kompetentsii pidpriemstva [Key factors of success in the industry and the competence of the enterprise]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky : zbirnyk naukovykh prats – Formation of a market economy: collection of scientific works*, Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. vol. 2, pp. 225–228.
11. Matviienko R.O. (2019) Kompetentsii pidpriemstva yak osnova zabezpechennia orhanizatsiino-ekonomichnykh perevah [Enterprise Competencies as the Basis for Ensuring Organizational and Economic Advantages]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 21, pp. 283–287. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2396> (accessed May 12, 2025).
12. Kuznetsova I.O. (2010) Formuvannia stiikykh konkurentnykh perevah: kontseptualna model [Formation of sustainable competitive advantages: a conceptual model]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, vol. 40, pp. 68–71. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/861> (accessed May 12, 2025).
13. Mykolaichuk I.P. (2019) Resursno-kompetentisna kontseptsia rozvytku stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Resource-competence concept of the development of strategic enterprise management]. *ECONOMICS: time realities*, vol. 2(42), pp. 53–62. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3407398> (accessed May 12, 2025).