

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

©2025 СЕРГІЄНКО О. А., ІППОЛІТОВА І. Я.

УДК 658:338.1

JEL Classification: D21; M20; O10; O33

Сергієнко О. А., Іпполітова І. Я.

Розвиток компетенцій підприємства в умовах диджиталізації

Активізація процесів, пов'язаних із диджиталізацією – проникненням цифрових технологій в усі сфери діяльності, створює широкі можливості для покращення діяльності підприємств, зокрема, для розвитку їх компетенцій, що дозволяє формувати та зміцнювати власні конкурентні переваги, забезпечити належний рівень своєї конкурентоспроможності. Мета статті полягає у дослідженні теоретичних і ситуативних аспектів забезпечення розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації, побудові поведінкової моделі використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства, що формуються завдяки диджиталізації. Під час дослідження проаналізовано праці вітчизняних науковців, які висвітлювали актуальні питання забезпечення компетенцій підприємства та впливу на функціонування підприємств диджиталізації, застосовано ситуативний та поведінковий підхід до управління підприємством, матричний аналіз, що дало змогу визначити сценарії трансформації потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації. Визначено основні вектори можливостей, які створює диджиталізація в контексті забезпечення розвитку компетенцій підприємств. Встановлено, що основними векторами можливостей є формування нових компетенцій, поліпшення існуючих компетенцій та підтримка нових і традиційних компетенцій підприємства. Побудовано поведінкову модель використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації та розроблено комплекс матриць трансформації можливостей розвитку компетенцій підприємств в умовах диджиталізації (трансформаційних матриць), залежно від стартової позиції підприємства за рівнем компетенцій в порівнянні з конкурентами. Встановлено, що майбутні дослідження мають бути присвячені розробці підходів до оцінки наявних компетенцій підприємства та прогнозуванню їх можливої зміни внаслідок впровадження цифрових технологій.

Ключові слова: компетенції підприємства, розвиток компетенцій, диджиталізація, поведінкова модель, трансформаційна матриця.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-236-243>

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 17.

Сергієнко Олена Андріанівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: serhelenka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/O-3966-2015>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219245125>

Іпполітова Інна Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com

UDC 658:338.1

JEL Classification: D21; M20; O10; O33

Serhiienko O. A., Ippolitova I. Y. The Development of Enterprise Competencies in the Context of Digitalization

The activation of processes related to digitalization – the penetration of digital technologies into all areas of activity – creates broad opportunities for improving the operations of enterprises, in particular for the development of their competencies, which allows them to form and strengthen their competitive advantages and ensure an adequate level of their competitiveness. The purpose of the article is to explore the theoretical and situational aspects of ensuring the development of enterprise competencies in the context of digitalization and to construct a behavioral model for utilizing the potential opportunities for the development of enterprise competencies that are formed through digitalization. During the research, the works of domestic scientists were analyzed, which highlighted current issues of ensuring enterprise competencies and the impact of digitalization on the functioning of enterprises. A situational and behavioral approach was applied to enterprise management, along with matrix analysis, which made it possible to determine scenarios for transforming potential development capabilities of enterprise competencies in the context of digitalization. The main vectors of opportunities created by digitalization in the context of ensuring the development of enterprise competencies are identified. It is found that the primary vectors of opportunities are the formation of new competencies, improvement of existing competencies, and support for new and traditional competencies of the enterprise. A behavioral model for utilizing potential opportunities for the development of enterprise competencies in the context of digitalization has been built, along with a comprehensive set of transformation matrices for the development of enterprise competencies in the context of digitalization (transformation matrices), depending on the starting position of the enterprise in terms of the competency level relative to competitors. It is determined that future research should be dedicated to developing approaches for assessing existing competencies of the enterprise and predicting their possible changes as a result of the introduction of digital technologies.

Keywords: enterprise competencies, competency development, digitalization, behavioral model, transformation matrix.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 17.

Serhiienko Olena A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: serhelenka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/O-3966-2015>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219245125>

Ippolitova Inna Ya. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com

Вступ. Враховуючи реалії сьогодення, можна стверджувати, що в Україні відбувається форсована диджиталізація економічних процесів, яка супроводжується проникненням інформаційних технологій в усі сфери діяльності. Саме диджиталізація визначає вектор розвитку національної економіки в цілому та окремих підприємств. Поява та поширення інноваційних цифрових технологій, нових методів генерування, обробки, зберігання та передачі інформації ставлять перед підприємствами питання щодо готовності їхнього реагування на виклики, обумовлені активізацією цих процесів. У цих умовах важливо визначити, як саме можливості, що виникли у сучасних підприємств внаслідок розгортання процесів диджиталізації, можуть вплинути на розвиток компетенцій підприємств, від яких, у кінцевому підсумку, залежить їхня конкурентоспроможність.

Більшість науковців, зокрема Абих А. [1], Водолажська Т., Жеведь А., Гура К. [2], Грузіна І. [3], Гудзь О., Чечик І., Сімонова А. [4], Кузьмин В. [5], Петриняк У., Івахів Ю. [6], Приймак Н., Ніколайчук О., Олініченко І. [7], Смаркалова А., Онищенко С., Корнієць Т. [8], Швидка О. [9], Шрам О. [10], розглядають компетенції підприємства саме крізь призму конкуренції та конкурентних відносин та вважають, що саме компетенції стають основою для набуття підприємством конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам. Достатньо часто автори використовують поняття унікальних, стратегічних чи ключових компетенцій підприємства, на яких ґрунтується його конкурентоспроможність.

До прикладу, Водолажська Т., Жеведь А. та Гура К. наголошують на важливості опанування та застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом задля підвищення ефективності функціонування і посилення конкурентоспроможності підприємства чи організації [2, с. 48].

На думку Грузіної І., компетенції «задовольняють економічну потребу у конкретний період часу, а організація, що ними володіє, забезпечує відповідність новим вимогам ринку та має потенційну можливість їх випереджального розвитку у процесі реалізації місії» [3, с. 96].

Важливо, що завдання формування та розвитку компетенцій підприємства визнається багатьма сучасними дослідниками одним з найбільш стратегічно значущих. Абих О. вважає формування корпоративних компетенцій –

унікальних наборів знань, навичок і ресурсів, що можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги – важливим напрямом зміцнення стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах [1, с. 55].

Подібно до цього, Гудзь О., Чечик І. та Сімонова А. вважають стратегічні компетенції підприємств «відображенням міцності й потужності їхнього стратегічного потенціалу на довгостроковій основі у контурі системи інклюзивних конкурентних переваг» [4, с. 28], а Шрам О. у власному дослідженні зазначає, що «відображенням здатності та спроможності щодо утворення й підтримки на довгостроковій основі конкурентних переваг стає стратегічна компетентність підприємства як взаємопов'язана сукупність наявних в нього компетенцій» [10, с. 29].

Слід зазначити, що компетенції підприємства є відбиттям його внутрішніх характеристик, але транспонуються підприємством у відносини із зовнішнім середовищем та залежать від умов його функціонування.

Спостерігаючи за сучасним розвитком подій можна говорити про домінування тенденцій до всеохоплюючої диджиталізації економіки та інших сфер життя, які не можна не брати до уваги, якщо підприємство прагне зберегти свої компетенції, а тим більше, якщо хоче їх розвинути. Диджиталізацію та її вплив на різні аспекти функціонування підприємств досліджували Андрос С., Чан Сі Цю [11], Гудзь О., Пільник Д. [12], Клименко К. [13], Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. [14], Опар Н., Нішко Б. [15], Павловський М., Гацька А., Завадська О. [16], Пчелинська Г., Васильєва Т. [17] та інші. Науковці наголошують на позитивних впливах, які чинить диджиталізація на підприємство та його функціонування, який виявляється у появі нових та послуг або вдосконаленні споживчих властивостей існуючих товарів, розширенні часових рамок та підвищення швидкості обслуговування споживачів, оптимізації бізнес-процесів та витрат, налагодженні внутрішніх та зовнішніх комунікацій тощо.

Незважаючи на те, що різні аспекти впливу диджиталізації на мікрорівні досить широко висвітлені в наукових дослідженнях останніх років, варто приділити більше уваги вивченню саме розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації його діяльності.

Метою статті є дослідження теоретичних та ситуативних аспектів забезпечення розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації та побудова на цій

основі поведінкової моделі використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних науковців, присвячені висвітленню найбільш актуальних питань забезпечення компетенцій підприємства в сучасних умовах, протікання процесів диджиталізації в економіці. Проведене дослідження ґрунтується на застосуванні ситуаційного та поведінкового підходу до управління підприємством з використанням матричного аналізу для визначення наслідків трансформації потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Перш ніж говорити про розвиток компетенцій підприємства, варто визначитися з сутнісним наповненням цього поняття.

Як справедливо зазначає Грузіна І. «Сьогодні існує достатня кількість підходів до трактування поняття «компетенція». Їх ототожнюють зі знаннями або відносять до складу ресурсів та активів організації, розглядають як високоякісний інформаційний ресурс, що складається із досвіду, знань, навичок ефективного управління ресурсами та бізнес-процесами організації» [3, с. 96].

Гудзь О., Чечик І. та Сімонова А. вважають, що компетенції підприємства – це «взаємопов'язана композиція наявних особливих характеристик, сформованих завдяки використанню різноманітних спроможностей, умінь, знань, здатностей, навичок щодо здійснення бізнесової активної діяльності за реалій ринкового суперництва» [4, с. 28].

Цікавим є трактування поняття компетенцій, яке пропонують Смаркалова А., Онищенко С., Корнієць Т. Автори вважають, що компетенції – це «наявний потенціал ... компанії, який включає в себе систему критеріїв професійно-важливих якостей організації – показників здатності компанії до професійної діяльності задля забезпечення якості виконання виробничих завдань та продуктивності, що формує піраміду конкурентоспроможності на ринку...» [8, с. 44].

Ці та інші визначення підкреслюють важливість формування та розвитку компетенцій підприємства, особливо в умовах конкурентної боротьби, що має схильність ставати дедалі більш жорсткою.

При цьому, окремі науковці, серед яких Грузіна І., наголошують на необхідності розрізняти ключові та стандартні компетенції. Авторка зазначає, що «Стандартними компетенціями володіє більшість конкурентів, вони не створюють конкурентної переваги, однак, через їх відсутність можна втратити ринкові позиції. Вагомішою є роль ключових компетенцій, адже їх наявність дозволяє організації вирішити завдання, які є недосяжними для інших. Вони встановлюють новий стандарт діяльності й через свою унікальність для окремої організації забезпечують її власнику конкурентну перевагу» [3, с. 97].

Систематизація поглядів науковців [11–17] дозволила виокремити наступні вектори можливостей, які створює диджиталізація для сучасних підприємств в контексті забезпечення розвитку їх компетенцій:

- формування нових актуальних в сучасних умовах компетенцій підприємства (створення нових бізнес-моделей – платформ, мереж, екосистем,

забезпечення присутності компанії в цифровому просторі, грамотна комунікація з використанням цифрових технологій, поява продукції з новими функціональними та технологічними особливостями тощо), обумовлене тим, що впровадження цифрових технологій супроводжуються розширенням функціональних завдань окремих працівників та підприємства в цілому, формує виклики для підприємства, не відповідаючи на які можна втратити конкурентні переваги;

- поліпшення існуючих компетенцій завдяки розширенню доступу підприємства та його працівників, як носіїв ключових компетенцій, до можливостей саморозвитку, самовдосконалення, безперервного навчання із застосуванням цифрових засобів, додатків та онлайн-платформ, поліпшення завдяки цьому рівня їхніх знань, умінь і навичок;
- підтримка компетенцій (як новосформованих, так і тих, що є традиційними для певного підприємства) завдяки розширенню можливостей до вдосконалення бізнес-процесів завдяки цифровим інструментам та технологіям (впровадження нових технологій, зокрема, штучний інтелект, CRM-системи, PIM-системи, ERP-системи, чат-боти, віртуальна та доповнена реальність, хмарні сервіси, технологій аналізу великих масивів даних тощо, в процесі проектування, виробництва, реалізації продукції та послуг, комунікації з зацікавленими сторонами, процеси, пов'язані із аналітичною підтримкою діяльності підприємства та управлінням).

Поведінка підприємства, яке функціонує в умовах диджиталізації, може вирізнятися залежно від впливу багатьох факторів: рівня усвідомлення необхідності перетворень, рівня готовності до впровадження цифрових технологій, наявності ресурсів, пов'язаних з їх впровадженням тощо.

На рис. 1 візуалізовано поведінкову модель використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації.

Наріжним каменем запропонованої моделі (рис. 1) є саме диджиталізація, яка завдяки притаманним їй властивостям, формує можливості розвитку компетенцій підприємства. При цьому, характер цих можливостей є потенційним, тобто вони можуть бути реалізовані, якщо підприємство скористається ними. Водночас, ці можливості можуть і не бути втіленими в життя. Саме потенційні можливості, сформовані завдяки протіканню процесів, пов'язаних із диджиталізацією, формують контур перспектив розвитку компетенцій підприємства запропонованої поведінкової моделі.

Усвідомлення потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації ставить керівний склад перед вибором: йти шляхом реалізації потенційних можливостей чи ігнорувати їх, орієнтуючись на вже сформовані компетенції підприємства. Можливі управлінські рішення та дії стосовно використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації представляють контур управлінських альтернатив даної поведінкової моделі. Вибір між

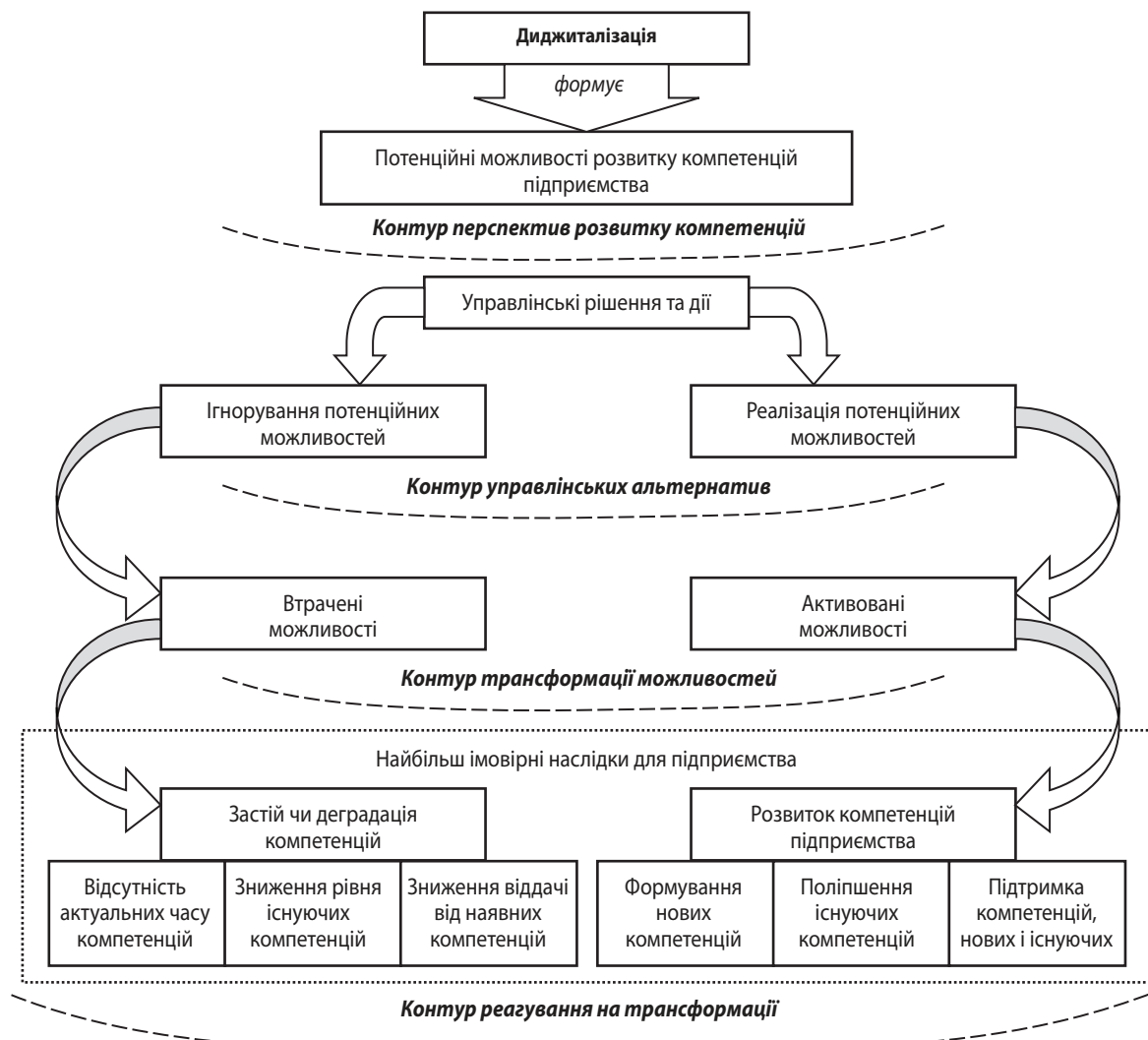


Рис. 1. Поведінкова модель використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації

Джерело: побудовано авторами

альтернативами суб'єкт управління робить, зважаючи на низку факторів, в тому числі, обмежень (зокрема, ресурсних) для реалізації заходів по використанню наявних можливостей.

При цьому, залежно від вибору того чи іншого альтернативного сценарію, потенційні можливості розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації стають або втраченими (за умови їх ігнорування з тих чи інших причин), або активованими (за умови реалізації заходів з використання цих потенційних можливостей). Це відповідає контуру трансформації можливостей поведінкової моделі використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства в умовах диджиталізації.

При цьому, важливо оцінити наслідки управлінських рішень і дій підприємства. Звичайно, враховуючи, що більшість вітчизняних підприємств функціонують в умовах конкурентних відносин, наслідки від прийняття та реалізації певних рішень в сфері використання потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства залежать також від того, які дії оберуть конкуренти. У спроще-

ному вигляді, застосувавши теорію ігор, можна спрогнозувати наслідки того чи іншого альтернативного сценарію, побудувавши матрицю трансформації потенційних можливостей розвитку компетенцій в умовах диджиталізації – трансформаційну матрицю. За цих обставин, на наш погляд, варто врахувати стартові позиції досліджуваного підприємства за рівнем компетенцій в порівнянні з конкурентами.

Залежно від того, якими є позиції підприємства за рівнем компетенцій, доцільно виділяти:

- підприємство з домінуючими позиціями за наявністю ключових компетенцій (лідер за компетенціями);
- підприємство з сильними позиціями за наявністю ключових компетенцій (наближене до лідера);
- підприємство з слабкими позиціями за наявністю ключових компетенцій (те, що відстає від лідерів).

Для кожного з цих видів підприємств наслідки тих чи інших дій стосовно використання потенційних можливос-

тей розвитку компетенцій матимуть свої особливості. Враховуючи вищезазначене, пропонується побудувати комплекс матриць трансформації можливостей або трансформаційних матриць: трансформаційна матриця А – матриця трансформації потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства-лідера за компетенціями (табл. 1);

трансформаційна матриця В – матриця трансформації потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства, наближеного до лідера за компетенціями (табл. 2); трансформаційна матриця С – матриця трансформації потенційних можливостей розвитку компетенцій підприємства, яке відстає від лідерів за компетенціями (табл. 3).

Таблиця 1

Трансформаційна матриця А

Дії стосовно використання потенційних можливостей розвитку компетенцій		Конкуруючі підприємства	
		ігнорування	реалізація
досліджуване підприємство (підприємство, яке є лідером за компетенціями)	реалізація	Посилення лідерства за компетенціями	Утримання конкурентів на дистанції
	ігнорування	Утримання конкурентів на дистанції	Втрата позицій аж до формування розриву компетенцій
Імовірність сценарію		Низька	Висока

Джерело: побудовано авторами

Як видно з табл. 1, за умови, що підприємство-лідер за компетенціями реалізовуватиме потенційні можливості їхнього розвитку в умовах диджиталізації, воно або посилить лідерство за компетенціями (якщо конкуренти ігноруватимуть можливості розвитку компетенцій), або ж утримає дистанцію між собою та конкурентами (якщо останні також реалізовуватимуть наявні в них потенційні можливості розвитку компетенцій).

За умови, що конкуруючі підприємства ігнорують потенційні можливості розвитку компетенцій в умовах диджиталізації, підприємство-лідер за компетенціями здатне утримати на дистанції своїх конкурентів, навіть якщо опиратиметься на досягнутий рівень компетенцій, не скориставшись можливостями їх розвитку. Однак, якщо конкуренти реалізовуватимуть свої потенційні можливості в цій сфері за їх ігнорування підприємством-лідером за компетенціями, це може призвести до втрати лідируючих позицій, аж до формування розриву компетенцій.

Як видно з табл. 2, за умови, що підприємство, наближене до лідера за компетенціями реалізовуватиме потенційні можливості їх розвитку в умовах диджиталізації, воно або посилить позиції за компетенціями, або ж навіть

матиме змогу вийти на лідируючі позиції (якщо конкуренти, зокрема, підприємство-лідер за компетенціями, ігноруватимуть можливості розвитку компетенцій), або ж збереже позиції до лідера та утримає інших конкурентів на дистанції (навіть якщо вони також реалізовуватимуть наявні в них потенційні можливості розвитку компетенцій).

За умови, що конкуруючі підприємства ігноруватимуть потенційні можливості розвитку компетенцій в умовах диджиталізації, підприємство, наближене до лідера за компетенціями, здатне зберігати позиції до лідера та утримувати на дистанції інших своїх конкурентів, навіть якщо не буде активно використовувати можливості розвитку компетенцій. Водночас, більш імовірною є ситуація, коли конкуренти реалізовуватимуть свої потенційні можливості в цій сфері. Тоді, за умови, що підприємство, наближене до лідера за компетенціями, ігноруватиме такі можливості, відставання від лідера може бути поглиблено, а сильні позиції в порівнянні з іншими конкурентами втрачені.

Як видно з табл. 3, за умови, що підприємство, яке відстає від лідерів за компетенціями, реалізовуватиме потенційні можливості їх розвитку в умовах диджиталізації,

Таблиця 2

Трансформаційна матриця В

Дії стосовно використання потенційних можливостей розвитку компетенцій		Конкуруючі підприємства	
		ігнорування	реалізація
досліджуване підприємство (підприємство, наближене до лідера за компетенціями)	реалізація	Посилення позицій за компетенціями, вихід на лідируючі позиції за компетенціями	Зберігання позиції до лідера та утримання інших конкурентів на дистанції
	ігнорування	Зберігання позиції до лідера та утримання інших конкурентів на дистанції	Поглиблення відставання від лідера, втрата сильних позицій за компетенціями
Імовірність сценарію		Низька	Висока

Джерело: побудовано авторами

Трансформаційна матриця С

Дії стосовно використання потенційних можливостей розвитку компетенцій		Конкуруючі підприємства	
		ігнорування	реалізація
досліджуване підприємство (підприємство, яке відстає від лідерів за компетенціями)	реалізація	Посилення позицій, скорочення розриву за компетенціями	Зберігання поточних позицій за компетенціями
	ігнорування	Зберігання поточних позицій за компетенціями	Поглиблення розриву за компетенціями, аж до витіснення з ринку
Імовірність сценарію		Низька	Висока

Джерело: побудовано авторами

воно або посилить позиції за компетенціями й скоротить розрив за компетенціями (якщо конкуренти ігноруватимуть можливості розвитку компетенцій), або ж збереже поточні позиції за компетенціями (якщо, навіть, конкуруючі підприємства, в т. ч. лідируючі, також реалізовуватимуть наявні в них потенційні можливості розвитку компетенцій).

За умови, що конкуруючі підприємства ігнорують потенційні можливості розвитку компетенцій в умовах диджиталізації, дане підприємство збереже поточні позиції за компетенціями і за умови, що не буде активно використовувати можливості розвитку компетенцій. Але ж, якщо конкуренти реалізовуватимуть свої потенційні можливості в цій сфері, то при ігноруванні підприємством, що відстає від лідерів за компетенціями, можливостей їхнього розвитку, буде поглиблено компетентнісний розрив між ними.

При цьому розрив може стати настільки критичним, що підприємство буде змушене покинути ринок.

Враховуючи імовірність можливих дій конкурентів, було визначено найбільш імовірні наслідки для підприємства реалізації та ігнорування потенційних можливостей розвитку компетенцій в умовах диджиталізації.

Так, в разі ігнорування таких можливостей найбільш імовірними наслідками є компетентнісний застій чи деградація, які проявляються через відсутність актуальних часу компетенцій, зниження рівня існуючих компетенцій та віддачі від них.

Водночас, за умови реалізації потенційних можливостей відбуватиметься розвиток компетенцій за одним або кількома напрямками: формування нових компетенцій, найбільш актуальних в сучасних умовах, поліпшення існуючих компетенцій та підтримка компетенцій, нових та існуючих.

Висновок. Таким чином, застосування в процесі прийняття управлінських рішень в умовах диджиталізації побудованої поведінкової моделі дозволить врахувати наслідки для підприємства, встановлені на основі трансформаційних матриць. За умови ігнорування можливостей, які відкриває диджиталізація перед сучасними підприємствами, наслідками буде поступова втрата ними своїх компетенцій, що негативно впливатиме на рівень їх конкурентоспроможності. Водночас, за умови грамотного використання цих можливостей, підприємство може посилити власні конкурентні позиції саме завдяки поступовому розвитку наявних у нього компетенцій.

При цьому, постає важливе дослідницьке завдання, вирішенню якого має приділятися в майбутніх дослідженнях належна увага, щодо розробки підходів до оцінки наявних компетенцій підприємства та прогнозування їх можливої зміни внаслідок впровадження цифрових технологій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абіх О. П. Формування стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *UNIVERSUM*. 2023. № 01. С. 51–56.
2. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 47–61.
3. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 95–98.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16>
4. Гудзь О. Є., Чечик І. Л., Сімонова А. В. Розвиток стратегічних компетенцій в ІТ корпораціях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 27–35.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.032135>
5. Кузьмин В. М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (1). С. 165–169.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-1>
6. Петриняк У. Я., Івахів Ю. В. Формування системи управління конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 5–9.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-1>
7. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А., Олініченко І. В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Бізнес-на-візитор*. 2020. Вип. 5 (61). С. 123–127.
DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20>
8. Смаркалова А. К., Онищенко С. П., Корнієць Т. Є. Компетенції як основа конкурентоспроможності інспекційних підприємств на морському транспорті. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 39–56.
DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-39-56>
9. Швидка О. П. Практичні аспекти формування компетенцій сучасних підприємств на основі стратегічних ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. Т. 2. С. 156–159. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_3_2/jrn/pdf/33.pdf

10. Шрам О. О. Формування механізму корпоративного управління стратегічними компетенціями акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6 (240). С. 26–34. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/6.21._topic._Shram-O.O..26-34.pdf
 11. Андрос С. В., Чан Сі Цо. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/5.pdf>
 12. Гудзь О. Є., Пільник Д. М. Управління діджиталізацією підприємства в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2 (39). С. 4–9.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.010409>
 13. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 3. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-04.pdf>
 14. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
 15. Опар Н., Нішко Б. Діджиталізація як фактор розвитку сфери послуг. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2023. № 6 (2). С. 442–457.
DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293619>
 16. Павловський М. В., Гацька Л. П., Завадська О. М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>
 17. Пчелинська Г. В., Васильєва Т. С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270).
DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>
- REFERENCES**
- Abikh, O. P. "Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh" [Formation of the Strategic Potential of the Enterprise in Modern Conditions]. *UNIVERSUM*, no. 01 (2023): 51-56.
- Andros, S. V., and Chan, Si Tso. "Didzhitalizatsiia ta pidpriemstva: novi trendy innovatsiinoho rozvytku" [Digitalization and Enterprises: New Trends in Innovative Development]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/5.pdf>
- Hruzina, I. A. "Determinanty kompetentnoi orhanizatsii" [Determinants of a Competent Organization]. *Ekonomichnyi pros-tir*, no. 181 (2022): 95-98.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16>
- Hudzy, O. Ye., and Pilnyk, D. M. "Upravlinnia dydzhitalizatsi-ieiu pidpriemstva v suchasnykh umovakh" [Managing Enterprise Digitalization in Modern Conditions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1-2(39) (2022): 4-9.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.010409>
- Hudzy, O. Ye., Chechuk, I. L., and Simonova, A. V. "Rozvytok stratehichnykh kompetentsii v IT korporatsiakh" [Development of Strategic Competencies in IT Corporations]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3(42) (2023): 27-35.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.032135>
- Klymenko, K. V. "Didzhitalizatsiia yak innovatsiinyi rozvy-tok pidpriemstv: dosvid Ukrainy" [Digitalization as Innovative Development of Enterprises: The Experience of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-04.pdf>
- Kravchuk, I. I., Lavrynenko, S. O., and Zelinska, A. M. "Didzhitalizatsiia biznes-protsesiv: innovatsiina skladova menedzh-mentu pidpriemstv" [Digitalization of Business Processes: An In-novative Component of Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
- Kuzmyn, V. M. "Rozvytok pidpriemstva na osnovi modeli kompetentsii" [Enterprise Development Based on the Competency Model]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 28(1) (2018): 165-169.
- Opar, N., and Nishko, B. "Dydzhitalizatsiia yak faktor roz-vytku sfery posluh" [Digitalization as a Factor in the Development of the Service Sector]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, no. 6(2) (2023): 442-457.
DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293619>
- Pavlovskyi, M. V., Hatska, L. P., and Zavadzka, O. M. "Didzhital transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin" [Digital Busi-ness Transformation in the Face of Modern Changes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>
- Pchelynska, H. V., and Vasyliieva, T. S. "Digital-transformatsiia biznesu v umovakh pandemii" [Digital Business Transformation During a Pandemic]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho uni-versytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 6(270) (2021).
DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>
- Petryniak, U. Ya., and Ivakhiv, Yu. V. "Formuvannia systemy upravlinnia konkurentospromozhnosti biznes-struktur na osnovi kreatyvnosti kliuchovykh kompetentsii" [Formation of a Competi-tiveness Management System for Business Structures Based on the Creativity of Key Competencies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3(50) (2024): 5-9.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-1>
- Pryimak, N. S., Nikolaichuk, O. A., and Olinichenko, I. V. "Kliuchovi kompetentsii ta yikhnia rol u formuvanni konkurentospromozhnosti hotelnoho hospodarstva" [Key Compe-tencies and Their Role in Shaping the Competitiveness of the Hotel Industry]. *Biznes-navihator*, no. 5(61) (2020): 123-127.
DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20>
- Shram, O. O. "Formuvannia mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia stratehichnymy kompetentsiamy aktsionernoho tovarystva" [Formation of a Mechanism for Corporate Manage-ment of the Strategic Competencies of a Joint-stock Company]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2021. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/6.21._topic._Shram-O.O..26-34.pdf
- Shvydka, O. P. "Praktychni aspekty formuvannia kompeten-tsii suchasnykh pidpriemstv na osnovi stratehichnykh resursiv" [Practical Aspects of Forming the Competencies of Modern En-terprises Based on Strategic Resources]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2018. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_3_2/jrn/pdf/33.pdf
- Smakalova, A. K., Onyshchenko, S. P., and Korniiets, T. Ye. "Kompetentsii yak osnova konkurentospromozhnosti

inspektsiinykh pidpriemstv na morskomu transporti" [Competencies as the Basis for the Competitiveness of Inspection Companies in Maritime Transport]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1(82) (2023): 39-56.

DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-39-56>

Vodolazhska, T. O., Zheved, A. O., and Hura, K. V. "Obgruntuvannia skladovykh elementiv kompetentsii pratsivnykiv" [Justification of the Components of Employee Competencies]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 43 (2024): 47-61.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 11.02.2025 р.

■