

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-98>

УДК 330

СЕРДЮКОВ Костянтин

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0000-0002-3834-8761>e-mail: kaf_mev@ukr.net**КОРНЄЄВ Максим**

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0000-0002-4005-5335>e-mail: km_13_15@ukr.net**КОРНІЙЧУК Борис**

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0009-0001-8386-938X>e-mail: kaf_mev@ukr.net**СТАХІВ Олександр**<https://orcid.org/0000-0002-3774-8130>**ВЕСНІН Сергій**<https://orcid.org/0000-0002-6607-1659>

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Розглянуто поняття та особливості ключових компетенцій. Досліджено роль ключових компетенцій як основи конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур. Проведено аналіз взаємозв'язку між основними компетенціями бізнес-структур та їхньою здатністю забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку. Розглянуто сильні й слабкі сторони моделі ключових компетенцій, що дає змогу оцінити її вплив на ефективність діяльності сучасних бізнес-структур. Проаналізовано закордонний та вітчизняний досвід застосування ключових компетенцій, підкреслено важливість їхнього вірного визначення, стратегічного використання та інтеграції в управлінські процеси. Наведено модель, яка охоплює ключові етапи: ідентифікація компетенцій, оцінка їхньої цінності для клієнтів бізнес-структур, оцінка рівня конкурентоспроможності, формування та розподіл ресурсів, моніторинг, контроль і коригування результатів, оцінка важелів впливу для більшої ефективності діяльності бізнес-структур. Висвітлено, що ключові компетенції сприяють фінансовій стійкості, зростанню ринкової вартості компаній та диверсифікації ринків. Акцентовано на складності впровадження моделі та ризиках некоректного визначення пріоритетів. Підкреслено значення ключових компетенцій у стратегічному плануванні бізнесу, а також необхідність подальшого вивчення їхнього впливу на інновації, зростання та довгострокову конкурентоспроможність сучасних бізнес-структур.

Ключові слова: ключові компетенції, конкурентоспроможність, стратегічний менеджмент, система, управління, формування, модель, бізнес-структури.

SERDYUKOV Kostyantyn, KORNEYEV Maxim, KORNIYCHUK Borys

University of Customs and Finance

STAKHIV Oleksandr, VESNIN Serhii

KEY COMPETENCES AS THE BASIS OF THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES

The concept and features of key competencies are considered. The role of key competencies as the basis of the competitiveness of modern business structures is studied. The relationship between the core competencies of business structures and their ability to provide sustainable competitive advantages in the market is analyzed. The strengths and weaknesses of the key competencies model are considered, which makes it possible to assess its impact on the effectiveness of modern business structures. Foreign and domestic experience in the application of key competencies is analyzed, the importance of their correct definition, strategic use and integration into management processes is emphasized. A model is presented that covers key stages: identification of competencies, assessment of their value for clients of business structures, assessment of the level of competitiveness, formation and distribution of resources, monitoring, control and adjustment of results, assessment of leverage for greater effectiveness of business structures. It is highlighted that key competencies contribute to financial stability, growth of the market value of companies and diversification of markets. The emphasis is on the complexity of implementing the model and the risks of incorrect prioritization. The importance of key competencies in strategic business planning is emphasized, as well as the need for further study of their impact on innovation, growth and long-term competitiveness of modern business structures.

Keywords: key competencies, competitiveness, strategic management, system, management, formation, model, business structures.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі, де економіка стрімко розвивається, а конкуренція на ринку зростає, наявність і розвиток ключових компетенцій стає однією з найважливіших складових успішної роботи сучасних бізнес-структур. Розвиток ключових компетенцій стає справжньою необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. Розрізняють категорії компетенцій та компетентності, зокрема навички

персоналу, необхідні для виконання певної діяльності. Основна компетенція є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур. В ряді досліджень, проведених здебільшого за кордоном, досліджується, чи мають бізнес-структури з більшою ключовою компетенцією здатність і мотивацію для зростання корпоративної конкурентоспроможності. Зазвичай чим сильніша основна компетенція, тим вищою має бути конкурентоспроможність бізнес-структур. Основна (базова) компетенція може значно вдосконалити корпоративну конкурентоспроможність бізнес-структури. Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених показують, що на зв'язок між ключовою компетенцією та конкурентоспроможністю впливають форма власності бізнес-структури та ступінь ринкової конкуренції. У випадку, коли бізнес-структура є приватною або конкуренція в галузі є більш інтенсивною, вплив основної (базової) компетенції на конкурентоспроможність є більш концентрованим.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми впливу ключових компетенцій на ринкову конкурентоспроможність сучасних бізнес-структур були об'єктом дослідження достатньо багато років. Концепція ключових компетенцій розглядається як стратегічна перевага, яка забезпечує бізнес-структурі стабільне місце на ринку та сприяє її довгостроковому успіху. Термін «ключові компетенції» вперше з'явився у працях Прахалада і Хамела, які описали їх як унікальні здібності компанії, що створюють значну споживчу цінність та відкривають доступ до різноманітних ринків [1]. Вони включають знання, навички, технології, процеси, корпоративну культуру та систему управління бізнес-структурою. Ключові компетенції дозволяють бізнес-структурам досягати конкурентних переваг завдяки унікальності своїх пропозицій та високій ефективності роботи. Дослідження показують, що компанії, які постійно працюють над розвитком своїх ключових компетенцій, мають вищий рівень інноваційності, продуктивності праці та фінансової стабільності. Наявність цих компетенцій також спрощує процес стратегічного партнерства, адже вони стають основою довіри між партнерами. Управління ключовими компетенціями включає кілька етапів: ідентифікацію, оцінку, розвиток і захист компетенцій [2]. Ідентифікація означає виявлення тих навичок і знань, які надають конкурентні переваги. Оцінка допомагає визначити сильні та слабкі сторони. Розвиток компетенцій відбувається через навчання співробітників, вдосконалення процесів і впровадження інновацій. Захист компетенцій передбачає використання прав інтелектуальної власності та збереження критично важливої інформації в межах тієї чи іншої бізнес-структури. Ряд науковців зазначають, що управління компетенціями повинно бути інтегроване в загальну стратегію бізнес-структури та підтримуватися на всіх рівнях управління. Також важливо створити культуру постійного вдосконалення та розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження виступає аналіз впливу ключових компетенцій на конкурентоспроможність сучасних бізнес-структур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ключові компетенції – це інтегроване поєднання знань, навичок, технологій та організаційних процесів, які роблять бізнес-структуру унікальною на ринку [1]. Концепція ключових компетенцій з'явилася в теорії стратегічного менеджменту наприкінці XX століття та стала невід'ємною частиною моделі ресурсного підходу до аналізу конкурентоспроможності [2]. Вони відображають здатність бізнес-структури створювати унікальну цінність для споживачів, яку важко повторити конкурентам. Формування та підтримка таких компетенцій є критично важливою для стабільного функціонування бізнесу в умовах постійних змін.

Ключові компетенції мають відповідати трьом основним критеріям: забезпечувати доступ до різних ринкових сегментів; значно впливати на сприйняття цінності продукту споживачами; бути важкими для імітації конкурентами [3].

Основними факторами, які формують ключові компетенції, є людський капітал, організаційна культура, управління знаннями та інноваційна активність. Інвестиції в освіту та професійний розвиток співробітників допомагають зміцнити базові компетенції бізнес-структури. Організаційна культура, яка підтримує відкритість до змін, сприяє ефективному впровадженню нових ідей та технологій. Особливо важливу роль відіграє система управління знаннями, яка забезпечує накопичення, збереження та передачу цінної інформації в межах бізнес-структури [4]. Це дозволяє бізнес-структурам швидко реагувати на зміни в технологічному та ринковому середовищі. Процес формування ключових компетенцій включає в себе інтеграцію різних організаційних ресурсів і навичок. Тут важливу роль відіграють інвестиції в людський капітал, інноваційну діяльність, розвиток внутрішніх знань та організаційної культури.

Особливо важливою є здатність бізнес-структури навчатися та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Основними факторами формування компетенцій є: стратегічне бачення і лідерство; системний підхід до управління знаннями; ефективна комунікація; підтримка інноваційної активності.

Конкурентоспроможність бізнес-структури визначається її здатністю створювати унікальну цінність для споживача, що забезпечується саме через розвиток ключових компетенцій [5]. Вони дозволяють бізнес-структурі краще задовольняти потреби клієнтів, відкривати нові ринкові можливості та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Розглянемо фундаментальну модель ключової компетенції та її переваги, недоліки. Ця модель підкреслює важливість планомірної інтеграції зусиль персоналу та використання конкурентних переваг (ключових компетенцій) у оперативній діяльності бізнес-структури. Це надзвичайно важливо, в першу чергу, для створення додаткової вартості (цінності) для клієнтів і зацікавлених сторін.

Необхідно визначити ключові компетенції, використовувати їх для успіху на ринку та підтримувати конкурентну перевагу. Розуміння цих аспектів дозволить застосувати фундаментальну модель економічної категорії “ключова компетенція” для оцінки ключових компетенцій та їх впливу на конкурентоспроможність сучасних бізнес-структур. Модель ключової компетенції передбачає визначення унікальних сильних ринкових характеристик бізнес-структур, які конкурентам важко відтворити. Ці компетенції включають спеціальні знання, власні технології та унікальні процеси. Визначення основних компетенцій вимагає глибокого розуміння організаційних можливостей та факторів, які сприяють їх конкурентній перевазі. Після визначення основних компетенцій цю інформацію слід використовувати для виходу на певні ринки та збільшення рівня конкурентоспроможності. Ці сильні сторони мають стосуватися не лише окремого продукту чи послуги, а й широкого застосування системи ключових переваг, якими володіє бізнес-структура. Використовуючи ці компетенції, бізнес-структури можуть диверсифікувати діяльність, зменшити ризики (або ж запобігти їх виникненню) та скористатися новими можливостями зростання. Бізнес-структурам варто зосередитися на консистентному вдосконаленні та ефективних, креативних механізмах вирішення проблем, щоб зберегти ці конкурентні переваги. Стратегічний розподіл ресурсів і регулярний контроль забезпечать, щоб ключові компетенції залишалися актуальними та надавали стійку конкурентну перевагу в стохастичних ринкових умовах.

Фундаментально модель ключових компетенцій та її взаємодія з процесом підвищення конкурентоспроможності виглядає наступним чином (рис.1).

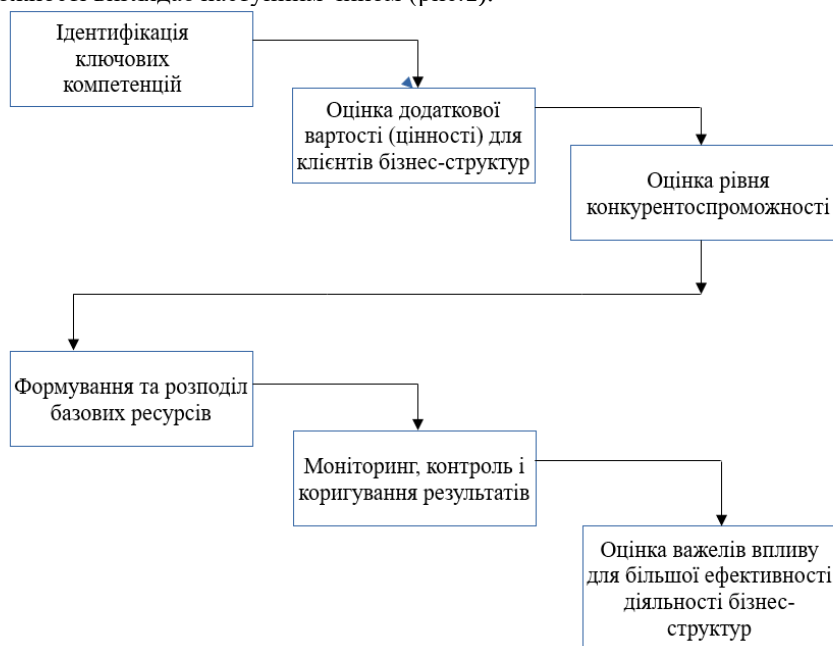


Рис. 1. Елементи моделі ключових компетенцій як основи конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур

Порівняємо сильні та слабкі сторони даної моделі в таблиці 1.

Таблиця 1.

Сильні та слабкі сторони моделі ключових компетенцій

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Підвищення конкурентоспроможності	Надмірна увага поточним компетенціям
2	Ефективне використання ресурсів	Некоректне розподілення ресурсів
3	Диверсифікація ринку	Складність впровадження
4	Лояльність клієнтів	
5	Інновативність	

Охарактеризуємо сильні сторони моделі ключових компетенцій:

- збільшення конкурентних переваг (чітке формулювання та визначення з подальшим використанням набутої інформації щодо основних компетенцій забезпечуватиме значну конкурентну перевагу на українському та міжнародному ринку. Бізнес-структури матимуть змогу зосередитися на своїх унікальних сильних сторонах, наприклад, активне сприйняття актуальної інформації або набутий високий рівень медіації конфліктів. Як правило, це призводить до зростання ринкової частки, виходу на нові ринки та рівня прибутку).

- ефективність використання ресурсів (застосування положень моделі допомагає сформувати діяльність щодо більш ефективного розподілу ресурсів. Концентруючись на основних компетенціях, бізнес-структури можуть уникнути марної витрати ресурсів на нестратегічні сфери. Це практично забезпечує, щоб інвестиції залишалися у сферах, що приносять найбільший прибуток).

- диверсифікація ринку (система основних компетенцій надає можливість бізнес-структурам більш ефективно здійснювати вихід на нові ринки та успішно конкурувати. Така диверсифікація зменшує ризики і відкриває нові джерела доходу. Використовуючи свої сильні сторони, бізнес-структури можуть досліджувати та відкривати нові напрямки діяльності, одночасно стимулюючи зростання на традиційних ринках).

- лояльність клієнтів (забезпечуючи значну додаткову вартість для споживачів, бізнес-структури мають змогу забезпечити міцну співпрацю та лояльність клієнтів. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю повернуться до співпраці та порекомендують продукти чи послуги, а також можуть пропагувати і поширювати їх. Це призводить до зростання продажів і довгострокового успіху бізнесу).

- інновації (фокусування на основних компетенціях заохочує як керівництво, так і персонал до постійного вдосконалення та впровадження інновацій. Бізнес-структури випереджають конкурентів, постійно вдосконалюючи свої унікальні переваги та формуючи нові. Це призводить до розробки нових продуктів і послуг, які відповідають швидкозмінним потребам клієнтів бізнес-структур).

Охарактеризуємо слабкі сторони моделі ключових компетенцій:

- надмірний рівень впевненості в наявному потенціалі та можливостях (зависокий рівень зосередженості на наявних компетенціях може призвести до самозаспокоєння та стагнації. Бізнес-структури можуть втратити нові можливості або не встигнути адаптуватися до змін ринку, що, в свою чергу, може призвести до втрати конкурентної переваги).

- некоректний розподіл ресурсів (невірне визначення основних компетенцій може призвести до неефективного розподілу ресурсів. Інвестування у сфери з недостатнім рівнем ефективності може послабити конкурентні позиції бізнес-структури. З метою мінімізації цього ризику вкрай важливо точно і вчасно визначити та сформулювати рівень пріоритетності основних компетенцій).

- високий рівень складності при впровадженні (визначення та використання основних компетенцій може бути складним і трудомістким. Даний процес вимагає ретельного аналізу та наявності стратегічного планування, що може бути складним (або й недосяжним) для деяких бізнес-структур. Ефективне впровадження вимагає значних ресурсів та зусиль).

У наш час, коли економіка активно цифровізується, ключові компетенції бізнес-структур зазнають значних змін. До традиційних навичок додаються нові, такі як цифрові вміння, аналітика великих даних, кібербезпека та управління цифровими платформами [6]. Компанії, які активно розвивають ці компетенції, можуть ефективно використовувати можливості цифрової трансформації для зміцнення своїх конкурентних позицій. Не менш важливим є розвиток гнучкості – здатності швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та технологічних трендах [7]. Це вимагає від бізнес-структур нових підходів до організації процесів, управління персоналом та стратегічного планування. Ефективне стратегічне управління ключовими компетенціями включає їх ідентифікацію, оцінку, розвиток та моніторинг [7;8;15]. Ідентифікація передбачає виявлення тих компетенцій, які роблять підприємство унікальним. Оцінка дозволяє визначити рівень розвитку наявних компетенцій і встановити пріоритети для подальших інвестицій [9;10;11]. Розвиток компетенцій відбувається через навчання співробітників, вдосконалення внутрішніх знань, впровадження нових технологій та заохочення інноваційної активності. Моніторинг допомагає контролювати, наскільки компетенції відповідають стратегічним цілям бізнес-структури, а також виявляти потреби в їх оновленні. Основні виклики, з якими стикаються бізнес-структури під час розвитку ключових компетенцій, включають швидкість технологічних змін, глобалізацію ринків, зростаючі вимоги до соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Бізнес-структурам потрібно не лише вдосконалювати традиційні компетенції, але й формувати нові, які відповідають вимогам сталого розвитку [12;13;14;16].

Таким чином, ключові компетенції є основною рушійною силою, що забезпечує конкурентоспроможність бізнес-структур у сучасному світі. Їх формування та розвиток вимагають стратегічного підходу, інвестицій у людський капітал, інновацій та цифровізації. Успішні бізнес-структури – це ті, які зможуть виявити свої унікальні компетенції, адаптувати їх до вимог часу та ефективно використовувати для створення довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено, що ключові компетенції є основою для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. Їх формування, розвиток та ефективне управління – це пріоритетні завдання для будь-якої бізнес-структури, яка прагне до довгострокового успіху. Інтеграція концепції ключових компетенцій у стратегічне управління допомагає створювати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток бізнес-структури в динамічному ринковому середовищі. Проведено аналіз взаємозв'язку ключових компетенцій та конкурентоспроможності бізнес-структур. Ключові компетенції відіграють визначальну роль у створенні додаткової вартості, забезпечуючи конкурентні переваги бізнесу. Основні результати дослідження свідчать, що сильні ключові компетенції сприяють підвищенню фінансової стійкості, збільшенню ринкової вартості бізнес-структур та забезпечують стійкий розвиток навіть в умовах жорсткої конкуренції. Важливим аспектом є ефективне використання ресурсів, спрямоване на підтримку та розвиток унікальних можливостей бізнес-структур. Разом із цим, було виявлено слабкі сторони моделі ключових компетенцій, серед яких складність їх впровадження, ризики некоректного визначення пріоритетів тощо. Наведено модель, яка охоплює ключові етапи: ідентифікація компетенцій, оцінка їхньої цінності для клієнтів бізнес-структур, оцінка рівня конкурентоспроможності, формування та розподіл ресурсів, моніторинг, контроль і коригування результатів, оцінка важелів впливу для більшої ефективності діяльності бізнес-структур. Ці складові допомагають бізнес-структурам адаптуватися до змін ринку, залишатися конкурентоспроможними та відкривати нові можливості для розвитку. Підкреслено необхідність подальшого вивчення ролі ключових компетенцій у стратегічному розвитку бізнесу, зокрема у контексті їхнього впливу на інновації, диверсифікацію діяльності та забезпечення довгострокового зростання конкурентоспроможності.

Література

1. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May-June. P. 79–90.
2. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.
3. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2019. 675 p.
4. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press, 1998.
5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
6. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.
7. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources. *Harvard Business Review*. 2008. July-August. P. 1–13.
8. Osborn Alex F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York: Charles Scribner's Sons, 1953.
9. De Bono, E. The use of lateral thinking. Intl Center for Creative Thinking, 1971. 144 p.
10. Mansfield R. Building competency models: Approaches for HR Professionals, (w:) *Human Resource Management*. 1996. Spring. Vol. 35. № 1. P. 7–18.
11. Основи стандартизації інформаційно-комунікаційних компетентностей в системі освіти України : метод, рекомендації / [В. Ю. Биков, О. В. Білоус, Ю. М. Богачков та ін.] ; за заг. ред. В. Ю. Бикова, О. М. Спіріна, О. В. Овчарук.- К. : Атіка, 2010. 88 с.
12. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 4(5). С. 10–15.
13. Сідор Н. Ю., Ярмус, С. С., Жук, Ю. І. Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. *Академічні візії*. Вип.32. 2024. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1257/1134>
14. Миколайчук, І. П., Расулова, А. М., Салімон, О. М. Підходи до оцінки привабливості та конкурентоспроможності HR-бренду у сфері HORECA. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. № 2 (73). 2020. С.119–126.
15. Штутман П. Л. Роль і місце бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 10–17.
16. Щербина, А. Ю. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю як необхідна умова ефективного розвитку підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : тези доповідей. ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С.287–290.

References

1. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May-June. P. 79–90.
2. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.

3. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2019. 675 r.
4. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press, 1998.
5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
6. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 304 r.
7. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources. Harvard Business Review. 2008. July-August. P. 1–13.
8. Osborn Alex F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York: Charles Scribners Sons, 1953.
9. De Bono, E. The use of lateral thinking. Intl Center for Creative Thinking, 1971. 144 r.
10. Mansfield R. Building competency models: Approaches for HR Professionals, (w:) Human Resource Management. 1996. Spring. Vol. 35. № 1. P. 7–18.
11. Osnovy standartyzatsii informatsiino-komunikatsiinykh kom0-75 petentnostei v systemi osvity Ukrainy : metod, rekomendatsii / [V. Yu. Bykov, O. V. Bilous, Yu. M. Bohachkov ta in.] ; za zah. red. V. Yu. Bykova, O. M. Spirina, O. V. Ovcharuk. - K. : Atika, 2010. 88 s.
12. Bryzhan I. A., Chevhanova V. Ya. Porivniannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva. 2015. № 4(5). S. 10–15.
13. Cidor N. Yu., Yarmus, S. S., Zhuk, Yu. I. Samorehuliatyia konkurentnoho seredovyscha funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh viiny. Akademichni vizii. Vyp.32. 2024. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1257/1134>
14. Mykolaichuk, I. P., Rasulova, A. M., Salimon, O. M. Pidkhody do otsinky pryvablyvosti ta konkurentospromozhnosti HR-brendu u sferi HORECA. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. № 2 (73). 2020. S.119–126.
15. Shtutman P. L. Rol i mistse benchmarkingu u sferi profesiinoho rozvytku personalu pidpriemstv. Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2011. Vyp. 20(1). S. 10–17.
16. Shcherbyna, A. Yu. Stratehichne upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu yak neobkhidna umova efektyvnoho rozvytku pidpriemstva. Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky : tezy dopovidei. FOP Liburkina L. M., 2018. S.287–290.