

ІННА ІППОЛІТОВА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет „Харківський політехнічний інститут”, м. Харків, Україна; *e-mail: inna.ipolitova@gmail.com*; ORCID: 0000-0003-3981-3992

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

В статті було визначено, що для підприємств важливо бути конкурентоспроможними у довгостроковому періоді, тому вони повинні постійно посилювати свій стратегічний потенціал і створювати складновідтворювані стійкі конкурентні переваги. Саме це можна досягти тільки шляхом постійного розвитку наявних ключових компетенцій та створенням нових у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. Формування та підтримання таких переваг є ключовим елементом для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Досліджено теоретичні аспекти понять “ключова компетенція підприємства” та зміст, який вкладають у цю дефініцію науковці. Також було розглянуто процес подальшого розвитку та удосконалення окремих понять щодо певних аспектів функціонування компетентної організації. Детальне дослідження сутності, ролі та значення компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства з метою довгострокового функціонування підприємства дало змогу сформулювати послідовність формування ключових компетенцій. Запропонована послідовність формування ключових компетенцій підприємства допомагає системно та ефективно зрозуміти процес їх формування, що дозволяє підприємству створювати унікальні переваги й зміцнювати свої позиції на ринку. Формування, імплементація в діяльність та розвиток ключових компетенцій підприємства значно впливають на його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі через створення унікальних конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами.

s. 131-142

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ключові компетенції підприємства, компетентістний підхід, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, компетентна організація, розвиток підприємства

Вступ

На сьогодні зовнішнє середовище підприємств вирізняється майже завжди високим рівнем динаміки та невизначеності, тому підприємства змушені постійно шукати нові підходи для забезпечення успішного та тривалого ефективного функціонування. Підприємства, які хочуть бути конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі, на постійній основі повинні вдосконалювати свій стратегічний потенціал і створювати стійкі конкурентні переваги, які складно відтворити. Формування та підтримання таких переваг є ключовим елементом для зміцнення позицій на ринку. Досягнення цієї мети зазвичай потребує значних інвестицій в інноваційні технології та чималих часових ресурсів. Одним із важливих інструментів у цьому процесі є виявлення та розвиток ключових компетенцій, що передбачає створення нових знань та їх застосування у вигляді інноваційних продуктів, послуг або процесів. Тому першочергового значення набувають динамічні здатності підприємств до самонавчання персоналу і генерування досвіду та ключових компетенцій. Основним завданням підприємства в такій системі є використання нових знань в процесі власної діяльності – від їх створення до запровадження у бізнес-процеси.

Огляд літератури

В економічній літературі дослідженню питань використання компетенційного підходу (а саме виділення ключових компетенцій) в процесі управління підприємствами було розпочато у працях таких науковців С.К. Прахалада, Г. Хамела [1], В. Влієта [2], В.А. Верби, О.М. Гребешкової [3], С.О. Рекіянова [4, 7], О.В. Вартанової [5-7], В.С. Пономаренка [8]. Розвиток та удосконалення окремих понять щодо певних аспектів функціонування компетентної організації приділено увагу науковцями Т.І. Лепейко, І.А. Грузіною [9, 10], Р.О. Матвієнком [11] та ін.

В кінці минулого століття дослідниками К. Прахаладом та Г. Хамелом з метою оцінювання стратегічного потенціалу підприємства крім матеріальних і нематеріальних ресурсів було запропоновано визначати ключові компетенції [1]. Пізніше науковці Д. Тіс, Г. Пізано та А. Шуен додали до цього ще й динамічні здатності компанії [12]. Базуючись на попередніх дослідженнях, дослідники В.А. Верба та О.М. Гребешкова запропонували визначати термін “компетенції підприємства” у двох площинах:

- 1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності (або компетентність як така);
- 2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності (або конгруентність) [3].

Крім того, вони ідентифікували компетенції підприємства 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) [3].

Причому професійні та рольові компетенції в ієрархії компетенцій В.А. Верба та О.М. Гребешкова відносять до особистих, а функціональні, стратегічні та ключові – до компетенцій організації. В науковому дослідженні [8] розглянуто ієрархічну модель компетентностей підприємства, яка вже включає до найвищого рівня ієрархії синергетичну компетентність. Компетентності найвищого рівня відображають складну взаємодію між функціональними та стратегічними компетентностями, формуючи групу синергетичних компетентностей підприємства. Ці синергетичні компетентності поєднують здатність забезпечувати зростання у вже існуючих напрямках діяльності з можливістю розвивати нові напрями. Таке поєднання є максимально ефективним для підприємства та створює унікальні переваги, які практично неможливо відтворити конкурентам [13]. В продовження попереднього дослідження, І.А. Грузіна не виключає з переліку організаційних компетентностей ключові, а розташовує їх перед синергетичними [9], що демонструє ще один із можливих підходів до структуризації компетенцій підприємства.

В свою чергу, О.В. Вартанова наголошує, що “знання є невід’ємною складовою компетенції підприємства.” Під “компетенцією підприємства” вона розуміє “унікальну сукупність знань, навичок, досвіду і організаційних зв'язків, які у поєднанні із ресурсами і технологіями формують основу одержання підприємством конкурентних переваг та забезпечення його ринкового успіху.

Компетенція підприємства втілюється у інноваційних продуктах, процесах та послугах з новими споживчими властивостями та може бути сформована та розвинена шляхом управління знаннями в інноваційних процесах” [14].

Р.О.Матвієнко розглядає аспекти управління підприємством на засадах ресурсного підходу, уточнивши цільові орієнтири розвитку організації, шляхом формування та нарощування компетенцій підприємства як основи забезпечення організаційно-економічних переваг [11]. Дослідник зазначає, що “стійкої конкурентної переваги можна досягти тільки шляхом постійного розвитку наявних компетенцій та створення нових у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища” [11].

Результати дослідження

Мета статті – визначити послідовність формування ключових компетенцій підприємства.

Враховуючи значний попередній здобуток як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, можна зазначити, що загальне поняття компетентності підприємства базується на декількох ключових компетенціях підприємства, яку можна визначити як взаємопов’язану групу або об’єднання активів, знань та навичок підприємства. Саме тому компетентність є набагато більшим, ніж просто організаційні «сили» або «слабкості».

Термін «компетентність підприємства» є дворівневим – це досвід, знання та навички в окремій сфері та здатність підприємства виконувати свої функції для задоволення вимог споживачів. Отже, доцільно навести таке значення компетентності підприємства – це стратегічний ресурс, який поєднує у собі інтелектуальний капітал, організаційні, управлінські здібності та неповторну технологію, що дозволяють створювати конкурентні переваги підприємства та підтримувати його унікальність у зовнішніх конкурентних умовах. Розгляд компетенцій як джерела формування конкурентних переваг та об’єкта стратегічного управління підприємством зумовлює необхідність використання поняття «стратегічна компетенція», яка є компетенцією найвищого порядку, яка виникає в результаті взаємодії інших компетенцій та представляє собою унікальну сукупність знань, спроможностей та ресурсів, які втілюються у створенні нових продуктів та стають джерелом конкурентних переваг.

Враховуючи дослідження, розпочате Прахаладом та Хемелом [1], під ключовою компетенцією ними розуміється унікальна властивість, якою володіє або яку може мати компанія і яка дозволяє компанії бути краще за інших. В основі концепції ключових компетенцій лежить наступна ідея: найважливішими складовими, що визначають стійкість конкурентної переваги компанії, є її унікальні матеріальні і нематеріальні активи.

Під час здійснення діяльності підприємство має справу з трьома категоріями компетенцій підприємства:

- 1) тими, що легко використовувати та які легко забезпечують обов’язкову умову виживання на ринку;
- 2) компетенціями, які є унікальними на сьогоднішній день, проте в найближчій перспективі можуть стати доступними конкурентам;
- 3) ключовими або стійкими компетенціями, які мають стратегічне значення, їх складно копіювати конкурентам, проте вони дозволяють підприємству ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Ключові компетенції підприємства мають деякі особливості:

компетентність ширше технології або однієї складової ключової характеристики; вони зрідка спираються на досвід або діяльність одного напрямку (частіше виникають як результат синергізму);

для формування, вдосконалення або розвитку компетенцій; для перетворення ключових компетенцій в переваги, необхідно вкласти в їхнє створення більше, ніж конкуренти;

вони повинні бути достатньо широкими і гнучкими;

ключові компетенції забезпечують конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо є унікальними.

Крім того, необхідно виокремлювати ще й такі види ключових компетенцій, як відпрацьовані, неперспективні та стійкі. Відпрацьовані – ті компетенції, які вже взяті до уваги основними конкурентами і перетворилися в галузеві стандарти (є обов'язковою умовою виживання на ринку); неперспективні – в поточний момент ще зберігають силу, але в найближчому майбутньому можуть стати широкодоступними для відтворення; стійкі – ті, які можуть формують ядро компетенцій підприємства та слугують основою для формування корпоративної стратегії.

Серед ключових компетенцій підприємства можна виокремити: корпоративне навчання, що проводиться на підприємстві або, в окремих випадках, створення корпоративного університету. Це дозволяє своєчасно готувати компетентний персонал під власні потреби; здатність об'єднувати, комбінувати численні навички, вміння і технології; вміння об'єднувати ресурси і знання таким чином, щоб надавати клієнтам найкращі товари та послуги; все, що відрізняє підприємство від інших і робить його унікальним; складові елементи підприємства, з яких підприємство складається в єдине ціле та складно відтворюваний механізм.

Ключові компетенції не мають безпосереднього впливу на успіх бізнесу, адже вони є невидимими для клієнтів, однак тільки за рахунок внутрішнього розвитку та раціонального використання ресурсів та навичок підприємство здатне випускати бажану продукцію, що приверне та задовольнить покупців. Так, наприклад, кваліфікація персоналу не є видимою для клієнта. Проте клієнта задовольнить висока якість послуг підприємства, яка неможлива без досвіду та високого рівня знань та навичок персоналу.

Важливим нематеріальним мотивуючим стимулом має стати можливість отримання співробітниками нових актуальних навичок та навчання їх колег. Тому необхідно напрацьовувати механізми накопичення, зміни та старіння знань в організації. Кар'єрне зростання має стати більш гнучким, різностороннім та індивідуальним. Неперервне зростання ринкової цінності співробітників й організації має забезпечуватися планом навчання та розвитку працівників [15].

У зв'язку з процесами глобалізації бізнесу, постійним розширенням інформаційних та інноваційних технологій формування конкурентних переваг лише за якісними та ціновими параметрами втрачають свою стійкість. Отже, підприємство наразі конкурує не тільки своєю продукцією, а й здатністю створювати, оновлювати та використовувати організаційні знання – інтелектуальні ресурси, що згодом

втілюються саме в продукцію та послуги. Така сукупність знань, навичок, вмінь, що забезпечують конкурентні переваги та належать як працівникам, так і підприємству в цілому, називається компетентністю організації.

Отже, забезпечення довготривалого розвитку підприємства знаходить своє відображення в ідентифікації ключових компетенцій підприємства для досягнення комплексу цілей: соціальних, економічних, технічних і екологічних, що дозволить сформувати підприємству довгострокові конкурентні переваги.

Крім того, необхідно не забувати й про організаційні здібності персоналу до створення нових продуктів шляхом використання організаційних знань, вмінь, навичок, досвіду та ресурсів. Це характеризує наявність компетенцій організації та такий рівень їх прояву, що дозволяє розглядати її як компетентну, з огляду на вимоги швидкозмінних та непередбачуваних умов сучасного ринку [16]. Компетентною можна назвати організацію, яка володіє високим рівнем ключових компетенцій та ефективно використовує їх для досягнення своїх стратегічних цілей та успішності на ринку. Така організація характеризується висококваліфікованим персоналом, який володіє необхідними знаннями, навичками та досвідом для ефективного виконання своїх функцій і завдань. Крім того, в компетентній організації налагоджено систему процесів, які сприяють постійному вдосконаленню та розвитку, а також персонал є носієм корпоративної культури, що підтримує навчання, інновації та співпрацю. Компетентні організації зазвичай демонструють високий рівень продуктивності, адаптивності та конкурентоспроможності на ринку. Проте для підтримання цього високого рівня необхідно розробляти певні стратегії розвитку компетенцій підприємства, основними серед яких є такі:

- 1) постійне навчання та розвиток персоналу, яке базується на стимулюванні співробітників до самостійного навчання та професійного зростання;
- 2) запровадження партнерств з потенційними "конкурентами" шляхом укладання стратегічних партнерських угод для спільного розвитку й обміну ресурсами та співпраця з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для вирішення спільних завдань;
- 3) швидка адаптація до змін в ринкових умовах та технологічному прогресі шляхом постійного моніторингу цих змін у зовнішньому середовищі;
- 4) створення та підтримка корпоративної культури інновацій через залучення співробітників до процесу розробки та впровадження нових ідей та ініціатив;
- 5) розвиток лідерських компетенцій шляхом проведення тренінгів з розвитку лідерських навичок, комунікацій та управління персоналом.

Тому саме ці стратегії допоможуть підприємству підтримувати високий рівень компетентності та готовності до викликів, що стоять перед ним на ринку в довгостроковій перспективі.

Детальне дослідження сутності, ролі та значення компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства з метою довгострокового функціонування підприємства дало змогу сформувати послідовність формування ключових компетенцій, яку подано на рис. 1.

Наведена послідовність формування ключових компетенцій підприємства допомагає системно та ефективно зрозуміти процес формування, що дозволяє підприємству створювати унікальні переваги й зміцнювати свої позиції на ринку.

Формування, імплементація в діяльність та розвиток ключових компетенцій підприємства здійснюють значний вплив на його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі через створення унікальних конкурентних переваг. Ключові компетенції є основою для формування складновідтворюваних конкурентних переваг та створення продуктів, послуг чи процесів, які є унікальними та неможливими для копіювання конкурентами. Завдяки цьому підприємство пропонує клієнтам унікальну ціннісну пропозицію, яка недоступна в інших підприємствах, що дозволяє зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Розвинені компетенції дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати свою діяльність до нових умов і використовувати можливості ринку, що виникають. Це забезпечує стійкість бізнесу навіть у нестабільних умовах.

Ключові компетенції потребують та/або сприяють створенню нових знань, розроблення та використання інноваційних технологій для виробництва товарів або надання послуг. Інновації, у свою чергу, дозволяють підприємству займати провідні позиції в галузі та постійно підтримувати актуальність своїх пропозицій. Завдяки концентрації ключових напрямків розвитку підприємство використовує свої стратегічні активи більш ефективно. Інвестиції спрямовуються у ті сфери, які приносять максимальний результат, що підвищує ефективність діяльності та конкурентоспроможність. Ключові компетенції підприємства дозволяють створювати продукти та послуги, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж пропозиції конкурентів. Це сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності клієнтів та формуванню тривалих партнерських відносин, що є запорукою стабільності доходів у майбутньому та підвищує репутацію підприємства. Підприємства, які сформували сильні ключові компетенції, сприймаються ринком як інноваційні та надійні. Це також сприяє залученню нових клієнтів, партнерів і талановитих працівників. Крім того, своєчасний проактивний розвиток ключових компетенцій спрямований на зниження ризику втрати конкурентних позицій. Постійний розвиток ключових компетенцій дозволяє підприємству не лише відповідати актуальним викликам, але й своєчасно реагувати на ринкову ситуацію. Все це значно зменшує ймовірність втрати позицій через появу нових гравців або зміну вимог споживачів.



Рис. 1. Послідовність формування ключових компетенцій підприємства
 Джерело: складено автором

Висновки

Таким чином, формування та розвиток ключових компетенцій підприємства створюють міцну основу для його сталого розвитку, забезпечуючи його конкурентоспроможність та успішність у довгостроковій перспективі. Тож, можна зазначити, що обов'язковою та невід'ємною частиною стратегічних активів, що поєднує колективні знання та досвід з інноваційними технологіями і забезпечує тим самим унікальність підприємства, є ключові компетенції підприємства, які створюють неповторні конкурентні переваги у зовнішньому середовищі.

Забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки наявністю або можливістю залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Основою концепції ключових компетенцій є орієнтація саме на внутрішні інтелектуальні ресурси для підтримання стратегічної гнучкості підприємства. Компетентність підприємства досягається свідомим зусиллям, в результаті тривалої і ефективної роботи, неодмінна умова якої – відбір та постійне навчання персоналу з необхідними знаннями та навичками й організація колективної роботи для досягнення більш високих результатів та успіху в довгостроковій перспективі.

Література

- [1] Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D., Taylor, B. (eds) *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. 2006. Springer, Berlin, Heidelberg. www.doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
- [2] Van Vliet, V. Core Competence Model (Hamel and Prahalad). 2011. Retrieved [insert date] from toolshero: www.toolshero.com/strategy/core-competence-model/
- [3] Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: www.management.com.ua/strategy/str100.html
- [4] Рекіянов С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. 2011. № 218. С. 154–156. URL: www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65325/39-Rek%D1%96yanov.pdf?sequence=1
- [5] Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
- [6] Vartanova O., Kolomytseva O., Bilyk V. etc. Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2021. Issues 9(1). P. 529–541. URL: [www.doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(33\)](http://www.doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(33)). <https://jssidoi.org/jesi/article/886>.
- [7] Вартанова О, Рекіянов О. Стратегічне позиціонування підприємства на засадах компетентнісного підходу Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 39(2). С. 58-65.
- [8] Пономаренко В.С., Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 176 с.
- [9] Грузіна І. А. Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації. Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу. ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів», 2023. Вип. 29. С. 67-72.
- [10] Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2023. № 184. С. 107-113.
- [11] Матвієнко Р.О. Компетенції підприємства як основа забезпечення організаційно-економічних переваг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 4 (21) 2019. С. 283-287.
- [12] Teece D., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Working Paper. — Berkeley: University of California at Berkeley, 1992.
- [13] Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. Економіка розвитку. 2010. № 1(53). С. 47–50.
- [14] Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2015. № 1. С. 36-45. URL: www.nbu.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_5
- [15] Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2021. № 20(48). С. 67–75.
- [16] Грузіна І. А. Виявлення чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією. Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу. 2023/ Вип. 27. С. 33-38.

THE FORMATION PROCESS OF KEY COMPETENCIES OF AN ENTERPRISE

ABSTRACT

The article identifies that it is important for enterprises to be competitive in the long term, so they must constantly strengthen their strategic potential and create hard-to-reproduce sustainable competitive advantages. These can only be achieved through the continuous development of existing core competencies and the creation of new ones in response to rapid changes in the external environment. Formation and maintenance of such advantages is a key element for strengthening competitive positions in the market. The article examines the theoretical aspects of the concept of "core competence of an enterprise" and the content of this definition by foreign and domestic scholars. The author also considers the process of further development and improvement of certain concepts related to certain aspects of the functioning of a competent organization. A detailed study of the essence, role and importance of competence as a source of competitive advantages of an enterprise with a view to the long-term functioning of an enterprise has made it possible to formulate a sequence of formation of key competences. The proposed sequence of formation of the key competences of an enterprise helps to systematically and effectively understand the process of their formation, which allows an enterprise to create unique advantages and strengthen its position in the market. Formation, implementation and development of the enterprise's key competencies have a significant impact on its competitiveness in the long run by creating unique competitive advantages over competitors.

KEYWORDS

key competencies of the enterprise, competency-based approach, competitive advantages, competitiveness, competent organization, enterprise development

PROCES KSZTAŁTOWANIA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

STRESZCZENIE

W artykule wskazano, że ważne jest, aby przedsiębiorstwa były konkurencyjne w długim okresie, dlatego muszą stale wzmacniać swój potencjał strategiczny i tworzyć trudne do odtworzenia trwałe przewagi konkurencyjne. Można to osiągnąć jedynie poprzez ciągły rozwój istniejących kluczowych kompetencji i tworzenie nowych w odpowiedzi na szybkie zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Tworzenie i utrzymywanie takich przewag jest kluczowym elementem wzmacniania pozycji konkurencyjnej na rynku. Artykuł analizuje teoretyczne aspekty koncepcji "kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa" oraz treść tej definicji przez badaczy. Autor rozważa również proces dalszego rozwoju i doskonalenia niektórych koncepcji związanych z pewnymi aspektami funkcjonowania kompetentnej organizacji. Szczegółowe badanie istoty, roli i znaczenia kompetencji jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowego funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwoliło na sformułowanie sekwencji kształtowania kluczowych kompetencji. Proponowana sekwencja kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa pomaga systematycznie i skutecznie zrozumieć proces ich kształtowania, co pozwala przedsiębiorstwu tworzyć unikalne przewagi i umacniać swoją pozycję na rynku. Kształtowanie, wdrażanie i rozwój kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa ma znaczący wpływ na jego konkurencyjność w dłuższej perspektywie poprzez tworzenie unikalnych przewag konkurencyjnych nad konkurentami.

SŁOWA KLUCZOWE

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, Podejście oparte na kompetencjach, Przewagi konkurencyjne, Kompetentna organizacja, Rozwój przedsiębiorstwa



Artykuł udostępniony na licencjach Creative Commons/ Article distributed under the terms of Creative Commons licenses: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). License available: www.creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

