

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Інститут модернізації змісту освіти МОН України

Український державний університет науки і технологій (УДУНТ), м. Дніпро
Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», м. Київ
Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності (НДІІВ)
Національної академії правових наук України (НАПрН України), м. Київ
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, м. Київ
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова
Національної академії наук України»
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
Національний технічний університет України «Харківський політехнічний інститут»
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
університет імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Одеський національний морський університет (ОНМУ), м. Одеса
Честоховський політехнічний університет, Польща
Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Polska Rzeczpospolita, Польща;
Вища школа менеджменту у Варшаві, (WSM), Польща
Вища економіко-гуманітарна школа (WSEH) м. Бельсько-Бяла, Польща
Вища школа управління охороною праці в місті Катовіце, (WSZOP), Польща
Університет в Мішкольце, Угорщина
Варнський вільний університет імені Чорноризця Хороброго, м. Варна,
Республіка Болгарія
Компанія та видавництво «E – SCIENCE SPACE» м.Варшава, Республіка Польща
Інститут освітнього та професійного розвитку. м. Будапешт, Угорщина
за підтримки:
Центр Українсько-європейського наукового співробітництва
Видавничий дім «Гельветика»
Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Юридична компанія «ЮРСЕРВІС», м. Дніпро



ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,
26-27 березня 2026 р.**

**ДНІПРО
УДУНТ 2026**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,
26-27 березня 2026 р.**

**ДНІПРО
УДУНТ
2026**

УДК 005.8:[004.9:347.77]

У 67

Конференція запроваджена МОН України, Інститутом модернізації змісту освіти МОН України та зареєстрована Державною науковою установою «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації МОН України», посвідчення № 65 від 26.01.26 р.

Рекомендовано до видання Вченою радою УДУНТ

Протокол № 10 від 29.04.2026 року

Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.

Претензії до організаторів не приймаються.

Головний редактор д-р техн. наук, проф. Петренко В. О.
Науковий редактор д-р техн. наук, проф. Молоканова В. М.
Науковий редактор д-р екон. наук, проф. Перерва П. Г.
Науковий редактор канд. техн. наук, доц. Дорошко Г. К.
Вчений секретар канд. екон. наук, доц. Фонарьова Т. А.

У 67 Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. праць VIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (26-27 березня 2026 р.) / голов. ред. В. О. Петренко ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. – Електрон. вид. – Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2026. – 954 с.

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

У збірнику наукових праць наведені матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій». Збірник наукових праць становить інтерес для наукових працівників, викладачів, фахівців з інтелектуальної власності та управління проектами, економіки та менеджменту, інформаційних технологій, а також студентів.

005.8:[004.9:347.77]



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна – Поширення на тих самих умовах» 4.0 Міжнародна)

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

© Український державний університет науки і технологій, 2026
© Українська асоціація управління проектами, 2026
© Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності
Національної академії правових наук України, 2026
© Колектив авторів збірника, 2026

UDC 005.8:[004.9:347.77]

P 93

The conference was initiated by the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Institute for Modernization of Educational Content of the Ministry of Education and Science of Ukraine and registered by the State Scientific Institution "Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information of the Ministry of Education and Science of Ukraine", certificate No. 65 dated 26.01.26.

Recommended for publication by the Academic Council of the USUST
Protocol No. 10 of April 24, 2026

Materials are published based on the originals provided by the authors.
No claims are accepted against the organizers.

Editor-in-Chief, Doctor of Technical Sciences, Prof. Petrenko V. O.
Scientific Editor, Doctor of Technical Sciences, Prof. Molokanova V. M.
Scientific Editor, Doctor of Economics Sciences, Prof. Pererva P. G.
Scientific Editor, Candidate of Technical Sciences, Assoc. Prof. Dorozhko G. K.
Scientific Secretary of the Conference, Candidate of Economic Sciences, Assoc.
Prof. Fonareva T. A.

P 93 Project management. Prospects for the development of project and neuromegration, information technologies of management, technologies for creating and using objects of intellectual property rights, technology transfer : collection of scientific papers of the VIII International Scientific and Practical Internet Conference (March 26-27, 2026) / editor-in-chief V. O. Petrenko ; USUST, UKRNET, NDIIV NAPRN of Ukraine. – Electronic edition. – Dnipro : Ukrainian State University of Science and Technologies, 2026. – 954 p.

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

The collection of scientific papers contains materials from the VIII International Scientific and Practical Internet Conference "Project Management. Prospects for the Development of Project and Neuromanagement, Information Management Technologies, Technologies for the Creation and Use of Intellectual Property Rights, and Technology Transfer." The collection of scientific papers is of interest to researchers, teachers, specialists in intellectual property and project management, economics and management, information technologies, and students.

UDC 005.8:[004.9:347.77]



This work is licensed under Creative Commons License
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

© Ukrainian State University of Science and Technology, 2026
© Ukrainian Project Management Association, 2026
© Research Institute of Intellectual Property of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2026
© Collective of authors of the collection, 2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

- ПРОЙДАК Ю. С.** – голова, доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ);
- БУШУЄВ С. Д.** – співголова, президент Української асоціації управління проєктами «УКРНЕТ», доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проєктами Київського Національного університету будівництва та архітектури;
- КОДИНЕЦЬ А. О.** – співголова, доктор юридичних наук, професор, директор Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності Національної академії правових наук (НАПрН) України; професор кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Київського Національного університету імені Тараса Шевченка;
- ПЕТРЕНКО В. О.** – заступник голови, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- ДОРОЖКО Г. К.** – заступник директора НДІВ НАПрН України, кандидат технічних наук, доцент;
- МОЛОКАНОВА В. М.** – доктор технічних наук, професор кафедри системного аналізу та управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;
- ВІХЛЯЄВ М. Ю.** – доктор юридичних наук, професор, директор Центру Українсько-європейського наукового співробітництва;
- ПЕРЕРВА П. Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут», професор університету в Мішкольце (Угорщина);
- КОБЄЛЄВА Т. О.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут»;
- КІРІН Р. С.** – доктор юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К.Мамутова НАН України»;
- ЛАПКІНА І. О.** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління логістичними системами і проєктами Одеського національного морського університету;
- КОРОГОД Н. П.** – кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- КОЗЕНКОВ Д. Є.** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін УДУНТ;
- КОЛЕСНИКОВА Т. О.** – кандадат наук із соціальних комунікацій, старший науковий співробітник, директор наукової бібліотеки УДУНТ;
- РОМАШКО А. С.** – кандидат технічних наук, доцент, доцент НТУ України «КПІ імені Ігоря Сікорського»;
- ФОНАРЬОВА Т. А.** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ, вчений секретар видання.

ЗМІСТ

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

БУШУЄВ С.Д., БУШУЄВА Н.С., БУШУЄВ Д.А., БУШУЄВА В.Б. <i>МОДЕЛЮВАННЯ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ.....</i>	21
О.І. KRAVCHUK, V. O. GOLOVINOV <i>THE IMPLEMENTATION PROJECT OF MOTIVATIONAL CLIMATE HR ANALYTICS: MANAGEMENT MODEL, DATA AND CYBER RISKS.....</i>	28
Ye.F. MAIMUR, scientific supervisor N.P. VOLKOVA <i>GAME-BASED PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES AS A FACTOR OF PROJECT TEAM WORK EFFICIENCY.....</i>	33
YULIA PAPIZH, DIANA PASHCHENKO <i>HYBRID AND ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND WARTIME.....</i>	41
БАРИШЕВСЬКИЙ А.І., ПЕТРЕНКО В.О. <i>МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</i>	47
БУЛАВІН Д.О. <i>МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ДО ШВИДКИХ ЗМІН ЗОВНІШНІХ УМОВ.....</i>	55
ВИШНЕВСЬКА М.К., АНІЩЕНКО Л.О., ЯКОВЛЄВА-МЕЛЬНИК Н.Г. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПРОЄКТНИХ ГРУПАХ.....</i>	62
ЖУРАВЕЛЬ І.А., ЧЕРНОВА ЛБ.С. <i>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ.....</i>	70
КІЛАШ К.Ю., МЕРКТ О.В. <i>ВЕЛНЕС-ТУРИЗМ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</i>	79

ДЕРЕВ'ЯНКО С.П. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ ПРЕДИКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....</i>	262
ДОБРИЦЬКИЙ Д.О. <i>КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВОЇ ІТ-КОМПАНІЇ.....</i>	269
ЗУХ-КІПРІЯНОВА Ю.О. <i>БІОЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕДИКО-БІОЛОГІЧНИХ ЕКСПЕРИМЕНТАХ НА ЛЮДЯХ.....</i>	276
ІОЛКІН Я. <i>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАННЯХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ: ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ.....</i>	289
ІОЛКІНА М.Я. <i>ЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІТ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....</i>	296
КОЗЕНКОВА В.Д. <i>МАТЕМАТИЧНА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ.....</i>	303
КУЗНЄЦОВ В.А., ПАСТУХОВА С.В. <i>ВИКОРИСТАННЯ ВІМ-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ.....</i>	309
ЛЕГА О.В., СІРЕНКО І.О. <i>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ АСИСТЕНТИ В ОБЛІКОВИХ СИСТЕМАХ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....</i>	315
МАЙСТРО Р.Г. <i>ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У БІЗНЕС-ДІАГНОСТИЦІ ТА УПРАВЛІННІ АУТСОРСИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	321
МЕНЕНКО В.К., ПЕТРЕНКО В.О. <i>ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</i>	327

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВОЇ ІТ-
КОМПАНІЇ**

Д.О. Добрицький

аспірант 3 курсу кафедри інтелектуальної власності та управління проектами
Українського державного університету науки і технологій (м. Дніпро)

ORCID 0009-0000-9512-4652

**COMPETENCY-BASED APPROACH TO RESOURCE PROVISION FOR
STRATEGY IMPLEMENTATION IN AN OUTSOURCING IT COMPANY**

D.O. Dobrytskyi

PhD student at the Department of Intellectual Property and Project Management,
Ukrainian State University of Science and Technology (Dnipro)

ORCID 0009-0000-9512-4652

***Анотація:** У статті досліджено роль компетентнісного підходу у забезпеченні реалізації стратегії розвитку аутсорсингової ІТ-компанії. Обґрунтовано, що компетенції персоналу є ключовим стратегічним ресурсом аутсорсингових ІТ-компаній, а розрив між наявними та необхідними компетенціями є критичним бар'єром реалізації стратегії. Запропоновано концептуальну модель дворівневого впливу на профіль компетенцій: на стратегічному рівні обрана альтернатива визначає загальний профіль необхідних компетенцій, а на операційно-технологічному — конкретні технологічні рішення трансформують вимоги до компетенцій у межах окремих ролей.*

Ключові слова: компетенції, стратегія розвитку, аутсорсингова ІТ-компанія, ресурсне забезпечення, competency gap, управління персоналом.

***Annotation:** The article examines the role of the competency-based approach in ensuring the implementation of the development strategy of an outsourcing IT*

company. It is substantiated that personnel competencies are a key strategic resource, and the competency gap is a critical barrier to strategy implementation. A conceptual model of two-level influence on the competency profile is proposed: at the strategic level, the chosen alternative determines the required competency profile, while at the operational-technological level, specific technological solutions transform competency requirements within individual roles.

Keywords: competencies, development strategy, outsourcing IT company, resource provision, competency gap, personnel management.

Стратегічне управління підприємством передбачає не лише формування обґрунтованої стратегії, а й забезпечення умов для її успішної реалізації. За різними оцінками, від двох третин до трьох чвертей великих організацій стикаються з суттєвими проблемами при впровадженні стратегічних рішень [1], серед ключових причин чого дослідники виділяють розрив між стратегічними цілями та наявними організаційними ресурсами, зокрема людським капіталом [2]. Для аутсорсингових ІТ-компаній ця проблема є особливо гострою, оскільки саме компетенції персоналу є основним продуктивним ресурсом та джерелом створення вартості [3]. Метою даної статті є обґрунтування ролі компетентнісного підходу як інструменту ресурсного забезпечення реалізації стратегії розвитку аутсорсингової ІТ-компанії та розробка концептуальної моделі зв'язку між стратегічними альтернативами та профілем компетенцій персоналу.

Теоретичне підґрунтя дослідження. Концептуальною основою розуміння ролі компетенцій у стратегічному управлінні є ресурсна теорія фірми (resource-based view), згідно з якою стійка конкурентна перевага базується на внутрішніх ресурсах, що є цінними, рідкісними, важкоімітованими та незамінними [4]. Прахалад та Хемел розвинули цю ідею, запровадивши поняття ключових компетенцій організації як колективного навчання, що забезпечує інтеграцію різноманітних навичок та технологічних потоків [5]. Важливим

доповненням стала концепція динамічних здатностей Тіса, яка пояснює досягнення конкурентної переваги в умовах швидких змін через здатності до виявлення можливостей, їх використання та трансформації ресурсної бази [6].

На індивідуальному рівні теоретичним підґрунтям є компетентнісний підхід, систематизований Спенсерами, які визначили компетенцію як глибинну характеристику індивіда, причинно пов'язану з ефективним виконанням роботи. Принципово важливим є розмежування поверхневих компетенцій (знання та навички), які піддаються розвитку, та глибинних характеристик (мотиви, властивості, Я-концепція), що є значно стійкішими [7]. Це має стратегічне значення: глибинні компетенції доцільно забезпечувати через відбір персоналу, а не через спроби їх розвитку.

Структура компетенцій в аутсорсингових ІТ-компаніях. Специфіка аутсорсингових ІТ-компаній — постійна зміна проєктних контекстів, клієнтських вимог та технологічних стеків — висуває особливі вимоги до структури компетенцій. Левіна та Росс виділили три групи критичних операційних здатностей аутсорсингових провайдерів: клієнтоспецифічні, процесні та здатності управління людськими ресурсами [8]. Це означає, що недостатньо забезпечити лише технічну кваліфікацію — необхідний збалансований профіль компетенцій.

Узагальнюючи існуючі підходи, доцільно структурувати компетенції за трьома взаємопов'язаними вимірами. Перший — технічні компетенції (*hard skills*): володіння мовами програмування, фреймворками, методологіями тестування та проєктування. Ці компетенції є найбільш динамічними та належать до поверхневого рівня за моделлю Спенсерів. Другий — міжособистісні та управлінські компетенції (*soft skills*): комунікативні навички, орієнтація на результат, відповідальність, адаптивність. Для аутсорсингу цей вимір має особливе значення через роботу з зовнішніми клієнтами з різних культурних середовищ. Значна частина *soft skills* належить до глибинних компетенцій, що робить їх критично важливими на етапі відбору. Третій —

організаційні компетенції: розуміння бізнес-процесів, дотримання методологій, управління знаннями, робота згідно зі стандартами якості. Ці компетенції забезпечують інтеграцію індивідуальних здатностей у колективну здатність організації виконувати стратегічні завдання. Три виміри формують цілісний профіль, специфічний для кожної ролі: розробник, аналітик, менеджер та дизайнер потребують різного балансу між ними.

Зв'язок компетенцій зі стратегією розвитку: концептуальна модель.

Центральним питанням є механізм, через який компетентнісний підхід забезпечує реалізацію стратегії. Бекер та Хуселід обґрунтували, що компетенції працівників є ключовою опосередковуючою ланкою між стратегічними намірами та організаційною результативністю [9]. Спираючись на ці теоретичні засади, ми пропонуємо концептуальну модель дворівневого впливу на профіль компетенцій.

Перший рівень — стратегічний — визначається обраною стратегічною альтернативою розвитку. Кожна альтернатива формує специфічний набір вимог до компетенцій, оскільки різні напрями розвитку передбачають принципово відмінні види діяльності та моделі взаємодії. Наприклад, перехід від аутстафінгу до комплексних проектних послуг вимагає посилення компетенцій управління проектами, самостійного прийняття рішень та архітектурного проектування. Стратегія географічної диверсифікації висуває підвищені вимоги до міжкультурних комунікативних компетенцій. Розвиток власних продуктів потребує продуктового мислення та інноваційної орієнтації, що суттєво відрізняється від класичного аутсорсингового профілю. Таким чином, на стратегічному рівні формується загальний профіль необхідних компетенцій — «стратегічна карта компетенцій», що кореспондує з концепцією ключових компетенцій Прахалада та Хемела [5], транслуючи її на індивідуальний рівень. Другий рівень — операційно-технологічний — відображає вплив конкретних технологічних рішень та процесів на вимоги до компетенцій у межах окремих ролей. Цей рівень є проявом динамічних здатностей організації [6]: компанія,

що інтегрує нові технології у свої процеси, трансформує вимоги до персоналу. Яскравим прикладом є впровадження інструментів штучного інтелекту. Брюньольфсон, Лі та Реймонд емпірично довели, що використання генеративного ШІ підвищує продуктивність працівників у середньому на 15%, з найбільшим ефектом серед менш досвідчених працівників [10]. У контексті аутсорсингової ІТ-компанії впровадження ШІ для автоматизації рутинних завдань — генерації документації чи первинного аналізу вимог — зміщує акцент у профілі компетенцій від навичок написання документації до компетенцій управління знаннями, критичного аналізу та поглибленої комунікації з клієнтом. Це узгоджується з моделлю Спенсерів [7]: технологічні зміни впливають на поверхневі компетенції, тоді як глибинні характеристики залишаються стабільними і набувають ще більшого стратегічного значення.

Ключовим елементом моделі є розрив компетенцій (*competency gap*) — різниця між профілем, необхідним для реалізації стратегії з урахуванням операційно-технологічного контексту, та фактичним профілем наявного персоналу. Оцінювання цього розриву повинно враховувати обидва рівні: при одночасній зміні стратегічного напрямку та впровадженні нових технологій сумарний *competency gap* може бути значно більшим, ніж при врахуванні лише одного рівня. Виявлення *competency gap* створює підґрунтя для цілеспрямованих дій: перенавчання персоналу у сфері поверхневих компетенцій, відбір нових працівників за критерієм глибинних компетенцій та організаційні зміни для розвитку процесних здатностей.

Висновки. Ресурсна теорія фірми та концепція динамічних здатностей створюють переконливе підґрунтя для розуміння компетенцій як ключового стратегічного ресурсу аутсорсингових ІТ-компаній. Структурування компетенцій за трьома вимірами — технічні, міжособистісні та організаційні — дозволяє цілісно охопити вимоги до персоналу, а розмежування поверхневих та глибинних компетенцій визначає пріоритети кадрової політики. Запропонована концептуальна модель дворівневого впливу розкриває механізм зв'язку між

стратегією та компетенціями: стратегічний рівень визначає загальний профіль, а операційно-технологічний трансформує вимоги під впливом конкретних технологій. Врахування обох рівнів є необхідною умовою адекватного оцінювання competency gap. Подальші дослідження пов'язані з розробкою методичного інструментарію для кількісного оцінювання competency gap, формуванням деталізованих профілів компетенцій для основних ролей та емпіричною апробацією моделі.

Список літератури

1. Sull D., Homkes R., Sull C. Why Strategy Execution Unravels — and What to Do About It. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, № 3. P. 57–66.
2. Hrebiniak L. G. Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*. 2006. Vol. 35, № 1. P. 12–31. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.001.
3. Ethiraj S. K., Kale P., Krishnan M. S., Singh J. V. Where Do Capabilities Come from and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry. *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26, № 1. P. 25–45. DOI: 10.1002/smj.433.
4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
5. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, № 3. P. 79–91.
6. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
7. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993. 372 p.

8. Levina N., Ross J. W. From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27, № 3. P. 331–364. DOI: 10.2307/30036537.
9. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 2006. Vol. 32, № 6. P. 898–925. DOI: 10.1177/0149206306293668.
10. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, № 2. P. 889–942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ПРОЄКТНОГО ТА НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ,
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ,
ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

науково-практичної інтернет VIII Міжнародної-конференції
(26-27 березня 2026 року)
МІСТ Київ-Дніпро

Електронне видання

Авторська редакція

Головний редактор д-р техн. наук, проф. Петренко В. О.
Науковий редактор д-р техн. наук, проф. Молоканова В. М.
Науковий редактор д-р екон. наук, проф. Перерва П. Г.
Науковий редактор канд. техн. наук, доц. Дорожко Г. К.
Вчений секретар канд. екон. наук, доц. Фонарьова Т. А.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 55,45. Обл.-вид. арк. 55,60.
Зам. № 31.

Видавець: Український державний університет науки і технологій.
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, ауд. 263 (наукова бібліотека),
м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010