МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Валерія ПЕНЮК ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-7005-4173
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА

Анотація. *Досліджено сучасні компетентнісні моделі менеджера та маркетолога в умовах цифровізації, глобалізації та євроінтеграції. Проаналізовано наукові підходи до розмежування понять «компетенція» та «компетентність» і визначено основні групи компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності сучасних управлінських і маркетингових кадрів. Систематизовано особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні, лідерські, управлінські, аналітичні, комунікативні, креативні та цифрові компетентності менеджера і маркетолога. Обґрунтовано значення лідерських, комунікативних, менторських, коучингових та фасилітаційних компетентностей у забезпеченні ефективного управління персоналом і командної взаємодії. Визначено роль цифрової компетентності як однієї з ключових складових професійної успішності сучасного менеджера та маркетолога. З'ясовано особливості міжкультурних компетентностей як складової професійної підготовки фахівців, здатних ефективно взаємодіяти в міжнародному та мультикультурному середовищі. Запропоновано узагальнену модель компетентностей менеджера та маркетолога з урахуванням специфіки їх професійної діяльності. Доведено, що системне формування та розвиток комплексу професійних, особистісних, управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей є важливою передумовою професійної успішності фахівців, конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до сучасних змін бізнес-середовища.*

Ключові слова*: компетентнісна модель, менеджер, маркетолог, компетентність, компетенція, професійні компетентності, управлінські компетентності, лідерські компетентності, комунікативні компетентності, цифрові компетентності, міжкультурні компетентності, конкурентоспроможність.*

Вступ. Особистість менеджера є одним із ключових чинників, що визначають ефективність і стабільний розвиток підприємства. Зміна ролі управлінців зумовлена, зокрема, трансформаціями сучасної економіки та зростанням значення маркетингу. Постіндустріальна інформаційна економіка

характеризується високим рівнем конкуренції, швидким оновленням технологій, ідей і навіть професій. За таких умов успішна діяльність компанії потребує нових підходів до управління, а отже – чіткого формування вимог до особистісних якостей менеджерів та маркетологів, які здійснюють управління бізнес-процесами в умовах євроінтеграції.

Актуальність дослідження компетентнісних моделей сучасного менеджера та маркетолога посилюється необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості, глобалізація ринків та посилення міжнародної конкуренції зумовлюють трансформацію традиційних вимог до управлінських і маркетингових фахівців. Сучасний менеджер і маркетолог мають не лише володіти ґрунтовними професійними знаннями, а й бути здатними оперативно аналізувати значні масиви інформації, приймати обґрунтовані рішення, використовувати цифрові інструменти, ефективно комунікувати з різними цільовими групами та забезпечувати результативну командну взаємодію. У зв’язку з цим виникає потреба у формуванні комплексної компетентнісної моделі, яка б відповідала сучасним вимогам бізнес-середовища та враховувала тенденції розвитку професійної діяльності.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті євроінтеграційних процесів України, що передбачають наближення вітчизняної системи професійної підготовки та розвитку людського капіталу до європейських стандартів. Конкурентоспроможність українських підприємств значною мірою залежить від наявності фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності, міжкультурного середовища та постійних технологічних змін. Тому дослідження структури й змісту компетентностей менеджера та маркетолога, визначення їх взаємозв’язку та пріоритетності набуває не лише теоретичного, а й практичного значення. Розроблення й впровадження сучасних компетентнісних моделей сприятиме підвищенню якості професійної підготовки кадрів, ефективності управління персоналом, розвитку інноваційного потенціалу підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, маркетингу, управління персоналом, компетентнісного підходу та професійної підготовки фахівців, а також нормативно-правові й методичні документи, що визначають сучасні вимоги до професійних компетентностей управлінських і маркетингових кадрів. Інформаційну базу дослідження також становили наукові публікації, результати сучасних досліджень у сфері цифрової трансформації бізнесу, розвитку управлінських технологій, лідерства, комунікацій, міжкультурної взаємодії та цифрових компетентностей. У процесі дослідження враховано сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища, пов’язані з цифровізацією,

глобалізацією, інтернаціоналізацією діяльності підприємств та євроінтеграційними процесами України.

Результати та обговорення. Ефективність управлінських рішень, здатність адаптуватися до змін, працювати з даними, будувати комунікацію та створювати цінність для споживача безпосередньо пов'язані з рівнем професійної підготовки фахівця. Саме тому, розглядаючи компетентнісні моделі, необхідно чітко окреслити та розмежувати поняття «компетенція» та «компетентність» (табл. 1). Нерідко ці терміни вживаються як синоніми, однак у науковому й практичному дискурсі вони мають різне змістове наповнення. Коректне розуміння їхньої сутності дозволяє більш точно визначити структуру професійної підготовки, сформувати вимоги до посади, оцінити рівень розвитку фахівця та побудувати ефективну систему навчання й розвитку персоналу.

Таблиця 1

Порівняння понять «Компетенція» та «Компетентність»

Компетенція — це	Компетентність — це
• добра обізнаність із чим-небудь; • коло повноважень організації, установи або особи; • необхідні обсяг і рівень знань та досвіду у певному виді діяльності; • характеристика здатності особи визначати засоби та прийоми дій, доцільні для вирішення завдання або досягнення цілі; • набір характеристик і навичок, які здатні підвищити ефективність роботи фахівця.	• суспільно визнаний рівень знань, умінь, навичок і ставлень у певній сфері діяльності людини; • здатність співробітника застосовувати на практиці набуті знання й уміння у своїй сфері та на займаній посаді; • наявність достатніх знань у певній галузі; • інтегративна якість високомотивованої особистості, що проявляється у готовності реалізувати власний потенціал у продуктивній діяльності на основі знань і досвіду.

Узагальнення:
Компетенція — це сфера знань, повноважень і вимог.
Компетентність — це реальна здатність ефективно діяти та застосовувати знання на практиці.

Джерело: розроблено авторами на основі (Hurma System, n.d., Верховна Рада України, n.d.a, Портал української мови, n.d., Верховна Рада України, n.d.b, PeopleForce, n.d., Шапран, 2016, Поскрипко & Данченко, 2019)

Однією із причин неоднозначного розуміння та використання понять «компетенція» та «компетентність» можна вважати недосконаліть перекладу з іноземних мов. Запозичення термінології із зарубіжних видань через неточність перекладу спричинило непорозуміння у змістовому насиченні понять (Нагорна, 2007).

Для глибшого розуміння сутності та змісту компетентності, як вважають (Поскрипко & Данченко, 2019), доцільно розмежовувати фахові («технологічні») компетенції, які охоплюють професійні знання, практичні навички та вміння, і нефахові («нетехнологічні», «особистісні») компетенції, що характеризують індивідуальні якості людини та її здатність ефективно взаємодіяти в колективі. Фахові компетенції забезпечують якісне виконання професійних завдань і є основою професійної діяльності спеціаліста. Водночас особистісні та командні компетенції сприяють розвитку комунікації, відповідальності, лідерства й адаптивності в різних умовах праці. Поєднання обох видів компетенцій формує конкурентоспроможного фахівця, здатного до саморозвитку та ефективної співпраці в сучасному професійному середовищі.

У наших попередніх дослідженнях (Пенюк, 2015) було запропоновано групи компетентностей, що формують його кадровий склад: *особистісні*, що пов'язані з наявністю у працівника таких якостей, як відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо; *професійні*, що визначаються здатністю успішно діяти на основі практичного трудового досвіду, умінь та знань при вирішенні поставлених професійних завдань; *інструментальні*, що включають когнітивні здібності (тобто психічні процеси в людському організмі, які спрямовані на прийом і обробку інформації, а також на вирішення завдань і генерування нових ідей), лінгвістичні та технологічні уміння й навички (наприклад, уміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо); *міжособистісні*, які передбачають, що у працівника є такі індивідуальні характерні риси, як уміння виказувати почуття і формувати стосунки, критичне осмислення і здатність до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії та співпраці, умінням працювати в групі, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. Серед міжособистісних компетентностей, зокрема за умов міжнародної діяльності підприємства, важливе місце посідають міжкультурні компетентності, що характеризують спроможність працівників налагоджувати результативну комунікацію та взаємодію з представниками різних культур у процесі здійснення професійної діяльності; *системні*, що поєднують у собі розуміння, знання та здатності, що дозволяють розуміти взаємозв'язки між окремими частинами цілого та визначати значення кожного компонента в межах загальної системи (наприклад, функцій і завдань окремих підрозділів на підприємстві як специфічній соціально-економічній системі), здатність планувати зміни з метою конструювання та/або вдосконалення системи. До системних відносять: лідерські здатності або якості, уміння проводити дослідження, здатність застосовувати теоретичні знання на практиці, здатність до інноваційної діяльності тощо.

Водночас пріоритетність і зміст окремих компетентностей залежать від специфіки професійної діяльності. З огляду на це доцільно окремо розглянути компетентнісні моделі менеджера та маркетолога, оскільки саме ці фахівці відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності

підприємства, управлінні бізнес-процесами і формуванні ринкової стратегії в умовах цифровізації та євроінтеграції.

Сучасні компетентнісні моделі охоплюють широкий спектр професійних, особистісних, міжособистісних та системних характеристик, необхідних для ефективної діяльності фахівця в умовах динамічного ринкового середовища. Попри це, в сучасних умовах до наведених груп компетентностей доцільно також віднести цифрові компетентності, значення яких постійно зростає під впливом цифровізації економіки та розвитку інформаційних технологій. Для менеджерів і маркетологів цифрові компетентності є необхідною умовою ефективного виконання професійних обов'язків, оскільки значна частина управлінських і маркетингових процесів сьогодні здійснюється із використанням цифрових платформ, аналітичних систем та онлайн-комунікацій. Такі компетентності включають здатність працювати з цифровими даними, використовувати сучасні програмні продукти, CRM-системи, інструменти веб-аналітики, цифрового маркетингу та автоматизації бізнес-процесів. Крім того, цифрові компетентності передбачають уміння швидко адаптуватися до нових технологій, критично оцінювати інформацію, забезпечувати кібербезпеку та ефективно взаємодіяти у цифровому середовищі. Саме тому рівень розвитку цифрових компетентностей сьогодні виступає одним із ключових показників конкурентоспроможності сучасного фахівця.

Сучасна управлінська діяльність, що підтверджується як теоретичними дослідженнями, так і практичним досвідом, передбачає необхідність володіння широким спектром менеджерських компетентностей. Як зазначають Герасименко та Демченко (2024), ключовими серед них є стратегічне, критичне й аналітичне мислення, гнучкість, здатність до стратегічного прогнозування, уміння ефективно управляти невизначеністю та ризиками, розуміння особливостей ділової культури різних країн і народів, цифрова грамотність, креативність та низка інших компетентностей. Водночас такі важливі складові професійної діяльності менеджера, як лідерські якості, здатність до командної роботи, управлінські навички (зокрема управління персоналом і проєктами), комунікативні здібності та функціональні компетентності, зберігають свою актуальність незалежно від умов здійснення управлінської діяльності.

Цікавою є пропозиція М. Герман (The Instapreneurs, n.d.), яка вважає, шо існують базові компетенції сучасного менеджера (керівника):

1. Лідерська компетентність керівника є однією з визначальних складових його професійної діяльності, оскільки забезпечує здатність ефективно впливати на колектив, мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей і результативно організовувати внутрішні процеси. Ефективний лідер формує сприятливе середовище для співпраці, у якому кожен працівник усвідомлює власну роль і значущість та орієнтується на досягнення спільного результату. До основних проявів і функцій лідерської компетентності керівника належать:

- оперативне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень, що передбачає не лише глибоке розуміння ситуації, а й здатність діяти в умовах неповної інформації, спиратися на професійний досвід та брати відповідальність за наслідки прийнятих рішень;
- формування й донесення спільного бачення цілей організації, зокрема через встановлення взаємозв'язку між поточними завданнями працівників і довгостроковими стратегічними орієнтирами підприємства, що сприяє усвідомленню значущості їхньої роботи;
- мотивація й надихання працівників, що передбачає визнання професійних досягнень членів команди, підтримання їхньої зацікавленості в результатах роботи та створення умов для професійного розвитку;
- стратегічне бачення та орієнтація на майбутнє, які виявляються у здатності керівника прогнозувати потенційні зміни ринкового середовища, виявляти нові можливості та своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства;
- організація й проведення стратегічних сесій, спрямованих на визначення перспектив розвитку, формування довгострокових цілей, розроблення відповідних стратегій та узгодження дій команди для їх реалізації.

Для дослідження мають значення погляди А. Файоля, який у межах лідерської компетентності менеджера визначив сукупність якостей і знань, різноманітних навичок (установок), які забезпечували виконання менеджерами лідерських обов'язків у різних сферах діяльності (виділяв технічну, фінансову, забезпечення безпеки, звітну, комерційну, управлінську), та об'єднав їх у шість рубрик: фізичні якості: здоров'я, сила, спритність; розумові якості: тямущість, легке засвоєння, розсудливість, сила та гнучкість розуму; моральні якості: енергія, стійкість, усвідомлення відповідальності, ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття гідності; загальний розвиток: запас різних понять, які не стосувалися виключно сфери функції, яка виконувалася; спеціальні знання: належать виключно до якої-небудь однієї функції – технічної, комерційної, фінансової, адміністративної тощо; досвід: знання, отримані із практики; спогади про уроки, особисто отримані з фактів. При цьому дослідник акцентував увагу, що більшість із цих шести рубрик матимуть місце в діяльності лідерів в усіх основних сферах, але різною мірою, як вважає Нестуля, n.d.

2. Менеджерські компетенції – це знання, вміння, навички, особистісні характеристики, які допомагають керівникам ефективно організовувати роботу команди та забезпечувати виконання певних завдань. В цій компетенції ключове наступне: плани та факти виконання їх, вміння аналізувати показники та звіти, на основі них приймати рішення. Основні характеристики:

- вміти чітко формулювати цілі та завдання для команди, забезпечуючи їх зрозумілість і досяжність;
- постійно моніторити виконання завдань, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії команди;

- створювати та впроваджувати процеси, які підвищують продуктивність команди;

- працювати за правилами й регламентами створених для даних процесів;

- аналізувати результати та звітувати, що дозволить оцінювати досягнення та визначати подальші кроки для поліпшення діяльності;

- надавати конструктивний зворотній зв'язок, що допомагає співробітникам розвиватися і покращувати свої результати;

- взаємодіяти з командою на щоденній основі, підтримувати та координувати її роботи – основу ефективного менеджменту.

3. Менторська та коучингова компетенції сучасного керівника. Для керівника вкрай важливо володіти не лише лідерськими якостями та стратегічним мисленням, а й менторськими та коучинговими компетенціями. Ці навички дозволяють не лише ефективно керувати командою, а й сприяти її постійному розвитку та зростанню. Розвиваючи їх, керівник інвестує не лише у своїх співробітників, а й у майбутнє своєї компанії.

- Менторська компетенція. Ментор допомагає співробітникам ставити амбітні цілі та підтримує їх на шляху до їх досягнення. Тут важливо: передача власного досвіду та знань допомагає молодим спеціалістам уникати помилок і швидше розвиватися. Консультації та поради від ментора дозволяють співробітникам знайти найкращі рішення в складних ситуаціях. Також можна використовувати навчання як самостійні, так і з залученням експертів зовнішніх задля покращення компетенцій ваших співробітників та пришвидшення виконання завдань.

- Коучинг. Коуч надає конструктивний зворотний зв'язок, який допомагає співробітникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони. Ця компетенція дозволяє не робити з працівників «безпомічних курчат», а навпаки розвиває їх навичку оцінювати ситуацію, аналізувати та шукати рішення (проведення коучингових сесій допомагає співробітникам виявляти внутрішні ресурси та знаходити шляхи до розв'язання проблем; вміння слухати – ключ до розуміння потреб і проблем команди; вміння співчувати й розуміти емоції співробітників створює довірливі відносини в команді; постановка правильних запитань сприяє самоаналізу та пошуку рішень).

4. Фасилітація. Вміння керувати командною роботою та вести продуктивні дискусії є однією з найважливіших навичок лідера. Саме завдяки компетенції фасилітації керівник може об'єднати команду, спрямувати її зусилля на досягнення спільної мети та створити атмосферу, де кожен голос буде почутим. Ефективний керівник планує та проводить робочі зустрічі, де обговорюються важливі питання та приймаються рішення. Тут важливі не двогодинні зустрічі, після яких немає рішення, а структурні наради, після яких у всіх є розуміння, що робити. Розуміння та управління динамікою групи дозволяє уникати конфліктів та забезпечувати продуктивну роботу команди.

Фасилітатор допомагає команді досягти згоди в складних питаннях, що сприяє ефективному прийняттю рішень.

Society for Human Resource Management (SHRM) – найбільша у світі професійна асоціація у сфері управління персоналом, яка займається розробкою стандартів, сертифікацією, навчанням та підтримкою HR-фахівців, виокремлює три ключові групи лідерських компетенцій сучасного менеджера: компетенції для управління організацією, управління людьми та управління собою. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити роль лідера в сучасному бізнес-середовищі, де ефективне управління потребує поєднання стратегічного мислення, розвинених комунікативних навичок і високого рівня особистісної зрілості, посилаючись на дослідження (Голубьонкова, n.d.).

1. *Компетенції для управління організацією*. Ця група компетенцій охоплює знання, навички та здібності, необхідні для стратегічного управління підприємством або його структурними підрозділами. Лідер повинен вміти формувати довгострокове бачення розвитку організації, оцінювати ризики, управляти змінами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

До ключових компетенцій цієї групи належать:

- стратегічне мислення – здатність аналізувати тенденції розвитку ринку, прогнозувати можливості й загрози, розробляти перспективні напрями розвитку підприємства;
- прийняття управлінських рішень – уміння оперативно оцінювати ситуацію, використовувати аналітичні дані та приймати обґрунтовані рішення;
- підприємницьке мислення – здатність виявляти нові можливості для розвитку бізнесу, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність організації;
- цифрове управління – використання сучасних цифрових технологій, аналітичних систем та інструментів автоматизації для підвищення ефективності бізнес-процесів;
- управління змінами – здатність адаптувати організацію до динамічних умов зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне впровадження трансформаційних процесів.

2. *Компетенції для управління людьми.* Компетенції цієї групи пов’язані зі здатністю керівника ефективно взаємодіяти з працівниками, формувати команду, підтримувати сприятливий психологічний клімат і забезпечувати професійний розвиток персоналу. Основними компетенціями є:

- управління персоналом – створення умов для продуктивної роботи, мотивація працівників та координація діяльності команди;
- коучинг і наставництво – підтримка професійного розвитку співробітників, передача знань і формування кадрового потенціалу організації;
- комунікативні навички – здатність ефективно вести переговори, вирішувати конфлікти та підтримувати конструктивну взаємодію в колективі;
- емоційне лідерство – формування атмосфери довіри, підтримки й залученості працівників до досягнення спільних цілей;

- міжкультурна компетентність – уміння працювати з представниками різних культур і враховувати особливості міжнародного бізнес-середовища.

3. *Компетенції для управління собою*. Дана група компетенцій характеризує особистісну зрілість керівника, його здатність до саморозвитку, емоційної стійкості та ефективної самоорганізації. Саме ці якості створюють основу для формування інших лідерських компетенцій. До ключових компетенцій належать:

- емоційний інтелект – здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, ефективно управляти емоційними реакціями;
- саморегуляція – уміння контролювати поведінку, зберігати стресостійкість і конструктивно реагувати на складні ситуації;
- саморефлексія – здатність аналізувати власний досвід, оцінювати результати діяльності та визначати напрями особистісного розвитку;
- адаптивність – готовність до змін, швидке освоєння нових знань і технологій;
- самоменеджмент – ефективне управління власним часом, ресурсами та професійним розвитком.

Таким чином, лідерство в сучасних умовах виступає не лише бажаною характеристикою менеджера, а стратегічно важливою компетентністю, що визначає здатність організації до інноваційного розвитку, адаптації до змін та забезпечення конкурентних переваг. Ефективний керівник повинен поєднувати компетенції стратегічного управління, роботи з людьми та особистісного саморозвитку, що особливо актуально в умовах цифровізації економіки та глобалізації бізнес-середовища.

Висококомпетентний менеджер, на глибоке переконання авторів Герасименко і Демченко (2024), повинен володіти системними компетентностями, формування, розвиток та застосування яких у межах загально-організаційних компетентностей зумовлено позицією в ієрархічній організаційній структурі чи виконанням ролей у пласкій організаційній структурі (рис. 1).

Від професійних маркетологів потрібно набагато більше, ніж уміння вибрати канал або метод розповсюдження інформації. Сучасний маркетолог повинен володіти аналітичним мисленням, здатністю досліджувати поведінку споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та формувати ефективні маркетингові стратегії. Важливого значення набувають цифрові компетентності, зокрема навички роботи з інструментами digital-маркетингу, веб-аналітики, CRM-системами та платформами автоматизації маркетингової діяльності. Крім того, професійний маркетолог має бути креативним, комунікабельним і здатним швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства та створення цінності для споживача.

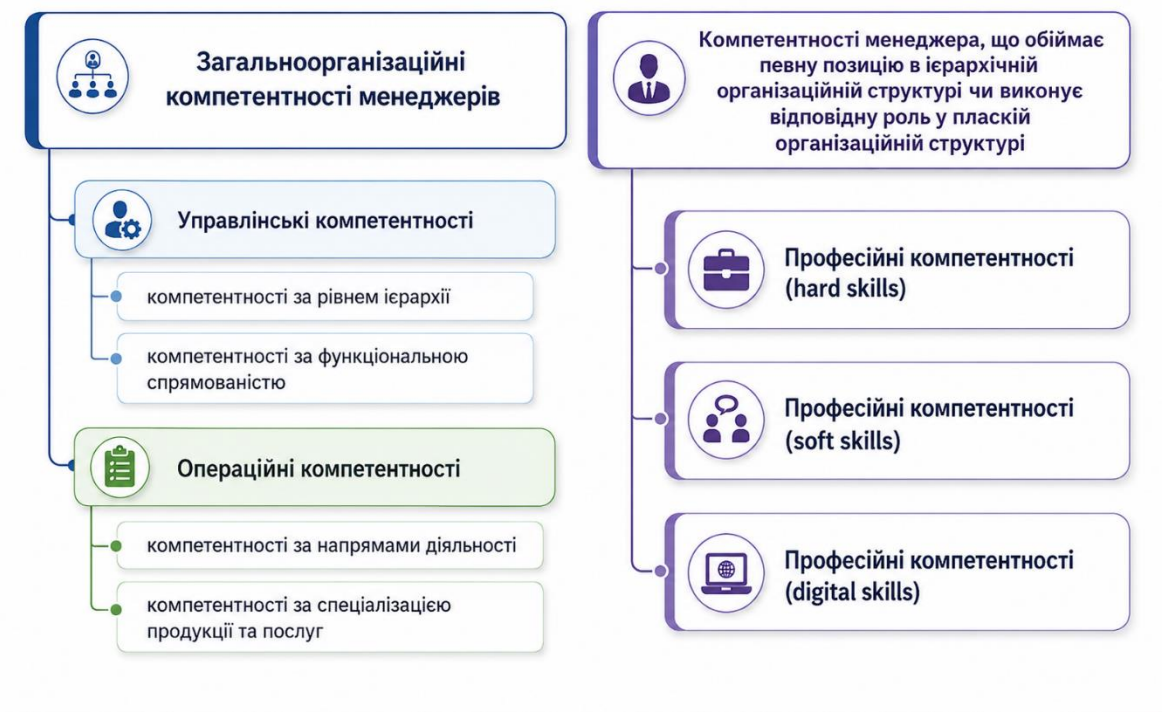


Рис. 1. Дизайн моделі компетентностей менеджера організації

Джерело: розроблено автором на основі (Герасименко і Демченко (2024).

Нові знання та професійні навички, які дедалі частіше висуваються роботодавцями до фахівців у сфері маркетингу, поступово зумовлюватимуть формування нової професійної моделі маркетолога. На думку Голубьонкової (n.d.), окремі характеристики такої моделі вже сьогодні набувають очевидних рис.

- Розширення та диверсифікація професійних компетентностей. Маркетингові команди дедалі частіше працюватимуть зі складними завданнями, а до сфери їх професійної діяльності входитиме використання цифрових, експериментальних і нетрадиційних каналів поширення маркетингових комунікацій. У зв'язку з цим результативність роботи маркетологів значною мірою залежатиме від їхньої здатності застосовувати складні кількісні методи аналізу та дослідження, а також від наявності лідерських компетентностей, необхідних для управління командами в умовах динамічного ринкового середовища. Водночас традиційні креативні здібності й надалі залишатимуться важливою складовою професійного профілю маркетолога.
- Розвиток підприємницького мислення. Сучасний маркетолог має не лише ефективно застосовувати вже відомі та перевірені маркетингові інструменти, а й бути здатним розробляти нові підходи та засоби для формування довготривалих і результативних взаємовідносин зі споживачами. Це передбачає готовність до експериментування, пошуку нових рішень та

інтеграції маркетингової діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства.

- Концентрація основних маркетингових функцій усередині підприємства. Тенденція до зосередження ширшого спектра маркетингових функцій безпосередньо в межах компанії передбачає підвищення ролі внутрішніх маркетингових підрозділів та розширення кола завдань, які виконують фахівці з маркетингу.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки саме цифрова компетентність стає однією з ключових і найбільш затребуваних компетентностей маркетолога. Стрімка цифровізація бізнесу, активний розвиток онлайн-комунікацій і зміна поведінки споживачів суттєво трансформують підходи до маркетингової діяльності. Сьогодні маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг електронною поштою, контекстна реклама, веб-аналітика та автоматизація маркетингових процесів безпосередньо впливають на залучення клієнтів, впізнаваність бренду та формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому цифрова компетентність маркетолога повинна розглядатися не як додаткова навичка, а як базова умова ефективної професійної діяльності.

Цифрова компетентність маркетолога охоплює здатність працювати з цифровими платформами, аналітичними інструментами та сучасними технологіями просування товарів і послуг у цифровому середовищі. Важливими складовими цієї компетентності є володіння інструментами digital-маркетингу, SMM, SEO, CRM-системами, сервісами веб-аналітики, платформами автоматизації реклами та управління контентом. Крім технічних навичок, сучасний маркетолог повинен уміти аналізувати цифрові дані, оцінювати ефективність маркетингових кампаній, прогнозувати поведінку споживачів та оперативно адаптувати маркетингову стратегію до змін ринку.

Особливого значення цифрова компетентність набуває в умовах глобалізації та високої конкуренції, коли більшість комунікацій зі споживачами здійснюється через цифрові канали. Саме рівень володіння цифровими інструментами сьогодні визначає здатність маркетолога забезпечувати ефективне просування бренду, підтримувати лояльність клієнтів і формувати стійкі конкурентні переваги підприємства. Таким чином, згідно з дослідженнями Сидорук (2025), цифрова компетентність виступає не лише складовою професійної підготовки маркетолога, а й одним із визначальних чинників його професійної успішності та конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Отже, компетентнісні моделі менеджера і маркетолога (табл. 2), мають як спільні характеристики, так і суттєві відмінності, що визначаються специфікою їх професійної діяльності. Менеджер більше орієнтований на управління організацією й персоналом, тоді як маркетолог – на дослідження ринку,

комунікацію зі споживачами та формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2

Групи компетентностей менеджера та маркетолога

Групи компетентностей	Менеджер	Маркетолог
Лідерські компетентності	Формування бачення розвитку підприємства, мотивація персоналу, управління змінами, прийняття стратегічних рішень	Лідерство у просуванні бренду, ініціювання маркетингових змін, управління маркетинговими проєктами
Управлінські компетентності	Планування, організація, координація та контроль діяльності підприємства і персоналу	Управління маркетинговими кампаніями, координація рекламної діяльності та просування продукції
Аналітичні компетентності	Аналіз результатів діяльності підприємства, оцінка ефективності бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень	Аналіз ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, маркетингових показників
Комунікативні компетентності	Ведення переговорів, управління конфліктами, ефективна взаємодія з колективом і партнерами	Побудова комунікації зі споживачами, формування іміджу бренду, рекламна та PR-діяльність
Менторські та коучингові компетентності	Розвиток персоналу, наставництво, мотивація працівників, надання зворотного зв’язку	Навчання команди маркетингу, розвиток креативного мислення та професійних навичок
Системні та стратегічні компетентності	Бачення підприємства як цілісної системи, стратегічне планування, впровадження інновацій	Формування маркетингової стратегії, позиціонування бренду, адаптація до ринкових змін
Цифрові компетентності	Використання CRM-систем, цифрових платформ управління, автоматизації бізнес-процесів	Володіння digital-маркетингом, SEO, SMM, веб-аналітикою, інструментами автоматизації маркетингу
Креативні компетентності	Пошук інноваційних управлінських рішень, розвиток нових підходів до управління	Генерування маркетингових ідей, створення рекламних концепцій та креативного контенту
Міжособистісні та міжкультурні компетентності	Робота в команді, підтримка корпоративної культури, управління багатокультурним колективом	Взаємодія з різними цільовими аудиторіями, врахування культурних особливостей міжнародних ринків

Джерело: розроблено автором.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що сучасні умови функціонування підприємств потребують комплексного підходу до формування компетентностей менеджерів і маркетологів. У процесі аналізу систематизовано основні групи компетентностей, серед яких особистісні,

професійні, управлінські, лідерські, комунікативні, аналітичні, креативні, міжособистісні, системні, інструментальні, цифрові та міжкультурні компетентності. Встановлено, що ефективність професійної діяльності сучасного фахівця визначається не окремими компетентностями, а їх комплексним поєднанням і здатністю застосовувати набуті знання, навички та особистісні якості для вирішення професійних завдань. Особливого значення набувають цифрова компетентність, аналітичне й критичне мислення, комунікативні й лідерські якості, здатність до командної роботи, адаптивність і готовність до безперервного професійного розвитку.

Запропонована узагальнена компетентнісна модель менеджера та маркетолога дає змогу врахувати сучасні трансформації бізнес-середовища, пов’язані з цифровізацією, глобалізацією, розвитком технологій та євроінтеграційними процесами. Доведено, що системне формування і постійний розвиток професійних, управлінських, особистісних, комунікативних, цифрових та міжкультурних компетентностей є важливою умовою професійної успішності фахівців і підвищення ефективності діяльності підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання визначених компетентнісних орієнтирів під час професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів і маркетологів, формування кадрової політики, оцінювання персоналу та розроблення програм професійного розвитку, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємств і їх адаптивності до сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні теоретико-методологічних засад формування та розвитку компетентнісних моделей сучасного менеджера і маркетолога, удосконаленні методичних підходів до оцінювання рівня сформованості професійних, управлінських, лідерських, комунікативних, цифрових і міжкультурних компетентностей, визначенні їх пріоритетності залежно від галузі та специфіки діяльності підприємства.

References

Hurma System. (n.d.). *Що таке компетенція?* Retrieved March 4, 2026, from https://hurma.work/blog/shho-take-kompetencziya/

PeopleForce. (n.d.). *Що таке компетентність? Визначення та типи*. Retrieved March 4, 2026, from https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/competency

The Instapreneurs. (n.d.). *5 компетенцій сучасного керівника*. Retrieved March 4, 2026, from https://www.theinstapreneurs.com.ua/blog-posts/5-core-competencies-of-leadership

Верховна Рада України. (n.d.a). *Офіційний портал ВРУ*. Retrieved March 4, 2026, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/uk-hr/12906

Верховна Рада України. (n.d.b). *Термін «Компетентність»*. Retrieved March 4, 2026, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/12899

Герасименко, О., & Демченко, А. (2024). Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101

Голубьонкова, О. (n.d.). *Ключові компетенції маркетолога: сучасні вимоги*. Retrieved March 4, 2026, from https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/327b7042-e6ab-4c48-b9d1-7b4cadc6654e/content

Нагорна, Н. В. (2007). Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*, (1–2), 266–268.

Нестуля, С. (n.d.). *Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера*. Retrieved March 4, 2026, from https://sources.pnpu.edu.ua/article/view/206175/206193

Пенюк, В. О. (2015). Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*, (6), 240–248.

Портал української мови. (n.d.). *Словник.ua*. Retrieved March 4, 2026, from https://slovnyk.ua/index.php

Поскрипко, Ю. А., & Данченко, О. Б. (2019). Компетенція і компетентність: консенсус. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(55)), 117–127. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-117-127

Сидорук, Є. (2025). Цифрова компетентність бакалавра маркетингу: сутність поняття та структурні компоненти. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Педагогічні науки»*, 32(61), 128–144.

Шапран, О. І. (Ed.). (2016). *Сучасний психолого-педагогічний словник*. Домбровська Я. М.