

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.114>

УДК 005.336.2:658.8

М. О. Єрроміна,

к.е. н., доцент,

доцент кафедри управління та адміністрування,

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0355-0975>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВАЛІДАЦІЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

M. Yeromina,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Administration,

V.N. Karazin Kharkiv National University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO VALIDATING THE MODEL OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти валідації моделі управлінських компетенцій торговельних підприємств в умовах

конкурентного середовища. Обґрунтовано актуальність використання компетентнісного підходу у системі менеджменту підприємств з урахуванням зростання рівня ризиків, динамічності ринкового середовища та посилення конкуренції. Визначено роль управлінських компетенцій як важливого чинника підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його стійкого розвитку. Розглянуто сутність моделі управлінських компетенцій як структурованої системи знань, навичок, управлінських здібностей і поведінкових характеристик менеджерів, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. Узагальнено структуру управлінських компетенцій менеджерів торговельних підприємств, яка включає стратегічні, організаційно-управлінські, комунікаційні, аналітичні, інноваційні компетенції та компетенції управління ризиками. Обґрунтовано методичний підхід до валідації моделі управлінських компетенцій торговельних підприємств, що передбачає послідовну реалізацію етапів аналізу конкурентного середовища, визначення вимог до компетенцій менеджерів, формування компетентнісної моделі, її експертної перевірки та адаптації до практичних потреб підприємства. Доведено, що врахування впливу конкурентного середовища та управлінських ризиків у процесі валідації моделі компетенцій сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, зниженню управлінських ризиків та зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів у діяльності підприємств для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності управлінських рішень.

The article examines the theoretical and methodological aspects of validating a model of management competencies for commercial enterprises operating in a competitive environment. The relevance of applying the competency-based approach in enterprise management systems is substantiated, taking into account the growing level of risks, the dynamic nature of the market

environment, and increasing competitive pressure. The role of management competencies as an important factor in improving enterprise management efficiency and ensuring sustainable development is determined. The essence of the management competency model is considered as a structured system of knowledge, skills, managerial abilities, and behavioral characteristics that ensure the effective performance of managerial functions. The structure of management competencies for managers of commercial enterprises is generalized, including strategic, organizational and managerial, communication, analytical, innovative competencies, as well as risk management competencies. A methodological approach to validating the competency model of commercial enterprises is substantiated. The proposed approach involves a sequence of stages, including analysis of the competitive environment, identification of competency requirements for managers, formation of a competency model, expert validation, and adaptation to the practical needs of the enterprise. It is proven that taking into account the influence of the competitive environment and management risks during the validation of competency models contributes to improving the efficiency of enterprise management, reducing management risks, and strengthening the competitive position of commercial enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed methodological approaches in the activities of enterprises in order to improve personnel management systems and increase the effectiveness of managerial decision-making.

Ключові слова: *управлінські компетенції; модель компетенцій; ризики; підприємство; ефективність; торговельні підприємства; конкурентне середовище; управлінські ризики; ефективність управління підприємством.*

Keywords: *management competencies; competency model; risks; enterprise; efficiency; commercial enterprises; competitive environment; management risks; efficiency of enterprise management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлено посиленням конкуренції, швидкими змінами ринкового середовища та зростанням впливу різноманітних ризиків на результати господарської діяльності. Особливо це стосується торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від коливань попиту, змін споживчих уподобань, розвитку цифрових технологій та інтенсивності конкурентного середовища. За таких умов зростає роль ефективного менеджменту, здатного оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності управління підприємством є формування та розвиток управлінських компетенцій менеджерів. У сучасній теорії та практиці менеджменту все більшого поширення набуває використання моделей компетенцій, які дозволяють систематизувати вимоги до управлінського персоналу, визначити необхідний рівень професійних, управлінських та поведінкових характеристик менеджерів. Наявність чітко структурованої моделі компетенцій сприяє підвищенню якості управлінських рішень, мінімізації управлінських ризиків та забезпеченню більш високої ефективності діяльності підприємства.

Разом із тим, важливим питанням залишається обґрунтованість і практична придатність таких моделей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема їх валідації, тобто перевірки відповідності сформованої моделі компетенцій реальним потребам підприємства, специфіці галузі та умовам конкурентного середовища.

Таким чином, актуальним є вирішення комплексу наукових і практичних завдань, пов'язаних із удосконаленням підходів до формування та використання моделей управлінських компетенцій у діяльності підприємств.

У науковому аспекті актуальність дослідження зумовлена необхідністю подальшого розвитку теоретичних і методичних підходів до валідації моделі управлінських компетенцій. Попри значну кількість досліджень у сфері компетентнісного підходу в менеджменті, питання перевірки обґрунтованості та відповідності таких моделей реальним умовам функціонування підприємств, зокрема торговельних, потребують додаткового методичного опрацювання. Важливим є врахування впливу конкурентного середовища, а також ризиків, що виникають у процесі управління підприємством, на формування та оцінювання управлінських компетенцій.

У практичній площині удосконалення методичних підходів до валідації моделей компетенцій дозволить підприємствам більш обґрунтовано формувати вимоги до управлінського персоналу, підвищувати ефективність управління підприємством, а також знижувати рівень управлінських ризиків. Використання валідованих моделей управлінських компетенцій сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації процесів управління персоналом та зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі.

У зв'язку з цим актуальним науковим і практичним завданням є обґрунтування методичних підходів до валідації моделі управлінських компетенцій торговельних підприємств в умовах конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування управлінських компетенцій у системі менеджменту підприємств активно досліджується в сучасній науковій літературі. Значну увагу питанням визначення сутності управлінських компетенцій та формування їх моделей приділяють сучасні дослідники менеджменту. Зокрема, у працях О. Герасименко та А. Демченко розглянуто підходи до формування моделі компетенцій сучасного менеджера, а також визначено інструментарій їх розвитку та удосконалення в організаціях. Автори наголошують, що компетентнісні моделі дозволяють виявляти розриви між наявними та необхідними компетенціями управлінців, що є важливим для підвищення

ефективності управління підприємством у сучасних умовах господарювання [1].

У вітчизняних дослідженнях значна увага приділяється застосуванню компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємств. Так, Л. Черчик зазначає, що компетентнісний підхід є важливим інструментом розвитку людських ресурсів та підвищення результативності діяльності організацій, оскільки дозволяє узгодити вимоги до професійних характеристик працівників із стратегічними цілями підприємства. Використання компетентнісних моделей сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі [2].

Проблеми формування та структурування компетентнісних моделей також активно досліджуються у міжнародній науковій літературі. Так, D. Arribas-Aguila, G. Castaño та R. Martínez-Arias у результаті систематичного огляду наукових праць запропонували таксономію загальних компетенцій, що може використовуватися для побудови універсальних моделей компетенцій та їх подальшої адаптації до різних організаційних контекстів [3]. У свою чергу, E. Kakemam та Z. Liang підкреслюють, що використання компетентнісних моделей у системі менеджменту дозволяє підвищувати якість управлінських рішень та ефективність діяльності організацій завдяки більш точному визначенню необхідних компетенцій управлінців [4].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням ролі компетенцій у забезпеченні ефективності діяльності підприємств в умовах змін та посилення конкуренції. Зокрема, Н. Чернікова, О. Жадан та О. Пінченко підкреслюють, що розвиток компетентностей персоналу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах цифрових трансформацій та динамічних змін зовнішнього середовища. Автори зазначають, що системне управління компетентностями сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та адаптації організацій до нових викликів ринку [5].

Питання забезпечення ефективності управління підприємствами в умовах сучасних економічних викликів також досліджуються у працях українських науковців Ю. Копчака, К. Слюсаренко та К. Чумакова, які акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних підходів до управління підприємствами з урахуванням змін зовнішнього середовища, зростання рівня ризиків та посилення конкурентного тиску. У дослідженнях підкреслюється важливість використання гнучких управлінських інструментів, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики сучасного ринку [6].

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значну увагу науковців до проблем формування та розвитку управлінських компетенцій, а також застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємств. У науковій літературі розглядаються різні підходи до визначення структури управлінських компетенцій, формування компетентнісних моделей та їх використання в практиці менеджменту підприємств.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері компетентнісного підходу в менеджменті, у науковій літературі недостатньо уваги приділяється питанням методичного забезпечення валідації моделей управлінських компетенцій, зокрема з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств та впливу конкурентного середовища. Недостатньо розробленими залишаються також підходи до врахування управлінських ризиків у процесі формування та перевірки компетентнісних моделей, а також оцінювання їх впливу на ефективність управління підприємством. Крім того, потребують подальшого дослідження підходи до практичного застосування компетентнісних моделей у процесі прийняття управлінських рішень, що обумовлює необхідність поглиблення наукових розробок у цій сфері. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність теми даної статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування методичних підходів до валідації моделі управлінських компетенцій торговельних підприємств з урахуванням впливу конкурентного середовища та управлінських ризиків, що сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема дослідження сутності та змісту управлінських компетенцій у системі менеджменту підприємства, аналіз сучасних наукових підходів до формування та використання моделей компетенцій у практиці управління підприємствами, визначення особливостей формування моделі управлінських компетенцій у діяльності торговельних підприємств, а також обґрунтування методичних підходів до її валідації з урахуванням впливу конкурентного середовища. Важливим завданням дослідження є також визначення ролі валідованої моделі управлінських компетенцій у зниженні управлінських ризиків та підвищенні ефективності управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається якістю управлінських рішень та рівнем професійної підготовки менеджерів. З огляду на динамічність ринкового середовища, посилення конкурентного тиску та зростання управлінських ризиків, особливого значення набуває формування системи управлінських компетенцій, яка забезпечує здатність керівників ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті важливим інструментом сучасного менеджменту виступає модель управлінських компетенцій, що дозволяє систематизувати вимоги до професійних, управлінських та поведінкових характеристик менеджерів.

Модель управлінських компетенцій можна розглядати як структуровану систему взаємопов'язаних знань, навичок, управлінських здібностей і поведінкових характеристик, які забезпечують ефективне виконання управлінських функцій та досягнення цілей підприємства.

Використання таких моделей у практиці менеджменту дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити більш ефективне управління персоналом, а також сприяти розвитку професійного потенціалу управлінців.

Для торговельних підприємств значення управлінських компетенцій є особливо вагомим, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем залежності від ринкових змін, коливань попиту, інтенсивності конкуренції та поведінки споживачів. У таких умовах менеджери повинні володіти не лише професійними знаннями у сфері управління, але й компетенціями, пов'язаними з аналізом ринку, управлінням ризиками, стратегічним мисленням, прийняттям оперативних рішень та адаптацією до змін конкурентного середовища. Саме тому формування ефективної моделі управлінських компетенцій для торговельних підприємств має враховувати галузеву специфіку їх діяльності та особливості функціонування у конкурентному середовищі.

З урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств доцільно виокремити основні групи управлінських компетенцій менеджерів, які забезпечують ефективність управління підприємством та адаптацію до змін конкурентного середовища (Табл. 1).

Узагальнення основних груп управлінських компетенцій менеджерів торговельних підприємств дозволяє сформувати структуровану модель компетенцій, яка може використовуватися як основа для подальшої валідації та адаптації до умов конкретного підприємства. Запропонована структура компетенцій відображає ключові управлінські функції та враховує специфіку діяльності торговельних підприємств у конкурентному середовищі.

Важливим етапом використання компетентнісних моделей у системі менеджменту є їх валідація. Валідація моделі управлінських компетенцій передбачає перевірку відповідності сформованої структури компетенцій реальним умовам функціонування підприємства, його стратегічним цілям та вимогам зовнішнього середовища. Метою такого процесу є забезпечення

практичної придатності моделі компетенцій та її ефективного застосування у системі управління підприємством.

Таблиця 1. Структура управлінських компетенцій менеджерів торговельного підприємства

Група компетенцій	Зміст компетенцій	Значення для діяльності підприємства
Стратегічні компетенції	стратегічне мислення, аналіз ринку, планування розвитку підприємства	забезпечують довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність підприємства
Організаційно-управлінські компетенції	планування діяльності, організація роботи персоналу, контроль виконання завдань	сприяють ефективній організації управлінських процесів
Комунікаційні компетенції	ділова комунікація, переговори, взаємодія з персоналом та партнерами	забезпечують ефективну взаємодію всередині підприємства та із зовнішнім середовищем
Аналітичні компетенції	аналіз економічної інформації, оцінювання результатів діяльності, прийняття управлінських рішень	підвищують обґрунтованість управлінських рішень
Інноваційні компетенції	здатність до впровадження нових підходів, адаптація до змін ринкового середовища	забезпечують розвиток підприємства в умовах конкуренції
Компетенції управління ризиками	ідентифікація ризиків, оцінювання їх впливу, розробка управлінських рішень щодо їх уникнення та/або мінімізації	сприяють зниженню управлінських ризиків та підвищенню ефективності діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових досліджень.

З методичної точки зору валідація моделі управлінських компетенцій може розглядатися як багатокомпонентний процес, що включає оцінювання змістовної, структурної та практичної відповідності компетенцій вимогам діяльності підприємства. Змістова валідація передбачає перевірку того, наскільки запропонований перелік компетенцій відображає реальні управлінські функції та завдання менеджерів. Структурна валідація спрямована на визначення логічної узгодженості між окремими елементами моделі компетенцій та їх ієрархічної структури. Практична валідація передбачає оцінювання ефективності використання моделі компетенцій у

процесах управління персоналом, зокрема при підборі, оцінюванні та розвитку управлінських кадрів.

З урахуванням зазначених положень доцільно запропонувати методичний підхід до валідації моделі управлінських компетенцій торговельного підприємства, який передбачає послідовну реалізацію декількох етапів (Рис. 1).



Рис. 1. Методичний підхід до валідації моделі управлінських компетенцій торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Запропонований методичний підхід дозволяє комплексно оцінити відповідність моделі управлінських компетенцій вимогам діяльності підприємства та забезпечує можливість її адаптації до умов конкурентного середовища.

У контексті діяльності торговельних підприємств важливим аспектом валідації моделі управлінських компетенцій є врахування впливу

конкурентного середовища та управлінських ризиків. Конкурентне середовище визначає необхідність формування у менеджерів таких компетенцій, як стратегічне мислення, здатність до аналізу ринку, орієнтація на споживача та готовність до інновацій. У свою чергу, управлінські ризики пов'язані з можливими помилками у прийнятті рішень, недостатньою адаптивністю управлінських процесів або неефективним використанням ресурсів підприємства. Врахування цих факторів у процесі валідації компетентнісної моделі дозволяє підвищити її практичну значущість та сприяє більш ефективному управлінню підприємством.

З урахуванням зазначених аспектів доцільно виділити основні етапи методичного підходу до валідації моделі управлінських компетенцій торговельних підприємств. Першим етапом є визначення стратегічних цілей підприємства та аналіз особливостей його функціонування у конкурентному середовищі. Другим етапом виступає формування переліку ключових управлінських компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій. Третій етап передбачає структуризацію компетенцій та формування моделі, що відображає взаємозв'язок між окремими елементами компетентнісної системи. Наступним етапом є безпосередня валідація моделі шляхом експертного оцінювання, аналізу відповідності компетенцій управлінським завданням та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства. Завершальним етапом є адаптація моделі компетенцій до практичних потреб підприємства та її інтеграція у систему управління персоналом.

Запропонований методичний підхід до валідації моделі управлінських компетенцій дозволяє забезпечити більш високий рівень обґрунтованості вимог до управлінського персоналу та підвищити ефективність управління підприємством. Використання валідованих компетентнісних моделей сприяє зниженню рівня управлінських ризиків, підвищенню якості управлінських рішень та більш ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, валідація моделі управлінських компетенцій виступає важливим елементом сучасної системи менеджменту підприємств, зокрема у сфері торгівлі, де ефективність управління значною мірою залежить від здатності менеджерів адаптуватися до змін конкурентного середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах посилення конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростання управлінських ризиків важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємств є формування та розвиток управлінських компетенцій менеджерів. Особливого значення це набуває для торговельних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від змін попиту, поведінки споживачів та інтенсивності конкурентного середовища.

Дослідження показало, що використання моделей управлінських компетенцій у системі менеджменту підприємства дозволяє систематизувати вимоги до управлінського персоналу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сприяти ефективнішому управлінню людськими ресурсами. Водночас важливою умовою практичної ефективності таких моделей є їх валідація, яка забезпечує відповідність структури компетенцій реальним потребам підприємства та специфіці його діяльності.

У статті обґрунтовано методичний підхід до валідації моделі управлінських компетенцій торговельних підприємств, який передбачає послідовну реалізацію етапів аналізу конкурентного середовища та управлінських ризиків, визначення вимог до управлінських компетенцій, формування моделі компетенцій, її експертної перевірки та подальшої адаптації до практичних потреб підприємства.

Також узагальнено структуру управлінських компетенцій менеджерів торговельних підприємств, що включає стратегічні, організаційно-управлінські, аналітичні, комунікаційні, інноваційні компетенції та компетенції управління ризиками. Запропонована структура може бути

використана як основа для формування компетентнісних моделей у системі управління підприємствами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів у діяльності торговельних підприємств для підвищення ефективності управління підприємством, зниження управлінських ризиків та зміцнення конкурентних позицій у сучасному бізнес-середовищі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментарію практичної оцінки рівня управлінських компетенцій менеджерів та апробацією запропонованої моделі у діяльності конкретних підприємств.

Література

1. Герсименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. Мукачєво, 2024. №59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3468?utm_source=chatgpt.com
2. Черчик Л. М. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами / Черчик Л. М. // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 23-24 квітня 2025 р. : у 2 т. / відп. ред. та упоряд.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик ; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 1. С. 580-582. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35288>
3. Arribas-Aguila D., Castaño G., Martínez-Arias R. (2024). A systematic review of evidence-based general competency models: Development of a general competencies taxonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Madrid, 2024. №2. Vol.40. P. 61-76. URL: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2024a6>

4. Kakemam E., Liang Z. Guidance for management competency identification and development: a systematic scoping review. *BMC Health Services Research*. Spring Nature, 2023. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-023-09404-9>

5. Чернікова Н. М., Жадан О. А., Пінченко О. С. Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2025. №3. С. 3–11. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/66/56>

6. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. Мукачево, 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2286>

References

1. Hersymenko, O. and Demchenko, A. (2024), “Competencies of modern managers: definition, model design and improvement tools”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3468> (Accessed 10 March 2026).

2. Cherchyk, L.M. (2025), “Competency-based approach to human resource management”, *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu* [Management and Marketing as Factors of Business Development], Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine, 23–24 April 2025, pp. 580–582, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35288> (Accessed 12 March 2026).

3. Arribas-Aguila, D., Castaño, G. and Martínez-Arias, R. (2024), “A systematic review of evidence-based general competency models: Development of

a general competencies taxonomy”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 40, no. 2, pp. 61–76, available at: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2024a6> (Accessed 12 March 2026).

4. Kakemam, E. and Liang, Z. (2023), “Guidance for management competency identification and development: a systematic scoping review”, *BMC Health Services Research*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-023-09404-9> (Accessed 13 March 2026).

5. Chernikova, N.M., Zhadan, O.A. and Pinchenko, O.S. (2025), “Management of enterprise personnel competencies under digital transformations”, *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 3, pp. 3–11, available at: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/66/56> (Accessed 14 March 2026).

6. Kopchak, Yu.S., Sliusarenko, K.V. and Chumakov, K.I. (2023), “Modern challenges to enterprise and organization management in Ukraine: consideration of foreign experience in domestic practice”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2286> (Accessed 14 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26

Прорецензовано / Revised: 18.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26