



ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-011](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-011)

УДК 658.8.007:339.138

JEL J24, L21, L81, M15, M31

Володимир Аркадійович ВАСИЛЕНКО

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та економічної теорії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
 [https:// 0000-0002-7907-6942](https://0000-0002-7907-6942)
vasylenko.volodymir@gmail.com

Лілія Анатоліївна КОВАЛЬ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та економічної теорії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна
 <https://orcid.org/0000-0003-0256-1621>
lkoval1971@ukr.net

Олександр Олександрович МАР'ЯНЧУК

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна
 <https://0009-0001-4671-3706>
studentdc@ukr.net

КОМПЕТЕНТІСНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ І ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ У ПРОЦЕСІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Публікацію присвячено дослідженню особливостей компетентнісного забезпечення діяльності персоналу з диджиталізації процесів налагодження відносин з постачальниками та управління поведінкою



споживачів у процесі реалізації обраної маркетингової стратегії торговельного підприємства, у тому числі за умов постійних змін ринкової ситуації. Акцентується увага на формуванні ефективних каналів взаємодії з постачальниками та споживачами послуг торговельних підприємств на основі володіння та успішного використання персоналом працівників набору компетентностей, здатності вирішувати професійні завдання на рівні сучасних вимог.

З'ясовано сутність категорії “фахова компетенція” в контексті професійної діяльності персоналу, залученого до вирішення проблеми диджиталізації стратегічних бізнес-процесів торговельних підприємств. На основі узагальнення та практичного використання досвіду у формуванні абстрактної моделі професійних компетенцій розмежовано професійні знання та досвідно-комунікаційних навичок виконавців основних функцій у названій сфері діяльності.

Дослідження пропонує інноваційну модель професійних компетентностей для фахівців у сфері диджиталізації торгівлі, зосереджену на подоланні кризових викликів. Уточнюється зміст виконання професійних функціональних обов'язків в умовах кризових коливань попиту, коригувань ринкової кон'юнктури. Запропоновано антикризові механізми, зокрема використання цифрових технологій для стабілізації маркетингових стратегій – від соціальних медіа та онлайн-продажів до організації безконтактних послуг, що дозволяє стабілізувати роботу торговельних мереж.

Особливий наголос робиться на методології формування моделі, яка включає етапи від визначення цілей через аналіз успішних практик і корпоративних стратегій до застосування АКЕК-методу, що інтегрує *hard skills* (професійні навички) та *soft skills* (міжособистісні компетенції) за допомогою таких інструментів, як DACUM-аналіз професійних завдань та KODE®-атлас компетенцій для дедуктивного моделювання.

Запропонований акмеологічний підхід до моделювання компетенцій, який враховує етапи професійного зростання особистості в умовах стресу, практична цінність якого проявляється в його адаптивності до HR-систем, що дає можливість формування команди зі збалансованим співвідношенням технічних навичок і емоційного інтелекту, критично важливих для виживання бізнесу в епоху цифрових трансформацій та глобальних невизначеностей.

Ключові слова: професійні компетенції, маркетингова стратегія, відносини з постачальниками, управління поведінкою споживачів, диджиталізація, торговельні підприємства.

Постановка проблеми. Ефективне управління маркетингом як соціально орієнтованою діяльністю з професійної реалізації функцій і процедур, за допомогою яких цінні та корисні для покупців, клієнтів, партнерів, широкого загалу товарні та послугові пропозиції ідентифікуються, створюється, рекламуються, передаються та взаємовигідно обмінюються, можливе лише на основі фахового визначення цільових ринків, залучення та утримання платоспроможних клієнтів, послідовного та постійного розширення клієнтської бази шляхом створення, передачі та прибуткової реалізації доступних та бажаних пропозицій, з однієї сторони, та чітким та однозначним усвідомлення користувачами набутих у результаті здійсненого придбання ексклюзивних споживчих переваг - з іншої. За класичним визначенням, поле діяльності маркетологів охоплює товари, послуги, продукти, події, досвід, нерухомість та інвестиції (активи), організацію, інформацію та ідеї. Цілком очевидно, що успішне оперування перелічених категорій вимагає від маркетологів майстерного та досвідченого володіння не лише актуальними професійними знаннями, але й набутими та усвідомленими навичками їхнього ефективного використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовному вивченню стратегічного маркетингу як системоутворюючого елементу економіки масового споживання присвячено класичні публікації, серед яких вирізняється доробок колективів дослідників М. Бенкенштайна [11], М. Дума [14], Ф. Котлера [21], В. Пепельса [29]. У працях науковців акцент робиться на актуальних аспектах проблематики, таких як концепція гнучкого маркетингу у працях Дж. Крюгера та його співавторів [22]; аналіз невикористаних можливостей та пов'язаних з цим перспектив розвитку за В. Мьодінгером [26]; сучасні моделі онлайн-торгівлі у дослідженнях Р. Жовновач та Г. Хайнеманна [9, 16]; взаємозв'язок між маркетингом і управлінням клієнтською поведінкою [33], запровадженням процесів орієнтування діяльності торговельних мереж на задоволення їхніх запитів [2, 25]; особливості маркетингових стратегій в умовах кризових явищ, представлені у роботах Я. Лієса [23] тощо.

Паралельно з цим, зарубіжними дослідниками – Е. Хофманном [19], Х. Шталем [32] – висвітлено результати аналітичних досліджень змісту професійної діяльності (у широкому розумінні) та побудови моделей комунікаційно-досвідного забезпечення її успішної реалізації.

Проблемам з'ясування сутності понять “професійна компетенція” та “професійна компетентність” сьогодні присвячуються публікації вітчизняних авторів гуманітарного, переважно педагогіко-психологічного, поля наукових досліджень. Науковці, серед яких Долгий О. [1], науковий колектив авторів



Південного наукового центру АПНУ [4], Кузікова С. [5], Міляєва В. [6], Черемис І. [10], укладачі академічних видань [7; 8] загострюють і одночасно обмежують свою увагу дослідженнями фахової діяльності практикуючих психологів як носіїв професійних компетенцій та компетентностей.

Формулювання цілей статті. Дослідження має за мету встановити особливості компетентнісного забезпечення діяльності персоналу з диджиталізації процесів налагодження та управління відносинами з постачальниками товарів і споживачами у процесі реалізації обраної маркетингової стратегії торговельного підприємства за умов постійних змін ринкової ситуації. Метою публікації визначено розвиток наукових підходів щодо розуміння сутності професійної діяльності фахівців з цифрового забезпечення перебігу бізнес-процесів, що мають за мету максимізацію прибутку, досягнення конкурентних переваг, збереження набутого рівня конкурентоспроможності, довготривалого утримання та постійного залучення нових клієнтів гібридних торговельних мереж. При цьому передбачається охопити весь перелік клієнторієнтованих процесів, що утворюють нерозривний ланцюг від укладання договорів про надходження товарів від постачальників, до забезпечення довгострокової лояльності постійних та нових споживачів послуг комбінованої online&offline торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Розбудова ефективних каналів взаємодії зі споживачами та постачальниками має здійснюватись на основі володіння та успішного використання персоналом набору необхідних компетентностей, здатності вирішувати професійні завдання на рівні сучасних вимог.

Дослідження компетентності проведемо в рамках сходження за ланцюгом понять “компетент” (competent) – особа, яка оволодіває атрибутами ефективної діяльності (знаннями, навичками, можливостями, ставленням, поведінкою) “спроможність” (competence) – здатність особи засвоювати атрибути ефективної діяльності (знання, навички, можливості, особисте ставлення, поведінку) “компетенція” (competency) – набір знань, навичок, ставлення, поведінки “компетентність” (competencies) – здатність компетента до практичного використання набутої сукупності знань, навичок, схильностей, виразу у фаховій діяльності особистого ставлення до неї та проявів специфічної поведінки, що трансформуються в більше ніж один/простий елемент компетенції. Відмінності між поняттями “компетенція” та “компетентність” наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Сутність понять “фахова компетенція” та “фахова компетентність”

Автор, джерело	Особливості реалізації наукового підходу у сфері
1	2
визначення змісту поняття “компетенція”	
Новий тлумачний словник української мови (НТСУМ) [7]	Кількість, якість знань та умінь у сфері діяльності фахівця, які він має, перелік питань, в яких він добре обізнаний
Професійна освіта. Словник [8]	Загальна сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що виникають щодо певного кола предметів і процесів і є необхідними для якісної продуктивної діяльності стосовно них. Відчужена, абстрактна, наперед задана вимога до професійної діяльності фахівця
Черемис І. [10]	Знання та вміння у сфері професійної діяльності
дослідження змісту фахової компетенції та професійної діяльності	
Fleishman & Reilly [15]	Визначення компетенції як KSAO-моделі (знання (Knowledge) – навички (Skills) – здібності (Abilities) – інші характеристики (Other characteristics))
Spencer & Spencer [31]	Розроблення “Інтерв’ю щодо поведінкових подій” для вимірювання рівня професійної компетенції
Mansfield [24]	Розрізнення підходів для визначення професійної компетенції для виконання однозадачної роботи, багатозадачної діяльності, універсальних навичок для виконання різних видів робіт
Norton [28]	Розроблення DACUM-методу визначення набору профільних компетенцій як результату аналізу професійних завдань та вимог до фахових якостей виконавців на конкретному робочому місці
визначення змісту поняття “компетентність”	
НТСУМ [7]	Кінцевий результат навчання, сукупність того, чим фахівець майстерно володіє
Професійна освіта. Словник [8]	Володіння фахівцем компетенцією, що передбачає особисте ставлення до неї та предмету діяльності, доскональне знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв’язків, явищ та процесів, можливих способів та засобів досягнення намічених цілей. Реалізована особистісна характеристика фахівця
Черемис І. [10]	Якісне використання компетенцій
1	2
Кічук Н. (упорядник) [4]	Постійне прагнення до оновлення та використання знань в конкретних обставинах, володіння оперативними та мобільними знаннями, гнучкість методу і критичність мислення, що передбачає здатність вибирати найбільш оптимальні та ефективні рішення і відкидати хибні
Кузікова С. [5]	Стійка здатність до діяльності, яка складається із п’яти компонентів: глибоке розуміння сутності задач та проблем, які вирішуються; знання досвіду у даній області, активне оволодіння його досягненнями; вміння вибирати засоби і способи дій, що є адекватними конкретним обставинам місця та часу; відповідальність за досягнуті результати; здатність вчитись на помилках, вносити корективи у процесі досягнення мети
Міляєва В. [6]	Вміння операціоналізувати у конкретній ситуації отримані знання та досвід з врахуванням зовнішніх обставин, загальна здатність фахівця, що заснована на його знаннях, досвіді, цінностях, схильностях, яка проявляється як можливість встановлення зв’язків між знаннями та ситуацією
Долгий О., Хрущ О. [1]	Інтегральна якість особистості, функціональний стан психіки, що забезпечує здатність вирішувати професійні задачі на рівні сформованих вимог, володіння потенціалом, мотивацією до діяльності, здатністю реалізувати творчий та операційно-технологічний потенціал, трансформувати його в успішну діяльність

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1; 4-8; 10; 15; 24; 28; 31].



На нашу думку, найбільш зваженим і аргументованим науковим підходом можна вважати той, згідно з яким компетентність визначається як сукупність когнітивної, мотиваційної, регулятивної та компоненти особистого ставлення фахівця до володіння набором професійних знань, вмінь, навичок, що поєднується з мотивацією, ціннісною орієнтацією особистості, володіння здатністю долати стереотипи, відчувати проблеми, проявляти гнучкість мислення, самостійність, цілеспрямованість, волюві якості у процесі професійної діяльності, одночасно, засіб конкретизації типів завдань, що формуються у різних наборах навичок, з точки зору акмеологічних закономірностей та станів розвитку зрілої людини у процесі особистісно-професійного зростання – бажаний підсумковий результат оволодіння фаховими компетенціям.

Визначення переліку фахових компетентностей передбачає проходження ланцюга послідовних фаз формування їхньої моделі, що включає:

I. Визначення загальних підходів до встановлення цілей професійної діяльності [30]. Можливими є три принципових варіанти: 1) аналіз успішної поведінки та прикладів найкращої практики; 2) виведення компетентностей із загальної корпоративної стратегії; 3) метод, що базується на врахуванні цінностей корпоративної культури діяльності [12];

II. Проведення аналізу компетенцій, а саме: завдань – визначаються цілями і описують кроки, які є необхідними для виконання стратегії і досягнення цілей діяльності, а також вимог – факторів (бажаної поведінки або необхідних навичок), що є обов'язковими для виконання завдань діяльності [13]. У спеціальній літературі описано три можливих підходи:

1) емпіричний DACUM-аналіз професійних (Hard Skills) компетенцій на робочому місці фахівця (табл. 2);

Таблиця 2

DACUM-аналіз професійних (Hard Skills) компетенцій діяльності у сфері управління відносинами з постачальниками і споживачами послуг торговельної мережі

	Зміст діяльності	Компетенції, пов'язані з виконання завдань на стадії реалізації стратегії формування відносин з постачальниками засобами E-Procurement, E-Company			
		визначення потреби у товарі/послугі		взаємодія з постачальниками	
		виникнення потреби	специфікація потреби	обрання	встановлення відносин
		А-1 Обрання ринку закупівель для дослідження	А-2 Обрання методу збирання даних	А-3 Дослідження ринку (створення профілю вимог)	А-4 Підготовка, документування та поширення даних
А	Стратегічні дослідження ринку закупівель				



V	Стратегічний структурний аналіз та планування	Б-1 Ідентифікація постачальників з попередньо визначеними характеристиками	Б-2 Визначення критеріїв оцінювання	Б-3 Формування об'єкта закупівель (групи постачальників)	Б-4 Визначення структурних проблем з розробкою конкретних заходів її перетворення
C	Пошук та попереднє обрання нових постачальників	В-1 Специфікація попиту та прийняття рішення “виробляти чи купувати”	В-2 Пошук відповідних провайдерів	В-3 Збирання інформації (RFI) та оцінювання провайдерів	В-4 Попередній відбір нових постачальників
D	Проведення тендерів, перемовин, налагодження відносин з постачальниками	Г-1 Отримання пропозицій (тендери RFP&RFQ/ аукціони) і їхнє порівняння	Г-2 Забезпечення переговорів (процес, стратегія, стиль)	Г-3 Розбудова стосунків (змістовна частина переговорів)	Г-4 Прийняття остаточного рішення про інтегрування постачальника
E	Планування оперативних закупівель	Д-1 Запуск замовлення (eProcurement) та перевірка його підтвердження	Д-2 Моніторинг термінів та забезпечення своєчасності поставок	Д-3 Вхідний контроль та фінансовий облік надходжень товарів	Д-4 Оперативна закупівельна логістика товарів (доставка, складське зберігання, використання)
F	Контроль, моніторинг та ризик-менеджмент закупівель	Е-1 Розробка системи контролю відносин з постачальниками	Е-2 Моніторинг, бенчмаркінг та аналіз ризику відносин	Е-3 Документування та презентація	Е-4 Прийняття рішення про зміну постачальника
G	Регулювання, розвиток та завершення відносин з постачальниками	Ж-1 Організування контролю та регулювання	Ж-2 Переукладання угод з постачальником	Ж-3 Оцінювання потенціалу успіху від використання обраного постачальника	Ж-4 Завершення відносин з постачальником
формування відносин з покупцями на основі використання програмних комплексів обліку товарів BAS, IsPro, MASTER, Парус-Торгівля/Склад, засобами E-Commerce, E-Marketing, E-Shop, E-Community					
H	Контроль надходження товарів, організація обліку запасів у роздрібних мережах з використанням електронних цінників (electronics shelf labels, ESL), серверних засобів розширення функціоналу реєстраторів розрахункових операцій (PPO), систем автоматизації робочих місць касирів dPOS				
I	Облік торговельних націнок, знижок та їхнє відображення у звітності				
J	Контроль вибуття, облік руху товарів за каналами збуту				
K	Контроль розрахунків з контрагентами				
L	Оподаткування реалізації товарів у рамках програм лояльності				
інсталяція клієнторієнтованого управління взаємовідносинами зі споживачами торговельних послуг на основі процедур Big Data Analysis, розроблення системи показників вимірювання лояльності і задоволення змістом обслуговування					
M	Системне орієнтування професійної діяльності (обліку; управління даними; систем заохочення; контролінгу; комунікацій; навчання працівників) на задоволення потреб клієнтів				

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [3; 20; 28; 30].



Техніко-технологічне акцентування DACUM аналізу проявляються у ході виділення професійних обов'язків як змісту діяльності [27], професійних завдань як переліку компетенцій [28] та окремих кроків як "підзавдань" діяльності на робочому місці [30];

2) інтуїтивний підхід до дедуктивного моделювання 64-розмірної KODE® матриці фахових компетенцій, заснований на узагальненні досвіду як специфічної комбінації характеристик діяльності у критичних ситуаціях;

3) ситуативне професійне консультування з формування професійних компетенцій на основі статистично досліджуваних зв'язків між особистісними характеристиками та критеріями професійного успіху конкретного фахівця [13];

III. Моделювання узагальненого профілю компетентностей шляхом використання АКЕК-методу зведеного аналізу завдань професійної діяльності і вимог до діючих фахівців (від *нім.* aufgaben- und anforderungsanalysbasierte Kompetenzmodellierungsmethode zur Entwicklung ganzheitliche Kompetenzprofil), що дозволяє максимально повно врахувати тенденції формування їхніх майбутніх компетентностей [30]. Метод передбачає проходження описаних вище фаз розробки попередніх підходів (із проведенням прикладних досліджень), аналізу абстрактної сукупності завдань та вимог (з використанням прийомів проведення аналітико-емпіричного DACUM-аналізу необхідних для фахової діяльності *hard skill* навичок, дедуктивно-інтуїтивного формування *soft skill* навичок професійної діяльності, що формуються із залученням атласу KODE®), а також формулювання критеріїв спеціалізації та визначення параметрів абстрактної моделі фахових компетентностей.

IV. Проведене у точній відповідності до описаної послідовності профілювання ідеальних фахових компетентностей (у нашому випадку це: а) налагодження та супровід використання цифрових мереж; б) управління цифровими процесами та системами; в) розробка стратегій та управління ризиками використання даних) у сфері диджиталізації гарантовано забезпечує виконання комплексу сформульованих завдань і досягнення цілей реалізування стратегій діяльності на усій послідовності стадій формування асортименту, надання послуг, запровадження клієнторієнтованого управління взаємовідносинами з постачальниками позицій товарного асортименту та споживачами послуг (таблиця 3);

V. Інсталювання компетентісного підходу шляхом реалізування системи заходів у сфері менеджменту людських ресурсів (Human Resources, HR), що передбачає формулювання вимог до *soft skills* фахівців.

VI. З врахуванням описаних кроків нами розроблено і пропонується до практичного застосування наведений в таблиці 3 розширений перелік

попередньо визначених фахових (когнітивних) та методичних (регулятивних) (*hard skill*) компетентностей фахівців з диджиталізації торговельної діяльності.

Перелік фахових доцільно доповнити компетентностями, які набуваються на основі отриманого життєвого досвіду і розглядаються у якості іншої важливої складової професійної діяльності – цифрового маркетингу (таблиця 3). Концепція цифрового маркетингу у найбільш повній мірі забезпечує належний рівень обізнаності, привабливості, задоволення цікавості, дій та відстоювання способу задоволення споживчого вибору саме зі сторони клієнтів [9].

Таблиця 3

Модель *Soft Skills* компетентностей фахівців у сфері диджиталізації діяльності торговельних мереж

		Консультант з питань		
		диджиталізації / мережевий менеджер	цифрового процесного та системного менеджменту	цифрового ризик-менеджменту та стратегії оброблення даних
компетентності	персональні	лояльність; нормативна етична поведінка; відкритість до змін	цілісне мислення	нормативна етична поведінка; відкритість до змін; надійність
	соціально-комунікативні	вміння пристосовуватись, адаптивність; вміння консультувати; здатність управляти відносинами; вміле спілкування/ орієнтованість на клієнтів; сумлінність; здатність до інтеграції/ об'єднання; навички вирішення конфліктів/ проблем; здатність до співпраці; відчуття обов'язку; навички командної роботи	вміння консультувати; сумлінність; здатність до інтеграції; комунікабельність; здатність до співпраці; відчуття обов'язку; навички командної роботи	вміння консультувати
	професійної активності та навичок фахової діяльності	здатність приймати рішення; прагнення до творчості; вміння надати імпульс; ініціативність; готовність до інновацій	здатність приймати рішення; діяльність, що орієнтована на результат	готовність до активної діяльності; діяльність, що орієнтована на результат; вміння надати імпульс; ініціативність
	фахово-методичні	здатність виносити судження; усвідомлення наслідків; професійне визнання; експертний рівень знань; старанність; знання ринку; передбачувана поведінка; навички управління проєктами; орієнтування на отримання знань	аналітичні здібності до висновків; здатність виносити судження; професійне визнання; міждисциплінарні знання; експертний рівень знань; старанність; організаційні здібності; передбачувана поведінка; навички управління проєктами; системність та методичність	аналітичні здібності до висновків; здатність виносити судження; професійне визнання; міждисциплінарні знання; експертний рівень знань; усвідомлення наслідків; знання ринку; передбачувана поведінка; навички управління проєктами; системність та методичність

Джерело: складено авторами на основі адаптування та доповнення [17; 18; 30].



Перелічені компетентності набувають надзвичайної ваги за умов нищівного впливу масових кризових явищ на перебіг діяльності торговельних мереж і пов'язаних з цим коригувань стандартних маркетингових стратегій.

Всебічне запобігання впливу кризових явищ на перебіг маркетингових стратегій передбачає здійснення у діяльності торговельних підприємств змін безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції, яка залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі. Вона має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів), мати елементи інноваційності (унікальності), бути сервісно-орієнтованою [2]. Це, в свою чергу, вимагає врахування у діяльності диджиталізаторів таких аспектів: особливостей управління іміджем та брендом компаній; необхідності подолання прогалин у постачанні, компенсування втрат можливостей виробництва та пов'язаних з кризою “провалів” якості продукції, типовими та нетиповими впливами криз на маркетинг, особливостями управління клієнтами та продажами в умовах кризи (використання “антициклічного” маркетингу, оновлення сегментів споживачів, ідентифікування “кризочутливих” сегментів споживачів, зміна рівня резистентності покупців до кризових проявів, формування наступальних пропозицій для кризостійких споживачів, прийняття рішення в дихотомії “захист продажів чи наступальні стратегії”, забезпечення лояльності клієнтів під час розгортання кризи (засоби Loyalty-Marketing & Fun-Management, кризові пропозиції, умови та корпоративні пожертви, гарантії та доброзичливість як засіб управління рівнем задоволеності клієнтів), продуктові та послугові інновації у період кризи (поширення безконтактних послуг, маркетинг в умовах нетрадиційного життєвого циклу товарів, антикризові альтернативи диверсифікації та хеджування ризику, відкриті інновації, організування тестових (цифрових) закупівель), особливості проведення рекламних компаній, інформування клієнтів та використання преси в умовах кризи, розвиток спеціальних навичок цифровізації в умовах криз, організаційні, культурні та ціннісні аспекти маркетингової діяльності [23].

До спеціальних навичок цифровізації маркетингової діяльності в умовах розгортання кризових явищ віднесемо: здатність використання соціальних медіа у якості стабілізаторів кризових проявів; соціальний моніторинг; антикризовий Influence-маркетинг, використання цифрових технологій як внесок в успіх антикризового маркетингу; культурна та технічна компетентність у режимі реального часу, online продажі, афілійований маркетинг та Livestream-Shopping, створення цифрових клубів клієнтів, Digital Events та організування безконтактних послуг [19].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування конкурентної маркетингової політики торговельного підприємства в умовах різноманітних кризових проявів відбувається у процесі організування, з одного боку, системи багатоканальних продажів (традиційними off-line засобами проведення стаціонарної, виїзної, непрямой на основі каталогів торгівлі та модернізованими – on-line засобами організування діяльності електронних магазинів, на основі використання мобільних пристроїв, цифрового телебачення), з іншого – організування альтернативного мультиканального комунікування (off-line засобами проведення PR-компаній, ознайомлення покупців з інформацією друкованими та традиційними медійними (телебачення і радіо) засобами поширення, налагодження персональних контактів та on-line комунікацій в системі цифрового маркетингу (Digital marketing) на основі використання новітніх інструментів використання соціальних медіа (Facebook, Twitter), мережі Internet (блогів, засобів розсилання електронних листів, сповіщень)), у центрі якої перебуває сучасний покупець з його багатоаспектними та специфічними потребами.

Ефективне управління відносинами з постачальниками товарів і споживачами послуг у процесі реалізування цифрових маркетингових стратегій сучасних торговельних підприємств базується на засадах визначення профілів істотних компетентностей провідних категорій працівників та формуванні на цій основі фахових команд виконавців. Визначення профілів компетентностей передбачає використання описаних у проведеному дослідженні методик: опису виробничих завдань та фахових вимог до виконавців із залученням спеціальної літератури; DACUM індуктивного визначення комплексу *hard skills* фахових та методологічних компетенцій виконавця; дедуктивного порівняння та доповнення виведених на попередній стадії *soft skills* фахових профілів виконавців робіт на основі залучення універсального KODE®-атласу компетенцій.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються нами з майбутніми очікуваними модифікаціями компетентностей фахівців та змісту функцій очолюваних ними відділів диджиталізації маркетингової діяльності, їхнім перетворенням у повноправних стратегічних партнерів торговельних компаній. Як передбачається логікою розвитку подій, саме на них покладатиметься завдання налагодження якнайширших захищених мереж співпраці з постачальниками та безвідмовного обслуговування споживачів торговельних послуг в умовах експоненційного зростання обсягу інформації, яка підлягає обов'язковій поглибленій аналітичній обробці.

Критичними компетенціями, якими повинні будуть креативно оперувати всі диджиталізатори, сьогодні стають: здатності до ефективного керівництва



міжфункціональними та міжфірмовими командами виконавців; жорстке орієнтування на максимально якісне задоволення запитів та потреб постійних і нових клієнтів; перехід від оперативного обслуговування процесів закупівель та продажів до запровадження інноваційних проєктів формування глобальних інтегрованих торговельних мереж; ефективне управління змінами (засобами мережевого планування, запробігання ризикам, управління послідовностями бізнес-процесів, адекватного реагування на скорочення тривалості життєвого циклу різних груп товарів, координування спільних з партнерами інноваційних проєктів, розширення переліку та особливостей залучення нових джерел фінансування, проведення міждисциплінарного консультування, організування екологічно чистих закупівель та соціально-орієнтованих ланцюгів постачань, “Design thinking”; володіння засобами заощадливого маркетингу та стратегічного управління витратами; здатність безболісно позбуватись “тягаря” минулого досвіду та змістовного оновлення компетентностей) в умовах функціонування нестабільних ринків.

Список використаних джерел:

1. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7–22.
2. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №9(42). С. 108-116
3. Ковова І. Облік товарів в умовах диджиталізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія “Економіка і управління”*. 2021. Вип. 50, 122-129.
4. Компетентність саморозвитку фахівця: педагогічні засади формування у вищій школі/ О.О. Біла, Т.Р. Гуменникова, Я.В. Кічук та ін. / наук. ред., упорядкув. Н.В. Кічук. Півден. наук. центр АПН України. Ізмаїл. держ. гуманіт. ун-т, Ізмаїл, 2007. 235 с.
5. Кузікова С.Б. Аналіз чинників саморозвитку особистості в ракурсі функціонального напрямку в психології. *Проблеми загальної та педагогічної психології. Збірник наукових праць інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка*. 2008. Том Х. Частина 4. С. 298-307.
6. Міляєва В.Р. Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації: монографія. Дрогобич: Редакційно-

- видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2011. 298 с.
7. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). том 1, А – К / укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ, Вид-во “АКОНІТ”, 2006. 926 с.
 8. Професійна освіта: Словник: навч. пос. / уклад. С.У. Гончаренко та ін. / за ред. Н.Г. Никало. К.: Вища школа, 2000. 149 с.
 9. Цатурян Р.О., Бедов Д.В., Жовновач Р.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). 186-196
 10. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції. *Вища освіта України*. 2006. №2. С. 84-88.
 11. Benkenstein M., Brock C. Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz. 4., erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer GmbH, 2021. 290 s.
 12. Briscoe J.P., Hall, D.T. Grooming and picking leaders using competency framework: do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*. 1999. № 28(2). P. 37–51.
 13. Drumm H.J. Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer. 2008. 820 S.
 14. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of Business Process Management. Second Edition. Berlin: Springer-Verlag GmbH Germany. 2018. 527 S.
 15. Fleishman E.A., Reilly M.E. Handbook of human abilities: Definitions, measurements, and job task requirements. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1992. 132 P.
 16. Heinemann G. Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. 11. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. 446 S.
 17. Heyse V. KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, bitte geschehen und psychologischen Praxis. 3., überarb. u. erw. Aufl. / J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel, S. Grote, W. Sauter (Hrsgs.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2017. S. 245-273.
 18. Heyse V., Erpenbeck, J. Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzen Entwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann. 1997. 395 S.



19. Hofmann E., Staiger F. Beschaffungs-kompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs. Springer Gabler. 2020. 189 S.
20. Kollmann T. E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7., Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 2019. 1016 s.
21. Kotler P., Keller K.L., K., Chernev A., Opresnik M.O. Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 16., Aktualisierte Auflage. München: Pearson Deutschland GmbH. 2023. 666 S.
22. Kröger J., Marx S. Agile Marketing: Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset – Methoden – Tools. Wiesbaden: Springer Gabler GmbH. 2020. 221 S.
23. Lies J. Krisenmarketing. Gezielt handeln in der Corona-Krise und bei anderen unerwarteten Ereignissen. 1., Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2021. 91 S.
24. Mansfield R.S. Building competency models: Approaches for HP professionals. *Human Resource Management*. 1996. № 35. P. 7-18.
25. Meister H., Meister U. Prozesse kundenorientiert gestalten: Der Weg zur Customer-Driven Company. München: Hanser Verlag. 2010. 196 S.
26. Mödinger W., Schmid S., Seitz J. Marketing heute: Grundlagen, Perspektiven, Praxisbeispiele. Düsseldorf: Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG. 2018. 589 S.
27. Nerdinger F.W. Anforderungsanalysen. *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* / D.E. Krause (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Gabler. 2017. S. 71-90.
28. Norton R.E. DACUM handbook. Columbus: The Ohio State University. 1997. 308 S.
29. Pepels W. Professionelles Marketing. In zwölf Schritten zum Vermarktungserfolg. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Berlin: Dunker & Humblot. 2013. 359 s.
30. Sonntag K., Schmidt-Rathjens S. Kompetenzmodedelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management? Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung. *Personalführung*. 2004. № 10, S. 18-26.
31. Spencer L.M., Spencer S. Competences at work: Models for superior performance. New York: John Wiley and Sons. 1993. 384 p.
32. Stahl H.K., Hillmer G. Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit: Warum Fachkenntnisse nicht mehr reichen und welche Stärken zum Erfolg führen. 1., Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. 2022. 249 S.
33. Stark H. Marketing und Kundenmanagement: Strategien und Instrumente erfolgreicher Kundengewinnung und Kundenpflege. Bad Wörishofen: Holzmann Medien GmbH & Go KG. 2019. 301 S.



Volodymyr VASYLENKO

Doctor of Pedagogic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Economic Theory,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine

 [https:// 0000-0002-7907-6942](https://0000-0002-7907-6942)

vasylenko.volodymir@gmail.com

Liliia KOVAL

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Economic Theory,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-0256-1621>

lkoval1971@ukr.net

Oleksandr MARYANCHUK

Postgraduate,
State Higher Education Institution
«Pryazovsky State Technical University»,
Dnipro, Ukraine

 <https://0009-0001-4671-3706>

studentdc@ukr.net

**COMPETENT MANAGEMENT OF RELATIONS WITH SUPPLIERS AND
CONSUMER BEHAVIOR IN THE PROCESS OF DIGITALIZATION OF
THE MARKETING STRATEGY OF A TRADE ENTERPRISE**

Annotation. *The publication is devoted to the study of the features of the competence support of personnel in the digitalization of the processes of establishing relations with suppliers and managing consumer behavior in the process of implementing the chosen marketing strategy of a trading enterprise, including in the conditions of constant changes in the market situation. The emphasis is made on the formation of effective channels of interaction with suppliers and consumers of services of commercial enterprises based on the possession and successful use by the staff of a set of competencies, the ability to solve professional tasks at the level of modern requirements.*

The essence of the categories of “professional competence” of personnel activities are clarified, in the context of the professional activities of personnel involved in solving the problem of digitalization of strategic business processes of trading enterprises. Based on the generalization and practical use of experience in forming an



abstract model of professional competencies, a distinction is made between professional knowledge and experiential and communication skills of performers of the main functions in the named field of activity.

The study proposes an innovative model of professional competencies for specialists in the field of digitalization of trade, focused on overcoming crisis challenges. The content of performing professional functional duties in conditions of crisis fluctuations in demand and adjustments to market conditions is being clarified. Anti-crisis mechanisms are proposed, including the use of digital technologies to stabilize marketing strategies - from social media and online sales to the organization of contactless services, which allows stabilizing the operation of retail chains.

Special emphasis is placed on the methodology for forming the model, which includes stages from defining goals through the analysis of successful practices and corporate strategies to the application of the AKEK method, which integrates hard skills (professional skills) and soft skills (interpersonal competencies) through tools such as DACUM analysis of professional tasks and the KODE® - competency atlas for deductive modeling.

An acmeological approach to competency modeling is proposed, which takes into account the stages of professional growth of an individual under stress, the practical value of which is manifested in its adaptability to HR systems, which makes it possible to form a team with a balanced ratio of technical skills and emotional intelligence, which are critical for business survival in the era of digital transformations and global uncertainties.

Keywords: *professional competencies, marketing strategy, supplier relations, consumer behavior management, digitalization, retail enterprises.*