УДК 005.95/.96:339.9
JEL J24, F23, M12
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-14

Клепець В.О.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-7132-3367

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі людського капіталу у виборі та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Застосовано порівняльний аналіз теоретичних підходів і концептуальне узагальнення емпіричних досліджень. Уточнено визначення людського капіталу та механізм його перетворення на колективні компетентності й стратегічні спроможності. Наукова новизна полягає у розмежуванні міжнародних можливостей і доступних стратегічних альтернатив за компетентнісними, організаційними та часовими передумовами. Запропоновано модель стратегічної відповідності й орієнтовні профілі компетентностей для форм міжнародної діяльності. Практичне значення результатів полягає у визначенні критичних розривів і напрямів кадрової підготовки. Обґрунтовано необхідність узгодженого розвитку персоналу та організаційних умов його роботи.

Ключові слова: людський капітал, зовнішньоекономічна діяльність, інтернаціоналізація, стратегічні альтернативи, компетентності, стратегія, динамічні спроможності, стратегічна відповідність.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність охоплює експорт, контрактну співпрацю, спільне створення продукту, міжнародні мережі та представництва. Стратегічний вибір передбачає визначення потрібних компетентностей, способів їх поєднання й строків підготовки персоналу відповідно до форми міжнародної присутності.

У знаннєво-містких видах діяльності якість послуги, довіра замовника та виконання міжнародних вимог залежать від взаємодії команд. Тому людський капітал слід оцінювати через конфігурацію знань і можливості їх застосування, що визначають здійсненність стратегій підприємства.

У статті *стратегія розвитку ЗЕД* визначається як *узгоджена система довгострокових цілей і рішень щодо масштабу, географії та організаційної форми міжнародної діяльності.* Це авторське робоче визначення пов'язує зовнішні можливості з ресурсами й компетентностями підприємства, відмежовуючи стратегічний розвиток від поточних операцій.

Людський капітал характеризується продуктивними знаннями, навичками й досвідом, сформованими завдяки освіті та професійній підготовці. А система управління персоналом визначає способи їх розвитку, залучення й використання. Розмежування цих категорій дозволяє оцінювати придатність потенціалу працівників для конкретної міжнародної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літературних джерел до заданої проблематики показує, що дослідження останніх років мають радше емпіричний, а не теоретичний характер. Тому автор брав до уваги класичні теорії, моделі та розвиток їх положень. Процесна модель Яна Йогансона та Яна-Еріка Вальне пояснює міжнародне розширення нагромадженням знань [12]. Її переглянута версія акцентує розвиток мережевих відносин [13]. Ресурсний підхід Джея Барні пов'язує стратегічні переваги з неоднорідністю ресурсів [6], а теорія Д. Тіса, Г. Пізано й Е. Шуен – з їх своєчасною реконфігурацією [25]. У сукупності ці праці пояснюють набуття ринкового досвіду, ресурсні передумови стратегічного вибору та адаптацію підприємства.

Серед досліджень, що враховують регіональну українську специфіку, виокремлено декілька ключових, релевантних для предмета дослідження. Зокрема, А. Волошин аналізує застосування моделей інтернаціоналізації малих і середніх підприємств в Україні [1]. Т. Гринько та Ю. Настиченко розкривають засади стратегічного управління людським капіталом [3]. Г. Захарчин та Я. Панас – культурні й ціннісні передумови його розвитку [4]. В. Гойчук і Н. Любомудрова досліджують формування та збереження людського капіталу підприємств в умовах війни й нестабільності [2], Е. Лібанова – його втрати та повоєнне відновлення в Україні [5]. Ці праці обґрунтовують необхідність враховувати

© Клепець В.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

у стратегії розвитку ЗЕД організаційні умови використання знань, кадрові обмеження та строки відновлення компетентностей.

Отже, розглянуті дослідження пояснюють окремі аспекти інтернаціоналізації, стратегічного управління та відновлення людського капіталу. Водночас їх поєднання у визначенні доступних міжнародних альтернатив потребує окремого концептуального пояснення. Невирішеною частиною проблеми є узгодження критичних компетентностей, організаційних умов і часу підготовки для оцінювання здійсненності конкретної міжнародної стратегії.

Мета статті – поєднати зазначені теоретичні підходи у модель, що пояснює роль людського капіталу у визначенні доступних стратегічних альтернатив розвитку зовнішньоекономічної діяльності, та окреслити особливості її застосування в українському контексті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологія поєднує порівняння теоретичних механізмів із концептуальним узагальненням емпіричних праць. Джерела зіставлено за рівнем аналізу, формою міжнародної діяльності та зв'язком людського капіталу з результатами.

Розгорнута систематизація в табл. 1 подає представників, зміст стратегічного вибору й обмеження теорій.

Систематизація показує перехід від набуття досвіду й доступу до можливостей до перевірки ресурсної здійсненності та адаптації. Процесна й мережева логіка пояснюють міжнародний досвід і доступ до можливостей; ресурсна – внутрішні передумови їх використання; динамічні спроможності – зміну цих передумов. Емпіричні праці дозволяють уточнити складові людського капіталу та механізми їх зв'язку з результатами.

Як бачимо з таблиці 1, в Уппсальській процесній моделі рішення про новий ринок спирається на досвід, а подальша діяльність створює нові знання [12]. Переглянута модель додає мережеву позицію, довіру та спільне формування можливостей [13]. Працівники ж виступають носіями знань про клієнтів, регуляторні вимоги й способи співпраці.

Мережевий підхід Й. Йогансона, Я.-Е. Вальне пояснює міжнародні можливості через відносини, довіру та розподіл відповідальності [13]. Мовні, міжкультурні й переговорні навички допомагають підтримувати партнерство. Однак доступ до мережі слід оцінювати разом із внутрішньою готовністю команди виконати контракт у потрібному обсязі та якості.

Ресурсний підхід Дж. Барні пов'язує здійсненність стратегії зі спеціалізованими

Таблиця 1

Теоретичні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та місце людського капіталу

Підхід: основоположники та представники	Формування і вибір стратегії	Місце людського капіталу	Обмеження
Уппсальська модель Й. Йогансон, Я.-Е. Вальне [12; 13]	Поступове нагромадження знань, досвіду і ринкових зобов'язань; у переглянутій моделі – мережі, довіра й можливості.	Носій знань про ринок і досвіду, що допомагають зменшувати невизначеність.	Слабше пояснює вимушену й надзвичайно швидку зміну ринку.
Мережевий підхід Й. Йогансон, Я.-Е. Вальне [13]	Стратегічні можливості залежать від позиції підприємства у міжнародних мережах та якості його зв'язків.	Переговорні, мовні, міжкультурні компетентності та здатність підтримувати довіру.	Недостатньо описує внутрішню структуру компетентностей команди.
Ресурсний підхід Дж. Барні [6]	Множина реальних альтернатив залежить від цінних ресурсів і джерел стійкої переваги.	Стратегічний нематеріальний ресурс, цінність якого залежить від поєднання знань.	Відносна статичність у поясненні швидкого оновлення ресурсів.
Динамічні спроможності Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен [24; 25]	Інтеграція, створення та переконфігурація компетентностей відповідно до змін середовища.	Мікрооснова навчання й адаптації, що діє через організаційні процеси.	Складність відокремлення і вимірювання спроможностей підприємства.
Ранні глобальні фірми Б. Овіатт, П. Макдугалл; Г. Найт, С. Т. Чавушгіл [14; 21]	Ранній і швидкий вихід за кордон завдяки знанням, інноваціям, технологіям і мережам.	Міжнародний досвід, інноваційні та підприємницькі компетентності.	Не є універсальною траєкторією для зрілих компаній.

Джерело: авторське аналітичне узагальнення праць, зазначених у таблиці

знаннями, репутацією й міжнародним досвідом [6]. Їхня цінність залежить від конкретної альтернативи: висока професійна кваліфікація може потребувати доповнення знаннями міжнародних контрактів, партнерств або стандартів цільового ринку.

Теорія динамічних спроможностей пояснює розпізнавання змін, мобілізацію ресурсів і перебудову роботи [24]. Знання фахівця стають спроможністю організації через обмін досвідом, координацію, навчання та процедури ухвалення рішень. Тому залучення кваліфікованих працівників потребує умов для командного використання їхніх компетентностей.

Ранній вихід на зовнішні ринки, який досліджують у своїх працях Б. Овіатт, П. Макдугалл; Г. Найт, С. Т. Чавушгіл, можуть підтримувати знання засновників, інновації та міжнародні зв'язки. Стійкість такої траєкторії залежить від залучення, передавання й збереження знань: міжнародна активність не повинна випереджати організаційну спроможність підприємства виконувати зобов'язання [14; 21].

Звернемося тепер до наукових праць, що апелюють до *взаємозв'язку людського капіталу і результатів міжнародної діяльності.* Так, М. Руззіє та співавтори виявили відмінності у зв'язку міжнародних бізнес-навичок, орієнтації, сприйняття середовища й управлінських знань підприємців з інтернаціоналізацією [23]. У свою чергу І. Дар і М. Мішра запропонували вимір освіти, знань, досвіду та навичок [10]. Це обґрунтовує оцінювання профілю компетентностей замість лише інтегральної кваліфікації.

Важливе уточнення стосується темпу розвитку. Й. Онкелінкс, Т. Манолова та Л. Едельман встановили для бельгійських малих і середніх підприємств криволінійний зв'язок між рівнем людського капіталу й експортною інтенсивністю в групі швидкої інтернаціоналізації [20].

Форма міжнародної присутності також змінює вимоги до персоналу. Дослідження С. Буке, Л. Ебера й Е. Деліоса показало зв'язок між інтенсивністю людського капіталу, можливістю відокремити виробництво послуги від її споживання та рішеннями про спосіб виходу на ринок і залучення працівників за кордоном [8]. Автори зіставляли японські прямі інвестиції у виробництво, оптову й роздрібну торгівлю та фінансові послуги. Висновки цієї праці використано як підставу аналізувати узгодженість кадрових рішень із формою міжнародної присутності.

М. Мубарік та співавтори показали на вибірці пакистанських малих і середніх промислових підприємств роль здатності засвоювати зовнішні знання у зв'язку між людським капіталом та експортними результатами [18]. Д. Мудаліге, Н. Ісмаїл та М. Абдул Малек розрізнили динамічні спроможності власника й підприємства та виявили опосередкування впливу першого рівня через другий [19]. Для запропонованої моделі ці результати важливі тим, що дозволяють відокремити характеристики носіїв знань від організаційних механізмів їх застосування.

К. Данг та співавтори конкретизують значення управління знаннями для розвитку ринку проєктних архітектурних, інженерних і будівельних фірм [9]. Проте ані витрати на навчання, ані загальна спроможність управляти знаннями самі собою не визначають доступності конкретної стратегії ЗЕД.

Перехід від властивостей працівників до можливостей підприємства пояснює багаторівнева модель формування ресурсу людського капіталу [22]. Емпіричне дослідження індивідуальних та організаційних динамічних спроможностей конкретизує цей зв'язок у міжнародній діяльності [19]. На цій основі у статті запропоновано авторську модель, що виокремлює організаційні умови, колективні компетентності та стратегічні спроможності, пояснюючи різну здійсненність стратегій за подібної кваліфікації персоналу.

Зважаючи на вищевикладене, у межах статті ***людський капітал підприємства*** *визначається як невідокремлювана від працівників сукупність професійних знань і вмінь, компетентностей, стану здоров'я, мотиваційних установок, творчих та адаптивних здібностей, що накопичується завдяки інвестиціям і досвіду та змінюється впродовж трудової діяльності.* Її стратегічне значення виявляється через організовану взаємодію людей: залучення до спільних завдань, координацію, передавання знань і використання відповідно до обраних цілей. За цих умов індивідуальні характеристики стають основою колективних і динамічних спроможностей, створення цінності та конкурентних переваг. Це авторське визначення поєднує інвестиційну логіку нагромадження людського капіталу Дж. Беккера [7] із згадуваним вже ресурсним поясненням його стратегічної цінності [6]. Організаційний аспект визначення спирається на теорію інтеграції спеціалізованих знань [11] та багаторівневу модель формування людського капіталу підприємства [22].

Організаційні умови охоплюють мотивацію, розподіл ролей і відповідальності, доступ до технологій та інформації, координацію й обмін знаннями. Їх роль полягає в забезпеченні спільного застосування

компетентностей, що узгоджується з теоретичними засадами стратегічного управління людськими ресурсами [26]. Колективні компетентності характеризують здатність команди виконувати узгоджені завдання; а стратегічні спроможності – можливість підприємства використовувати й перебудовувати цю здатність для досягнення довгострокових цілей.

Структурну логіку механізму відображає концептуальний вираз (1):

$$HC \times OE \rightarrow CC \rightarrow SC \rightarrow SA \rightarrow CA \rightarrow SR \quad (1)$$

де *HC* – людський капітал (*Human Capital*); *OE* – організаційні умови (*Organizational Environment*); *CC* – колективні компетентності (*Collective Competencies*); *SC* – стратегічні спроможності (*Strategic Capabilities*); *SA* – стратегічні альтернативи (*Strategic Alternatives*); *CA* – конкурентні переваги (*Competitive Advantages*); *SR* – стратегічні результати (*Strategic Results*). Добуток *HC* × *OE* позначає взаємодоповнюваність ресурсних та організаційних передумов.

Зміст множення полягає в тому, що високий індивідуальний рівень компетентностей потребує умов для реалізації. За висновками ряду досліджень, передусім знаннєво-орієнтованої теорії фірм Р. Гранта, якщо відсутні мотивація, координація, технологічне забезпечення або доступ до потрібних знань, частина професійних можливостей залишається невикористаною [11]. Наприклад, володіння іноземною мовою та міжнародними стандартами створює передумови для роботи із закордонним замовником, однак без узгодженого розподілу завдань і процедур контролю якості не гарантує виконання контракту. Отже, кадрова підготовка і розвиток робочих процесів мають плануватися разом.

У ЗЕД організаційна інтеграція поєднує міжнародні, цифрові, проєктно-управлінські та міжкультурні компетентності. Оцінювання такого профілю має враховувати багатовимірність людського капіталу. Партнерська взаємодія та спільне формування міжнародних можливостей залежать від мережевих відносин, тоді як адаптацію роботи пояснює концепція динамічних спроможностей. У виразі (1) автор узагальнює ці положення як перехід від колективних міжнародних компетентностей до стратегічних спроможностей і ширшого набору доступних альтернатив інтернаціоналізації.

Наступний перехід – від альтернатив до конкурентних переваг – потребує вибору та належної реалізації стратегії. Перевага виникає, коли підприємство використовує спроможності для створення цінності, яку визнає замовник і яку складно відтворити конкурентам [6]. Результативність ЗЕД слід оцінювати окремо, з урахуванням якості виконання контрактів, повторної співпраці, досягнення цілей міжнародного розвитку та економічної віддачі.

Позначені стрілками переходи характеризують концептуально очікувані взаємозв'язки, а їхній напрям, сила та залежність від способу міжнародної діяльності мають перевірятися на даних підприємств. Водночас міжнародна взаємодія створює нові знання про замовників і виконання проєктів, тому модель потребує зворотного зв'язку від результатів діяльності до розвитку людського капіталу [17].

Модель допускає двосторонній рух таким чином, що наявний людський капітал звужує або розширює вибір стратегії, а обрана стратегія, своєю чергою, визначає пріоритети набору, розвитку та утримання працівників. Управлінське завдання полягає не у максимізації всіх компетентностей, а у виявленні критичних розривів для конкретної альтернативи й побудові механізму їх подолання.

Для конкретизації вимог до людського капіталу зіставлено чотири форми міжнародної діяльності за ключовими компетентностями персоналу та організаційними умовами їх застосування (табл. 2). Наведені профілі є авторським аналітичним узагальненням і слугують орієнтиром для виявлення компетентнісних та організаційних розривів.

Таблиця 2

Орієнтовні профілі людського капіталу для форм міжнародної діяльності

Форма діяльності	Ключові компетентності	Організаційна умова
Разовий експорт або контракт	Контрактна, мовна, фінансова й регуляторна грамотність [16].	Відповідальний за координацію договору та контроль виконання [15].
Повторні міжнародні проєкти	Управління клієнтами, якістю, міжкультурною взаємодією [13].	Передавання знань між проєктними командами [19].
Партнерська мережа	Переговори, узгодження стандартів, розподіл ролей [13].	Процедури спільної роботи й управління залежностями [13].
Стійка закордонна присутність	Локальне управління, добір персоналу, комплаєнс, лідерство [8; 16].	Система контролю, підтримки та розвитку міжнародної команди [8; 15].

Джерело: авторські орієнтовні профілі, сформовані на основі розглянутих у таблиці досліджень; перелік компетентностей та організаційних умов є аналітичною інтерпретацією автора

Зіставлення профілів табл. 2 показує, що вимоги до людського капіталу залежать від форми міжнародної діяльності та характеру зобов'язань підприємства. Для разового експорту визначальною є здатність підготувати й виконати конкретний контракт, тоді як повторні міжнародні проєкти потребують збереження клієнтських відносин і передавання накопиченого досвіду між командами. У партнерській мережі результативність компетентностей залежить від узгодження стандартів, розподілу ролей і процедур взаємодії між організаціями. Стійка закордонна присутність посилює потребу в локальних управлінських компетентностях та системній підтримці міжнародної команди, що підвищує значення організаційних умов реалізації людського капіталу. Отже, стратегічний вибір має спиратися на відповідність компетентностей і механізмів їх використання вимогам конкретної форми діяльності; наведені профілі не передбачають обов'язкової послідовності інтернаціоналізації.

Зміст зворотного зв'язку уточнюють Д. Макквіллан, П. Шаркі-Скотт і В. Манжематен у якісному дослідженні міжнародного розвитку п'яти архітектурних фірм [17]. Автори розрізняють навчання під час виконання проєктів і навчання через освоєння ринку та пов'язують ці траєкторії з формуванням репутаційного або відносинного капіталу. У межах цієї статті результат інтерпретується так: участь у міжнародній діяльності не лише використовує попередній досвід працівників, а й змінює доступні підприємству знання та партнерські можливості. Це обґрунтовує включення навчання до контуру оновлення компетентностей, не ототожнюючи спостереження за окремими фірмами з універсальною закономірністю.

Логіка впливу і процесу, на погляд автора, має такий вигляд: *Людський капітал → вибір міжнародної стратегії → практичний досвід і навчання → оновлення компетентностей → розширення доступних альтернатив ЗЕД.*

Набутий досвід має фіксуватися, оцінюватися щодо придатності для інших контрактів і передаватися між командами. Так міжнародне навчання змінює можливості підприємства, а не залишається знанням окремих працівників. Тому контур передбачає повторне оцінювання фактичного профілю людського капіталу.

Авторська концептуальна модель стратегічної відповідності людського капіталу стратегіям розвитку ЗЕД узагальнила ці вимоги (рис. 1).

Запропонована на рис. 1 схема поєднує інвестиційну логіку розвитку працівників [7] та ресурсне пояснення стратегічного вибору [6]. Значення складу людського капіталу для міжнародної діяльності конкретизують дослідження МСП [18; 23]. Роль темпу інтернаціоналізації уточнює праця Й. Онкелінкса та співавторів [20], а оновлення компетентностей пояснює концепція динамічних спроможностей [24]. Галузеву конкретизацію забезпечує дослідження управління знаннями у проєктних організаціях [9]. Навчання в міжнародній діяльності архітектурних фірм розглянуто у праці Д. Макквіллан та співавторів [17].

Вісім блоків моделі організовано навколо одного завдання: встановити, чи може підприємство сформувати потрібну конфігурацію компетентностей до моменту, коли міжнародна можливість втратить актуальність. Зовнішні умови для українських підприємств охоплюють зближення з вимогами ЄС, безпекові ризики, потреби відбудови, доступ до міжнародного фінансування та технологічні зміни. Цифровізація, інформаційне моделювання будівель і штучний інтелект розглядаються як чинники зміни профілю знань, тоді як кадрові втрати й мобільність впливають на його фактичну доступність. Конкретні регуляторні, екологічні та професійні вимоги мають уточнюватися для обраного ринку й контракту, а не задаватися однаково для всіх підприємств.

Модель стратегічної відповідності переводить загальний механізм у послідовність управлінських рішень. Спочатку визначають умови й потенційні альтернативи, для кожної зіставляють потрібний і фактичний профілі, оцінюють критичність дефіциту та строк його подолання. Стратегічний вибір спирається на підтверджену або обґрунтовано прогнозовану готовність; кадрові дії реалізують план її досягнення. До виконання зобов'язань готовність перевіряють повторно. Цим розмежовано оцінювання майбутньої здійсненності та фактичне усунення розриву.

Запропонована модель стратегічної відповідності ґрунтується на взаємопов'язаних концептуальних положеннях, які визначають зміст оцінювання та послідовність управлінських дій.

Профіль компетентностей залежить від способу міжнародної діяльності. Дослідження професійних сервісних фірм виявляє зв'язок між їхніми компетентностями та підходом до інтернаціоналізації [16]. У запропонованій моделі експорт послуг, партнерський проєкт і постійна присутність за кордоном розглядаються як форми діяльності з різними

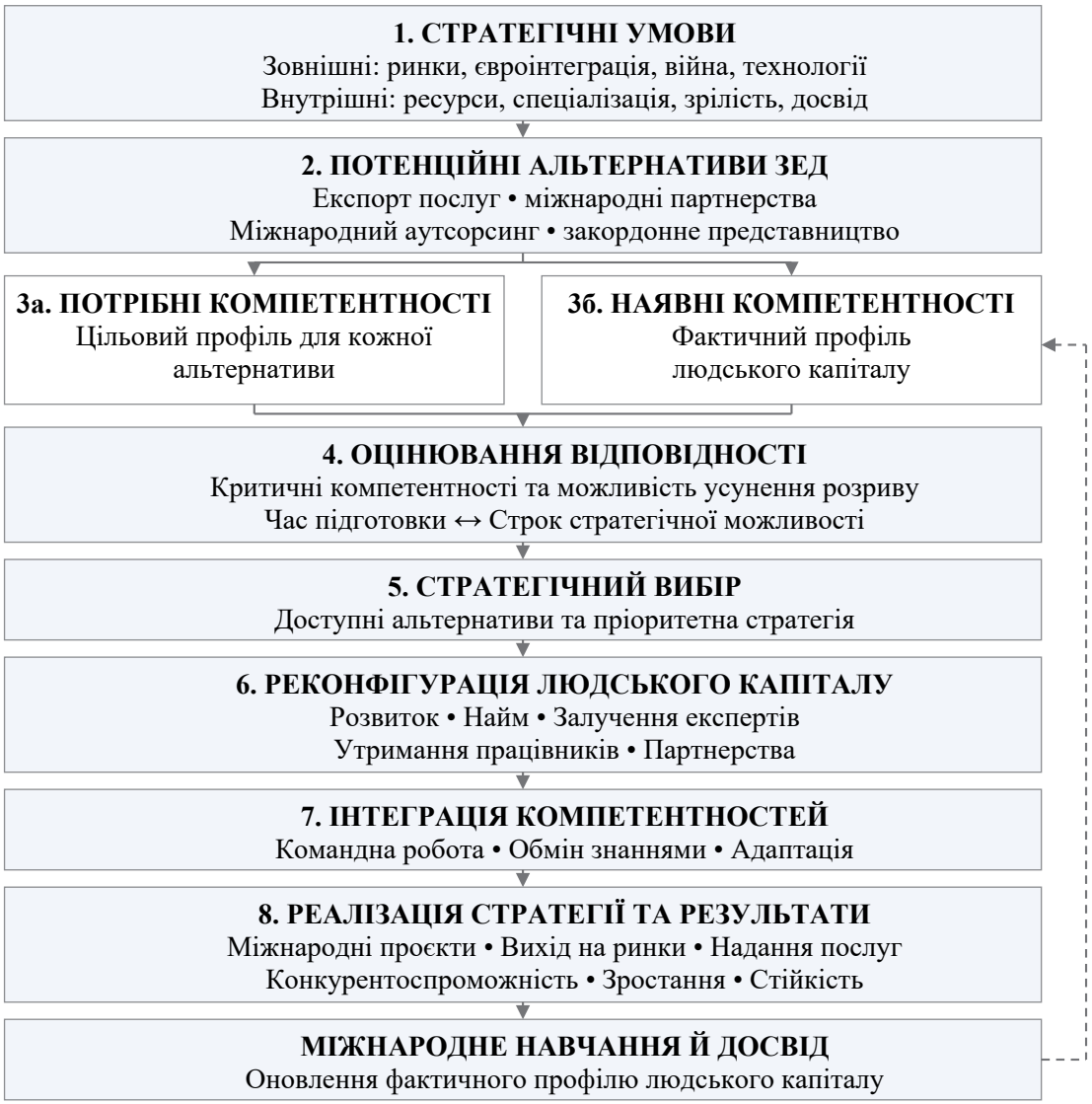


Рис. 1. Авторська концептуальна модель стратегічної відповідності людського капіталу стратегіям розвитку ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі теоретичних та емпіричних праць, розглянутих у статті

вимогами до професійних, управлінських та комунікаційних знань. Тому для кожної альтернативи передбачено окремий цільовий профіль замість універсального переліку міжнародних компетентностей.

Людський капітал бере участь у формуванні набору здійсненних стратегій. Аналіз персоналу передує остаточному вибору: дефіцит знань або механізмів їх використання може змінити спосіб входження, масштаб зобов'язань і партнерів. Виявлений в емпіричних дослідженнях зв'язок структури людського капіталу з міжнародними результатами [18; 23] обґрунтовує авторське розмежування привабливих можливостей і здійсненних рішень.

Критичні компетентності потребують окремої перевірки. Висока сукупна кваліфікація не компенсує відсутності знань, необхідних для обов'язкових вимог контракту. Порівняння профілів має враховувати багатовимірність людського капіталу [10] та незамінні елементи. Порогове трактування є авторським припущенням; універсальних числових меж достатності не встановлено.

Кадрову підготовку необхідно узгоджувати зі строком міжнародної можливості. Альтернатива стає доступною, якщо навчання, найм або партнерство усувають розрив до потрібної дати. Адже дослідження швидкої інтернаціоналізації виявило криволінійний зв'язок людського капіталу з експортною інтенсивністю [20]. Співвідношення строку підготовки й ринкового вікна запропоновано як окрему перевірювану умову авторської моделі.

Оцінку стратегічної відповідності слід регулярно оновлювати. Зміна вимог замовників, технологій і складу команди потребує

повторного зіставлення компетентностей та коригування способів їх розвитку. Це відповідає логіці динамічних спроможностей. Необхідність враховувати нестабільність середовища також обґрунтовано в дослідженні чинників формування людського капіталу підприємств, як це часто повторюється в [2]. Відповідність підтримується постійним процесом узгодження.

Міжнародний результат організаційно опосередковується: економічний ефект знань залежить від розподілу ролей, обміну досвідом і перебудови роботи. Відмінність індивідуальних ресурсів та спроможностей організації пояснює багаторівнева модель людського капіталу. Для міжнародної діяльності значення такого розмежування конкретизує дослідження індивідуальних та організаційних динамічних спроможностей. Тому достатність компетентностей оцінюється разом із механізмами командного використання.

Положення об'єднують змістову відповідність компетентностей, організаційну здатність їх застосовувати та своєчасність усунення дефіциту. Для емпіричного використання необхідно встановити вимоги кожної форми міжнародної участі, джерела даних про фактичний профіль та критерії оцінювання часу підготовки.

Висновки. Поєднання процесного, мережевого, ресурсного підходів і теорії динамічних спроможностей дозволяє пояснити вплив людського капіталу на реалізацію та вибір міжнародної стратегії. Авторська модель розмежовує ринкові можливості й доступні альтернативи за профілем компетентностей, організаційними умовами та часом підготовки.

Уточнене визначення й структурний механізм пов'язують властивості працівників із колективними компетентностями, стратегічними спроможностями та конкурентними перевагами. Зворотний вплив стратегії й міжнародного навчання потребує узгодженого розвитку персоналу та робочих процесів.

Теоретичний характер статті обмежує висновки: запропоновані зв'язки й профілі не пройшли власної кількісної перевірки. Подальше дослідження має операціоналізувати критичні компетентності й організаційні спроможності для різних форм ЗЕД та перевірити модель на даних українських підприємств. Перевірка моделі потребує даних про форми міжнародної участі, строки входження, кадрові втрати, заміщення знань, навчання та партнерства. Наявні компетентності слід відрізняти від намірів їх розвивати, оскільки вони мають різну часову цінність.

Бібліографічний список

1. Волошин А. В. Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП. *Економіка: реалії часу.* 2021. № 3 (55). С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.03.2021.3
2. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127
3. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 176. С. 53–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8
4. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Розвиток людського капіталу в контексті культурологічного фактора. *Інфраструктура ринку.* 2023. № 72. С. 83–87. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct72-15
5. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України.* 2025. № 4. С. 38–45. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.* 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
7. Becker G. S. Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70. No. 5, Part 2. P. 9–49. DOI: https://doi.org/10.1086/258724
8. Bouquet C., Hébert L., Delios A. Foreign expansion in service industries: Separability and human capital intensity. *Journal of Business Research.* 2004. Vol. 57. No. 1. P. 35–46. DOI: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00282-5
9. Dang C. N., Chih Y.-Y., Le-Hoai L., Nguyen L. D. Project-based A/E/C firms' knowledge management capability and market development performance: Does firm size matter? *Journal of Construction Engineering and Management.* 2020. Vol. 146. No. 11. Article 04020127. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001918
10. Dar I. A., Mishra M. Human capital and SMEs internationalization: Development and validation of a measurement scale. *Global Business Review.* 2021. Vol. 22. No. 3. P. 718–734. DOI: https://doi.org/10.1177/0972150918817390
11. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal.* 1996. Vol. 17. No. S2. P. 109–122. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

12. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies.* 1977. Vol. 8. No. 1. P. 23–32. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676
13. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies.* 2009. Vol. 40. No. 9. P. 1411–1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24
14. Knight G. A., Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies.* 2004. Vol. 35. No. 2. P. 124–141. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071
15. Lepak D. P., Snell S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review.* 1999. Vol. 24. No. 1. P. 31–48. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439
16. McQuillan D., Sharkey Scott P., Mangematin V. How professional service firms internationalise: Resource commitments and competencies for internationalisation. *Academy of International Business, UK and Ireland Chapter, Liverpool, March 31, 2012: conference paper.* DOI: https://doi.org/10.21427/D7CR3B
17. McQuillan D., Sharkey Scott P., Mangematin V. Internationalisation by idiosyncrasy: Resource commitments and competencies for professional service firm internationalisation. *EGOS, Helsinki, 2012: conference paper.* DOI: https://doi.org/10.21427/D7819F
18. Mubarik M. S., Devadason E. S., Govindaraju C. Human capital and export performance of small and medium enterprises in Pakistan. *International Journal of Social Economics.* 2020. Vol. 47. No. 5. P. 643–662. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2019-0198
19. Mudalige D., Ismail N. A., Abdul Malek M. Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship.* 2019. Vol. 17. No. 1. P. 41–74. DOI: https://doi.org/10.1007/s10843-018-0239-2
20. Onkelinx J., Manolova T. S., Edelman L. F. Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal.* 2016. Vol. 34. No. 6. P. 818–837. DOI: https://doi.org/10.1177/0266242615591856
21. Oviatt B. M., McDougall P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies.* 1994. Vol. 25. No. 1. P. 45–64. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193
22. Ployhart R. E., Moliterno T. P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review.* 2011. Vol. 36. No. 1. P. 127–150. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318
23. Ruzzier M., Antoncic B., Hisrich R. D., Konecnik M. Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences.* 2007. Vol. 24. No. 1. P. 15–29. DOI: https://doi.org/10.1002/cjas.3
24. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal.* 2007. Vol. 28. No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
25. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
26. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management.* 1992. Vol. 18. No. 2. P. 295–320. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639201800205

References:

1. Voloshyn A. V. (2021) Teoretychni osoblyvosti internatsionalizatsii MSP [Theoretical features of SME internationalization]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Time Realities.* No. 3 (55), pp. 22–28. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.03.2021.3
2. Hoichuk V. I., Liubomudrova N. P. (2024) Chynnyky formuvannia liudskoho kapitalu pidpryiemstv v umovakh nestabilnosti [Factors of enterprise human capital formation under instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society.* No. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127
3. Hrynko T. V., Nastychenko Yu. V. (2021) Teoretychni zasady stratehichnoho upravlinnia liudskym kapitalom pidpryiemstva [Theoretical foundations of strategic management of enterprise human capital]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space.* No. 176, pp. 53–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8
4. Zakharchyn H. M., Panas Ya. V. (2023) Rozvytok liudskoho kapitalu v konteksti kulturolohichnoho faktora [Human capital development in the context of the cultural factor]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure.* No. 72, pp. 83–87. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct72-15
5. Libanova E. M. (2025) Liudskyi kapital Ukrainy: vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy povoiennoho vidrodzhennia (stenohrama dopovidi na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 5 liutoho 2025 r.) [Human capital of Ukraine: War losses and prospects for post-war revival]. *Visnyk NAN Ukrainy – Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine.* No. 4, pp. 38–45. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038

6. Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.* Vol. 17. No. 1, pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
7. Becker G. S. (1962) Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy.* Vol. 70. No. 5, Part 2, pp. 9–49. DOI: https://doi.org/10.1086/258724
8. Bouquet C., Hébert L., Delios A. (2004) Foreign expansion in service industries: Separability and human capital intensity. *Journal of Business Research.* Vol. 57. No. 1, pp. 35–46. DOI: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00282-5
9. Dang C. N., Chih Y.-Y., Le-Hoai L., Nguyen L. D. (2020) Project-based A/E/C firms' knowledge management capability and market development performance: Does firm size matter? J*ournal of Construction Engineering and Management.* Vol. 146. No. 11. Article 04020127. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001918
10. Dar I. A., Mishra M. (2021) Human capital and SMEs internationalization: Development and validation of a measurement scale. *Global Business Review.* Vol. 22. No. 3, pp. 718–734. DOI: https://doi.org/10.1177/0972150918817390
11. Grant R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal.* Vol. 17. No. S2, pp. 109–122. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250171110
12. Johanson J., Vahlne J.-E. (1977) The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies.* Vol. 8. No. 1, pp. 23–32. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676
13. Johanson J., Vahlne J.-E. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies.* Vol. 40. No. 9, pp. 1411–1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24
14. Knight G. A., Cavusgil S. T. (2004) Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies.* Vol. 35. No. 2, pp. 124–141. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071
15. Lepak D. P., Snell S. A. (1999) The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review.* Vol. 24. No. 1, pp. 31–48. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439
16. McQuillan D., Sharkey Scott P., Mangematin V. (2012) *How professional service firms internationalise: Resource commitments and competencies for internationalisation* [Conference paper]. Academy of International Business, UK and Ireland Chapter, Liverpool, March 31, 2012. DOI: https://doi.org/10.21427/D7CR3B
17. McQuillan D., Sharkey Scott P., Mangematin V. (2012) *Internationalisation by idiosyncrasy: Resource commitments and competencies for professional service firm internationalisation* [Conference paper]. EGOS, Helsinki, 2012. DOI: https://doi.org/10.21427/D7819F
18. Mubarik M. S., Devadason E. S., Govindaraju C. (2020) Human capital and export performance of small and medium enterprises in Pakistan. *International Journal of Social Economics.* Vol. 47. No. 5, pp. 643–662. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2019-0198
19. Mudalige D., Ismail N. A., Abdul Malek M. (2019) Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship.* Vol. 17. No. 1, pp. 41–74. DOI: https://doi.org/10.1007/s10843-018-0239-2
20. Onkelinx J., Manolova T. S., Edelman L. F. (2016) Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal.* Vol. 34. No. 6, pp. 818–837. DOI: https://doi.org/10.1177/0266242615591856
21. Oviatt B. M., McDougall P. P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies.* Vol. 25. No. 1, pp. 45–64. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193
22. Ployhart R. E., Moliterno T. P. (2011) Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review.* Vol. 36. No. 1, pp. 127–150. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318
23. Ruzzier M., Antoncic B., Hisrich R. D., Konecnik M. (2007) Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 24. No. 1, pp. 15–29. DOI: https://doi.org/10.1002/cjas.3
24. Teece D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal.* Vol. 28. No. 13, pp. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
25. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal.* Vol. 18. No. 7, pp. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
26. Wright P. M., McMahan G. C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management.* Vol. 18. No. 2, pp. 295–320. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Vladyslav Klepets
Postgraduate Student,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-7132-3367

THEORETICAL FOUNDATIONS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE STRATEGY FOR DEVELOPING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

The purpose of the article is to explain how human capital contributes to selecting and implementing an enterprise strategy for developing foreign economic activity. The study combines a comparative analysis of process, network, resource-based, dynamic capabilities and international entrepreneurship approaches with a conceptual synthesis of empirical research. The comparison distinguishes employee and entrepreneur characteristics from collective competencies and organizational capabilities. No original quantitative testing is undertaken. The author's contribution is a definition of enterprise human capital and a mechanism explaining its strategic realization. Human capital comprises the knowledge, skills, health, motivation, creative and adaptive abilities embodied in employees. Its strategic value depends on organizational conditions that support coordination, knowledge sharing and collective application. The proposed mechanism links these conditions to collective competencies, strategic capabilities, feasible alternatives, competitive advantages and strategic outcomes. These links represent conceptual propositions rather than estimated causal effects. The scientific novelty lies in distinguishing attractive international opportunities from strategic alternatives that an enterprise can implement. Feasibility depends on critical competencies, organizational arrangements and the time required to acquire or access missing expertise. The strategic fit model compares the required and available competency profiles, assesses gaps and preparation time, supports strategy selection, and connects staffing decisions with knowledge integration and international learning. Indicative profiles illustrate how requirements differ between individual contracts, recurring international projects, partner networks and a sustained foreign presence. International experience subsequently updates the available human capital profile and enables reassessment of alternatives. The practical significance of the framework is its use in identifying critical gaps and coordinating development, recruitment, expert engagement, retention and partnerships. Its main conclusion is that employee qualifications and training expenditure alone are insufficient indicators of international readiness. Human capital must be assessed together with organizational conditions and the timing of strategic opportunities. Further research should establish observable indicators and test the proposed relationships across forms of international activity.

Keywords: human capital, foreign economic activity, foreign trade, internationalization, strategic alternatives, collective competencies, dynamic capabilities, strategic fit.

Дата надходження статті: 29.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 26.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026