

УДК 339.5:005.96:004.8:658

В. П. Білоніжка,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Навчально-науковий
інститут економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.164

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

V. Belonozhka,
Postgraduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University

DIGITAL TECHNOLOGIES AND PERSONNEL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Доведено, що сьогодні зовнішньоекономічна діяльність підприємств відбувається у зовнішньому середовищі з високою мінливістю попиту, логістичними обмеженнями, зростаючою регуляторною складністю та жорсткішими вимогами до прозорості операцій. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні узгодженої моделі взаємодії цифрових технологій і персоналу, яка підвищує результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зменшує операційні ризики і забезпечує відповідність багатюрисдикційним вимогам. Об'єктом дослідження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в їхній взаємодії з цифровими технологіями та практиками роботи персоналу. В статті охарактеризовано взаємодію цифрових технологій і персоналу як головний драйвер підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у середовищі високої мінливості попиту, регуляторної складності та зростаючих вимог до прозорості. Визначено, що цінність цифрових рішень виникає лише за умови інтеграції з компетентностями працівників, узгодженості процесів та відповідального ставлення до якості даних. Охарактеризовано людський аспект цифровізації через профілі компетентностей, моделі мотивації, симуляції та мікронавчання, що сприяють швидкому засвоєнню інструментів аналітики та практик прийняття рішень на основі даних. Доведено, що технології штучного інтелекту потребують прозорих правил пояснюваності, управління упередженістю, фіксації підстав для рішень і тісної інтеграції з функціями комплаєнсу з урахуванням вимог різних юрисдикцій. Встановлено критичну роль кіберстійкості, багаторівневої аутентифікації, сегментації доступів і готовності до безперервності діяльності у разі інцидентів або збоїв інфраструктури. Охарактеризовано економічний і організаційний ефект від синергії швидкості рішень і надійності контролів, який зміцнює довіру міжнародних партнерів і підвищує стійкість до ринкових шоків. Узагальнення спрямоване на практичний дизайн процесів, архітектуру компетентностей і етичні стандарти використання цифрових технологій, що забезпечують сталий розвиток і масштабування присутності підприємства на зовнішніх ринках.

It is proven that today the foreign economic activities of enterprises take place in an external environment with high variability of demand, logistical constraints, growing regulatory complexity and stricter requirements for transparency of operations. The purpose of the study is to scientifically substantiate a coordinated model of interaction between digital technologies and personnel, which increases the effectiveness of the management of the foreign economic activities of the enterprise, reduces operational risks and ensures compliance with multi-jurisdictional requirements. The object of the study is the processes of managing the foreign economic activities of the enterprise in their interaction with digital technologies and personnel work practices. The article describes

the interaction of digital technologies and personnel as the main driver of increasing the effectiveness of managing an enterprise's foreign economic activity in an environment of high demand volatility, regulatory complexity and growing transparency requirements. It is determined that the value of digital solutions arises only if they are integrated with employee competencies, process consistency and a responsible attitude to data quality. The human aspect of digitalization is characterized through competency profiles, motivation models, simulation and microlearning, which contribute to the rapid acquisition of analytics tools and data-driven decision-making practices. It is proven that artificial intelligence technologies require transparent rules of explainability, bias management, recording the grounds for decisions and close integration with compliance functions taking into account the requirements of different jurisdictions. The critical role of cyber resilience, multi-level authentication, access segmentation and readiness for business continuity in the event of incidents or infrastructure failures is established. The economic and organizational effect of the synergy of decision speed and control reliability is characterized, which strengthens the trust of international partners and increases resilience to market shocks. The generalization is aimed at practical process design, competency architecture and ethical standards for the use of digital technologies, which ensure sustainable development and scaling of the company's presence in foreign markets.

Ключові слова: взаємодія цифрових технологій і персоналу, управління зовнішньоекономічною діяльністю, якість даних, пояснюваність моделей, етика і приватність, комплаєнс багатъох юрисдикцій, кіберстійкість і безперервність діяльності, управління ризиками ланцюгів постачання, навчання та мотивація персоналу, показники ефективності

Key words: interaction of digital technologies and personnel, foreign economic activity management, data quality, explainability of models, ethics and privacy, multi-jurisdictional compliance, cyber resilience and business continuity, supply chain risk management, staff training and motivation, performance indicators.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність підприємств відбувається у зовнішньому середовищі з високою мінливістю попиту, логістичними обмеженнями, зростаючою регуляторною складністю та жорсткішими вимогами до прозорості операцій. Цифрові технології прискорюють обіг інформації, інтегрують ланцюги постачання, відкривають віддалені ринки та дають змогу приймати рішення на основі даних у реальному часі, проте саме у точці їх взаємодії з персоналом виникають найвразливіші місця. Недостатня цифрова грамотність, опір змінам, фрагментація внутрішніх процесів, невідповідність між алгоритмічною логікою та усталеними управлінськими практиками, брак довіри до аналітики та прогнозів створюють ризики помилок у ціноутворенні, контрахтуванні, мит-

ному оформленні та ризик менеджменті міжнародних операцій. Додаються виклики кібербезпеки, адже зростає кількість партнерів і точок обміну даними, а помилка однієї людини може звести нанівець інвестиції у складні інформаційні системи. Відтак актуальним є дослідження того, як поєднати технічні можливості платформ електронної комерції, аналітичних модулів та інструментів прогнозування зі структурою компетентностей, мотивацією та повсякденною практикою працівників, які ведуть перемовини, відстежують виконання контрактів, взаємодіють з перевізниками та банками і відповідають за дотримання норм у різних юрисдикціях. Проблемність теми зумовлена розривом між швидкістю впровадження цифрових рішень і темпом організаційного навчання, а також відсутністю збалансованих моделей розподілу відповідальності між людиною та алгоритмом. Так, підприємства часто інвестують у платформи для управління відносина-



Рис. 1. Фактори, що вказують на посилення цифровізації зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано автором.

ми з клієнтами, системи планування ресурсів і модулі аналітики, але не будують системи розвитку навичок, які потрібні для інтерпретації даних, сценарного мислення, управління ризиками і міжкультурної комунікації. Це призводить до неузгодженості рішень, нерівномірного використання функціоналу, накопичення прихованих витрат та вразливості до збоїв у ланцюгах постачання. Особливої ваги набуває етичний вимір використання технологій штучного інтелекту у ціноутворенні, скорингу партнерів та моніторингу транзакцій, адже помилки класифікації або упередження у даних можуть спричинити репутаційні втрати і юридичні претензії. Тому тема взаємодії цифрових технологій і персоналу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є важливою для пошуку практичних рішень щодо дизайну процесів, архітектури компетентностей, програм навчання та механізмів контролю якості даних, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, стійкість та масштабованість міжнародного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Базові підходи до підприємництва, організації бізнес процесів та ролі людського капіталу у створенні вартості узагальнено у навчально методичних матеріалах, що окреслюють логіку формування компетентностей персоналу

та інституційні засади ринку [1—15]. Г. Синицина та О. Рачкован [1] наголошують, що результативність господарської діяльності випливає з узгодженості функцій управління, чіткості регламентів і здатності персоналу до адаптації у мінливому середовищі. Ці висновки формують підґрунтя для інтерпретації цифровізації як інструмента не лише технічного характеру, а як каталізатора організаційного навчання та стандартизації процесів у міжнародних операціях. О. Декалюк і А. Береза [2] показують, що міжнародний досвід корпорацій демонструє переваги інтегрованих інноваційних портфелів, де цифрові рішення поєднані з розвитком компетентностей, систематизацією знань і механізмами зворотного зв'язку. Для контексту зовнішньоекономічної діяльності це означає потребу у спільних стандартах даних і спроможності персоналу інтерпретувати аналітику у реальному часі, що мінімізує ризики помилок під час ціноутворення, контрагування та логістичного планування. А. Климчук [3] узагальнює, що сучасні концепції фокусуються на компетентностях, мотивації та організаційній культурі, які забезпечують гнучкість і стійкість процесів. Взаємодія цифрових технологій з такими підходами вимагає поєднання технічної грамотності з навичками прийняття рішень на основі даних і відповідальності за якість інформації. Без цього технологічні інвестиції не конвертуються у зростання ефектив-

Таблиця 1. Синергія людини і коду у міжнародних операціях підприємства як джерело швидкості і надійності

Синтез людських ресурсів і цифрових технологій	Як це працює під час зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Спільне планування попиту, запасів і виробничих потужностей із залученням аналітики	Команди продажів, логістики і фінансів працюють разом у єдиному цифровому середовищі, вводять реальні обмеження та припущення, перевіряють прогнози попиту на історичних даних і коригують їх з огляду на культурні особливості ринків, сезонність та вимоги партнерів, завдяки чому план перетворюється на узгоджений контракт дій з вимірними строками і відповідальними особами
Єдині довідники і правила керування даними, що підтримуються людьми	Працівники створюють і підтримують спільні реєстри номенклатур, одиниць виміру і кодів партнерів, перевіряють коректність умов поставки у документах та в інформаційній системі, пояснюють зміст полів і зберігають відстежуваність змін, тому алгоритми знаходять і зіставляють записи без помилок і забезпечують швидкий документообіг між підприємством і зовнішніми контрагентами
Цифрові симуляції процесів і навчання на робочому місці	Персонал проходить короткі модулі навчання з використанням реальних сценаріїв міжнародних операцій, відпрацьовує рішення щодо нестандартних запитів клієнтів і збоїв ланцюгів постачання, а цифрові моделі показують наслідки вибору маршруту, умов оплати, валютної клаузули і вимог митного оформлення, що підвищує швидкість узгодження рішень і зменшує операційні ризики
Етичні стандарти, пояснюваність рішень і комплаєнс у цифровому виконанні	Працівники задають правила використання технологій штучного інтелекту, фіксують підстави рішень і ведуть журнали подій, а система автоматично перевіряє санкційні обмеження, вимоги контролю походження товарів і правила конфіденційності, унаслідок чого зберігається прозорість дій та довіра міжнародних партнерів

Джерело: сформовано автором.

ності міжнародних операцій. В. Чобіток і А. Волощенко [4] підкреслюють важливість структурованої моделі, де взаємодіють планування, добір, розвиток і оцінювання працівників. У цифровому середовищі така модель повинна включати керування даними, елементи кіберстійкості та процедури пояснюваності рішень на основі технологій штучного інтелекту, що особливо актуально для багатюрисдикційних вимог у зовнішньоекономічній діяльності. Г. Дроздова [5] акцентує на потребі узгодження контрактних умов, митних процедур і фінансових розрахунків, що вимагає точних та своєчасних даних. У поєднанні з цифровими платформами ці засади трансформуються у вимогу до персоналу підтримувати єдині довідники, забезпечувати відстежуваність змін і документувати підстави управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні узгодженої моделі взаємодії цифрових технологій і персоналу, яка підвищує результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зменшує операційні ризики і забезпечує відповідність багатюрисдикційним вимогам. Об'єктом дослід-

ження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в їхній взаємодії з цифровими технологіями та практиками роботи персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю сьогодні спирається на цифрові платформи, аналітичні модулі, хмарні сервіси, блокчейн рішення та інтернет речей, однак реальна цінність виникає лише там, де ці технології стають продовженням компетентностей і практик персоналу. Міжнародні операції вимагають узгодження різних правових режимів, валют, часових поясів і культур бізнес спілкування, а також постійної синхронізації даних про попит, ціни, запаси і транспортну доступність. Коли алгоритми працюють без якісних вхідних даних або без критичної оцінки фахівців, помилки масштабуються і швидко перетворюються на фінансові та репутаційні втрати. Персонал часто сприймає цифровізацію як технічний проєкт, тоді як ідеться про зміну ролей, процесів і відповідальності у всьому ланцюгу від перемовин і тендерів до митного оформлення і розрахунків з банками. Вивчення взаємодії технологій і людей допомагає зрозуміти, як орган-

Таблиця 2. Причини, чому людина залишається ключовою у добу технологій штучного інтелекту у міжнародному бізнесі

Причина	Людина робить краще	Технології штучного інтелекту роблять добре, але мають межі	Наслідки для управління зовнішньоекономічною діяльністю
Міжкультурні переговори і тонкі соціальні сигнали	Людина зчитує невербальні ознаки, має емпатію і гнучко змінює тактику спілкування з урахуванням контексту і статусу сторін	Технології штучного інтелекту аналізують тексти і типові шаблони поведінки, але помиляються у нюансах іронії, сарказму і неявних норм	Під час переговорів щодо умов поставки і сервісних рівнів саме людина формує довіру і знаходить компроміс, який зменшує ризик зривів контрактів
Юридичні тлумачення і відповідальність у багатьох країнах	Людина співвідносить норми з практикою, оцінює прецеденти і обирає безпечний шлях дій з погляду контролюючих органів і банків	Технології штучного інтелекту знаходять релевантні документи і виділяють ризикові слова, але не беруть на себе відповідальність за наслідки	Для митного оформлення, валютного контролю і перевірок походження товарів потрібне людське судження, що гарантує відповідність і мінімізує штрафи
Робота з неповними, суперечливими або зашумленими даними	Людина розрізняє артефакти обліку і реальні події, ставить уточнювальні питання і формує обґрунтовані припущення	Технології штучного інтелекту заповнюють пропуски і будують прогнози, але можуть посилювати похибку через упередження у вибірках	У плануванні запасів і ціноутворенні критично важливо, щоб людина перевірила і виправила модельні припущення перед ухваленням рішень

Джерело: сформовано автором.

ізувати прийняття рішень у режимі реального часу і водночас зберегти контроль якості, прозорість і відповідність правилам. Саме тут лежить ключ до підвищення швидкості виконання контрактів, зменшення операційних ризиків і зміцнення довіри міжнародних партнерів (рис. 1).

Архітектура цифрових рішень у зовнішньоекономічній діяльності є багатошаровою і пов'язує систему планування ресурсів підприємства, систему управління взаєминами з клієнтами, систему керування складською логістикою, платформу управління транспортом, інструменти електронного обміну даними з контрагентами і митними органами, а також програмні інтерфейси для інтеграції з банками і страховими компаніями. На перший погляд це набір технологій, проте на практиці це єдина тканина процесів, яка або працює завдяки дисципліні персоналу і чітким правилам роботи з даними, або розсипається у місцях стику. Типові проблеми виникають через дублювання номенклатур, неузгоджені коди партнерів, відсутність єдиного словника одиниць виміру, помилки в інтерпретації умов поставки і спотворення показників під час ручних коригувань. Кожне таке відхилення збільшує час циклу замовлення, підвищує витрати і створює підстави для спорів. Досліджен-

ня повинно показати, як побудувати керування даними, що поєднує стандарти, реєстри довідників, контроль якості і відстежуваність змін, а також як навчити працівників працювати з першопричинами помилок, а не лише з їх наслідками. Лише тоді алгоритмічні переваги справді перетворюються на конкурентну перевагу на зовнішніх ринках (табл. 1).

Людський аспект цифровізації охоплює профілі компетентностей, моделі мотивації і механіки навчання, які дорослі люди здатні інтегрувати у щоденну роботу. Для зовнішньоекономічної діяльності важливі поєднання аналітичного мислення, комерційної інтуїції, міжкультурної комунікації, правової уважності і цифрової грамотності. До цього додаються навички роботи з даними, уміння ставити запитання до аналітичних панелей, читати сигнали, що суперечать очікуванням, і коректно документувати припущення, які лягають в основу рішень. Без адресної підтримки змін працівники перевантажуються і починають обходити цифрові процедури, повертаючись до листів або месенджерів, що руйнує цілісність процесу. Організації потребують програм розвитку на основі симуляцій і кейсів з реальних перемовин, наставництва з боку досвідчених експортерів, коротких модулів мікронавчання і регулярних розборів

помилки без пошуку винних. Лідерам слід перетворювати цифрові ініціативи на історію успіху з вимірними результатами і зрозумілою логікою винагороди, тоді технологічні інструменти перестають бути зовнішнім примусом і стають опорою професійної гідності персоналу. Це створює культуру, в якій люди готові експериментувати, швидко вчитися і відповідально взаємодіяти з алгоритмами (табл. 2).

Окремого фокусу потребують кібербезпека, стійкість процесів і управління безперервністю діяльності, адже цифрові ланцюги створюють нові вектори атак. У зовнішньоекономічній діяльності обмін документами, підтвердження платежів і доступ до систем перевізників часто відбуваються через спільні середовища, тому помилка доступу або фішингове повідомлення здатні зупинити відвантаження і виплати. Потрібні багаторівнева аутентифікація, сегментація доступів, регулярні тренування з кібергігієни і перевірка постачальників на відповідність вимогам безпеки. Важливо мати сценарні плани дій на випадок збоїв у каналах зв'язку, вимкнення дата центрів або недоступності окремих партнерських платформ, а також відпрацьовані процедури ручного резервного виконання критичних операцій. Персонал повинен знати, які мінімальні дані необхідні для продовження роботи в умовах інциденту і як документувати рішення для подальшого аналізу причин. Дослідження цих питань допомагає розробити практичні стандарти і навчальні програми, що зміцнюють стійкість міжнародних операцій та зменшують втрати від несподіваних подій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, взаємодія цифрових технологій і персоналу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю є визначальним чинником конкурентоспроможності, стійкості та масштабованості бізнесу у зовнішньому середовищі гіпервисокої невизначеності, багаторівневої регуляції і зростаючих вимог до прозорості. Цінність технологій проявляється лише тоді, коли вони вбудовані у логіку процесів, підтримані культурою відповідальності за дані, підкріплені навичками інтерпретації аналітики та здатністю швидко адаптувати процедури до нових умов ринку. Саме узгодженість між алгоритмічною обробкою інформації та людським судженням дозволяє скоро-

чувати цикл від замовлення до інкасації коштів, підвищувати точність прогнозів, зменшувати операційні ризики і забезпечувати відповідність правовим нормам у різних юрисдикціях. Організації, які інвестують не лише у платформи, а й у розвиток компетентностей, у контроль якості даних, у етичні стандарти використання технологій штучного інтелекту та у практики кіберстійкості, отримують синергію швидкості і надійності, що зміцнює довіру міжнародних партнерів і відкриває шлях до стабільного зростання на зовнішніх ринках.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методик оцінювання зрілості взаємодії людини і алгоритму у зовнішньоекономічних процесах а також, створення галузевих еталонів якості даних і показників прозорості.

Література:

1. Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності: конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2019. 93 с.
2. Декалюк О.В., Береза А. А. Інноваційна діяльність корпорацій: міжнародний та вітчизняний досвід. Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 1 С. 141.
3. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42—45.
4. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313—318.
5. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 171 с.
6. Площик М. В. Історичний аспект розвитку державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Агросвіт. 2011. № 13—14.
7. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 2 (48). С. 191—194.
8. Другов О.О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2009. № 2 (7). С. 206—211.
9. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18—24.

10. Гречина І. В. Системний підхід як методологічна основа дослідження потенціалу економічних систем. Економічний аналіз. 2010. Вип. 7. С. 15—18.

11. Тарлопов І.О. Еволюція теорії зовнішньоекономічної діяльності: середина XV ст. — початок XX ст. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 34—37.

12. Криштанович М.Ф., Брич Л.В. Стратегічні провайдери публічної політики розвитку людського капіталу. Електронний науковий періодичний журнал "Успіхи і досягнення у науці" (Серія "Управління та адміністрування"), Випуск № 5 (5) 2024. С. 426—434. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-426-434](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-426-434)

13. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. № 7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10099>

14. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Публічні механізми формування національних цінностей в системі розвитку людського капіталу держави: нові виклики й ризики. Електронний науковий журнал "Суспільство та національні інтереси", (Серія "Публічне управління та адміністрування"), Випуск № 5 (5) 2024. — С. 556—566. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-556-566](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-556-566)

References:

1. Synytsyna, H. A., and Rachkovan, O. D. (2019), *Osnovy biznesu ta pidpriemnyts'koi diial'nosti* [Fundamentals of business and entrepreneurial activity: Lecture notes], KhDUKht, Kharkiv, Ukraine.

2. Dekaliuk, O. V., and Bereza, A. A. (2011), "Innovative activity of corporations: International and domestic experience", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2 (1), P. 141.

3. Klymchuk, A. O. (2016), "Analysis of scientific approaches to personnel management problems at enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 42—45.

4. Chobitok, V. I., and Voloshchenko, A. V. (2015), "Formation of a personnel management system at industrial enterprises: Theoretical aspect", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 50, pp. 313—318.

5. Drozdova, H. M. (2002), *Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti pidpriemstva* [Management of an enterprise's foreign economic activity], TsUL Kyiv, Ukraine.

6. Ploshchik, M. V. (2011), "Historical aspects of state regulation of foreign economic activity in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 13—14.

7. Erfan, V. Y., Mateleshka, N. T., and Voron, M. V. (2016), "Personnel motivation at enterprises under modern economic conditions", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vol. 2 (48), pp. 191—194.

8. Druhov, O. O. (2009), "Intellectualization as a way to increase the competitiveness of Ukraine's real sector", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 2 (7), pp. 206—211.

9. Hudz, O., Fediunin, S., and Shcherbyna, V. (2019), "Digitalization as a competitive advantage of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes — Economics. Management. Business*, vol. 3, pp. 18—24.

10. Hrechina, I. V. (2010), "The systems approach as a methodological basis for studying the potential of economic systems", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 7, pp. 15—18.

11. Tarlopov, I. O. (2013), "The evolution of the theory of foreign economic activity: Mid-15th to early-20th century", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 2, pp. 34—37.

12. Kryshchanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Strategic providers of public policy for human capital development", *Electronic scientific periodical "Successes and achievements in science" (Series "Management and administration")*, vol. 5 (5), pp. 426—434. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-426-434](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-426-434)

13. Kryshchanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Strategic guidelines for public policy in ensuring conditions for investing in human capital development: challenges in the context of European integration", *Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, vol. 7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10099>

14. Kryshchanovych, M.F., and Brych, L.V. (2024), "Public mechanisms for the formation of national values in the system of human capital development of the state: new challenges and risks", *Electronic scientific journal "Society and national interests"*, (Series "Public management and administration"), vol. 5 (5), pp. 556—566. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-556-566](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-556-566)

Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.