Менеджмент

УДК 005:339.9

Савчук Світлана Віталіївна

PhD, доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Savchuk Svitlana

PhD, Associate Professor

Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID: 0000-0003-0428-5798

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
COMPETENCY-BASED APPROACH TO MANAGING ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Анотація. *Вступ. В умовах трансформації економіки України, євроінтеграції та зростання зовнішніх викликів зовнішньоекономічна діяльність набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ускладнення міжнародного бізнес-середовища та підвищення рівня ризиків актуалізують потребу в ефективному управлінні, ключовим елементом якого виступають управлінські компетенції. Це зумовлює необхідність дослідження компетентнісного підходу як інструменту підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.*

Мета. Обґрунтування ролі компетентнісного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, систематизація ключових управлінських компетенцій та визначення їх впливу на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення, систематизації й порівняння. Інформаційною базою роботи слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також нормативно-правові та довідкові джерела, що регламентують здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Результати. У статті обґрунтовано, що компетентнісний підхід є ефективним інструментом підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Встановлено, що управлінські компетенції виступають стратегічним нематеріальним ресурсом, який забезпечує адаптивність підприємств та формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. Систематизовано ключові компетенції менеджерів ЗЕД, розвиток яких сприяє підвищенню ефективності експортно-імпортних операцій і розширенню міжнародної присутності підприємств.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних моделей оцінювання впливу окремих управлінських компетенцій на результати зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз ролі цифрових компетенцій у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, компетентнісний підхід, управління, управлінські компетенції, підприємство.*

Summary. *Introduction. In the context of Ukraine's economic transformation, European integration, and the growing intensity of external challenges, foreign economic activity has gained strategic importance for ensuring enterprise competitiveness. The increasing complexity of the international business environment and rising risk levels emphasize the need for effective management, with managerial competencies serving as a key element.*

This determines the relevance of studying the competency-based approach as a tool for improving the performance of enterprises' foreign economic activity.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role of the competency-based approach in managing enterprises' foreign economic activity, systematize key managerial competencies, and determine their impact on improving the performance of foreign economic operations.

Materials and Methods. The study applies methods of analysis and synthesis, scientific generalization, systematization, and comparison. The information base includes scientific publications by domestic and international scholars, analytical materials of international organizations, as well as regulatory and reference sources governing enterprises' foreign economic activity.

Results. The article substantiates that the competency-based approach is an effective tool for enhancing the performance of foreign economic activity management. It is established that managerial competencies constitute a strategic intangible resource that ensures enterprises' adaptability and the formation of competitive advantages in international markets. Key competencies of foreign economic activity managers are systematized, the development of which contributes to improving the efficiency of export-import operations and expanding enterprises' international presence.

Discussion. Further research perspectives include the development of quantitative models for assessing the impact of specific managerial competencies on foreign economic performance, as well as analyzing the role of digital competencies in shaping enterprises' competitive advantages in international markets within the digital economy.

Key words: *foreign economic activity, competency-based approach, management, managerial competencies, enterprise.*

Постановка проблеми. В умовах трансформації економіки України, євроінтеграційних процесів, воєнних викликів та післявоєнного відновлення зростає стратегічна роль зовнішньоекономічної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Переорієнтація експортних потоків, інтеграція у європейські та глобальні ринки, зміна логістичних маршрутів і посилення вимог до якості та стандартів продукції формують нові умови функціонування бізнесу. За таких обставин ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає не лише інструментом зростання, а й важливим фактором адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас процес інтернаціоналізації діяльності підприємств супроводжується значними викликами, пов'язаними з обмеженістю фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, підвищеним рівнем регуляторної складності, валютними ризиками, торговельними бар'єрами та нестабільністю зовнішніх ринків, що особливо характерно для економік, які перебувають у стадії структурної трансформації. За таких умов ключову роль у подоланні зазначених обмежень відіграють управлінські компетенції, зокрема професійні знання, аналітичні здібності, міжнародний управлінський досвід та навички стратегічного прийняття рішень, які забезпечують здатність підприємств ефективно реагувати на виклики глобального середовища та реалізовувати потенціал зовнішньоекономічної діяльності. Це зумовлює актуальність подальших досліджень компетентнісного підходу як інструменту підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українській науковій літературі питання компетентностей менеджерів ЗЕД розглядаються як один із ключових чинників ефективності міжнародного бізнесу. Зокрема, наголошується перехід від традиційної кваліфікаційної моделі підготовки кадрів до компетентнісної, що орієнтована на формування конкретних

управлінських здібностей, необхідних для роботи на міжнародних ринках[1]. Формування професійних компетенцій менеджерів ЗЕД та розвиток кадрового потенціалу висвітлено у працях Ачкасової Л.М. зі співавторами [4], Петришин Н., Яремчук Т. [5]., Зеліча В.В.[6]. Зарубіжні дослідження (Aliu [9]; Pulpetch, Chaiprasit [10]) емпірично підтверджують позитивний вплив розвитку компетенцій на ефективність експортної діяльності. Водночас Шкляр і Пєтухов [11] відзначають зростання ролі цифрових компетенцій у сучасному управлінні ЗЕД.

Метою статті є обґрунтування ролі компетентнісного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, систематизація ключових управлінських компетенцій та визначення їх впливу на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення, систематизації й порівняння. Інформаційною базою роботи слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також нормативно-правові та довідкові джерела, що регламентують здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД) є сукупністю промислових, господарських, управлінських, технічних, фінансово-економічних і торгових функцій, що виконуються з метою укладання зовнішньоторговельних угод, участі у транснаціональному інвестиційному співробітництві, міжнародної кооперації, а також у валютних та фінансово-кредитних операціях. На сьогоднішній день ЗЕД знаходиться на етапі трансформацій, обумовлених факторами цифровізації, глобалізації, геополітичної турбулентності. З одного боку, для підприємств вихід на зовнішні ринки означає нові можливості, нові ринки, нові джерела сировини та матеріалів. З іншого боку

– підприємства стикаються з необхідністю комплексної реорганізації виробничих процесів, корекції стратегій розвитку. Щорічно кількість підприємств, що виходять за межі національного ринку, зростає [2]. Посилення конкуренції призводить учасників ЗЕД до пошуку та впровадження нових інструментів зміцнення своєї позиції на національному та світовому ринках, в тому числі через підвищення ефективності діяльності підприємства.

Підвищити ефективність підприємства можна, по суті, двома шляхами: за допомогою зовнішніх ресурсів (фахівців, фінансових інвестицій, розширення площ та збільшення потужностей та ін.) та за рахунок зростання внутрішньої компетенції підприємства. Екстенсивний шлях розвитку (залучення зовнішніх ресурсів для стимулювання розвитку компанії), безумовно, виступає досить ефективним та практично безпрограшним способом підвищити ефективність функціонування учасника ЗЕД. Однак у сучасних умовах особливий інтерес представляє інший спосіб розвитку – розвитку у якісному, а не у кількісному відношенні. Інтенсивний шлях розвитку компанії-учасника ЗЕД має на увазі реінжиніринг системи управління, підвищення компетенцій кожного фахівця, реструктуризацію компанії та дозволяє, зрештою, без істотних фінансових інвестицій підвищити рентабельність компанії.

Відповідно до положень класичних підходів економічного аналізу, результативність діяльності підприємства, що ґрунтується на використанні внутрішніх ресурсів, передбачає активізацію наявних резервів економічного, організаційного, техніко-технологічного та соціального характеру [3]. При цьому саме соціальні резерви, зокрема знання, професійні навички та управлінські здібності персоналу, виступають каталізатором ефективного використання інших ресурсів і забезпечують підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

У сучасних наукових дослідженнях компетентність трактується як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства, що забезпечує результативність реалізації управлінських функцій [4]. У цьому контексті вона виступає визначальним індикатором рівня професійної підготовки та кваліфікації персоналу, а також основою формування кадрового потенціалу організації.

Застосування компетентнісного підходу в управлінській практиці підприємств, що здійснюють ЗЕД потребує системної ідентифікації наявних і дефіцитних компетенцій працівників, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами і, як наслідок, збільшує ймовірність успіху на міжнародному ринку.

За умов інтернаціоналізації бізнесу ефективність ЗЕД компаній значною мірою залежить від належного рівня компетентностей персоналу, особливо іншомовної компетентності керівників [5; 6]. Іншими словами, вміння вільно спілкуватися іноземними мовами та розуміти культуру партнерів є визначальним фактором успішних перемовин і довгострокових міжнародних партнерств. Також вчені відзначають важливість міжкультурної комунікації та комунікативних навичок менеджерів ЗЕД. Це включає розуміння етики ділового спілкування і ведення переговорів з іноземними контрагентами [7], що сприяє встановленню довіри між партнерами. Навички переговорів є критичними для укладення вигідних угод: ефективний менеджер здатен вести переговори не лише щодо ціни, а й управляти довгостроковими відносинами з іноземними партнерами. Крім того, володіння декількома мовами та культурна чутливість розглядаються як ключові атрибути, оскільки вони допомагають будувати довіру з закордонними постачальниками та клієнтами.

Офіційні джерела, такі як Довідник кваліфікаційних характеристик професій (наказ Мінпраці України №336 від 29.12.2004), визначають широке коло знань і умінь для менеджера із ЗЕД. Згідно з цим нормативним

описом, керівник ЗЕД повинен знати національне та міжнародне законодавство, митні правила, методи регулювання зовнішньої торгівлі, основи валютних операцій, організацію зовнішньоторговельних операцій та етику міжнародного ділового спілкування [8].

Практичні джерела також конкретизують навички успішного менеджера ЗЕД: знання міжнародного права та Incoterms, володіння іноземними мовами (передусім англійською), економічна грамотність (розуміння фінансів, валютних ринків), уміння вести переговори, користуватися цифровими інструментами (Excel, CRM, електронні митні сервіси), а також стресостійкість і здатність приймати швидкі рішення [8].

У постпандемічну епоху критично важливими компетенціями менеджерів є лідерство, стратегічне мислення, інноваційність, соціальні навички та цифрові здібності[9]. Наявність цих компетенцій підвищує стійкість і результативність підприємств на динамічних ринках. Інші дослідники акцентують на розвитку глобального мислення і культурного інтелекту керівників, що дозволяє успішно адаптувати бізнес-моделі до різних країн та ефективно керувати мультикультурними командами [10].

Особливо зросла роль цифрової компетентності менеджерів: здатність використовувати сучасні інформаційні технології, аналізувати великі масиви даних та впроваджувати цифрові рішення у міжнародній діяльності. Стрімка діджиталізація висуває вимогу, щоб керівники ЗЕД володіли певним набором цифрових вмінь та навичок, адже цифрова грамотність стала запорукою успіху підприємства у новій економічній реальності [11].

Для ефективної роботи на зовнішніх ринках менеджери мають володіти навичками міжнародного маркетингу, розумітися на глобальних ланцюгах постачання та принципах управління ризиками в міжнародному середовищі. Наприклад, знання міжнародних торгових правил і митних процедур (Incoterms, експортно-імпортних вимог) є необхідним для

забезпечення відповідності операцій компанії вимогам різних країн та уникнення санкцій чи штрафів.

Таким чином, управлінські компетенції мають суттєвий вплив на успіх фірми на зовнішніх ринках. Інвестиції в розвиток компетенцій (як технічних, так і поведінкових та міжкультурних) покращують операційну ефективність підприємства, підсилюють відповідність вимогам та забезпечують конкурентні переваги на глобальному ринку.

На основі аналізу літератури можна зробити висновок, що як українські, так і міжнародні експерти виділяють схожий набір ключових компетенцій менеджерів ЗЕД. До них належать: стратегічне бачення і аналітичні здібності; знання міжнародного законодавства і ринкових правил; фінансова та економічна грамотність; іноземні мови та міжкультурна комунікація; навички переговорів і побудови партнерств; управління ризиками; цифрова грамотність і використання IT; лідерські якості та вміння впроваджувати інновації. Нижче представлено основні управлінські компетенції, необхідні керівникам підприємств для успішної зовнішньоекономічної діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Компетентнісне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Компетенція	Характеристика (зміст компетенції)
Стратегічне мислення та аналітика	Здатність здійснювати глибокий аналіз зовнішніх ринків, оцінювати співвідношення попиту і пропозиції, прогнозувати тенденції та формувати стратегію виходу на міжнародні ринки.
Знання міжнародного права та вимог законодавства	Знання національних і закордонних нормативних актів, митних правил, податкових та валютних регулювань, торговельних угод, стандартів якості та правил Incoterms. Менеджер повинен розуміти процедури експорту-імпорту, вимоги до ліцензування, сертифікації, експортного контролю тощо.
Економічна та фінансова грамотність	Передбачає розуміння механізмів ціноутворення на світових ринках, вміння аналізувати собівартість і рентабельність експортних операцій, знання валютних ринків та управління валютними ризиками. Також включає знання методів фінансування торгівлі

	(акредитиви, факторинг, експортні кредити) та оптимізації оподаткування міжнародних операцій.
Знання іноземних мов та міжкультурна компетентність	Володіння іноземними мовами (передусім англійською як мовою міжнародного бізнесу) та здатність ефективно спілкуватися з представниками інших культур. Міжкультурна компетентність включає розуміння ділових етикетів, культурних норм і особливостей ведення переговорів у різних країнах.
Комуніка-бельність та навички переговорів	Здатність ефективно спілкуватися, переконувати та вести переговори, домагаючись вигідних умов співпраці. Включає вміння активно слухати партнера, аргументовано відстоювати інтереси компанії, знаходити компроміси, вирішувати конфліктні ситуації. Важливим аспектом є побудова довгострокових відносин з зарубіжними контрагентами на основі довіри та взаємної вигоди.
Управління ризиками та адаптивність	Здатність виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Йдеться про розуміння політичних, економічних, валютних, логістичних ризиків на міжнародних ринках та вміння проактивно ними управляти. Важливою є адаптивність – готовність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (курсові коливання, зміни митних правил, форс-мажори) та знаходити ефективні рішення. Також ця компетенція передбачає навички кризового менеджменту і стресостійкість керівника.
Цифрова грамотність та ІТ-навички	Впевнене володіння цифровими технологіями і програмними продуктами, що використовуються у міжнародному бізнесі. Це охоплює вміння працювати з офісним ПЗ та аналітичними інструментами (Excel, системи управління даними), користуватися CRM-системами, електронними торговельними майданчиками та митними е-сервісами. Також важливе розуміння принципів електронної комерції, цифрового маркетингу, вміння аналізувати великі масиви даних (Big Data) для прийняття рішень.
Лідерство та управлінські здібності	Сукупність навичок управління командою і проєктами, необхідних керівнику для реалізації зовнішньоекономічних цілей підприємства. Включає здатність мотивувати та координувати команду (наприклад, відділ зовнішньоекономічної діяльності, логістів, юристів ЗЕД), приймати відповідальні рішення, делегувати завдання і контролювати їх виконання. Лідерство проявляється також у вмінні впроваджувати інновації та зміни, необхідні для адаптації бізнесу до вимог міжнародних ринків.

Джерело: сформовано автором на основі [4-9; 11]

Варто зазначити, що запропонований перелік компетенцій може доповнюватися залежно від галузі діяльності та специфіки ринків. Проте наведені вище компетенції є універсальними і найчастіше розглядаються науковцями як критичні для управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Рівень сформованості управлінських компетенцій безпосередньо визначає результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Наявність аналітичних здібностей та знань міжнародних ринків забезпечує обґрунтований вибір цільових регіонів, урахування торговельних бар'єрів і форм виходу на зовнішні ринки. Мовна та міжкультурна компетентність підвищують ефективність ділових комунікацій і сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин. Водночас розвиток компетенцій у сфері управління фінансовими, політичними та логістичними ризиками забезпечує стійкість зовнішньоекономічних операцій. Адаптивність і здатність до оперативного прийняття управлінських рішень дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та зміни зовнішнього середовища, що в сукупності формує передумови підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності.

Тобто, можна припустити наявність значущого взаємозв'язку між рівнем управлінських компетенцій та результативністю зовнішньоекономічної діяльності відображена в результатах сучасних емпіричних досліджень. У роботах Пулпетч і Чайпрасіт [10] обґрунтовано позитивний вплив компетентностей управлінського персоналу на показники ефективності діяльності підприємств і рівень експортної активності. Підприємства, які системно інвестують у розвиток управлінських навичок, характеризуються вищою продуктивністю праці, більшою адаптивністю до ринкових змін та кращими результатами інтеграції у міжнародні ринки. Водночас дослідники акцентують увагу на пріоритетній ролі комунікативних, адаптивних, інноваційних і проблемно-орієнтованих компетенцій у забезпеченні ефективності ЗЕД [10]. Сукупний вплив зазначених чинників формує передумови для зростання експортних обсягів, розширення географії міжнародної присутності та підвищення прибутковості зовнішньоекономічних операцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що компетентнісний підхід є одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання рівня ринкової невизначеності. Встановлено, що управлінські компетенції виступають стратегічним нематеріальним ресурсом, який забезпечує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищує якість управлінських рішень та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.

На основі аналізу наукових джерел систематизовано ключові компетенції менеджерів зовнішньоекономічної діяльності, серед яких визначальне значення мають стратегічне мислення, аналітичні здібності, знання міжнародного законодавства, фінансова грамотність, міжкультурна комунікація, навички переговорів, управління ризиками, цифрова компетентність та лідерські якості. Доведено, що комплексний розвиток зазначених компетенцій забезпечує підвищення результативності експортно-імпортних операцій, розширення географії міжнародної присутності підприємств та оптимізацію використання ресурсів у процесі реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення кількісних моделей оцінювання впливу окремих управлінських компетенцій на результати зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз ролі цифрових компетенцій у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках в умовах цифрової економіки.

Література

1. Якимчук Т. В. *Формування компетенцій сучасного менеджера зовнішньоекономічної діяльності.* Наука та освіта : зб. пр. XIV Міжнар.

наук. конф., 4-13 січ. 2020 р., м. Хайдусобосло (Угорщина). Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 98-101.

2. Дія.Бізнес. *Дія Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukraini-rehionalni-tendentsii-lito-2022 (дата звернення: 14.01.2026).

3. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. 76(3). С. 15-22.

4. Ачкасова Л. М. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами : монографія / Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, О. О. Гетьман. Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 124 с.

5. Петришин Н., Яремчук Т. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*, № 51. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6

6. Зеліч В. В. Сучасні підходи до адаптації теорій менеджменту ЗЕД в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, № 22. 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/634/593 (дата звернення: 14.01.2026).

7. Заіченко В. Стан сформованості психологічних компонентів комунікативної компетентності майбутніх фахівців зовнішньоекономічної діяльності. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 2. С. 66-76.

8. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників : Наказ; Мінпраці України від 29.12.2004 № 336. Баз*а даних «Законодавство України».*

Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0336203-04 (дата звернення: 14.01.2026)

9. Aliu F., Kutllovci E., Berisha Qehaja A. Identifying key managerial competencies in SMEs: a post-2020 systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5274

10. Pulpetch T, Chaiprasit K. Enhancing work efficiency and the performance of export companies through competency development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. 8 (12). DOI: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7190

11. Шкляр В., Пєтухов А. *Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці :* матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2022 р.). Київ, 2022. С. 232–235.

References

1. Iakymchuk T. V. Formuvannia kompetentsii suchasnoho menedzhera zovnishnoekonomichnoi diialnosti. [Formation of Competencies of a Modern Foreign Economic Activity Manager]. *Nauka ta osvita*: zb. pr. XIV Mizhnar. nauk. konf., 4-13 sich. 2020 r., m. Khaidusoboslo (Uhorshchyna). Khmelnytskyi: KhNU, 2020. C. 98-101 [in Ukrainian].

2. Diia.Biznes. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukraini-rehionalni-tendentsii-lito-2022 [in Ukrainian].

3. Nazarenko I. Ekonomichnyi zmist efektyvnosti diialnosti pidpryiemstv [Economic Essence of Enterprise Performance Efficiency]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 76(3), 2022. C. 15-22 [in Ukrainian].

4. Achkasova L. M. Udoskonalennia upravlinnia personalom pidpryiemstva: modeli kompetentsii, monitorynh efektyvnosti, upravlinnia konfliktamy [Improving Enterprise Human Resource Management: Competency Models, Performance Monitoring, and Conflict Management]: monohrafiia / L. M. Achkasova, T. O. Vodolazhska, O. O. Hetman. Kharkiv: FOP Panov A. M., 2025. 124 s [in Ukrainian].

5. Petryshyn N., Yaremchuk T. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti pratsivnykiv ZED v systemi tsinnisno-tsilovoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpryiemstva [Key Performance Indicators of Foreign Economic Activity Employees in the Value- and Goal-Oriented Management System of Enterprise Foreign Economic Activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 51. 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6 [in Ukrainian].

6. Zelich V. V. Suchasni pidkhody do adaptatsii teorii menedzhmentu ZED v umovakh voiennoho stanu [Modern Approaches to Adapting Foreign Economic Activity Management Theories under Martial Law Conditions]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii,* № 22. 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/634/593 [in Ukrainian].

7. Zaichenko V. Stan sformovanosti psykholohichnykh komponentiv komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [The Level of Development of Psychological Components of Communicative Competence of Future Foreign Economic Activity Specialists]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*, № 2, 2023. S. 66-76 [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Vypusku 1 «Profesii pratsivnykiv, shcho ye zahalnymy dlia vsikh vydiv ekonomichnoi diialnosti» [Occupations Common to All Types of Economic Activity] Dovidnyka kvalifikatsiinykh kharakterystyk profesii pratsivnykiv: Nakaz; Minpratsi Ukrainy vid 29.12.2004 № 336. *Baza*

danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0336203-04 [in Ukrainian].

9. Aliu F., Kutllovci E., Berisha Qehaja A. Identifying key managerial competencies in SMEs: a post-2020 systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis,* 2025. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5274

10. Pulpetch T, Chaiprasit K. Enhancing work efficiency and the performance of export companies through competency development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development.* 8 (12), 2024. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7190

11. Shkliar V., Pietukhov A. Rol tsyfrovykh tekhnolohii v upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpryiemstv [The Role of Digital Technologies in Managing Enterprises' Foreign Economic Activity]. Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: materialy Mizhnar. nauk. prakt. konf. (m. Kyiv, 22 lystopada 2022 r.). Kyiv, 2022. S. 232–235 [in Ukrainian].