

УДК 005.336.4:330.322:339.9

Коваленко Дмитро Іванович*кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту**Київський національний університет
технологій та дизайну*

ORCID: 0000-0002-0853-0546

Даценко Вікторія Володимирівна*кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки, бізнесу**та міжнародних відносин**Університет митної справи та фінансів*

ORCID: 0000-0002-4670-6848

Калмиков Дмитро Володимирович*аспірант**Університету митної справи та фінансів*

ORCID: 0009-0001-2590-7931

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-44



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІД ЧАС ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація. Вступ. У статті досліджено роль розвитку управлінських компетенцій як чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей. Актуальність теми зумовлена підвищеними вимогами до працівників підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, а також частими невдачами проєктів цифрової трансформації через недостатню кваліфікацію управлінців.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування впливу розвитку управлінських компетенцій на ефективність інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації.

Матеріали і методи. Використано методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT), економічного аналізу, економетричного моделювання.

Результати. За результатами дослідження запропоновано трирівневу модель управлінських компетенцій (базові, функціональні, стратегічні), розроблено модифікований показник $SROI_{MC}$ для оцінки соціальної рентабельності інвестицій та проведено порівняльний розрахунок ROI, який засвідчив вищу ефективність інвестицій у цифрові компетенції (80% проти 50%). PEST-аналіз виявив домінуючий вплив технологічних та соціокультурних факторів, а SWOT-аналіз дозволив обґрунтувати стратегії подолання загрози відтоку кадрів через індивідуальні траєкторії навчання та ваучерну систему перекваліфікації. Розроблено концептуальну модель взаємозв'язку між інвестиціями, компетенціями та результатами інтернаціоналізації із механізмом зворотного зв'язку. Висновки підтверджують, що розвиток управлінських компетенцій є критичним фактором успішної інтернаціоналізації; найбільший ефект забезпечують компетенції у сфері штучного інтелекту, Big Data та цифрового лідерства.

Перспективи. Обговорення результатів вказує на необхідність інтеграції міжнародних практик, створення національної платформи моніторингу ефективності інвестицій та подальшої емпіричної верифікації запропонованих моделей на даних конкретних підприємств.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, людський капітал, інвестиції, бізнес-моделі, компетенції, інтернаціоналізація, цифрова трансформація, $SROI$.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією суспільства та посиленням конкуренції на міжнародних ринках. У цих умовах українські підприємства все частіше звертаються до стратегій інтернаціоналізації бізнес-моделей як чинника забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки. Водночас ефективність таких стратегій значною мірою залежить від якості людського капіталу

та рівня розвитку управлінських компетенцій, здатних забезпечити адаптацію до нових ринкових умов, культурних особливостей та регуляторних вимог різних країн.

Як свідчать дослідження [1; 7], близько 70% проєктів цифрової трансформації та організаційних змін не досягають поставлених цілей саме через недостатній рівень підготовки персоналу та дефіцит відповідних управлінських компетенцій. Водночас інвестиції в людський капітал, які визнаються ключовим драйвером економічного зростання та національної безпеки [2; 4], часто здійснюються без належного врахування вимог, що висуваються саме міжнародною діяльністю.

Проблемна ситуація ускладнюється тим, що традиційні моделі управління персоналом та розвитку компетенцій переважно орієнтовані на внутрішні ринки та стабільне операційне середовище. Однак інтернаціоналізація бізнес-моделей потребує принципово іншого набору управлінських якостей: здатності працювати в полікультурному середовищі, розуміння особливостей міжнародного права та фінансових механізмів, навичок управління віртуальними та географічно розподіленими командами, володіння цифровими інструментами глобальної комунікації та аналітики [10; 11].

Крім того, як зазначають дослідники [3; 5], сучасний стан людського капіталу в Україні характеризується системними ризиками: демографічним дефіцитом, відтоком кваліфікованих фахівців, недостатнім рівнем фінансування освіти та професійної підготовки, низькою участю окремих категорій населення у формальній економіці. Це створює додаткові виклики для підприємств, які прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості.

Важливою, проте недостатньо дослідженою залишається проблема взаємозв'язку між інвестиціями в розвиток управлінських компетенцій та реальною ефективністю інтернаціоналізації бізнес-моделей. Відсутність чітких методик оцінювання повернення на інвестиції (ROI) у цю сферу, а також інструментів для вимірювання впливу конкретних компетенцій на результати міжнародної діяльності призводить до того, що багато підприємств або недоінвестують у розвиток персоналу, або спрямовують кошти у неефективні напрями.

Таким чином, актуальною проблемою є необхідність обґрунтування ролі розвитку управлінських компетенцій як чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей, а також розробка концептуальних засад та практичних рекомендацій для підприємств, що здійснюють або планують вихід на міжнародні ринки. Вирішення цієї проблеми сприятиме зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, підвищенню ефективності використання людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний розвиток міжнародного менеджменту та інтернаціоналізація бізнес-моделей висувають підвищені вимоги до управлінських компетенцій як ключового елемента ефективності інвестицій у людський капітал. Аналіз останніх наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблематики інтеграції HR-менеджменту, цифрового врядування та стратегічного розвитку персоналу в умовах глобалізації та повоєнної трансформації.

Значний внесок у розуміння ролі комунікативного менеджменту та кадрової політики зробили Яценко В., Панченко Г., Привалова Н. [1], які обґрунтували необхідність інтеграції управління персоналом із принципами цифрового врядування. Автори пропонують інноваційну модель комунікативного менеджменту, що базується на прозорості, партисипації, кадровій гнучкості та цифровій етиці.

Проблематика інвестування в людський капітал як інструменту економічної безпеки розкрита у праці Грачова Д. [2], який доводить, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку мають довгостроковий мультиплікативний ефект. Дослідник акцентує на необхідності перегляду державної політики в умовах демографічної кризи та міграційних процесів, що безпосередньо корелює з викликами інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Фірстенко О. В. [3] на основі кількісного моделювання є важливим для обґрунтування ефективності управлінських компетенцій у контексті міжнародної діяльності. Брич Л. [4] розглядає людський капітал як стрижень національної безпеки, відокремлюючи ключові ризики інвестування в умовах воєнного стану. Вплив людського капіталу на інноваційні трансформації досліджено Запхляком В. Та Комлевым І. [5], які на основі даних Global Innovation Index 2025 показують, що інноваційні лідери орієнтовані на високі інвестиції в R&D та цілеспрямоване навчання.

Вонберг Т., Дмитрук С. Та Штільгойз О. [6] пропонують модель MIPM (Modern Investment Possibilities Model), що поєднує технології, особисту взаємодію, корпоративну культуру та перспективність майбутніх змін. Автори також впроваджують метод SROI для оцінки якості інвестицій, що є корисним інструментом для вимірювання ефективності вкладень у розвиток компетенцій персоналу в міжнародних бізнес-моделях.

Муха Т. Та Попова Н. [7] розробили комплексну трирівневу модель компетенцій для цифрової трансформації логістики, яка включає аналітичну грамотність, цифрове лідерство та аналітику ланцюгів постачання. Важливим є кількісне обґрунтування того, що близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають цілей через недостатній рівень підготовки персоналу. Це безпосередньо стосується проблематики розвитку управлінських компетенцій в умовах інтернаціоналізації.

Федорова Ю., Лазько К. Та Стешкін С. [8] наголошують на зміщенні актуалізації компетенцій від *hard skills* до *soft skills* в умовах Industry 5.0, підкреслюючи нематеріальну природу людського капіталу та його здатність до самозростання при правильному інвестуванні. Шостак Л., Федонюк А. Та Камозіна Д. [9] пропонують алгоритм розробки бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово-безпечного підприємства, акцентуючи на ролі бізнес-комунікацій та взаємодії з інвесторами, партнерами та споживачами. Це важливо для розуміння компетенцій, необхідних для успішної інтернаціоналізації.

Трут О.О. Та Кравець О.В. [10] досліджують вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень, доводячи, що результативний менеджмент потребує розвитку цифрової компетентності персоналу та поєднання технологічних інновацій із професійною підготовкою менеджерів. Рамський А.Ю. Та Сімавін П.Ю. [11] розширюють це бачення через концепцію інтелектуального капіталу, що включає людський, структурний та клієнтський компоненти, які разом формують основу для інноваційної діяльності та стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Кузів Р. Та Гарафонова О. [12] на прикладі ІТ-компанії кількісно оцінюють ефективність впровадження генеративного ШІ у процеси навчання та розвитку персоналу, демонструючи потенційне зниження операційних витрат. Це відкриває нові можливості для оптимізації інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Однак, поза увагою дослідників залишається низка аспектів. По-перше, відсутні комплексні моделі, які б безпосередньо пов'язували розвиток управлінських компетенцій з ефективністю інвестицій у людський капітал саме в контексті інтернаціоналізації бізнес-моделей. По-друге, недостатньо дослідженими є механізми адаптації управлінських компетенцій до різних національних та корпоративних культур при виході на міжнародні ринки. По-третє, потребує подальшої розробки інструментарій кількісної оцінки впливу конкретних компетенцій на результативність інвестицій у людський капітал у міжнародному бізнесі. Саме вирішенню цих питань присвячується дана стаття.

Метою даної статті є теоретико-методологічне обґрунтування ролі розвитку управлінських компетенцій як ключового чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей, а також розробка практичних рекомендацій для підприємств, що здійснюють або планують вихід на міжнародні ринки.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

1. Систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності управлінських компетенцій та їх місця в структурі людського капіталу на основі аналізу актуальних наукових публікацій [1–12].
2. Виявити ключові компетенції менеджерів, необхідні для ефективного функціонування та розвитку бізнес-моделей в умовах інтернаціоналізації, враховуючи сучасні вимоги цифрової трансформації, глобальної комунікації та міжкультурної взаємодії.
3. Проаналізувати існуючі підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу, зокрема з використанням сучасних методів (SROI, ROI, економетричне моделювання), та визначити їх придатність для оцінки впливу управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації.
4. Розробити концептуальну модель взаємозв'язку між розвитком управлінських компетенцій, інвестиціями в людський капітал та ефективністю міжнародної діяльності підприємства.
5. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління компетенціями на підприємствах, що інтегруються у глобальне бізнес-середовище, з урахуванням вітчизняних реалій та кращих міжнародних практик.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення поставленої мети дослідження застосовано комплекс методів стратегічного та економічного аналізу. Методологічну основу становлять: системний підхід для структуризації проблемного поля; порівняльно-аналітичний метод для оцінки сучасного стану людського капіталу; методи стратегічного управління (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) для виявлення факторів впливу на розвиток управлінських компетенцій в умовах інтернаціоналізації; економетричне моделювання для кількісної оцінки ефективності інвестицій.

Аналіз джерел [1–12] дозволяє стверджувати, що людський капітал є сукупністю індивідуальних цінностей, що включають фізіологічний та психологічний стан, теоретичні знання та практичний досвід, моральні особливості, комунікативність, креативність, мотиваційність та мобільність [8]. Управлінські компетенції, як складова людського капіталу, визначають здатність менеджерів ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю в умовах міжнародної діяльності.

Для ідентифікації ключових факторів, що впливають на розвиток управлінських компетенцій в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей, проведено PEST-аналіз (табл. 1).

Дані табл. 1 свідчать, що найбільш вагомий вплив на розвиток управлінських компетенцій мають технологічні та соціокультурні фактори, що підтверджується висновками досліджень [7; 8]. В умовах цифрової трансформації близько 70% проєктів зазнають невдачі через недостатню підготовку персоналу, що актуалізує інвестиції в розвиток відповідних компетенцій.

Таблиця 1

**PEST-аналіз факторів впливу на розвиток управлінських компетенцій
при інтернаціоналізації бізнес-моделей**

Група факторів	Фактори впливу	Характер впливу на розвиток компетенцій
Політико-правові (Political)	Зміни в міжнародному регулюванні торгівлі; вимоги до експортно-імпортних операцій; санкційні обмеження	Зростання потреби в компетенціях з міжнародного права та комплаєнсу
Економічні (Economic)	Валютні коливання; інфляційні процеси; рівень інвестиційної привабливості країн	Необхідність розвитку фінансово-аналітичних компетенцій та ризик-менеджменту
Соціокультурні (Social)	Культурні відмінності; мовні бар'єри; особливості ділового етикету; міграційні процеси	Актуалізація міжкультурної комунікації, soft skills та адаптивності
Технологічні (Technological)	Цифрова трансформація; розвиток штучного інтелекту; Big Data; автоматизація бізнес-процесів	Вимога до цифрової грамотності, аналітичних компетенцій та кібербезпеки

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 7; 10]

На основі узагальнення результатів досліджень [6; 7; 11] запропоновано трирівневу структуру управлінських компетенцій, необхідних для ефективної інтернаціоналізації бізнес-моделей (рис. 1).

Рис. 1 ілюструє, що успішна інтернаціоналізація потребує розвитку компетенцій на трьох рівнях: базовому (soft skills), функціональному (професійні знання та навички) та стратегічному (здатність формувати та реалізовувати глобальні стратегії). Особливе значення має інтеграція компетенцій з управління цифровою трансформацією та штучним інтелектом, оскільки, як доводять Кузів Р. та Гарафонова О. [12], впровадження ШІ у процеси навчання й розвитку може знизити операційні витрати до 31,5%.

Для кількісної оцінки ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетенцій при інтернаціоналізації бізнес-моделей пропонується використовувати модифікований показник SROI (Social Return on Investment), адаптований на основі підходу Вонберг Т., Дмитрук С. та Штільгойз О. [6]:

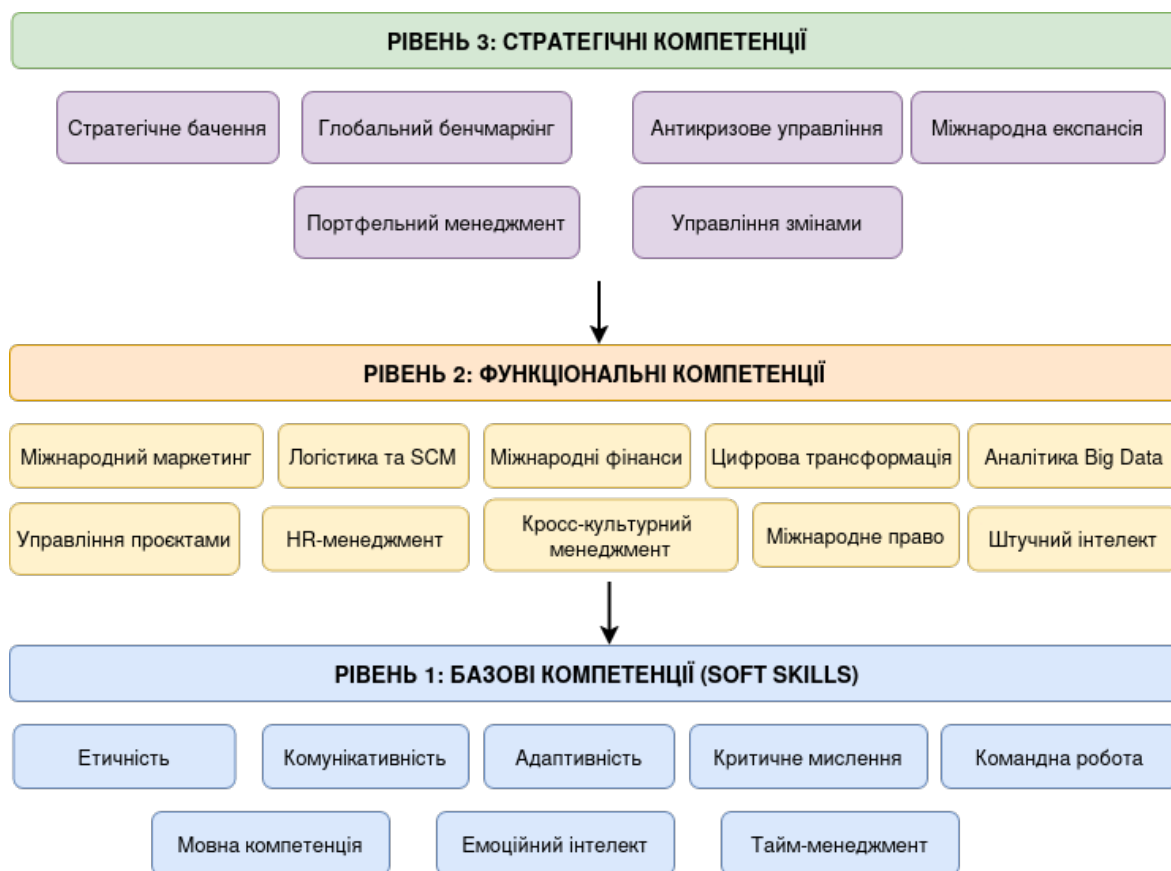


Рис. 1. Трирівнева модель управлінських компетенцій для інтернаціоналізації бізнес-моделей

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 11]

$$SROI_{MC} = \frac{PV(EBIT_{int} + \Delta C_{mkt} + \Delta HR_{val}) - I_{comp}}{I_{comp}} \quad (1)$$

де:

$SROI_{MC}$ — соціальна рентабельність інвестицій у розвиток управлінських компетенцій;
 PV — приведена вартість (дисконтований потік);
 $EBIT_{int}$ — приріст прибутку від міжнародної діяльності за рахунок підвищення компетенцій;
 ΔC_{mkt} — приріст ринкової капіталізації (для публічних компаній);
 ΔHR_{val} — приріст вартості людського капіталу (оцінка за витратним методом);
 I_{comp} — обсяг інвестицій у розвиток компетенцій.

На основі даних дослідження Фірстенко О. В. [3], згідно з якими реалізація комплексної програми інвестицій у людський капітал забезпечує додатково 6,5 в.п. приросту ВВП та створює 1,8 млн. нових робочих місць, можна екстраполювати вплив на рівні окремого підприємства, що здійснює інтернаціоналізацію.

Для порівняльної оцінки ефективності різних напрямів інвестування у розвиток управлінських компетенцій проведено розрахунок умовного прикладу. Припустимо, підприємство інвестує 500 тис. грн. у розвиток компетенцій з міжнародного маркетингу та 500 тис. грн. у розвиток компетенцій з цифрової трансформації. Очікуваний приріст $EBIT$ від міжнародної діяльності становить відповідно 750 тис. грн. та 900 тис. грн. Розрахуємо ROI за формулою:

Для першого напрямку: $ROI_{comp} = (750 - 500) / 500 \times 100\% = 50\%$.

Для другого напрямку: $ROI_{comp} = (900 - 500) / 500 \times 100\% = 80\%$.

Таким чином, інвестиції у розвиток цифрових управлінських компетенцій є більш ефективними.

Для виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність інвестицій у розвиток управлінських компетенцій, проведено SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз розвитку управлінських компетенцій при інтернаціоналізації бізнес-моделей

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO-стратегії	WO-стратегії
Зростання попиту на цифрові компетенції; доступ до міжнародних освітніх платформ; державна підтримка експорту	Використання EdTech-платформ для масштабного навчання персоналу [3]; інтеграція ІІІ в L&D-процеси [12]	Залучення грантів та програм технічної допомоги (EU Ukraine Facility) для фінансування розвитку компетенцій [3]
Загрози (T)	ST-стратегії	WT-стратегії
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон; демографічна криза; низька мотивація до навчання	Формування системи безперервного навчання (Lifelong Learning) з елементами гейміфікації та матеріального заохочення [8]	Розробка індивідуальних траєкторій розвитку з використанням психометричних шкал оцінювання [7]; запровадження ваучерної системи перекваліфікації [3]

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 4; 7; 12]

SWOT-аналіз демонструє, що ключовим викликом є поєднання загрози відтоку кадрів (T) із слабкістю низької мотивації (W). Відповіддю на цей виклик має стати розробка індивідуальних траєкторій розвитку, як пропонують Муха Т. та Попова Н. [7], та запровадження ваучерної системи перекваліфікації, обґрунтованої Фірстенко О. В. [3].

На основі проведеного аналізу розроблено концептуальну модель (рис. 2), яка відображає механізм впливу розвитку управлінських компетенцій на ефективність інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Модель, представлена на рис. 2, демонструє прямий та опосередкований вплив розвитку управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації. Важливою особливістю є наявність зворотного зв'язку: моніторинг ефективності дозволяє коригувати напрями інвестування, що підвищує загальну результативність. Як зазначає Грачов Д. [2], системний підхід до інвестування в людський капітал здатен створити умови для підвищення конкурентоспроможності держави та зміцнення її економічної безпеки.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Розвиток управлінських компетенцій є критичним фактором успішної інтернаціоналізації бізнес-моделей, оскільки саме компетентність менеджерів визначає здатність підприємства адаптуватися до нових ринкових умов, культурних особливостей та технологічних викликів.

2. Найбільш вагомий вплив на ефективність інвестицій мають компетенції у сфері цифрової трансформації та управління на основі штучного інтелекту, що підтверджується розрахунками ROI (80% проти



Рис. 2. Концептуальна модель впливу розвитку управлінських компетенцій на ефективність інвестицій при інтернаціоналізації

Джерело: розроблено авторами на основі [1–12]

50% для традиційних компетенцій) та даними про потенційне зниження операційних витрат до 31,5% при впровадженні ІІІ в L&D-процеси.

3. Запропонований показник $SROI_{MC}$ дозволяє враховувати не лише фінансові, але й соціальні ефекти від інвестицій у розвиток компетенцій (зростання вартості людського капіталу, підвищення ринкової капіталізації), що відповідає сучасним вимогам до оцінки нематеріальних активів.

4. SWOT-аналіз виявив, що основними загрозами є відтік кваліфікованих кадрів та демографічна криза, що потребує запровадження індивідуальних траєкторій розвитку та ваучерної системи перекваліфікації.

5. Розроблена концептуальна модель (рис. 2) забезпечує цілісне розуміння механізму трансформації інвестицій у розвиток компетенцій у конкретні результати інтернаціоналізації та може бути використана для стратегічного планування на підприємствах, що здійснюють вихід на міжнародні ринки.

Таким чином, викладений матеріал підтверджує, що розвиток управлінських компетенцій є не просто допоміжним елементом, а ключовим чинником підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети — здійснено теоретико-методологічне обґрунтування ролі розвитку управлінських компетенцій як ключового чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей. Узагальнення та аналіз отриманих наукових результатів відповідно до визначених завдань дослідження наведено нижче.

Аналіз наукових джерел [1–12] дозволяє стверджувати, що управлінські компетенції є інтегральною складовою людського капіталу, яка має нематеріальну природу та здатна до самозростання при правильному інвестуванні. Дослідження підтверджують, що людський капітал не є адитивним показником, а пов'язаний із синергетичним ефектом [8], а його розвиток посилює інноваційний потенціал та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [5; 11].

Запропонована трирівнева модель (рис. 1) дозволила структурувати компетенції за рівнями: базові (soft skills), функціональні (професійні знання) та стратегічні (глобальне бачення). Результати засвідчили, що

в умовах цифрової трансформації особливого значення набувають компетенції у сфері аналізу великих даних, штучного інтелекту та цифрового лідерства [7; 10; 12]. Встановлено, що близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають цілей через недостатній рівень підготовки персоналу [7], що актуалізує цілеспрямований розвиток саме цих компетенцій.

У роботі адаптовано показник SROI (Social Return on Investment) для оцінки впливу управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації. Проведені розрахунки за формулою ROI на умовному прикладі показали, що інвестиції у розвиток цифрових управлінських компетенцій забезпечують вищу ефективність (80%) порівняно з традиційними компетенціями (50%).

Запропонована модель (рис. 2) відображає прямий та опосередкований вплив розвитку компетенцій на результати інтернаціоналізації, а також містить механізм зворотного зв'язку для коригування інвестиційних рішень на основі моніторингу ефективності. Проведений PEST-аналіз (табл. 1) та SWOT-аналіз (табл. 2) дозволили ідентифікувати ключові фактори впливу та обґрунтувати відповідні стратегії розвитку компетенцій.

Отримані результати відкривають кілька напрямів для подальших досліджень. Доцільною є розробка індикаторів цифрової готовності управлінських кадрів до інтернаціоналізації, що дозволить оцінювати поточний рівень компетенцій та прогнозувати потребу в інвестиціях [1]. Перспективним є аналіз впливу технологій штучного інтелекту на ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності, а також дослідження етичних аспектів використання ШІ при оцінюванні та розвитку компетенцій персоналу [10; 12]. Потребує подальшого вивчення адаптація запропонованих моделей та інструментів до різних типів бізнес-моделей та різних стадій інтернаціоналізації (експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції). Важливим напрямом є проведення емпіричних досліджень на основі даних конкретних українських підприємств, які вже здійснюють міжнародну діяльність, для верифікації запропонованих моделей та кількісної оцінки реального впливу управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що розвиток управлінських компетенцій є необхідною умовою підвищення ефективності інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації бізнес-моделей. Комплексне врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, застосування сучасних методів оцінювання та впровадження обґрунтованих практичних рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Яценко В., Панченко Г., Привалова Н. Комунікативний менеджмент молодіжної та екологічної політик: інтеграція управління персоналом і цифрового врядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 501–514. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025342270>
2. Грачов Д. Інвестиції в людський капітал як інструмент підвищення економічної безпеки. *Via Economica*. 2025. № 11. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-11-9>
3. Фірстенко О. В. Інвестиції в людський капітал як драйвер економічного зростання в повоєнний період: український контекст. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-12>
4. Брич Л. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 19–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3>
5. Запхляк В., Комлев І. Людський капітал як чинник інноваційних трансформацій. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. № 4. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-4>
6. Вонберг Т., Дмитрук С., Штільгойз О. Інвестування в людський капітал: трансформація та розвиток. *Підприємство та інновації*. 2024. № 30. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1>
7. Муха Т., Попова Н. Людський капітал та компетентності для управління цифровою трансформацією логістики. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-9>

8. Федорова Ю., Лазько К., Шешкін С. Людський капітал: проблеми та перспективи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15, № 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-18)
9. Шостак Л., Федонюк А., Камозіна Д. Розробка бізнес-моделі інноваційного проекту фінансово-безпечного підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11>
10. Трут О.О., Кравець О.В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>
11. Рамський А.Ю., Сімавін П.Ю. Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 2, № 16. С. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0223>
12. Кузів Р., Гарафонов О. Штучний інтелект як фактор підвищення ефективності інвестицій у людський капітал. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 2 (16). С. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-3>

References

1. Yatsenko, V., Panchenko, H., Pryvalova, N. (2025). Komunikatyvnyi menedzhment molodizhnoi ta ekolohichnoi polityk: intehtatsiia upravlinnia personalom i tsyfrovoho vriaduvannia [Communicative Management of Youth and Environmental Policy: Integration of Personnel Management and Digital Governance]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, No. 33, pp. 501–514. <https://doi.org/10.35432/tisb332025342270> [in Ukrainian].
2. Hrachov, D. (2025). Investytsii v liudskyi kapital yak instrument pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky [Investments in Human Capital as a Tool for Increasing Economic Security]. *Via Economica*, No. 11, pp. 63–68. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-11-9> [in Ukrainian].
3. Firstenko, O.V. (2025). Investytsii v liudskyi kapital yak draiver ekonomichnoho zrostantia v povoiennyi period: ukraïnskyi kontekst [Investments in Human Capital as a Driver of Economic Growth in the Post-War Period: Ukrainian Context]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, No. 3(79), pp. 113–117. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-12> [in Ukrainian].
4. Brych, L. (2024). Liudskyi kapital i yoho znachennia v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky: ryzyky investuvannia v umovakh voïennoho stanu [Human Capital and Its Importance in the Context of National Security: Investment Risks under Martial Law]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, No. 5, pp. 19–22. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3> [in Ukrainian].
5. Zapukhliak, V., Komliev, I. (2025). Liudskyi kapital yak chynnnyk innovatsiinykh transformatsii [Human Capital as a Factor of Innovative Transformations]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Serii Ekonomika*, No. 4, pp. 23–27. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-4> [in Ukrainian].
6. Vonberh, T., Dmytruk, S., Shtilhoiz, O. (2024). Investuvannia v liudskyi kapital: transformatsiia ta rozvytok [Investing in Human Capital: Transformation and Development]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, No. 30, pp. 7–13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1> [in Ukrainian].
7. Mukha, T., Popova, N. (2026). Liudskyi kapital ta kompetentnosti dlia upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu lohistyky [Human Capital and Competencies for Managing the Digital Transformation of Logistics]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 1, pp. 86–93. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-9> [in Ukrainian].
8. Fedorova, Yu., Lazko, K., Steshkin, S. (2023). Liudskyi kapital: problemy ta perspektivy rozvytku [Human Capital: Problems and Prospects of Development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, Vol. 15, No. 30. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-18) [in Ukrainian].
9. Shostak, L., Fedoniuk, A., Kamozina, D. (2025). Rozrobka biznes-modeli innovatsiinoho proektu finansovo-bezpechnoho pidpriemstva [Development of a Business Model for an Innovative Project of a Financially Secure Enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, No. 44, pp. 88–95. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11> [in Ukrainian].
10. Trut, O.O., Kravets, O.V. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu na pryiniattia upravlinskykh rishen v menedzhmenti pidpriemstva [The Influence of Artificial Intelligence on Managerial Decision-Making in Enterprise Management]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, No. 84, pp. 83–91. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08> [in Ukrainian].
11. Ramskyi, A.Yu., Simavin, P.Yu. (2025). Rol intelektualnogo kapitalu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The Role of Intellectual Capital in Ensuring Enterprise Competitiveness]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, Vol. 2, No. 16, pp. 247–255. <https://doi.org/10.32750/2025-0223> [in Ukrainian].
12. Kuziv, R., Harafonova, O. (2025). Shtuchnyi intelekt yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti investytsii u liudskyi kapital [Artificial Intelligence as a Factor in Increasing the Efficiency of Investments in Human Capital]. *Economic Synergy*, Issue 2 (16), pp. 28–40. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-3> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.03.2026

Дата публікації: 09.03.2026

Kovalenko Dmytro

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management
Kyiv National University of Technologies and
Design*

Datsenko Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Business
and International Relations
University of Customs and Finance*

Kalmykov Dmytro

*PhD Student of the
University of Customs and Finance*

THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL INVESTMENT DURING THE INTERNATIONALISATION OF BUSINESS MODELS

Summary. Introduction. This article examines the role of developing managerial competencies as a factor in increasing the efficiency of human capital investment in the context of business model internationalisation. The relevance of the topic is driven by the increased demands placed on employees of enterprises engaged in international activities, as well as the frequent failures of digital transformation projects due to the insufficient qualifications of managers.

Purpose. The aim of the article is to provide a theoretical and methodological substantiation of the impact of managerial competency development on the efficiency of human capital investment during internationalisation.

Materials and methods. The methods of strategic analysis (PEST, SWOT), economic analysis, and econometric modelling were used.

Results. The research results propose a three-level model of managerial competencies (basic, functional, and strategic), develop a modified $SROI_{MC}$ indicator for assessing the social return on investment, and conduct a comparative ROI calculation, which demonstrated the higher efficiency of investment in digital competencies (80% vs. 50%). The PEST analysis revealed the dominant influence of technological and sociocultural factors, while the SWOT analysis helped to substantiate strategies for overcoming the threat of staff outflow through individual learning trajectories and a voucher-based retraining system. A conceptual model of the relationship between investment, competencies, and internationalisation outcomes, incorporating a feedback mechanism, was developed.

Discussion. The findings confirm that the development of managerial competencies is a critical factor for successful internationalisation, with the greatest effect provided by competencies in the fields of artificial intelligence, Big Data, and digital leadership. The discussion of results indicates the need to integrate international practices, establish a national platform for monitoring investment efficiency, and conduct further empirical verification of the proposed models using enterprise-level data.

Key words: international management, human capital, investment, business models, competencies, internationalisation, digital transformation, $SROI$.