

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

УДК 658.3:339.9:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-4.1>

Бітюк І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2209-8753>

Чаленко В.В.

старший викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5720-3028>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
ЧЕРЕЗ СИНЕРГІЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено роль синергії HR-менеджменту та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у формуванні конкурентоспроможності організації в умовах глобалізації та динамічних змін міжнародного ринку. Обґрунтовано, що поєднання управління людським капіталом із стратегіями виходу на зовнішні ринки забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток компетенцій персоналу відповідно до вимог глобального середовища. Розкрито значення ресурсного, процесного та компетентнісного підходів у забезпеченні конкурентоспроможності. Визначено, що синергія HR-менеджменту та зовнішньоекономічного менеджменту передбачає формування єдиного організаційно-управлінського механізму, який включає такі складові: стратегічний, інформаційно-аналітичний, культурно-комунікативний, технологічний та інституційний. Доведено, що синергія цих підсистем сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності, адаптивності та стійкості організації на міжнародних ринках.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, організація, людський капітал, конкурентоспроможність, HR-менеджмент, синергія, ресурси організації.

FORMATION OF THE ORGANIZATION'S
COMPETITIVENESS THROUGH THE SYNERGY OF HR MANAGEMENT
AND FOREIGN ECONOMIC MANAGEMENT

Bitiuk Inna, Chalenko Victoria

Cherkassy State Technological University

The article explores the role of synergy between HR management and foreign economic activity management in shaping the competitiveness of an organization in the context of globalization and dynamic changes in the international market. It is proven that competition is an integral part of a market economy, as it encourages the organization to take active actions to ensure its competitive advantages in comparison with other participants in market relations. And the main indicator of the organization's success in this case is its competitiveness and stability at the domestic and international levels. It is substantiated that the combination of human capital management with strategies for entering foreign markets ensures the effective use of resources, optimization of business processes and development of personnel competencies in accordance with the requirements of the global environment. The importance of resource, process and competency approaches in ensuring



competitiveness is revealed. The resource approach focuses on the presence of unique resources, among which human capital occupies a leading place. The competency approach focuses on the development of organizational competencies – knowledge, skills, cultural and managerial practices, which create the basis for competitive advantages. The process approach emphasizes the importance of effective management of business processes, in particular those related to entering foreign markets. It has been determined that the synergy of HR management and foreign economic management involves the formation of a single organizational and managerial mechanism, which includes the following components: strategic, information and analytical, cultural and communicative, technological and institutional. It has been proven that the synergy of these subsystems will lead to: increased labor productivity due to more efficient use of human resources; increased level of innovation due to multicultural teams; reduced costs for adapting employees in foreign divisions; improved image of the organization in the international labor market; improved organizational structure and management procedures taking into account the specifics of foreign economic activity; increased organization's resilience to external risks by forming flexible models of personnel management and creating a system of continuous employee development; promoting innovation and openness of the organization, which strengthens its strategic positions and competitiveness in the global market.

Keywords: foreign economic activity, organization, human capital, competitiveness, HR management, synergy, organizational resources.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції, посилення міжнародної конкуренції на ринку, динамічних змін ринкового середовища ключовим чинником успіху та високої ефективності діяльності організації є її здатність швидко виявляти та адаптуватись до впливу зовнішніх чинників, залучати потенціал людського капіталу та ефективно управляти бізнес-процесами на міжнародному ринку. Забезпечення конкурентоспроможності організації за таких умов можливе за рахунок синергійного поєднання HR-менеджменту, як системи управління та розвитку людського капіталу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, як інструменту виходу зайняття стійких позицій організації на міжнародному ринку.

Сучасна теорія організацій розглядає підприємство як соціально-економічну цілісну систему, що складається з безлічі підсистем, базовими з яких є персонал та зовнішньоекономічна діяльність, а їх взаємодія формує комплексний механізм підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу. Проте, як показує практика ці дві підсистеми часто функціонують в організації окремо, або навіть ізольовано одне від одного, що в подальшому знижує рівень стратегічної узгодженості й послаблює її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та значення HR-менеджменту в організації досліджували такі вітчизняні науковці як: І.В. Горбачова [1], О.В. Кушнерик [2], А.Б. Швед, М.М. Новікова [4], А.Б. Почтовюк, В.В. Семеніхіна [3], Х.В. Дрималовська [7]. Дослідження управління конкурентоспроможністю організацією знайшли своє відображення в наукових працях таких вчених: В.Ю. Фролова [5], О.В. Буряченко, Л.М. Ткачук, Н.О. Коваль [6], О. П.Красняк, В. О.Мицик [7]. Управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю розгля-

дається в працях таких вчених як: Ю.Г. Козак [10], С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко, А.В. Бут [11], А.П. Лозенко, В.Г. Щербак [12]. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері підвищення конкурентоспроможності організацій, сутності HR - менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, не розкритими залишаються окремі питання значення саме синергії менеджменту персоналу та зовнішньоекономічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Постановка завдання. Дослідити синергію HR-менеджменту та зовнішньоекономічного менеджменту організації як інструменту її виходу на міжнародні ринки та забезпечення стійких конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки, адже вона спонукає організацію до активних дій для забезпечення своїх конкурентних переваг в порівнянні з іншими учасниками ринкових відносин. А основним показником успіху організації при цьому є її конкурентоспроможність і стабільність на вітчизняному та міжнародному рівні. Конкурентоспроможність організації визначається як здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси (матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні) для досягнення стратегічних переваг на певному ринку. В процесі своєї діяльності при застосування основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль в організації відбувається трансформаційний процес, що перетворює ресурси в результат. Відповідно матеріальні ресурси перетворюються в послугу чи продукт, фінансові – прибуток чи збиток (або ж задоволення соціальних потреб), інформаційні – накопичення інформації чи досвід та трудові ресурси – задоволення потреб.

Розглянемо дефініцію «конкурентоспроможність» на одному з видів організації – підприємство, що спеціалізується на господарській діяльності з метою отримання прибутку або ж, як стверджують західні експерти – нарощення вартості підприємства. Науковці О.В. Буряченко, Л.М. Ткачук та Н.О. Коваль в своїй науковій праці стверджують, що «в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства розглядається як можливість боротися за ринки збуту, здатність випереджати конкурентів, використовуючи сучасні технології, вміння максимально ефективно розподіляти ресурси з метою випуску високоякісної продукції [1]

Конкурентоспроможність організації доцільно розуміти як інтегральну характеристику, що відображає її відмінність від організацій-конкурентів за рівнем відповідності потребам споживачів та величиною витрат на їх задоволення у конкретний момент часу.

Комплексне поняття конкурентоспроможності охоплює два ключові елементи: конкурентоспроможність продукції чи послуги та конкурентоспроможність підприємства, яка включає всі напрями його діяльності – виробництво, надання послуг, забезпечення сировиною та матеріалами, збут продукції, зовнішньоекономічну діяльність, маркетингову та логістичну активність, систему стимулювання персоналу.

Узагальнюючи зазначене, можна визначити конкурентоспроможність організації як інтегральну характеристику, що відображає її відмінність від підприємств-конкурентів за рівнем

ефективності функціонування, а також якістю та конкурентоспроможністю продукції чи послуги у певний період часу. Основним критерієм оцінювання ефективності діяльності організації в узагальненому вигляді виступає її прибутковість [2].

У науковій літературі виділяють ресурсний, процесний та компетентнісний підходи до формування конкурентоспроможності організації (Рис. 1).

Саме взаємодія HR-менеджменту та зовнішньоекономічного менеджменту дозволяє реалізувати всі три підходи одночасно, оскільки забезпечує комплексне використання ресурсів, оптимізацію процесів і розвиток компетенцій персоналу у міжнародному контексті.

Враховуючи ресурсний та компетентнісний підходи до формування конкурентоспроможності організації найбільш цінним ресурсом є саме людський капітал. Адже, успіх та ефективність реалізації будь яких бізнес-процесів залежить від компетентності фахівців: досвіду, знань та наявних софт скілів, що мають вагомий вплив на прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку організацій в умовах мінливого середовища. Тому власники організацій чи підприємств все більше свою увагу зосереджують на запровадженні практики HR-менеджменту.

Науковиця Х.В. Дрималовська в своїй праці зазначає, що HR-менеджмент можна розглядати з двох позицій, а саме: «по-перше, роль HR-менеджменту в організації полягає у реалізації стратегічних, тактичних та адміністративних завдань, пов'язаних з управління персоналом, а по-друге, HR-менеджмент – це робота кожного



Рис. 1 Підходи до формування конкурентоспроможності організації

Джерело: сформовано авторами на основі [5–7]

менеджера, незалежно від того, чи займає посаду керівника, чи є працівником відділу кадрів, адже усі менеджери мають певну відповідальність щодо забезпечення ефективного управління персоналом» [3].

Крім того, варто зазначити, що процесний підхід наголошує на важливості ефективного управління бізнес-процесами на зовнішніх міжнародних ринках. Науковці Н. Тюріна, Н. Карвацка та А. Петяк досліджували в своїй праці сутнісні характеристики та систему менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та звернули увагу на те, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства є частиною системи загальної діяльності, а отже, є взаємопов'язаною з розробленою стратегією його розвитку. Проте, зовнішньоекономічна діяльність має особливості, що полягає у тому, що здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн. А також зазначають, що «зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливості отримання економічного ефекту виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин». [4, с. 157; 5, с. 57]

С.О. Тульчинська, С.О. Кириченко, А.В. Бут у своїй роботі визначають «зовнішньоекономічну діяльність як окремий вид господарських відносин, котрий базується на виробничій інтеграції та кооперації, діяльність на міжнародних ринках товарів та послуг, здійснення імпорتنих та експортних операцій» [4, с. 157; 6, с. 12].

Зовнішньоекономічна діяльність передбачає активну участь організації у міжнародних ринках, що потребує особливих компетенцій персоналу: міжкультурної комунікації, знання іноземних мов, розуміння інституційних особливостей різних країн, володіння міжнародними стандартами менеджменту та етики бізнесу. Відповідно, HR - менеджмент за таких умов має швидко адаптувати свої функції саме до потреб зовнішньоекономічної діяльності, до яких варто віднести такі:

здійснення стратегічного планування персоналу з урахуванням міжнародних напрямів розвитку компанії;

впровадження системи підбору, оцінювання й мотивації персоналу, що здатне працювати у мультикультурному середовищі;

розвиток програми корпоративного навчання, що спрямоване на підвищення глобальної компетентності працівників;

формування кадрового резерву для міжнародних проєктів і філій.

У свою чергу, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності виступає замовником на формування таких компетенцій і одночасно джерелом інформації для HR-менеджменту щодо вимог міжнародного ринку праці. Таким чином, між цими двома підсистемами формується система

двосторонньої взаємодії, у якій HR забезпечує кадровий потенціал, а менеджмент зовнішньоекономічної діяльності визначає стратегічні потреби і пріоритети.

Синергія HR-менеджменту та зовнішньоекономічного менеджменту передбачає формування єдиного організаційно-управлінського механізму, який включає такі складові:

1. Стратегічна синергія – узгодження HR-стратегії зі стратегією міжнародного розвитку організації. Це означає, що кадрові рішення ухвалюються з урахуванням зовнішньоекономічних цілей – виходу на нові ринки збуту продукції чи послуги, створення філій, партнерств тощо.

2. Інформаційно-аналітична синергія – обмін даними між HR-службою та відділами зовнішньоекономічної діяльності та збуту щодо потреб у персоналі, умов міжнародних контрактів, вимог до кваліфікації персоналу.

3. Культурно-комунікативна синергія – формування корпоративної культури, що буде відкритою до інновацій, міжкультурного діалогу та гнучкого управління змінами.

4. Технологічна синергія – застосування цифрових HR-платформ для управління міжнародними командами, онлайн-комунікацій, обліку результативності працівників у різних країнах.

5. Інституційна синергія – створення спільних координаційних органів або робочих груп, які об'єднують HR-фахівців і менеджерів зовнішньоекономічної діяльності для спільного планування й контролю.

Застосування таких механізмів забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, скорочення організаційних витрат і формування стабільних конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

Синергія зовнішньоекономічного менеджменту та HR – менеджменту призведе до: зростання продуктивності праці завдяки ефективнішому використанню людського ресурсу; підвищення рівня інноваційності завдяки мультикультурним командам; зниження витрат на адаптацію працівників у зарубіжних підрозділах; покращенню іміджу організації на міжнародному ринку праці; удосконалення організаційної структури та управлінські процедури з урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності; підвищення стійкості організації до зовнішніх ризиків шляхом формування гнучких моделей управління персоналом та створення системи безперервного розвитку працівників; сприяння інноваційності та відкритості організації, що зміцнює її стратегічні позиції та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Для українських підприємств інтеграція HR – менеджменту і зовнішньоекономічної діяльності може стати чинником підвищення міжнародної

конкурентоспроможності, особливо в умовах євроінтеграційних процесів та виходу на нові ринки.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, конкурентоспроможність організації в сучасних умовах не може визначатися лише якістю продукції / послуги, впізнаністю бренда організації, ефективністю діяльності, а й здатністю використовувати потенціал людського капіталу у міжнародному контексті. Інтеграційні механізми, а саме: стратегічні, організаційні, комунікативні та інноваційні створюють системну платформу для підвищення ефективності управління організації та зміцнення її позицій на міжнародному ринку.

Синергія зовнішньоекономічного менеджменту та HR-менеджменту призведе до форму-

вання комплексного управлінського механізму, здатного забезпечити стабільне зростання міжнародної конкурентоспроможності організації. Така взаємодія створює умови для узгодження кадрової політики з цілями глобального розвитку підприємства, оптимізації процесів виходу на зовнішні ринки та підвищення ефективності використання людського капіталу в умовах міжкультурного та висококонкурентного середовища.

На нашу думку, подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей цифрової інтеграції HR-менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, а також на оцінку впливу чинника потенціалу людського капіталу на міжнародну конкурентоспроможність українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129.
3. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107.
4. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127–133.
5. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98–102.
6. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль, Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>
7. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.40](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40)
8. Дрималовська Х.В. Сутність та значення hr-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-8>
9. Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 156–165. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26))
10. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. Київ: «Центр учбової літератури». 2019. 292 с.
11. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Бут А.В. Перешкоди розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 11–14.
12. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2015. № 4. С. 58–61.

References:

1. Horbachova I. V. (2021) HR-strategii ta tekhnologii upravlinnia kompaniiei v umovakh pandemii COVID-19 [HR strategies and company management technologies in the context of the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 36, pp. 65–69. (in Ukrainian)
2. Kushneryk O.V. (2020) HR-menedzhment: innovatsijnyj pidkhid do upravlinnja personalom [HR management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpryjemnyctvo ta innovaciji*, vol. 12, pp. 125–129. (in Ukrainian)
3. Pochtovjuk A. B., Semenikhina V. V. (2020) HR-menedzhment ta mozhlyvosti jogho vykorystannja dlja profesijnogho rozvytku personal [HR management and the possibilities of its use for the professional development of personnel]. *Ekonomichnyj prostir*, no 160, pp. 103–107. (in Ukrainian)
4. Novikova M.M., Shved A.B. (2021) Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpryemstvakh Ukrainy [Modern trends in the development of HR management at Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no 4 (50), pp. 127–133. (in Ukrainian)
5. Frolova V. Yu. (2013) Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [A systematic approach to managing the competitiveness of an enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, no 2, pp. 98–102. (in Ukrainian)

6. Buriachenko, O., Tkachuk, L., & Koval, N. (2021). Konkurentospromozhnist jak vyznachalnyj pokaznyk efektyvnosti dijalnosti pidpriemstva [Competitiveness as a key indicator of enterprise performance efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (in Ukrainian)
7. Krasnjak, O. P., & Mytsyk, V. O. (2019). Konkurentospromozhnist' i konkurentni perevahy pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Competitiveness and competitive advantages of an enterprise in modern market conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40> (in Ukrainian)
8. Drymalovs'ka, Kh.V. (2022). Sutnistj ta znachennja HR-menedzhmentu v umovakh ghlobalizaciji [The essence and importance of HR management in the context of globalization]. *Naukovi praci Mizhrehional'noji Akademiji upravlinnja personalom. Ekonomichni nauky*, no 66, 58–62. [in Ukrainian] DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-8>
9. Tjurina, N., Karvatska, N., & Petjak, A. (2023). Zovnishn'oekonomichna dijal'nist': sutnisni kharakterystyky ta systema menedzhmentu [Foreign economic activity: essential characteristics and management system]. *Development Service Industry Management*, no. 4, pp. 156–165. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26)) (in Ukrainian)
10. Kozak, Yu. H. (Ed.). (2019). Zovnishn'oekonomichna dijal'nist': navchal'nyj posibnyk. Vydannja 6-te, pereroblene ta dopovnene [Foreign economic activity: a textbook. 6th revised and expanded edition]. Kyiv: Centr uchbovoi literatury, 292 p. (in Ukrainian)
11. Tulchyn'ska, S. O., Kyrychenko, S. O., & But, A. V. (2018). Pereshkody rozvytku zovnishnioekonomichnoi dijal'nosti pidpriemstv Ukrainy [Obstacles to the development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises]. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 7, pp. 11–14. (in Ukrainian)
12. Shcherbak, V. H., & Lozenko, A. P. (2015). Problemy pronyknennja vitchyznjanykh pidpriemstv na zovnishni rynky [Problems of domestic enterprises entering foreign markets]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 58–61. (in Ukrainian)

E-mail: inna.holomeniuk@gmail.com

Стаття надійшла: 06.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025