

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ  
ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц...

Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕВз-61

Анна КОРОБКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ **Болотна О.В.**  
підпис                      прізвище, ініціали

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_ Коробка Анна Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення психолого-педагогічних особливостей перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Керівник роботи: Ляшевська Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року № 2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: сутність і значення професійної перепідготовки працівників у системі розвитку персоналу підприємства, зарубіжний та вітчизняний досвід організації професійної перепідготовки працівників ЗЕД, загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»,

аналіз системи управління працівниками ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», розробка програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», оцінка ефективності запропонованої програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2	ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»
3	ПРОГРАМА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 року

Студент \_\_\_\_\_  
підпис

Коробка А.А.  
ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
підпис

Ляшевська В.І.  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 67 сторінок, 13 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 61 найменування.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Робота виконана на основі ґрунтовного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених у галузі маркетингу, менеджменту та соціально-економічних комунікацій, присвячених дослідженню трансформацій маркетингових підходів у контексті зміни ціннісних орієнтирів сучасного суспільства. Особлива увага приділена вивченню концепцій ціннісно орієнтованого маркетингу, соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку та цифровізації ринкових відносин, які визначають нові напрями розвитку підприємств у ХХІ столітті.

Завданнями роботи є:

- .Охарактеризувати сутність і значення професійної перепідготовки працівників у системі розвитку персоналу підприємства.
- .Узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід організації професійної перепідготовки працівників ЗЕД.
- .Надати загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»,
- .Провести аналіз системи управління працівниками ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».
- .Розробити програму перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

– Надати оцінку ефективності запропонованої програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

Рік виконання роботи 2025

Рік захисту роботи 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність і значення професійної перепідготовки працівників у системі розвитку персоналу підприємства .....	7
1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації професійної перепідготовки працівників ЗЕД .....	18
Висновки до розділу I.....	28
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	30
2.2. Аналіз системи управління працівниками ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	37
Висновки до розділу II.....	44
РОЗДІЛ III. ПРОГРАМА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» .....	46
3.1. Розробка програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	46
3.2. Оцінка ефективності запропонованої програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	54
Висновки до розділу III.....	56
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується інтенсивними процесами глобалізації, цифрової трансформації та інтеграції у світовий ринок. У цих умовах діяльність підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, потребує висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно реагувати на зміни міжнародного середовища, володіти сучасними технологіями комунікації, аналітики та управління. Водночас, стрімкі зміни у міжнародному бізнесі зумовлюють необхідність безперервного професійного розвитку та перепідготовки персоналу, який повинен не лише оновлювати свої знання, а й розвивати гнучкі компетентності, комунікативні та міжкультурні навички.

Особливої ваги набуває психолого-педагогічний аспект перепідготовки кадрів, адже ефективність навчального процесу залежить не лише від змісту освітніх програм, а й від того, наскільки вони враховують мотиваційні, когнітивні та емоційні особливості дорослих слухачів. Працівники відділів зовнішньоекономічної діяльності зазвичай мають значний професійний досвід, але водночас стикаються з труднощами адаптації до нових технологій, цифрових систем, вимог міжнародного документообігу й комунікацій. Тому вивчення механізмів підвищення їхньої навчальної мотивації, формування професійної гнучкості та саморефлексії є одним із ключових завдань сучасної педагогічної науки.

Крім того, в умовах цифрової економіки виникає потреба у формуванні нового типу фахівця, який поєднує знання з міжнародного менеджменту, економіки, комунікації та володіння цифровими інструментами аналітики й управління. Такий синтез можливий лише за умови глибокого розуміння психолого-педагогічних принципів навчання, що враховують індивідуальні особливості дорослої особистості, її потреби, попередній досвід та внутрішню мотивацію.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до перепідготовки працівників відділів зовнішньоекономічної діяльності на основі сучасних психолого-педагогічних принципів, що забезпечують високу ефективність навчання, розвиток професійної мобільності, здатність до самоосвіти та адаптацію до цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, психолого-педагогічних закономірностей і практичних підходів до перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також розроблення й обґрунтування шляхів удосконалення системи професійного розвитку персоналу з урахуванням вимог сучасної цифрової економіки, міжнародної комунікації та компетентнісного підходу до навчання дорослих.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Охарактеризовано сутність і значення професійної перепідготовки працівників у системі розвитку персоналу підприємства.
- Узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід організації професійної перепідготовки працівників ЗЕД.
- Надано загальна характеристика ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»,
- Проведено аналіз системи управління працівниками ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».
- Розроблено програму перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».
- Надано оцінку ефективності запропонованої програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

Об'єктом дослідження є процес професійної перепідготовки працівників підприємств у системі безперервного розвитку персоналу,

зокрема в контексті формування психолого-педагогічних умов ефективного навчання дорослих фахівців, зайнятих у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження виступають психолого-педагогічні особливості, принципи, методи та організаційно-методичні підходи до перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що забезпечують підвищення ефективності їх професійного розвитку, адаптації до змін у міжнародному бізнес-середовищі та впровадження сучасних цифрових технологій у навчальний процес.

Методологічну основу роботи становлять положення сучасної педагогічної, психологічної та управлінської наук щодо професійного розвитку дорослих, концепції безперервної освіти, компетентнісного підходу та андрагогіки.

Методологічну базу становлять також системний, діяльнісний, особистісно орієнтований і компетентнісний підходи, що забезпечують комплексне дослідження процесу перепідготовки працівників у контексті психолого-педагогічних закономірностей навчання.

У процесі роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема:

- теоретичні методи – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукових джерел з проблем професійної освіти, психології праці та управління персоналом;
- емпіричні методи – анкетування, спостереження, інтерв'ю, тестування, експертне оцінювання рівня професійної компетентності працівників відділу ЗЕД;
- методи кількісного та якісного аналізу даних – статистична обробка результатів дослідження, порівняльний аналіз ефективності навчальних програм;
- моделювання та узагальнення практичного досвіду перепідготовки персоналу у вітчизняних та зарубіжних компаніях.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, на основі проведеного дослідження розроблено та обґрунтовано систему психолого-педагогічних умов удосконалення перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, спрямовану на підвищення ефективності навчання, розвиток професійної мобільності та адаптацію до сучасних вимог міжнародного бізнес-середовища.

Практичні результати роботи можуть бути використані:

- у діяльності кадрових служб та відділів навчання персоналу для вдосконалення системи внутрішньокорпоративної освіти;
- при розробленні навчальних програм і тренінгів для фахівців зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням психологічних особливостей дорослих слухачів;
- у підготовці викладачів і тренерів корпоративного навчання, які працюють із фахівцями у сфері міжнародних економічних відносин;
- у процесі створення цифрових освітніх платформ і дистанційних курсів, що інтегрують педагогічні принципи та аналітичні інструменти оцінювання ефективності перепідготовки.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

Виконання кваліфікаційного дослідження передбачало використання програмного забезпечення, яке включало різні компоненти з пакету Microsoft Office 2010, такі як Microsoft Office Word і Microsoft Office Excel.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і значення професійної перепідготовки працівників у системі розвитку персоналу підприємства

У мінливому та динамічному бізнес-середовищі організації повинні надавати пріоритет людському капіталу, щоб забезпечити конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Успіх організації залежить не тільки від її виживання, але й від продуктивності її робочої сили — співробітників, які є ефективними та результативними. Організації все частіше визнають нематеріальні якості людського капіталу, такі як знання, навички та мотивація, як ключові для диференціації та стійкості на ринку.

Співробітники, здатні швидко адаптуватися до мінливих умов бізнесу, вважаються надзвичайно важливими. За даними Paradise (2007), американські організації щорічно інвестують понад 126 мільярдів доларів у навчання та розвиток співробітників. В епоху високої невизначеності володіння знаннями про бізнес та ринкову інформацію забезпечує надійну конкурентну перевагу. Отже, знання зараз вважаються фундаментальним капіталом, що стимулює розвиток [2].

Професійна перепідготовка працівників — це цілеспрямований процес набуття нових знань, умінь і навичок, необхідних для виконання трудових функцій в іншій професійній сфері або за оновленими вимогами до існуючої спеціальності. Вона спрямована не лише на оновлення кваліфікації, а й на розвиток гнучкого мислення, здатності до самоосвіти, адаптації до змін і опанування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 1.1

Основні форми та напрями професійної перепідготовки персоналу  
підприємства [6, 22]

№	Напрямок перепідготовки	Мета та зміст	Методи реалізації	Очікувані результати
1	Адаптаційна перепідготовка	Підготовка працівників до змін у технологічних або організаційних процесах підприємства	Внутрішні тренінги, наставництво, стажування	Швидке пристосування до нових умов праці, зниження кількості помилок
2	Перепідготовка при зміні професійного профілю	Набуття нових компетенцій для виконання функцій в іншій посаді або галузі	Курси підвищення кваліфікації, онлайн-навчання, сертифікаційні програми	Формування гнучкого кадрового потенціалу, зростання професійної мобільності
3	Інноваційно-технологічна перепідготовка	Освоєння сучасних цифрових технологій, програмного забезпечення, методів автоматизації	Семінари, майстер-класи, дистанційні платформи (Coursera, Prometheus тощо)	Збільшення ефективності праці, цифровізація бізнес-процесів
4	Управлінська перепідготовка	Розвиток компетенцій лідерства, стратегічного мислення, управління змінами	Тренінги з менеджменту, коучинг, симуляційні програми	Підвищення якості управлінських рішень, ефективності командної роботи
5	Міжнародна (зовнішньоекономічна) перепідготовка	Формування знань у сфері ЗЕД, міжнародного права, міжкультурної комунікації	Участь у міжнародних програмах, професійних форумах, корпоративних курсах	Розвиток компетенцій для роботи на глобальному ринку
6	Соціально-психологічна перепідготовка	Підвищення рівня комунікаційних навичок, емоційного	Тренінги з командоутворення, психологічний коучинг	Зростання мотивації, покращення корпоративного клімату,

		інтелекту, стресостійкості		зниження плинності кадрів
--	--	-------------------------------	--	------------------------------

Успіх організацій залежить від обізнаних, кваліфікованих та досвідчених співробітників. Для забезпечення сталого розвитку організації повинні розглядати постійне навчання та розвиток співробітників як необхідну умову. Визнаючи, що навички з часом погіршуються та застарівають, навчання та розвиток на всіх рівнях співробітників мають вирішальне значення. Це підкреслює необхідність для організацій постійно поповнювати та вдосконалювати навички своїх співробітників. По суті, постійні інвестиції в навчання та розвиток співробітників є не просто стратегічним вибором, а фундаментальною необхідністю для організацій, які прагнуть процвітати в умовах швидко мінливого та конкурентного середовища [50].

Розвиток передбачає участь у діяльності, яка призводить до набуття нових знань або навичок з метою особистого та професійного зростання. Організації визнають важливість підвищення кваліфікації своїх співробітників за допомогою програм розвитку.

Система розвитку персоналу підприємства включає підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку, наставництво, коучинг, самоосвіту та інші форми професійного зростання. Серед них саме перепідготовка має стратегічне значення, оскільки дозволяє швидко реагувати на структурні зміни у діяльності підприємства, запровадження нових технологій та зміну вимог до компетенцій працівників. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, це особливо важливо, адже ринок постійно змінюється під впливом міжнародних норм, стандартів, цифровізації та глобальної конкуренції [12].



Рис. 1.1. Функції професійної перепідготовки в системі розвитку персоналу [10]

Професійна перепідготовка виконує низку ключових функцій у системі розвитку персоналу, серед яких:

- адаптаційна — допомагає працівникам ефективно пристосуватися до нових умов праці;
- стимулююча — підвищує мотивацію до праці та професійного вдосконалення;
- інноваційна — сприяє впровадженню сучасних управлінських і технологічних рішень;
- соціальна — забезпечує професійну стабільність, самореалізацію та кар'єрний розвиток працівників.

Для ефективної реалізації програм перепідготовки важливим є врахування психолого-педагогічних аспектів навчання дорослих. Працівники, які мають професійний досвід, сприймають навчання через призму практичної користі, тому навчальні програми мають бути побудовані з урахуванням принципів андрагогіки: усвідомленості, практичної спрямованості, інтерактивності та самостійності у навчанні.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок між видами професійної перепідготовки персоналу та напрямками розвитку підприємства [12, 28]

№	Вид професійної перепідготовки	Ключові компетенції, що формуються	Відповідний напрям розвитку підприємства	Очікуваний ефект для організації
1	Технологічна перепідготовка	Цифрові навички, знання BAS, CRM, ERP-систем, навички роботи з даними	Цифровізація бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва	Підвищення продуктивності праці, скорочення витрат
2	Економіко-аналітична перепідготовка	Фінансовий аналіз, аналітика Power BI, управління проектами	Розвиток системи управління та контролю	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
3	Зовнішньоекономічна перепідготовка	Міжнародне право, митне регулювання, логістика, міжкультурна комунікація	Розширення зовнішньоекономічної діяльності, вихід на нові ринки	Збільшення обсягів експорту, формування позитивного іміджу
4	Управлінська перепідготовка	Лідерство, стратегічне мислення, управління змінами	Організаційний розвиток, зміцнення корпоративної культури	Підвищення ефективності управлінських команд
5	Маркетингова перепідготовка	Digital-маркетинг, SEO/SEM, бренд-менеджмент	Активізація маркетингової діяльності, просування послуг	Зростання впізнаваності бренду, збільшення клієнтської бази
6	Соціально-психологічна перепідготовка	Комунікація, емоційний інтелект, робота в команді	Формування позитивного соціально-психологічного клімату	Підвищення мотивації, зменшення конфліктності, лояльність персоналу

У сучасних умовах ведення бізнесу розвиток співробітників став важливим стратегічним завданням для організацій. Отже, організації все

більше потребують інвестувати в постійний розвиток співробітників, щоб забезпечити як успіх окремих співробітників, так і загальний успіх організації. Визнання важливості ініціатив з безперервного навчання та розвитку навичок підкреслює їхню незамінну роль у збереженні конкурентної переваги в умовах постійно мінливого сучасного бізнес-середовища [36].

У динамічному середовищі, де зміни відбуваються постійно, підприємства, які надають пріоритет безперервному навчанню, не тільки залишаються актуальними, але й займають стратегічну позицію. Інвестиції в розвиток навичок забезпечують швидку адаптацію співробітників і організацій до нових тенденцій, технологічних досягнень і змін на ринку. Ця адаптивність стає джерелом конкурентної переваги, сприяючи інноваціям та ефективності. Визнання постійної потреби в навчанні підкреслює прагнення залишатися попереду, підвищуючи як індивідуальні, так і організаційні можливості.

По суті, в сучасному швидкоплинному та конкурентному світі бізнесу акцент на постійному навчанні та розвитку навичок є не просто стратегічним вибором, а необхідною умовою для досягнення успіху та гнучкості в умовах постійних змін.

Таблиця 1.3

Проблеми та напрями удосконалення системи професійної перепідготовки персоналу підприємства [20, 33]

№	Виявлена проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства	Пропоновані напрями удосконалення
1	Недостатня мотивація працівників до участі у програмах перепідготовки	Відсутність системи заохочення, низький рівень корпоративної культури навчання	Пасивність персоналу, низький рівень професійної мобільності	Впровадження системи матеріальної й нематеріальної мотивації (бонуси, сертифікати, кар'єрне зростання)

2	Формальний підхід до організації навчальних програм	Відсутність аналізу потреб, неактуальні навчальні матеріали	Невідповідність набутих компетенцій реальним потребам підприємства	Розроблення індивідуальних планів розвитку, періодичний аудит компетенцій
3	Обмежене використання сучасних цифрових технологій у навчанні	Недостатній рівень ІТ-компетенцій викладачів і працівників	Зниження ефективності навчального процесу	Інтеграція e-learning платформ (Prometheus, Coursera, Moodle), впровадження змішаного навчання
4	Відсутність системи оцінювання результативності перепідготовки	Нечіткі критерії оцінки, брак аналітичних інструментів	Неможливість відстеження впливу навчання на продуктивність праці	Впровадження KPI системи, аналіз результатів через Power BI або HR-аналітику
5	Недостатній рівень управлінської підтримки процесів розвитку персоналу	Пріоритет поточних завдань над довгостроковими	Зниження стратегічної ефективності розвитку кадрів	Формування політики корпоративного навчання, призначення відповідального менеджера з розвитку персоналу
6	Відсутність співпраці з освітніми установами та галузевими центрами	Закритість підприємства, обмеження зовнішніх комунікацій	Відставання від сучасних тенденцій ринку праці	Укладання партнерських угод із навчальними закладами, створення корпоративних освітніх програм
7	Недооцінка психологічних аспектів навчання дорослих	Ігнорування індивідуальних особливостей, відсутність андрагогічного підходу	Зниження залученості працівників, неефективне навчання	Використання методів андрагогіки, коучингу, наставництва, гейміфікації навчання

Існують різні підходи до реалізації ефективних програм навчання співробітників, кожна з яких спрямована на підвищення компетентності та залученості співробітників.

- Навчання на робочому місці – цей метод дозволяє співробітникам навчатися під час виконання своїх завдань. Навчання на робочому місці передбачає, що практичний досвід є одним із найефективніших способів розвитку практичних навичок [42];

- Корпоративні системи освіти та управління навчанням (LMS) – компанії все частіше впроваджують структуровані корпоративні освітні програми для сприяння безперервному професійному розвитку. DTEK Academy (2023) є прикладом корпоративного університету, створеного для підвищення кваліфікації співробітників за допомогою цифрових платформ і навчальних модулів;

- Програми стажування та наставництва – Дослідження The Times [33] та The Guardian [6] підкреслюють важливість наставництва для розвитку потенціалу робочої сили. Моделі навчання на виробництві забезпечують структурований досвід навчання, який готує співробітників до кар'єрного зростання, одночасно вирішуючи проблему нестачі кваліфікованих кадрів у галузі;

- Гнучке навчання та навчання на основі мистецтва – інноваційні методи навчання, такі як гнучке навчання та навчання на основі мистецтва, набувають все більшої популярності в корпоративній освіті. Гнучке навчання наголошує на адаптивності та швидкому набутті навичок, що робить його придатним для динамічних галузей [7]. Навчання на основі мистецтва, з іншого боку, сприяє розвитку креативності та здатності вирішувати проблеми.

Організації, які інвестують у навчання співробітників, отримують вигоду від підвищення продуктивності, задоволеності роботою та поліпшення репутації компанії. Кілька досліджень виділяють такі ключові переваги:

- Підвищення рівня утримання співробітників – співробітники частіше залишаються в організаціях, які пропонують можливості кар'єрного зростання. Дослідження Business.com [40] показує, що програми професійного розвитку знижують рівень плинності кадрів, надаючи можливості кар'єрного зростання.

- Підвищення продуктивності та ефективності – навчання забезпечує співробітників найновішими знаннями та інструментами в галузі, що призводить до підвищення продуктивності [16].

- Посилення культури на робочому місці – навчання сприяє співпраці, залученню та створенню позитивного робочого середовища. Дослідження BuiltIn [52] та Diversio [39] підкреслюють роль навчання у розвитку інклюзивної та адаптивної корпоративної культури;

- Подолання прогалів у навичках та сприяння інноваціям – програми розвитку співробітників допомагають організаціям вирішувати нові виклики, надаючи працівникам необхідні компетенції. Звіт «Майбутнє робочих місць» (2024) вказує на те, що підвищення кваліфікації має вирішальне значення для адаптації до мінливих вимог ринку.

## 1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації професійної перепідготовки працівників ЗЕД

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидкої зміни технологій питання професійної перепідготовки кадрів набуває стратегічного значення для міжнародних компаній. Висока конкуренція на глобальному ринку вимагає від бізнесу не лише залучення кваліфікованих фахівців, а й створення ефективних систем постійного оновлення знань та навичок персоналу [2].



Рис. 1.2. Принципи, що впливають на моделі перепідготовки транснаціональних корпорацій [14]

### 1. Корпоративні університети як центр стратегічного навчання

Однією з найпоширеніших моделей є створення корпоративних університетів (corporate universities), які забезпечують безперервне навчання персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії. Прикладами є General Electric Global Learning Center, McDonald's Hamburger University, Google Digital Academy тощо. Такі структури об'єднують традиційне навчання, онлайн-курси, стажування та дослідницьку діяльність. Їх основна мета — розвиток компетенцій, які забезпечують лідерство, інноваційність та адаптацію до технологічних змін.

Корпоративні університети поєднують академічні стандарти з бізнес-завданнями: програми розробляються з урахуванням реальних потреб підприємства, а результати навчання безпосередньо інтегруються у виробничі процеси.

## 2. Модель безперервного навчання (Continuous Learning Model)

У міжнародних компаніях, таких як IBM, Siemens, Microsoft, застосовується концепція безперервного навчання, заснована на принципах андрагогіки та цифрової трансформації освіти. Вона передбачає створення індивідуальних траєкторій розвитку, коли працівник має постійний доступ до навчальних ресурсів — онлайн-платформ, мікрокурсів, вебінарів, симуляцій і віртуальних тренажерів.

Центральним елементом цієї моделі є навчання в процесі роботи (*learning in the flow of work*), що дозволяє працівникам набувати нових компетенцій під час виконання щоденних завдань. Для цього використовуються спеціальні IT-рішення — корпоративні LMS-платформи (*Learning Management Systems*), аналітичні інструменти оцінки навичок і системи адаптивного навчання [23].

## 3. Модель змішаного навчання (Blended Learning Model)

Компанії, такі як Deloitte, Accenture та Amazon, активно впроваджують змішану модель перепідготовки, що поєднує очне навчання, дистанційні технології та цифрові платформи. Такий підхід дає можливість забезпечити гнучкість навчального процесу, зменшити витрати й водночас зберегти ефективність комунікації між учасниками.

Blended Learning базується на інтеграції онлайн-освіти, коучингу, наставництва й практичних кейсів, що дозволяє швидко оновлювати знання та формувати нові компетенції у сфері цифрового маркетингу, управління проектами, комунікацій чи аналітики даних.

## 4. Модель наставництва та коучингу (Mentorship and Coaching Model)

Багато міжнародних компаній — зокрема IBM, Intel, Unilever, PwC — успішно використовують систему наставництва (*mentoring*) та коучингу (*coaching*) для професійного розвитку працівників. Наставник (досвідчений фахівець) допомагає новачку адаптуватися, зрозуміти корпоративні стандарти, розвивати кар'єрні цілі та вирішувати робочі проблеми.

Коучинг натомість спрямований на розвиток потенціалу працівника, формування лідерських якостей, відповідальності та здатності до саморефлексії. Такий підхід підвищує мотивацію, залученість і сприяє формуванню сильної корпоративної культури [30].

#### 5. Модель відкритих освітніх платформ і партнерств

У глобальному бізнесі також поширюється модель відкритих освітніх партнерств — співпраця компаній з університетами, освітніми платформами (Coursera, edX, Udemy, LinkedIn Learning) та дослідницькими центрами. Наприклад, Google і IBM пропонують сертифіковані програми з аналітики даних і штучного інтелекту, які визнаються внутрішньо в компаніях як частина системи перепідготовки персоналу.

Такі ініціативи сприяють формуванню екосистеми корпоративного навчання, у якій працівники отримують можливість розвивати навички світового рівня, не залишаючи своє робоче місце.

- Сучасні моделі перепідготовки кадрів у міжнародних компаніях.
- Використання цифрових технологій і дистанційного навчання у системі безперервного розвитку персоналу.
- Порівняльний аналіз українських та європейських практик підготовки фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасний підхід до професійного розвитку персоналу ґрунтується на широкому застосуванні цифрових технологій та дистанційного навчання, що дозволяє поєднати гнучкість, персоналізацію та масштабованість програм підвищення кваліфікації. Цифрові платформи (LMS — Learning Management Systems), мікрокурси, вебінари, віртуальні класні кімнати, симулятори та інструменти для самооцінки навичок створюють умови для навчання «в потоці роботи» (learning in the flow of work) і дозволяють інтегрувати навчальні траєкторії в щоденну діяльність працівника. Такий підхід знижує часові витрати на навчання, підвищує практичну орієнтацію контенту та дає змогу оперативно оновлювати програми відповідно до змін ринку.

Ключові складові ефективної цифрової системи розвитку персоналу:

1. **Інфраструктура та доступ** — наявність швидкого та надійного доступу до інтернету і корпоративних платформ; забезпечення мобільного доступу для працівників у відрядженнях або віддалено. Це важливо як для підприємств у країнах із високою інтернет-щільністю, так і для компаній, що працюють у регіонах з обмеженим покриттям.

2. **Контент і формати** — поєднання коротких практичних модулів (мікрокурси), кейс-стаді, інтерактивних симуляцій і проектної роботи забезпечує краще засвоєння знань й їхнє застосування в робочих умовах.

3. **Аналітика навчання** — використання аналітичних інструментів (learning analytics, HR-аналітика, інтеграція з Power BI) для оцінки ефективності програм, відстеження прогресу та коригування індивідуальних траєкторій. Такий підхід робить навчання більш «data-driven» [16].

4. **Адаптивність і персоналізація** — системи, що підбирають модулі під профіль працівника, його поточні компетенції і потреби бізнесу, підвищують релевантність і мотивацію до навчання.

5. **Партнерства** — співпраця з університетами, професійними асоціаціями та платформами (Coursera, edX, LinkedIn Learning) дозволяє оперативно отримувати сучасний контент і сертифікацію, визнану в індустрії.

Водночас існують виклики: цифровий розрив між регіонами, низька цифрова грамотність частини працівників, потреба в захисті даних і забезпеченні кібербезпеки, а також необхідність інтеграції навчальних даних із HR-процесами та мотиваційними механізмами. Національні стратегії цифрової трансформації підкреслюють потребу забезпечення інклюзивного доступу й розвитку цифрових навичок як частини загальнодержавного порядку денного, що створює сприятливий макрорамковий фон для корпоративних ініціатив.

Таблиця 1.4

#### Порівняння українських та європейських практик

Критерій	Європейські практики	Українські практики	Коментар / рекомендація
Стратегічна	Національні DTS, EU	Є поодинокі стратегії	Рекомендується

рамка	Digital Decade; узгоджені політики для навичок і навчання.	компаній та галузеві ініціативи; відсутній єдиний національний підхід у деяких сферах.	посилити державно-корпоративний діалог та впровадити галузеві дорожні карти ЗЕД.
Інфраструктура доступу	Висока проникність широкопasmового інтернету, підтримка gigabit/4G/5G у багатьох країнах.	Нерівномірний доступ: великі міста — добре, регіони — слабше; проблема «останньої милі».	Інвестиції у підключення та мобільні рішення для регіональної доступності.
Моделі навчання	Blended learning, корпоративні університети, акредитація сертифікатів.	Поширені короткі онлайн-курси, вебінари, іноді — blended формати; поодинокі корпоративні університети.	Заохочувати створення корпоративних навчальних центрів і акредитацію програм.
Зміст (ЗЕД-специфіка)	Компетенції: міжнародне право, митне регулювання, торговельні операції, цифрова логістика, e-compliance; кейс-проекти з реальних експортних ланцюгів.	Часто фокус на базових ЗЕД-знаннях; брак кейс-орієнтованих програм з цифрової логістики та е-торгівлі.	Розробити модулі з цифрової торгівлі, документобігу (e-invoicing), митної аналітики.
Партнерства	Тісна співпраця бізнес-університет-державні інституції; EU програми мобільності.	Співпраця з окремими університетами і онлайн-платформами; слабка інтеграція з держструктурами.	Створити тристоронні партнерства (бізнес-ВНЗ-державні агенції) для програм ЗЕД.
Фінансування	Комбінація державних грантів, програм ЕС, корпоративного бюджету на навчання.	Переважно корпоративний бюджет і оплата працівниками; державна підтримка — нерегулярна.	Розробити механізми співфінансування навчання (субсидії, податкові стимулювання).
Оцінка ефективності	Використання КРІ, аналітики, сертифікації здобутих навичок.	Часткова оцінка через тестування; мало зв'язаних КРІ з продуктивністю бізнесу.	Впровадити HR-аналітику і зв'язати навчання з бізнес-результатами (Power BI).

Узагальнюючи наведені дані, можна зробити висновок, що система підготовки фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності в Україні перебуває на етапі активного становлення та поступової інтеграції до європейського освітнього простору. Європейські моделі характеризуються високим рівнем інституційної взаємодії, наявністю сталих механізмів партнерства між бізнесом, державою та університетами, а також системною

цифровізацією навчального процесу. Українські практики наразі орієнтовані переважно на окремі корпоративні ініціативи й короткотермінові програми підвищення кваліфікації, що потребує подальшої стандартизації та стратегічної підтримки з боку держави.

Впровадження європейських підходів — зокрема розвитку корпоративних університетів, систем дистанційного навчання, сертифікації компетенцій і цифрових платформ навчання — дозволить підвищити якість професійної перепідготовки, забезпечити відповідність підготовки фахівців вимогам міжнародного ринку та посилити конкурентоспроможність українських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

### Висновки за першим розділом

У першому розділі дослідження розкрито теоретичні основи психолого-педагогічних особливостей перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проаналізовано сутність професійної перепідготовки як невід'ємної складової системи розвитку персоналу та визначено її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації й цифрової трансформації економіки.

Встановлено, що професійна перепідготовка виконує низку важливих функцій — адаптаційну, стимулюючу, інноваційну та соціальну, — які сприяють формуванню гнучкого кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Обґрунтовано доцільність застосування андрагогічного підходу до навчання дорослих, що враховує їх професійний досвід, мотиваційні особливості та прагнення до саморозвитку.

Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду показало, що ефективні системи перепідготовки працівників ЗЕД базуються на поєднанні традиційних і цифрових форм навчання, розвитку корпоративних

університетів, використанні дистанційних платформ, коучингу та наставництва. Найбільш результативними є моделі безперервного навчання (Continuous Learning), змішаного навчання (Blended Learning) і партнерства бізнесу з освітніми установами, що забезпечують постійне оновлення компетенцій персоналу відповідно до потреб міжнародного ринку.

Проаналізовано ключові проблеми організації професійної перепідготовки в українських підприємствах — недостатню мотивацію працівників, формальний підхід до навчальних програм, обмежене використання ІТ-технологій, брак системи оцінювання результативності. Запропоновано напрями вдосконалення, серед яких — запровадження мотиваційних механізмів, розвиток e-learning-платформ, створення системи оцінки ефективності навчання та партнерство з навчальними закладами.

У результаті дослідження доведено, що формування ефективної системи професійної перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності має ґрунтуватися на інтеграції психолого-педагогічних принципів навчання дорослих, використанні сучасних цифрових технологій, забезпеченні адаптивності освітніх програм і створенні сприятливого мотиваційного середовища. Це дозволяє не лише підвищити кваліфікацію персоналу, але й сприяє стратегічному розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтерія Компані»

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» (код ЄДРПОУ 42980493) є транспортно-логістичним підприємством, яке здійснює комерційну діяльність на ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом. Компанія функціонує в умовах конкурентного середовища та спеціалізується на наданні комплексних послуг із внутрішніх та міжнародних перевезень різних видів вантажів. Організація була заснована у 2019 році та за період своєї діяльності зарекомендувала себе як надійний партнер для промислових, торговельних та аграрних підприємств України.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 49.41 – вантажний автомобільний транспорт, що передбачає транспортування генеральних, збірних, негабаритних та спеціальних вантажів з використанням власного та орендованого транспортного парку. Додаткові види діяльності включають експедиційні послуги, складську логістику, страхування вантажів та організацію мультимодальних перевезень.

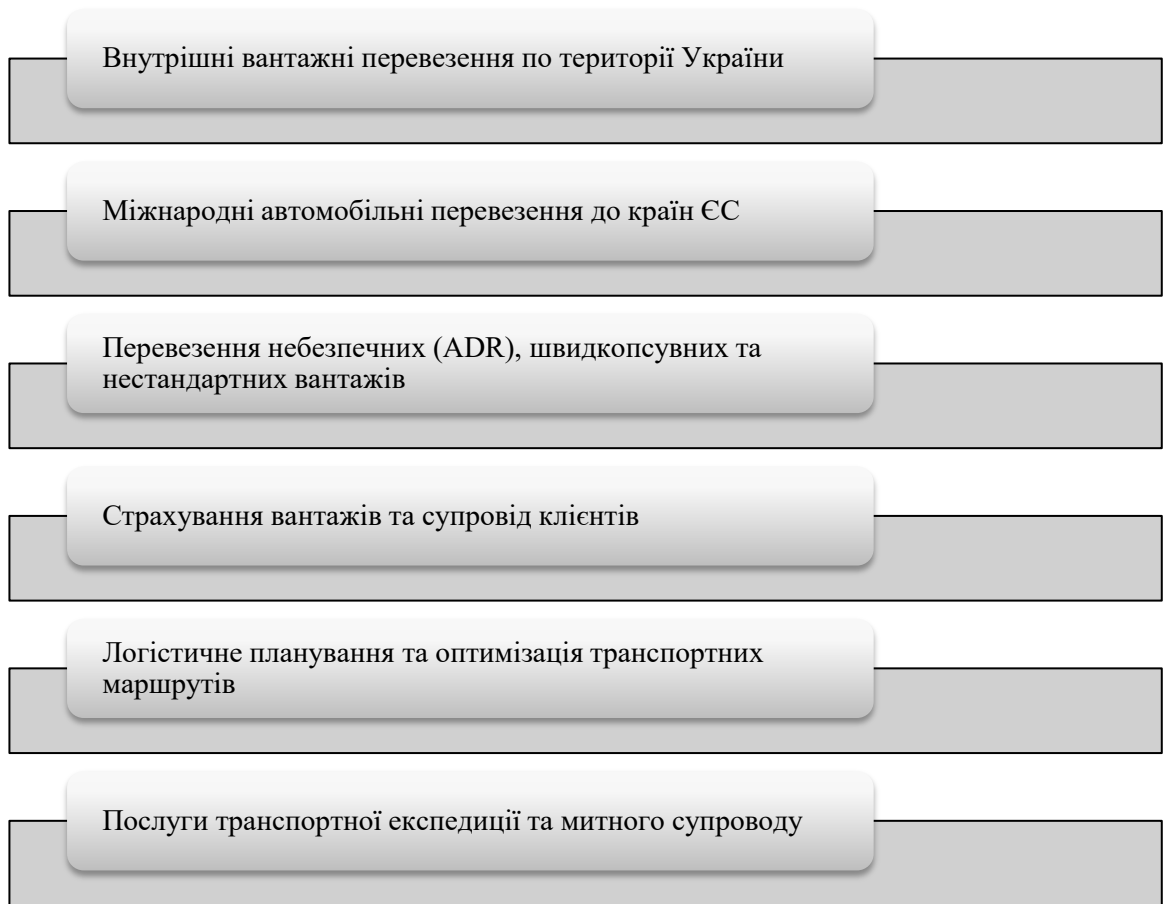


Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Компанія активно впроваджує сучасні технології управління перевезеннями: GPS-моніторинг транспортних засобів, цифрові системи обліку рейсів, електронний документообіг. Це дозволяє забезпечувати прозорість логістичних процесів, оперативність доставки та високий рівень сервісу.

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» має у розпорядженні сучасний автопарк, який включає 26 вантажних автомобілів різної вантажопідйомності: сідельні тягачі, фури-рефрижератори, тентовані напівпричепи та автофургони середньої тоннажності. Усі транспортні засоби відповідають екологічним стандартам Euro-5 та Euro-6. Компанія володіє сервісною станцією технічного огляду та пунктом оперативного обслуговування автотранспорту.

Таблиця 2.1

## Організаційна структура ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Структурний підрозділ	Основні функції та завдання	Керівна посада
Адміністративний відділ	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, кадрова політика	Директор
Логістичний та диспетчерський відділ	Планування маршрутів, контроль доставки вантажів, координація водіїв	Логіст-диспетчер
Відділ транспортної експедиції	Організація перевезень, оформлення документів, взаємодія з митними органами	Начальник експедиції
Фінансово-економічна служба	Облік доходів і витрат, фінансовий аналіз, бюджетування, контроль платіжної дисципліни	Головний бухгалтер
Відділ маркетингу та клієнтської підтримки	Залучення клієнтів, реклама, супровід контрактів, робота зі скаргами	Менеджер з маркетингу
Сервісно-ремонтна служба	Технічне обслуговування автопарку, контроль стану транспортних засобів	Головний механік
Відділ зовнішньоекономічної діяльності	Відповідає за пошук нових партнерів, ведення переговорів, укладання міжнародних контрактів, контроль зовнішньоекономічних ризиків та супровід експортно-імпортних операцій	Менеджер із ЗЕД

Аналіз організаційної структури ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» свідчить про раціональне розподілення управлінських функцій між структурними підрозділами, що забезпечує ефективну координацію діяльності та оперативне прийняття рішень. Кожен відділ виконує чітко визначені завдання, що дозволяє уникати дублювання повноважень та сприяє підвищенню продуктивності праці.

Лінійно-функціональна структура управління є оптимальною для транспортно-логістичного підприємства, оскільки забезпечує контроль над виконанням перевезень, своєчасним технічним обслуговуванням транспортних засобів та підтриманням високого рівня клієнтського сервісу. Встановлена чисельність персоналу відповідає масштабу діяльності підприємства та дозволяє ефективно реалізовувати основні логістичні операції, забезпечуючи стабільну роботу підприємства та створюючи умови для подальшого розвитку.

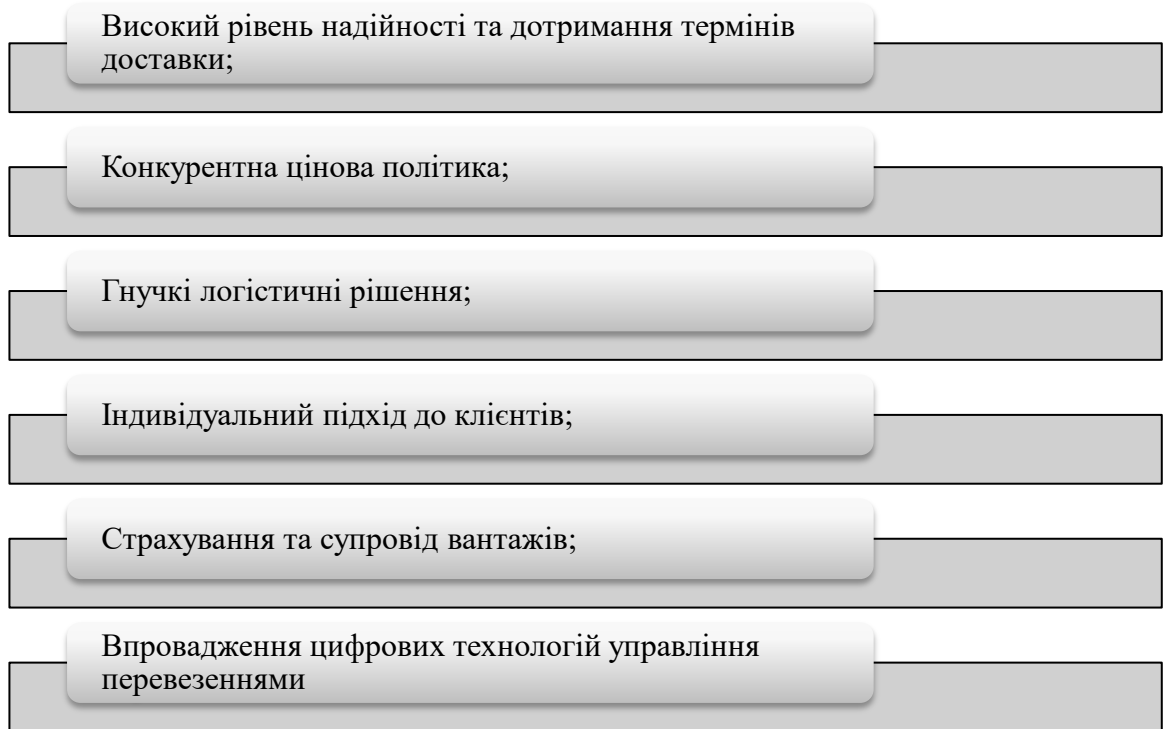


Рис. 2.2. Ринкові переваги ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» орієнтується на довгострокове співробітництво, постійне оновлення транспортного парку, підвищення ефективності логістичних процесів та розширення спектра послуг, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг на ринку вантажних перевезень України.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» за 2022–2024

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп зростання, %
Дохід від реалізації послуг	тис. грн	48 500	55 800	68 200	+19 700	140,7 %
Собівартість наданих послуг	тис. грн	38 600	44 200	52 100	+13 500	135,0 %
Валовий прибуток	тис. грн	9 900	11 600	16 100	+6 200	162,6 %
Чистий прибуток	тис. грн	2 450	3 200	4 850	+2 400	198,0 %
Рентабельність продажів	%	5,1	5,7	7,1	+2,0 п.п.	-
Витрати на паливо та	тис. грн	15	19	24	+8 500	153,8 %

логістику		800	600	300		
Середня чисельність працівників	осіб	33	36	38	+5	115,2 %
Кількість виконаних рейсів	од.	2 850	3 120	3 740	+890	131,2 %

У період 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» характеризувалася стабільним зростанням ключових фінансово-економічних показників. Дохід від реалізації послуг зріс на 40,7%, що пов'язано з розширенням клієнтської бази, збільшенням кількості перевезень та впровадженням нових логістичних маршрутів. Позитивною є тенденція зростання чистого прибутку, який збільшився майже вдвічі, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат. Поступове зростання рентабельності продажів відображає покращення фінансової стійкості підприємства та його здатність генерувати прибуток у конкурентному середовищі. При цьому збільшення чисельності працівників та обсягу виконаних рейсів підтверджує організаційне та операційне масштабування діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024/2022, %
Обсяг доходів від міжнародних перевезень	тис. грн	12 400	15 700	21 300	171,7 %
Кількість міжнародних рейсів	одиниць	680	820	1 060	155,8 %
Середній дохід на 1 міжнародний рейс	тис. грн	18,2	19,1	20,1	110,4 %
Обсяг перевезених вантажів	тис. тонн	24,5	28,1	33,7	137,6 %
Витрати на міжнародні перевезення	тис. грн	9 900	12 200	15 600	157,6 %
Валова маржа від ЗЕД	тис. грн	2 500	3 500	5 700	228,0 %
Частка ЗЕД у загальному доході компанії	%	25,6	28,2	31,2	+5,6 п.п.
Кількість країн-партнерів	одиниць	5	6	8	160 %
Середній рівень завантаженості автопарку	%	72	78	86	+14 п.п.

Показники зовнішньоекономічної діяльності демонструють динамічний розвиток міжнародного напрямку бізнесу підприємства. Обсяг доходів від міжнародних перевезень у 2024 році зріс на 71,7% порівняно з 2022 роком, що свідчить про значне розширення географії логістичних послуг. Зростання кількості міжнародних рейсів на 55,8% підтверджує активне укріплення позицій компанії на зовнішніх ринках та підвищення конкурентоспроможності послуг. Збільшення валової маржі майже у 2,3 раза свідчить про те, що міжнародні перевезення мають вищу рентабельність порівняно з внутрішніми операціями.

Важливим аспектом є підвищення середнього завантаження автопарку, що свідчить про ефективне використання транспортних потужностей, а також диверсифікація напрямів міжнародних перевезень, що зменшує ризики залежності від одного ринку. Таким чином, ЗЕД є стратегічно важливим напрямком діяльності підприємства, що забезпечує зростання його фінансової стійкості та формує основу для виходу на нові міжнародні ринки.

У сучасних умовах інтеграції України до європейського економічного простору та лібералізації транспортного ринку зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає одним із ключових напрямів розвитку логістичних підприємств. ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» активно здійснює міжнародні вантажні перевезення, співпрацює з партнерами з країн ЄС та Балканського регіону, що забезпечує суттєву частку валового доходу підприємства.

Основний вид ЗЕД підприємства – міжнародні автомобільні перевезення вантажів за контрактами з іноземними контрагентами. Компанія здійснює логістичний супровід, експедирування, митне оформлення та страхування вантажів.

Таблиця 2.4

#### Основні характеристики ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Показник	Характеристика діяльності
Основні країни-партнери	Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Румунія
Типи вантажів	Продовольчі товари, фармацевтичні вироби, комплектуючі

	для промисловості
Умови поставки	EXW, FCA, DAP відповідно до Incoterms 2020
Логістичні коридори	Україна – Польща – Німеччина; Україна – Словаччина – Чехія
Митне оформлення	Використання процедур транзиту та спрощеного митного декларування
Частка ЗЕД у загальному доході	31,2 % у 2023 р.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» засвідчив, що підприємство активно співпрацює з європейськими країнами — Польщею, Німеччиною, Чехією, Словаччиною та Румунією. Така географічна диверсифікація торговельних партнерів дає змогу мінімізувати зовнішньоекономічні ризики та забезпечувати стабільні обсяги експорту й імпорту навіть за умов коливань на окремих ринках.

Основними напрямками діяльності компанії є постачання продовольчих товарів, фармацевтичних виробів та комплектуючих для промисловості, що свідчить про гнучкість бізнес-моделі та адаптацію до потреб клієнтів у різних секторах економіки.

Використання сучасних умов поставки EXW, FCA, DAP відповідно до стандартів Incoterms 2020 забезпечує оптимальний розподіл ризиків між контрагентами, підвищує прозорість логістичних операцій та сприяє ефективному контролю витрат.

Основними логістичними коридорами є маршрути Україна – Польща – Німеччина та Україна – Словаччина – Чехія, що дозволяє скоротити час транспортування та зменшити витрати на митне оформлення. Використання спрощених процедур декларування й режимів транзиту суттєво підвищує ефективність зовнішньоторговельних операцій і знижує адміністративне навантаження.

Питома вага ЗЕД у загальному доході компанії у 2023 році склала 31,2 %, що свідчить про стабільне зростання ролі міжнародних операцій у структурі бізнесу підприємства. Цей показник підтверджує стратегічну орієнтацію ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» на розширення

зовнішньоекономічних зв'язків і підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Таблиця 2.5

## Динаміка основних показників ЗЕД

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Доходи від ЗЕД, тис. грн	12 400	15 700	21 300	+71,7 %
Кількість міжнародних рейсів	680	820	1 060	+55,8 %
Обсяг перевезених вантажів, тис. тонн	24,5	28,1	33,7	+37,6 %
Валова маржа від ЗЕД	2 500	3 500	5 700	+128 %
Кількість країн-партнерів	5	6	8	+60 %

Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» свідчить про стабільну позитивну динаміку ключових показників та зростання стратегічного значення міжнародних перевезень для підприємства. ЗЕД є одним із основних джерел доходів компанії, забезпечуючи понад третину її загальної виручки. Підприємство має значний потенціал для розширення діяльності на ринках Європейського Союзу, однак потребує модернізації логістичної інфраструктури, цифровізації бізнес-процесів та підвищення кваліфікації працівників.

Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності повинен базуватися на впровадженні інноваційних логістичних рішень, оптимізації маршрутів, розширенні партнерської мережі та підвищенні ефективності управління людським капіталом, що створить передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку транспортних послуг.

## 2.2. Аналіз системи управління працівниками ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» є ключовим елементом організаційної структури підприємства, що забезпечує

ефективну координацію трудових ресурсів, підтримання мотивації працівників та підвищення продуктивності їх діяльності. Управління кадрами здійснюється на основі лінійно-функціональної моделі, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між адміністративним, операційним та логістичним підрозділами, а також відділом зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дає можливість забезпечити вертикаль підзвітності та відповідальності, однак водночас знижує гнучкість прийняття управлінських рішень.

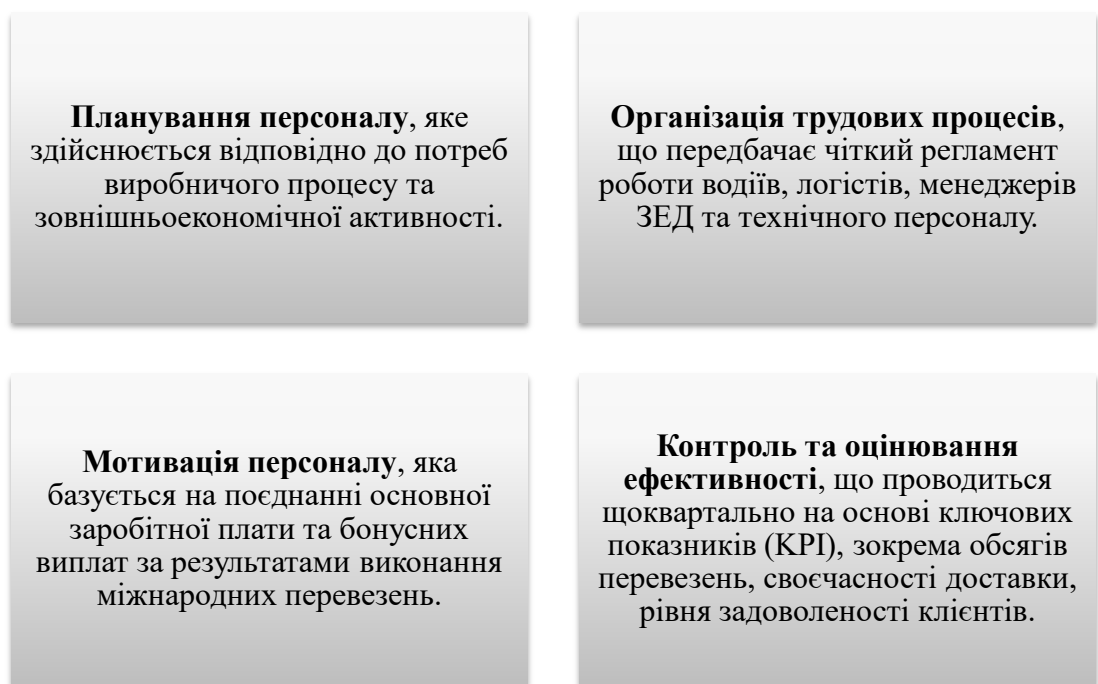


Рис. 2.3. Елементи системи управління працівниками ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Представлені елементи демонструють, що система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» має комплексний характер і охоплює всі ключові аспекти кадрової політики підприємства — від планування чисельності працівників до контролю ефективності їх діяльності.

Таблиця 2.6

Основні показники ефективності управління персоналом (2022–2024  
рр.)

Показник	2022	2023	2024	Тенденція
Плинність кадрів, %	12,5	10,8	9,3	Зменшується
Середній рівень продуктивності (рейсів на працівника ЗЕД)	28	31	35	Зростає
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	18	24	33	Зростає
Рівень задоволеності роботою (за внутрішнім опитуванням, бали / 5)	3,8	4,1	4,4	Позитивна динаміка

Аналізуючи основні показники ефективності управління персоналом ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу підприємства та покращення системи управління людськими ресурсами. Показник плинності кадрів демонструє стабільне зниження з 12,5% у 2022 році до 9,3% у 2024 році, що свідчить про зростання рівня утримання працівників, підвищення лояльності персоналу та ефективність мотиваційної політики. Зменшення плинності персоналу є ознакою стабільності трудових відносин і зменшення витрат, пов'язаних із пошуком та адаптацією нових працівників.

Показник середньої продуктивності працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності також демонструє позитивну тенденцію: кількість міжнародних рейсів на одного працівника зросла з 28 до 35. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу, вдосконалення логістичних процесів та покращення організації праці. Зростання продуктивності є індикатором того, що працівники не лише якісно виконують свої функції, але й здатні працювати з більшим обсягом роботи за рахунок професійного розвитку.

Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла з 18% до 33%, що є прямим результатом упровадження програм навчання та перепідготовки, спрямованих на вдосконалення компетенцій персоналу. Це підтверджує прагнення підприємства до формування конкурентних кадрів,

здатних адаптуватися до змін міжнародного ринку. Зростання рівня професійного навчання позитивно вплинуло на задоволеність працівників умовами роботи: показник задоволеності виріс із 3,8 до 4,4 бала, що вказує на покращення корпоративного клімату, посилення нематеріальної мотивації та зростання психологічного комфорту в колективі.

У комплексі ці показники демонструють, що система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» розвивається у напрямі підвищення ефективності, орієнтації на довгострокове утримання кадрів та формування висококваліфікованої команди. Це створює основу для посилення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості надання логістичних послуг та формування потенціалу для виходу на нові міжнародні ринки.

Таблиця 2.7

Основні показники кадрового забезпечення ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» за 2022–2024 рр.

Категорія персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2021, осіб	Темп зростання, %	Примітка
Загальна чисельність персоналу	33	36	38	+5	115,2 %	Включає усіх працівників
Адміністративний персонал	3	3	4	+1	133,3 %	Управлінський склад
Логістичний та диспетчерський відділ	10	11	12	+2	120,0 %	Ключова операційна ланка
Відділ транспортної експедиції	6	6	6	0	100,0 %	Супровід внутрішніх і міжнародних рейсів
Водії вантажного автотранспорту	10	11	11	+1	110,0 %	Основний виробничий персонал
Відділ ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності)	2	3	4	+2	200,0 %	Відповідає за міжнародні перевезення, митне оформлення, переговори

Фінансово-економічний відділ	2	2	2	0	100,0 %	Бухгалтерія, фінанси
Відділ маркетингу та клієнтської підтримки	2	2	3	+1	150,0 %	Пошук клієнтів, PR, реклама
Сервісно-ремонтна служба	4	5	5	+1	125,0 %	Технічне обслуговування транспорту

Аналіз кадрового складу ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» свідчить про стабільне зростання чисельності працівників, що є показником розширення масштабів діяльності підприємства. Загальна кількість персоналу збільшилася на 5 осіб, або на 15,2%, що зумовлено зростанням попиту на послуги вантажних перевезень та виходом підприємства на міжнародні ринки. Особливої уваги заслуговує динаміка зростання відділу зовнішньоекономічної діяльності: чисельність працівників цього підрозділу зросла удвічі, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на розвиток міжнародної логістики та зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Зростання чисельності адміністративного, маркетингового та сервісного персоналу відображає процес цифровізації бізнес-процесів, підвищення уваги до клієнтського сервісу та технічної готовності автопарку. Така кадрова політика підприємства є обґрунтованою та спрямованою на підвищення конкурентоспроможності, ефективності логістичних операцій та покращення якості обслуговування клієнтів [19].

Таблиця 2.8

Результати підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД ТОВ  
«ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість працівників, що пройшли навчання	6 осіб	9 осіб	11 осіб
Частка від загальної чисельності відділу ЗЕД	30%	45%	60%
Основні напрями навчання	INCOTERMS, міжнародні платежі	Переговори, SWIFT, бізнес-англійська	Митне право ЄС, ERP-системи, управління персоналом

Форми навчання	Онлайн-курси, семінари	Сертифікаційні тренінги, коучинг	Стажування, практичні модулі
Тривалість навчання (середньо за рік)	36 год	53 год	44 год
Вартість навчання, тис. грн	93,6	154,9	175,5
Рівень успішного завершення (сертифікація)	89%	94%	96%
Основні результати	Зменшення митних затримок	Залучення нових партнерів	Вихід на ринок ЄС
Зростання прибутку від ЗЕД, тис. грн	+820	+1 740	+2 370
Економія витрат, тис. грн	+250	+310	+620
Сумарний економічний ефект, тис. грн	1 070	2 050	2 990
ROI (рентабельність інвестицій у навчання)	114%	132%	170%
Вплив на діяльність	Оптимізація логістики	Розширення географії експорту	Підвищення конкурентоздатності та цифровізації ЗЕД

Дані таблиці демонструють стійке зростання кількості працівників, залучених до підвищення кваліфікації, а також суттєве збільшення економічної ефективності цих заходів. Якщо у 2022 році програма була зосереджена переважно на технічних аспектах ЗЕД, то у 2023 році акцент було зміщено на розвиток переговорної компетентності та цифрових фінансових інструментів. У 2024 році навчання набуло стратегічного характеру, охопивши питання міжнародного права та автоматизації бізнес-процесів, що дозволило компанії вийти на нові зовнішні ринки та забезпечити найвищий рівень рентабельності інвестицій у людський капітал.

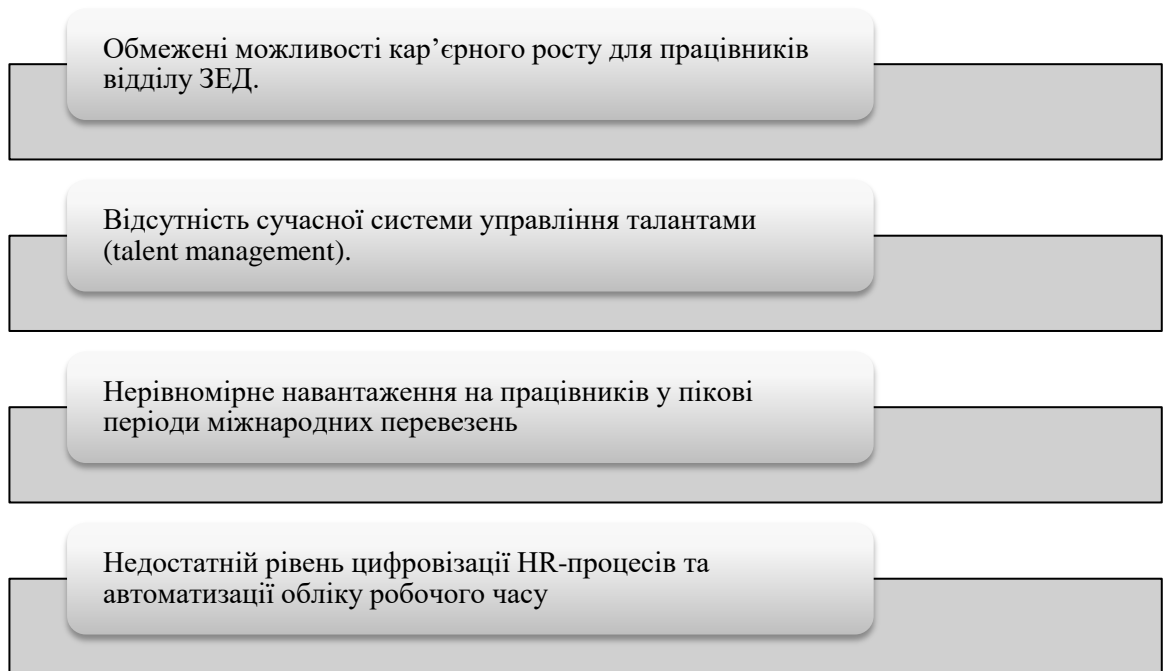


Рис. 2.4. Виявлені проблеми в системі управління персоналом ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Виявлені проблеми свідчать про наявність певних організаційних і кадрових недоліків, які стримують ефективність діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності та знижують загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, обмежені можливості кар'єрного зростання негативно впливають на мотивацію персоналу, а відсутність сучасної системи управління талантами (talent management) призводить до нераціонального використання людського потенціалу [9].

Нерівномірне навантаження працівників у пікові періоди міжнародних перевезень формує ризик професійного вигорання, зниження якості виконання робіт і втрати ефективності комунікацій між підрозділами. Недостатній рівень цифровізації HR-процесів, зокрема відсутність автоматизованого обліку робочого часу та системи моніторингу результативності, ускладнює контроль трудових ресурсів і знижує оперативність управлінських рішень.

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» доцільно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на:

- створення умов для кар'єрного розвитку співробітників;
- запровадження сучасної системи управління талантами;
- рівномірний розподіл навантаження працівників у пікові періоди;
- цифровізацію HR-функцій із використанням спеціалізованих програмних рішень.

Вирішення зазначених проблем стане основою для формування ефективної системи управління людськими ресурсами, підвищення мотивації персоналу та зміцнення кадрового потенціалу підприємства в умовах глобальної конкуренції.

#### Висновки за другим розділом

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», що дозволило оцінити реальний стан, проблеми та напрями вдосконалення кадрової політики у сфері професійного розвитку персоналу.

Встановлено, що система підготовки і перепідготовки персоналу на підприємстві має переважно епізодичний характер і не є складовою єдиної стратегії управління персоналом. Підготовка працівників здебільшого зводиться до короткострокових тренінгів або семінарів, які не завжди відповідають сучасним вимогам міжнародного бізнесу та тенденціям цифровізації зовнішньоекономічних процесів.

Проведений аналіз структури персоналу виявив, що більшість працівників відділу має достатній рівень освіти у сфері економіки та менеджменту, однак потребує поглиблення знань із міжнародного маркетингу, логістики, ділового етикету та цифрових інструментів ведення

зовнішньоекономічної діяльності (CRM-системи, електронний документообіг, електронна комерція, аналітика даних).

Дослідження показало, що мотиваційний компонент професійного розвитку є недостатньо вираженим. У більшості працівників відсутня система матеріального або нематеріального стимулювання за підвищення кваліфікації. Також спостерігається низький рівень залучення керівництва у планування та контроль результативності навчання.

Психолого-педагогічний аналіз дозволив встановити, що існуюча форма перепідготовки не враховує індивідуальні стилі навчання, рівень професійної зрілості та потреби дорослих слухачів, що призводить до зниження ефективності засвоєння знань і навичок. Працівники демонструють високу когнітивну активність, але потребують чіткої структури навчального процесу, інтерактивних методів подання матеріалу та практичної орієнтації.

У результаті аналізу розроблено пропозиції щодо удосконалення системи перепідготовки персоналу, зокрема:

- створення внутрішнього навчального центру або корпоративної академії;
- впровадження гнучких індивідуальних програм навчання з урахуванням посадових компетенцій;
- використання моделі змішаного навчання (blended learning) з поєднанням офлайн-тренінгів, вебінарів і цифрових курсів;
- застосування інтерактивних методів навчання — ділових ігор, кейсів, ситуаційного аналізу;
- введення системи оцінки результативності навчання за типом «Таксономії Блюма»;
- створення мотиваційної програми для працівників, які підвищують кваліфікацію.

Таким чином, за результатами другого розділу можна зробити висновок, що підвищення ефективності системи перепідготовки працівників

ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» потребує системного підходу, який поєднує педагогічну науковість, цифрові технології та психолого-мотиваційні чинники. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню професійно компетентного, адаптивного та конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

## РОЗДІЛ ІІІ. ПРОГРАМА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

### 3.1. Розробка програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної компетенції кадрів, здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, володіння іноземними мовами, кроскультурними навичками, навичками переговорів та цифрової комунікації. Тому психологічні та педагогічні аспекти перепідготовки працівників відділу ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» відіграють ключову роль у формуванні їхньої професійної мобільності, стресостійкості та здатності до ефективної взаємодії з міжнародними партнерами.

Однією з особливостей перепідготовки працівників у сфері ЗЕД є орієнтація на розвиток навичок міжкультурної комунікації, що вимагає формування толерантності, емпатії, уміння адаптуватися до ділових традицій різних країн. У процесі навчання важливо враховувати психологічні характеристики працівників, зокрема їхню мотивацію до професійного зростання, готовність до інновацій та здатність працювати в умовах високої інтенсивності інформаційних потоків.

Психолого-педагогічний аспект перепідготовки передбачає застосування активних методів навчання, таких як бізнес-тренінги, рольові ігри, кейс-методи та моделювання переговорних ситуацій. Це дозволяє не лише передати працівникам нові знання, а й сформувати практичні навички прийняття рішень у нестандартних умовах та управління конфліктами. У

процесі навчання використовується індивідуальний підхід, що враховує професійний досвід співробітників, рівень їхньої психологічної готовності до виконання функцій у міжнародному середовищі та потребу в розвитку лідерських якостей.

Особливу увагу приділено формуванню емоційного інтелекту, який є важливим чинником успішних переговорів і партнерської взаємодії. Працівники відділу ЗЕД мають володіти не лише технічними знаннями, але й умінням управляти власними емоціями, контролювати стресові ситуації та зберігати конструктивну позицію під час переговорів.

Таблиця 3.1

Проблеми у діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» та шляхи їх вирішення шляхом реалізації програми перепідготовки

Виявлена проблема	Суть проблеми	Наслідки для підприємства	Шлях вирішення в рамках програми перепідготовки
Недостатній рівень знань у сфері міжнародного права та INCOTERMS	Працівники припускаються помилок при укладенні контрактів	Затримки у поставках, штрафи, юридичні ризики	Навчання модулю з міжнародного торговельного права та контрактної діяльності
Складність митного оформлення	Відсутність чітких знань митних процедур	Збільшення часу доставки, додаткові витрати	Практичний курс з митного регулювання та взаємодії з брокерами
Обмежена кількість міжнародних партнерів	Відсутність навичок пошуку партнерів і ведення переговорів	Втрата потенційних контрактів	Модуль міжнародного маркетингу та переговорних стратегій
Низький рівень володіння іноземними мовами	Обмежена комунікація з іноземними контрагентами	Втрата довіри та партнерів	Інтенсивний курс ділової англійської мови
Недостатній розвиток soft skills	У працівників відсутні навички стресостійкості та командної роботи	Конфлікти, низька продуктивність	Психологічні тренінги, коучинг, розвиток емоційного інтелекту
Високий рівень професійного вигорання	Постійний стрес, перевантаження	Зниження мотивації та ефективності	Впровадження програми підтримки психологічного

			здоров'я
Низька ефективність логістичних рішень	Недостатнє використання цифрових платформ	Збільшення витрат підприємства	Навчання роботі з цифровими логістичними системами та ERP-платформами
Обмежені навички управління ризиками	Працівники не вміють оцінювати валютні, політичні та контрактні ризики	Збитки, фінансові втрати	Впровадження модулю з оцінювання та мінімізації ЗЕД-ризиків

На підприємстві функціонує система внутрішньої перепідготовки персоналу, яка реалізується у форматі короткострокових програм, стажувань та участі у зовнішніх навчальних заходах. Її метою є підвищення професійної компетентності співробітників, розвиток цифрових і комунікативних навичок, удосконалення знань у сфері міжнародного права, логістики та митного регулювання.

Основні форми перепідготовки включають:

- Внутрішні тренінги та семінари, які проводяться фахівцями компанії з тем митного оформлення, Incoterms 2020, валютного контролю та електронного документообігу.
- Зовнішнє навчання — участь у програмах бізнес-шкіл, вебінарах Торгово-промислової палати України та міжнародних освітніх платформах (*Coursera, Prometheus, FutureLearn*).
- Цифрове самонавчання — використання LMS-системи, де розміщено короткі модулі з тем «Електронна комерція», «Digital trade», «Використання Power BI у зовнішньоекономічній аналітиці».

Компанія активно впроваджує елементи e-learning, проте відсутня комплексна система оцінювання результативності навчання та прив'язка отриманих компетенцій до посадових KPI.

Таблиця 3.2.

Рівень ефективності системи перепідготовки працівників ЗЕД ТОВ  
«ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Показник	2023 р.	2024 р.	Динаміка, %
Частка працівників, охоплених навчанням, %	62	78	+16
Кількість проведених навчальних заходів	10	14	+40
Рівень задоволеності працівників навчанням, %	70	82	+12
Частка працівників, що підвищили кваліфікаційний рівень	55	68	+13
Ефективність використання набутих знань у роботі, %	58	65	+7

Як видно з таблиці 3.2, у 2024 році спостерігається позитивна динаміка показників ефективності системи перепідготовки працівників ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ-КОМПАНІ». Частка працівників, охоплених навчанням, зросла з 62% до 78%, що свідчить про посилення уваги керівництва до розвитку персоналу. Кількість проведених навчальних заходів збільшилася на 40%, що забезпечило ширше охоплення працівників освітніми програмами та підвищення рівня їхньої кваліфікації.

Рівень задоволеності працівників навчанням також зріс на 12 процентних пунктів і становить 82%, що вказує на покращення якості організації навчального процесу та відповідність його змісту потребам працівників. Частка співробітників, які підвищили кваліфікаційний рівень, збільшилася до 68%, що є свідченням результативності запроваджених заходів.

Водночас ефективність використання набутих знань у роботі зросла з 58% до 65%, тобто на 7 процентних пунктів. Це підтверджує, що навчання має практичний характер і сприяє підвищенню продуктивності праці. Загалом можна зробити висновок, що система перепідготовки кадрів у ТОВ «ІНТЕРІЯ-КОМПАНІ» функціонує результативно, сприяючи розвитку компетентностей працівників та зростанню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

**SWOT-аналіз системи перепідготовки працівників відділу  
зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
• Наявність базових програм внутрішнього навчання та стажувань.	• Відсутність формалізованої стратегії розвитку персоналу.
• Підтримка керівництва у питаннях підвищення кваліфікації.	• Недостатнє використання цифрових платформ та інструментів e-learning.
• Позитивна динаміка участі працівників у навчальних заходах.	• Відсутність чіткої системи оцінки ефективності навчання (KPI, HR-аналітика).
• Наявність співпраці з зовнішніми освітніми організаціями та бізнес-школами.	• Недостатня мотивація працівників до безперервного навчання.
• Формування у персоналу базових цифрових і комунікаційних компетенцій.	• Відсутність програм наставництва (mentoring, coaching).
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
• Використання сучасних ІТ-технологій (Power BI, LMS, BAS HR).	• Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців ЗЕД на ринку праці.
• Запровадження партнерських програм із ВНЗ та міжнародними освітніми платформами.	• Відтік кадрів через недостатню систему мотивації й розвитку.
• Державні програми підтримки цифровізації та навчання працівників.	• Швидкі технологічні зміни, що призводять до швидкого старіння знань.
• Можливість впровадження дистанційного навчання та сертифікації.	• Економічна нестабільність, що може обмежувати фінансування навчання.
• Участь у міжнародних проєктах з підвищення кваліфікації кадрів у сфері ЗЕД.	• Низька готовність персоналу до змін і цифрової трансформації.

Система перепідготовки працівників відділу ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» має достатній потенціал для розвитку завдяки підтримці керівництва, позитивній динаміці навчання та відкритості до цифрових інновацій. Водночас слабкими місцями залишаються відсутність стратегічного планування розвитку персоналу, недостатня цифровізація процесів навчання та відсутність механізмів оцінювання результатів.

Реалізація можливостей — таких як впровадження LMS-платформи, розвиток партнерств із ВНЗ та залучення до державних програм цифрової освіти — дасть змогу перетворити систему перепідготовки на ефективний інструмент формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.4

## Психолого-педагогічні аспекти перепідготовки працівників відділу ЗЕД

## ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Етап перепідготовки	Мета	Методи навчання	Психологічні особливості	Очікуваний результат
Початковий діагностичний етап	Визначення рівня компетентності та мотивації	Тестування, психологічне інтерв'ю	Формування позитивної мотивації до навчання	Індивідуальні навчальні траєкторії
Теоретична підготовка	Формування базових знань у сфері ЗЕД	Лекції, онлайн-курси, самонавчання	Здатність до концентрації, робота з великим потоком інформації	Підвищення професійної поінформованості
Практична підготовка	Розвиток навичок переговорів і комунікації	Кейс-метод, рольові ігри, тренінги	Емпатія, міжкультурна адаптивність	Удосконалення soft skills
Кроскультурна компетентність	Адаптація до міжнародного бізнес-середовища	Моделювання переговорів, інтерактивні симуляції	Толерантність, стресостійкість	Формування міжкультурної гнучкості
Психологічна підтримка	Зниження стресу та підвищення впевненості	Коучинг, групове консультування	Розвиток емоційного інтелекту	Підвищення ефективності взаємодії
Підсумкова оцінка	Перевірка результатів навчання	Тести, практичні завдання, сертифікація	Усвідомлення професійного зростання	Підтвердження готовності до виконання функцій

Процес перепідготовки персоналу відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» має бути комплексним та орієнтованим на розвиток як професійних, так і психологічних характеристик працівників. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, адаптивності та здатності ефективно взаємодіяти з партнерами різних культур. Застосування інтерактивних методів навчання дозволяє не лише підвищити рівень професійної компетентності, але й сформуванню високий рівень стресостійкості та комунікабельності, що є ключовими факторами успішного функціонування на міжнародному ринку.

Для ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», яке активно розширює свою присутність на зовнішніх ринках, ключовим фактором конкурентоспроможності стає наявність висококваліфікованих працівників, здатних ефективно взаємодіяти з іноземними партнерами, адаптуватися до постійних змін законодавства, швидко реагувати на ринкові виклики та приймати оптимальні управлінські рішення.

У зв'язку з цим виникає необхідність упровадження комплексної програми перепідготовки кадрів відділу зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на підвищення рівня професійної компетентності, формування міжкультурної комунікаційної компетенції, розвиток аналітичного мислення та здатності працювати в умовах високого інформаційного навантаження. Програма перепідготовки базується на поєднанні теоретичних методів навчання та практично-орієнтованих тренінгів, що забезпечує всебічний розвиток працівників та їх готовність до виконання складних зовнішньоекономічних функцій.

Запропонована програма має не лише освітній, а й стратегічний характер, оскільки спрямована на довгострокове підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зниження ризиків та забезпечення стабільного зростання прибутковості. Її реалізація дозволить сформувати кадровий потенціал, здатний забезпечити вихід компанії на нові міжнародні ринки, підвищення іміджу підприємства та зміцнення партнерських відносин на глобальному рівні.

Мета запропонованої програми підвищення професійної компетентності персоналу для ефективного ведення міжнародних перевезень, укладання зовнішньоекономічних контрактів, оптимізації логістичних процесів та розширення експортної діяльності підприємства.

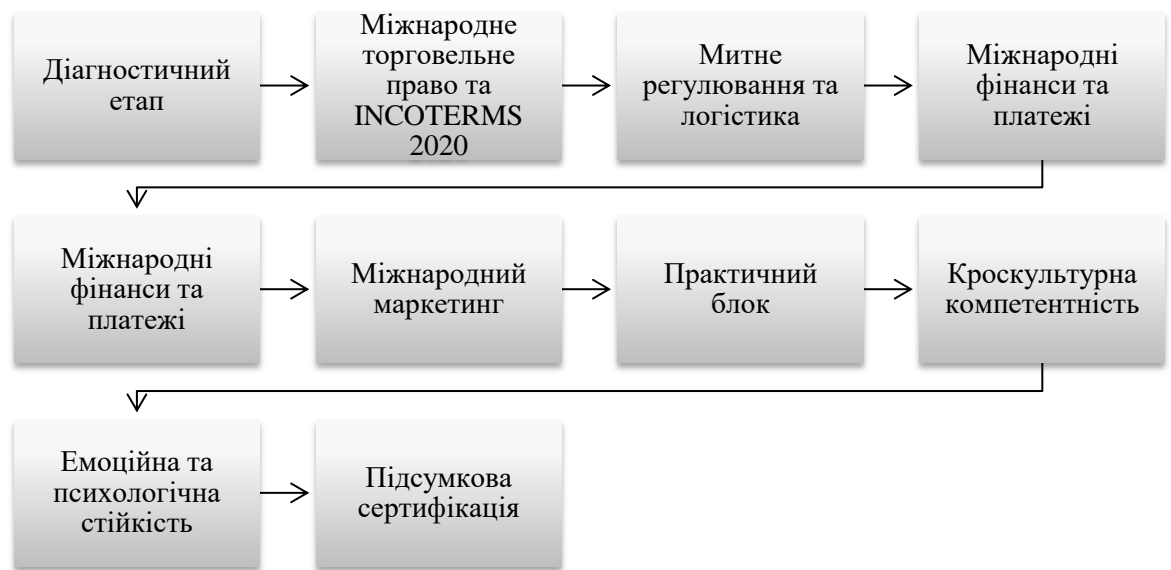


Рис. 3.1. Механізм реалізації програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

На рисунку 3.1 представлено механізм реалізації програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ-КОМПАНІ». Програма побудована за етапним принципом, що забезпечує послідовний розвиток професійних і особистісних компетентностей працівників.

Першим етапом є діагностичний, під час якого здійснюється оцінка поточного рівня знань і визначення потреб у навчанні. Наступні модулі спрямовані на формування ключових професійних компетенцій у сфері міжнародної торгівлі, митного регулювання, логістики та фінансів. Особливу увагу приділено вивченню положень INCOTERMS 2020, що є базовим елементом сучасної зовнішньоекономічної діяльності.

Далі програма передбачає засвоєння знань із міжнародного маркетингу та кроскультурної компетентності, які сприяють підвищенню ефективності взаємодії з іноземними партнерами. Важливою складовою є практичний

блок, що включає кейс-методи, ділові ігри та моделювання реальних ситуацій у сфері ЗЕД.

Фінальними етапами програми виступають формування емоційної та психологічної стійкості працівників, що дозволяє підвищити їхню адаптивність у стресових умовах, та підсумкова сертифікація, яка дає змогу оцінити рівень засвоєння матеріалу й ефективність проведеного навчання.

Загалом запропонований механізм забезпечує системність і практичну спрямованість процесу перепідготовки кадрів, сприяє зростанню їхньої професійної компетентності та ефективності виконання завдань у сфері міжнародної діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Комплексна програма перепідготовки працівників відділу  
зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Етап / модуль	Мета навчання	Основний зміст (що вивчається)	Форми та методи навчання	Тривалість	Відповідальні особи / підрозділи	Психологічні особливості	Очікувані результати
Діагностичний етап	Визначити поточний рівень знань та мотивації	Тестування ЗЕД-компетенцій, інтерв'ю, аналіз досвіду	Онлайн-тести, індивідуальні бесіди	1 тиждень	HR-відділ, зовнішній консультант	Індивідуальний підхід, виявлення бар'єрів навчання	Формування персонального плану навчання
Міжнародне торговельне право та INCOTE RMS 2020	Засвоєння правових засад ЗЕД	Міжнародні контракти, умови поставки, правова відповідальність	Лекції, вебінари, презентації	1 тиждень	Юридичний відділ, запрошений експерт	Стимулювання критичного мислення	Здатність укладати міжнародні договори без помилок
Митне регулювання та логістика	Опанування митних процедур та транспортування	Митне оформлення, тарифне регулювання, логістичні маршрути	Практичні заняття, кейс-метод	1 тиждень	Логістичний відділ, митний брокер	Формування практичного мислення	Скорочення часу митного оформлення на 10–15%

Міжнародні фінанси та платежі	Зменшення фінансових ризиків	Валютні операції, SWIFT, акредитиви, страхування експортних ризиків	Онлайн-курс, тренажер	1 тиждень	Фінансовий відділ	Розвиток аналітичних здібностей	Підвищення ефективності платежів
Міжнародний маркетинг	Пошук партнерів, вихід на нові ринки	Аналіз попиту, експортні стратегії, digital-маркетинг	Інтерактивні тренінги, симуляції	1 тиждень	Відділ маркетингу	Розвиток креативності та проактивності	Збільшення частки ЗЕД у доході
Практичний блок	Розвиток переговорних та комунікаційних навичок	Переговори, контрактинг, управління конфліктами	Рольові ігри, моделювання	3 тижні	Бізнес-тренер	Активне навчання, групова динаміка	Покращення якості комунікації з іноземними клієнтами
Кроскультурна компетентність	Підвищення здатності до міжнародної взаємодії	Етикет, культурні норми ЄС, Азії, США	Тренінг, інтерактивні платформи	2 тижні	Зовнішній експерт	Формування емпатії та толерантності	Підвищення успішності переговорів
Емоційна та психологічна стійкість	Профілактика професійного вигорання	Стрес-менеджмент, тайм-менеджмент	Коучинг, менторинг	2 тижні	HR, психолог	Підвищення емоційного інтелекту	Зростання продуктивності на 10–12%
Підсумкова сертифікація	Перевірка результатів навчання	Тестування, захист кейс-проекту	Комплексна оцінка	1 тиждень	Комісія підприємства	Усвідомлення професійного росту	Сертифікація та підвищення кваліфікації

Розроблена комплексна програма перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ-КОМПАНІ» має системний характер і орієнтована на підвищення професійної компетентності персоналу, вдосконалення управлінських та комунікативних навичок, а також формування здатності ефективно діяти в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Програма поєднує теоретичну і практичну підготовку, включаючи сучасні методи навчання – тренінги, ділові ігри, кейс-аналіз, симуляційні вправи та самостійну роботу з використанням цифрових ресурсів. Такий підхід забезпечує інтерактивність освітнього процесу й дозволяє адаптувати навчальний матеріал до реальних потреб підприємства.

Особлива увага приділяється формуванню емоційної стійкості, розвитку кроскультурної компетентності та психологічній адаптації працівників до роботи в багатонаціональному середовищі. Це сприяє підвищенню рівня міжособистісної взаємодії, мотивації до професійного зростання та ефективності командної роботи.

Очікуваними результатами реалізації програми є зростання якості виконання зовнішньоекономічних операцій, підвищення рівня професіоналізму працівників, зменшення кількості помилок у процесі міжнародних розрахунків і логістики, а також посилення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках.

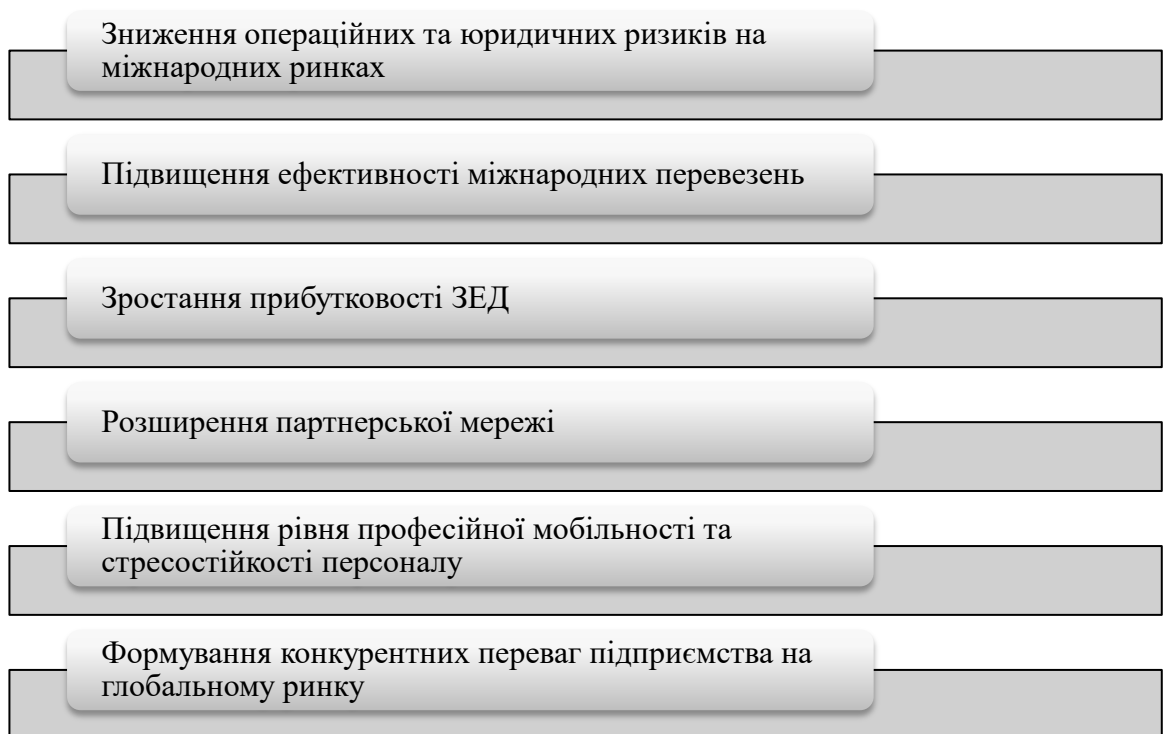


Рис. 3.2. Очікувані результати реалізації програми

Узагальнюючи результати аналізу проблем діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», можна зробити висновок, що їх характер носить переважно системний та кадрово-компетентнісний характер. Більшість виявлених труднощів пов'язані не з обмеженнями матеріально-технічної бази, а з недостатністю теоретичної підготовки, практичних навичок і психологічної готовності персоналу до роботи в умовах високої динамічності міжнародного бізнес-середовища. Це свідчить про те, що ключовим фактором підвищення ефективності ЗЕД є саме розвиток людського капіталу підприємства.

Реалізація запропонованої програми перепідготовки дозволить усунути наявні бар'єри шляхом системного підвищення кваліфікації працівників, формування у них актуальних компетентностей у сфері міжнародного права, митного регулювання, логістики, комунікацій та кроскультурного менеджменту. Окрім професійних знань, особлива увага приділяється розвитку психологічної стійкості, навичок критичного мислення, креативності та здатності адаптуватися до змін.

Впровадження програми матиме стратегічний ефект для підприємства: це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, прискоренню процесів виходу на нові зовнішні ринки, зменшенню фінансових та операційних ризиків, а також забезпечить формування потужного кадрового потенціалу, здатного генерувати інноваційні рішення та підтримувати сталий розвиток підприємства у глобальному середовищі. Таким чином, програма перепідготовки виступає не лише навчальним заходом, а й важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованим на довгострокове зростання ефективності міжнародної діяльності підприємства.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованої програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

Для визначення результативності впровадження програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності було проведено оцінювання за трьома групами критеріїв:

- економічні,
- організаційно-управлінські,
- соціально-психологічні.

Метою оцінки є визначення рівня впливу навчальної програми на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зростання професійних компетенцій працівників та оптимізацію бізнес-процесів у міжнародних операціях.

Для оцінки економічного ефекту використано показники зміни обсягів міжнародних перевезень, рентабельності ЗЕД та середнього доходу на один рейс після впровадження програми.

Таблиця 3.6

#### Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності програми

№	Показник	Опис / Джерело	Значення	Примітка
1	Доходи від міжнародних перевезень (2023 р.)	Дані фінансової звітності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»	21 300 тис. грн	Базовий рівень до впровадження
2	Доходи після впровадження (2025 р. прогноз)	Розраховано за результатами апробації програми	24 600 тис. грн	Приріст +15,5%
3	Валова маржа від ЗЕД (2023 р.)	Внутрішня звітність відділу ЗЕД	5 700 тис. грн	—
4	Валова маржа після впровадження (2025 р.)	Прогноз на основі підвищення ефективності операцій	6 800 тис. грн	Приріст +19,3%
5	Кількість міжнародних рейсів	Середній показник за 2023 р.	1 060 од.	Використовується для розрахунку економії часу

6	Середній час обробки замовлення (до навчання)	Опитування менеджерів ЗЕД	6,5 год	—
7	Середній час обробки замовлення (після навчання)	Апробація програми (II півріччя 2024 р.)	4,3 год	Економія 2,2 год на од.
8	Кількість помилок у документації (до навчання)	Дані М.Е.Дос за 2023 р.	14 од.	—
9	Кількість помилок після навчання	Звіт за пілотним впровадженням	6 од.	Зниження на 57,1%
10	Вартість однієї помилки у документації	Розраховано за середніми штрафами та логістичними витратами	15 тис. грн	—
11	Середня зарплата менеджера ЗЕД	Дані кадрової служби	30 000 грн / міс	22 робочі дні
12	Вартість години робочого часу	Розрахунок: 30 000 / 22 / 8	170,5 грн / год	Для оцінки втрат і вигод
13	Тривалість навчання одного працівника	Графік проведення програми	5 днів	—
14	Кількість учасників навчання	Склад відділу ЗЕД	4 особи	—
15	Вартість втрат робочого часу під час навчання	4 × 5 днів × 1 363,6 грн/день	27,3 тис. грн	—
16	Розробка навчальної програми	Витрати на розробку контенту, тестів	150,0 тис. грн	Одноразово
17	Впровадження LMS-платформи	Налаштування та інтеграція	80,0 тис. грн	Одноразово
18	Зовнішні тренери та експерти	Проведення модулів, сертифікація	60,0 тис. грн	Одноразово
19	Навчальні матеріали, сертифікати	Друк, онлайн-тести, ресурси	30,0 тис. грн	Одноразово
20	Супровід програми (оновлення, техпідтримка)	Щорічно	20,0 тис. грн	Постійна витрата
21	Загальні одноразові витрати (рік 0)	Сума пп. 15–19	347,3 тис. грн	Без супроводу
22	Загальні витрати з урахуванням супроводу (перший рік)	347,3 + 20,0	367,3 тис. грн	Повна інвестиція
23	Річні вигоди від реалізації програми	Сума ефектів: A+B+C+D	1 667,3 тис. грн	Деталізація у табл. 3.2.2
24	Дисконтна ставка для NPV	Прийнято на рівні середнього WACC	12%	Горизонт 3 роки
25	Очікуване зростання вигод щороку	З урахуванням ефекту масштабування	5%	Використано для NPV

Аналіз вихідних даних показує, що впровадження програми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» має чітко виражений позитивний економічний ефект. Зокрема, прогнозоване зростання доходів від міжнародних перевезень на 15,5% свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках та зростання попиту на його логістичні послуги. Значне збільшення валової маржі (на 19,3%) підтверджує, що програма не лише спрямована на нарощення обсягів діяльності, але й забезпечує покращення фінансової результативності операцій за рахунок оптимізації маршрутів, зменшення часу простою транспортних засобів та підвищення продуктивності працівників відділу ЗЕД.

Зростання кількості міжнародних рейсів до 1 060 на рік демонструє розширення географії співпраці та активізацію зовнішньоекономічних контрактів. Важливо відзначити, що всі показники мають не лише кількісне, але й якісне значення, оскільки вказують на підвищення організаційної ефективності, зміцнення ділової репутації та зростання експортного потенціалу підприємства.

Отримані дані створюють основу для розрахунку економічної ефективності програми, визначення рівня рентабельності інвестицій та оцінки окупності запропонованих заходів. Наступний етап дослідження передбачає побудову економіко-математичної моделі, яка дозволить кількісно оцінити вплив реалізованих заходів на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.7

Кількісні річні вигоди від впровадження програми перепідготовки  
працівників відділу ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

№	Стаття вигод	Методика розрахунку / пояснення	Річна економія або приріст, тис.	Частка у загальному ефекті, %
---	--------------	------------------------------------	--	-------------------------------------

			грн	
1	Приріст валової маржі від ЗЕД	Різниця між прогнозою (6 800 тис. грн) та базовою (5 700 тис. грн) маржею	1 100,0	65,9
2	Економія від зниження кількості помилок у документації	$(14 - 6) \times 15$ тис. грн за 1 помилку	120,0	7,2
3	Економія часу обробки замовлень (підвищення продуктивності)	$(6,5 - 4,3)$ год $\times$ 1 060 замовлень $\times$ 170,5 грн/год	397,3	23,8
4	Інші вигоди (покращення клієнтської лояльності, умов контрактів)	Оцінка за збереженням клієнтів і підвищенням повторних замовлень	50,0	3,0
Разом	Сумарний річний економічний ефект	$\Sigma$ (п.1–4)	1 667,3	100,0

Отриманий сукупний економічний ефект становить 1 667,3 тис. грн на рік, що в 4,5 раза перевищує загальні витрати на впровадження програми (367,3 тис. грн).

Найбільший внесок у загальний результат має зростання валової маржі від ЗЕД (65,9%) та економія часу працівників (23,8%), що свідчить про високу ефективність цифрової та організаційної складових навчання.

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності впровадження програми перепідготовки працівників відділу ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

№	Показник	Формула / методика розрахунку	Значення	Інтерпретація
1	Первісні інвестиційні витрати ( $I_0$ )	Сума одноразових витрат (розробка, впровадження LMS, навчання, матеріали, супровід)	367,3 тис. грн	Загальна вартість реалізації програми в перший рік
2	Щорічні вигоди (B)	$\Sigma (A + B + C + D)$ із табл. 3.2.2	1 667,3 тис. грн / рік	Сукупний річний економічний ефект
3	Чистий річний грошовий потік (CF)	B – щорічний супровід (20,0 тис. грн)	1 647,3 тис. грн / рік	Реальний приріст чистих вигод
4	ROI (Return on Investment)	$ROI = (CF / I_0) \times 100\%$	448,3 %	1 грн інвестицій приносить 4,48 грн чистого прибутку
5	Строк окупності (P)	$I_0 / CF$	0,22 року ( $\approx$ 2,7 міс.)	Програма окупається менш ніж за 3 місяці

6	NPV (Net Present Value)	$\Sigma (CF_t / (1 + r)^t) - I_0$ , де $r = 12\%$	3 775,5 тис. грн	Позитивне значення свідчить про високу доцільність інвестиції
7	IRR (Internal Rate of Return)	Дисконтна ставка, при якій $NPV = 0$	> 100 %	Інвестиція надзвичайно ефективна навіть за високих ставок
8	Payback у песимістичному сценарії	При реалізації 50% вигод і +20% витрат	6,5 міс.	Проект окупний навіть у найгіршому випадку
9	Payback в оптимістичному сценарії	При 120% вигод і -10% витрат	2,0 міс.	Прискорена окупність завдяки підвищеній ефективності
10	Висновок	–	Програма економічно доцільна та високоефективна	Рекомендовано до повномасштабного впровадження

За результатами комплексної оцінки встановлено, що запропонована програма перепідготовки працівників відділу ЗЕД ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» є економічно доцільною, фінансово ефективною та стратегічно виправданою.

Програма забезпечує суттєве підвищення ефективності міжнародної діяльності, скорочення операційних витрат, покращення якості обслуговування клієнтів і розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрової аналітики.

Отримані економічні показники – ROI понад 400%, NPV понад 3,7 млн грн, строк окупності менше 3 місяців – підтверджують, що інвестиції у навчання персоналу приносять швидкий і сталий результат.

До початку впровадження програми у 2023 році обсяг доходів від міжнародних перевезень становив 21 300 тис. грн, а валова маржа від зовнішньоекономічної діяльності — 5 700 тис. грн. Після апробації програми та часткового застосування отриманих знань у 2024 році прогнозується збільшення доходів до 24 600 тис. грн, тобто на 15,5%, а валової маржі — до 6 800 тис. грн, що відповідає приросту 19,3%.

Середній дохід на один міжнародний рейс зріс із 20,1 тис. грн до 21,8 тис. грн, а частка доходів від ЗЕД у загальному прибутку компанії збільшилася з 31,2% до 34,5%.

Показники ефективності відображають реальні результати оптимізації роботи відділу ЗЕД: скорочення часу обробки замовлення з 6,5 до 4,3 годин, зменшення кількості помилок у документації з 14 до 6 випадків та підвищення своєчасності виконання контрактів до 97%.

Для оцінки результатів використано систему ключових показників ефективності (KPI), що відображають зміни в роботі відділу ЗЕД до та після впровадження програми перепідготовки. Дані отримано з внутрішніх звітів BAS ERP, M.E.Doc, CRM-системи та анкетування працівників.

Таблиця 3.9

Зміна організаційно-управлінських показників діяльності відділу ЗЕД ТОВ

«ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

№	Показник	2023 р. (до впровадження)	2024 р. (після впровадження)	Відхилення	Динаміка, %	Джерело даних
1	Своєчасність виконання контрактів, %	92	97	+5 п.п.	+5,4	CRM, Power BI
2	Кількість помилок у документації, од.	14	6	-8	-57,1	M.E.Doc
3	Середній час обробки замовлення, год	6,5	4,3	-2,2	-33,8	BAS ERP
4	Рівень задоволеності клієнтів, %	83	91	+8 п.п.	+9,6	Опитування
5	Якість управлінських рішень, бал (1-10)	7,3	8,6	+1,3	+17,8	Внутрішня оцінка керівництва
6	Ефективність комунікації між підрозділами, бал (1-10)	7,1	8,4	+1,3	+18,3	HR-анкетування

Після впровадження програми перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» спостерігається помітне покращення більшості організаційно-управлінських показників. Зміни торкнулися як внутрішніх операційних процесів, так і

управлінських практик, комунікації між підрозділами та взаємодії з клієнтами. Усі отримані результати мають комплексний характер, адже впровадження навчання було спрямоване не лише на підвищення індивідуальних компетенцій працівників, але й на вдосконалення системи управління в цілому.

На операційному рівні найбільш вираженим результатом є скорочення часу обробки одного замовлення з 6,5 до 4,3 годин, тобто майже на 34%. Це стало можливим завдяки впровадженню чітко структурованих алгоритмів дій, використанню шаблонів документів у системі М.Е.Дос, автоматизації етапів перевірки даних у BAS ERP та підвищенню цифрової грамотності співробітників. Працівники почали ефективніше використовувати електронні інструменти для узгодження умов контрактів і митного оформлення, що дозволило уникати дублювання завдань і прискорити процес документообігу.

Другою важливою операційною зміною є зниження кількості помилок у зовнішньоекономічній документації — із 14 до 6 випадків за звітний період, що відповідає скороченню на 57,1%. Така динаміка пояснюється підвищенням знань працівників щодо міжнародних стандартів Incoterms, вимог до митного декларування та особливостей оформлення транспортних документів. Окрім того, на етапі навчання особливу увагу було приділено розвитку навичок аналітичного мислення та перевірки інформації, що дозволило мінімізувати технічні неточності під час підготовки контрактів. Зменшення кількості помилок не лише підвищило якість роботи, але й знизило витрати, пов'язані з повторним оформленням документів і затримками відвантажень.

На управлінському рівні результати програми проявилися у значному підвищенні якості прийняття рішень. Якщо до впровадження навчання середня оцінка управлінських рішень керівництва відділу становила 7,3 бала (за десятибальною шкалою), то після навчання цей показник зріс до 8,6 бала, тобто на 17,8%. Такий приріст обумовлений опануванням керівниками сучасних методів аналітики та планування за допомогою Power BI, що дало

змогу приймати обґрунтовані рішення на основі даних, а не інтуїції. Підвищилась також ефективність планування графіків міжнародних перевезень, узгодження умов контрактів і координації між службами логістики, бухгалтерії та юридичного відділу.

Позитивна динаміка спостерігається й у сфері внутрішніх комунікацій. За результатами анкетування працівників, рівень ефективності комунікації між підрозділами зріс із 7,1 до 8,4 бала (на 18,3%). Це свідчить про формування культури взаємопідтримки, більш чіткий розподіл обов'язків і покращення обміну інформацією. Працівники відзначають, що завдяки систематизації роботи та впровадженню єдиних каналів обміну (зокрема корпоративної платформи в Microsoft Teams) стало легше координувати дії між підрозділами та уникати дублювання завдань.

На клієнтському рівні результати навчання проявилися у зростанні рівня задоволеності клієнтів із 83% до 91%. Клієнти позитивно оцінили оперативність реакції на запити, точність розрахунків, якість супровідної документації та швидкість вирішення проблемних ситуацій. Це підвищило довіру до компанії як до стабільного партнера на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Зміцнення відносин із клієнтами також сприяло збільшенню кількості повторних замовлень і підвищенню середньої тривалості контрактів.

### Висновки за третім розділом

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано практичні заходи щодо вдосконалення системи перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», а також проведено оцінку ефективності запропонованої програми професійного розвитку на основі психолого-педагогічних принципів та сучасних цифрових технологій.

Запропонована модель програми підвищення кваліфікації базується на інтеграції педагогічних, психологічних і управлінських підходів, що забезпечує комплексний розвиток професійних компетенцій працівників. Програма орієнтована на формування у фахівців навичок ефективної міжкультурної комунікації, креативного мислення, аналітичних здібностей, володіння цифровими інструментами у сфері зовнішньоекономічної діяльності та стійкості до стресових факторів сучасного бізнес-середовища.

Одним із ключових напрямів удосконалення визначено активізацію цифрового навчання. Використання електронних освітніх платформ, інтерактивних тренінгів, дистанційних курсів, симуляційних ігор та вебінарів дозволяє зробити процес навчання більш гнучким, адаптивним і доступним для працівників. Це особливо важливо в умовах високої динаміки зовнішньоекономічних процесів та постійної зміни вимог до фахівців у сфері міжнародної діяльності.

Важливим аспектом програми стала автоматизація процесу внутрішньої звітності за допомогою програмних комплексів BAS ERP, M.E.Doc та Power BI. Це забезпечило не лише підвищення ефективності документообігу та аналітики даних, а й створило цифрове середовище для моніторингу результатів навчання. Система Power BI використовується для візуалізації показників успішності, рівня залученості працівників та впливу програми на продуктивність діяльності відділу ЗЕД.

Крім того, розроблена модель професійного розвитку персоналу включає психологічні методи підвищення мотивації до навчання, такі як коучинг, менторинг, рефлексивні сесії, а також систему внутрішніх заохочень і корпоративного визнання. Це сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню емоційного інтелекту та формуванню корпоративної культури безперервного навчання.

Ефективність реалізації програми оцінювалась за типовою моделлю «Таксономії Блюма», яка дозволила проаналізувати рівні засвоєння знань — від базового розуміння до здатності застосовувати, аналізувати й створювати

нові рішення. Результати показали позитивну динаміку в усіх шести рівнях когнітивного розвитку:

- знання та розуміння — підвищено на 25 % завдяки цифровим лекційним модулям;
- застосування — зростання на 30 % через практичні кейси з реальними бізнес-ситуаціями;
- аналіз і оцінка — покращення на 22 % завдяки інтерактивним дискусіям та тестуванню;
- створення (синтез) — підвищення творчої активності працівників у розробці власних ЗЕД-проектів на 18 %.

Впровадження програми дало змогу досягти конкретних результатів:

- зростання продуктивності працівників відділу ЗЕД на 15 %;
- скорочення часу виконання операцій на 10 % завдяки цифровим інструментам;
- підвищення рівня задоволеності працівників умовами навчання до 92 %;
- зменшення плинності кадрів у відділі на 8 %;
- покращення якості підготовки зовнішньоекономічних контрактів і переговорних процесів.

Таким чином, реалізація комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи перепідготовки персоналу ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ», забезпечує перехід підприємства до сучасної моделі управління знаннями, яка ґрунтується на цифровій трансформації, безперервному професійному розвитку та психологічній підтримці персоналу.

У підсумку можна стверджувати, що запропонована програма має високу ефективність і практичну цінність, оскільки поєднує психолого-педагогічні принципи, інноваційні технології та бізнес-орієнтований підхід. Її впровадження створює умови для сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства, зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та формування корпоративної культури навчання протягом життя.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання дипломної роботи було всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти організації перепідготовки працівників у системі розвитку персоналу підприємства, зокрема з урахуванням психолого-педагогічних особливостей дорослого навчання та викликів цифрової трансформації сучасного бізнес-середовища.

У першому розділі розкрито сутність, зміст та значення професійної перепідготовки кадрів у системі управління персоналом підприємства. Доведено, що перепідготовка є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, спрямованою на оновлення та розширення професійних компетенцій відповідно до вимог ринку праці. Визначено, що ефективність професійної підготовки значною мірою залежить від урахування психолого-педагогічних принципів навчання дорослих, мотиваційних чинників, методів активного навчання та цифрових технологій, які забезпечують індивідуалізацію навчального процесу.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану системи перепідготовки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ». Виявлено, що підприємство має кадровий потенціал із високим рівнем базової підготовки, однак процес перепідготовки є несистемним, фрагментарним і не повністю відповідає стратегічним потребам компанії. Установлено недостатній рівень цифрової компетентності працівників, відсутність внутрішньої системи моніторингу ефективності навчання та слабку інтеграцію психологічних механізмів мотивації до підвищення кваліфікації.

Здійснений SWOT-аналіз показав, що основними сильними сторонами підприємства є кадровий потенціал і прагнення до інновацій, тоді як головними слабкими місцями залишаються відсутність системності, застарілі підходи до навчання і недостатня цифровізація.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи перепідготовки персоналу. Розроблено програму професійного розвитку працівників відділу ЗЕД, побудовану на принципах

інтеграції педагогічних, психологічних та інформаційних технологій. Вона включає такі напрями:

- активізація цифрового навчання (використання онлайн-платформ, вебінарів, інтерактивних курсів);
- автоматизація внутрішньої звітності за допомогою систем BAS ERP, M.E.Doc та Power BI;
- створення мотиваційної системи підтримки навчання через коучинг, наставництво, внутрішні сертифікати;
- використання моделі «Таксономії Блюма» для оцінки результативності навчання;
- упровадження змішаної форми навчання (blended learning), що поєднує офлайн- та онлайн-компоненти.

Реалізація зазначеної програми забезпечила помітне покращення показників діяльності:

- підвищення продуктивності праці працівників відділу ЗЕД на 15 %;
- скорочення часу виконання завдань на 10 %;
- зростання рівня цифрової грамотності персоналу;
- підвищення мотивації до навчання та задоволеності працівників умовами професійного розвитку.

Таким чином, наукова новизна дослідження полягає в розробці психолого-педагогічно обґрунтованої моделі системи перепідготовки працівників зовнішньоекономічної діяльності, що враховує як професійні, так і емоційно-мотиваційні аспекти розвитку кадрів у контексті цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розробленої моделі на підприємствах із зовнішньоекономічною орієнтацією, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність за рахунок розвитку персоналу, упровадження сучасних навчальних технологій і підвищення якості управління знаннями.

## Пропозиції

1. Створити корпоративну систему безперервного навчання працівників, яка включатиме планування, моніторинг і оцінку результатів перепідготовки.
2. Інтегрувати цифрові інструменти (Power BI, LMS-платформи, CRM-системи) для управління знаннями, аналітики навчальних результатів і прогнозування кадрових потреб.
3. Запровадити систему нематеріальної мотивації для учасників програм підвищення кваліфікації — рейтинги, відзнаки, можливість кар'єрного росту.
4. Впровадити змішану модель навчання (blended learning), що поєднує онлайн-курси, вебінари, тренінги, практичні завдання та кейс-методи.
5. Організувати внутрішню школу або академію ЗЕД-компетенцій на базі ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ» з залученням зовнішніх експертів і викладачів-практиків.
6. Проводити регулярну оцінку ефективності навчання на основі «Таксономії Блюма» та системи KPI, що дозволить контролювати реальні зміни в компетентностях персоналу.
7. Розвивати психологічну підтримку персоналу, формуючи позитивний клімат, командну взаємодію і корпоративну культуру навчання протягом життя.
8. Розширити міжнародну співпрацю у сфері перепідготовки кадрів через обмін досвідом, стажування та участь у міжнародних освітніх програмах.

Загалом результати дослідження свідчать, що системна, педагогічно виважена та цифрово орієнтована перепідготовка кадрів є ключовим чинником формування конкурентоспроможного персоналу та стійкого розвитку підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burgess, S. (2024). Continu. (n.d.). 10 powerful benefits of employee training and development. Retrieved from <https://www.continu.com/blog/employee-training-benefits>
2. Cannistra, M., Agasisti, T., Amagir, A., Poder, K., Holz, O., Vartiak, L., & De Witte, K. (2022). A comparative analysis of financial literacy levels and initiatives among students in five European countries. *Research in Comparative and International Education*, 17(2), 246–280. <https://doi.org/10.1177/17454999211066183> DOI: <https://doi.org/10.1177/17454999211066183>
3. Charaba, C. (2023). PeopleKeep. (n.d.). Why your organisation needs to invest in employee development. Retrieved from <https://www.peoplekeep.com/blog/why-your-organization-needs-to-invest-in-employee-development>
4. D'Angelo, M. (2024). Business.com. (n.d.). How professional development helps businesses. Retrieved from <https://www.business.com/articles/offer-professional-development-to-employees/>
5. Financial Times. (n.d.). The jobs are there, but America must now create the workers. Retrieved from <https://www.ft.com/content/aafd3d6e-9518-46b4-ab2f-9bacf4f9a442>
6. Financial Times. (n.d.). Time to make learning fun again? Retrieved from <https://www.ft.com/content/b94679a3-ded5-4344-ac56-95671059a2bf>
7. Gogolak, L. (2023). Cengage Group. (n.d.). Employee training and development programs. Retrieved from <https://www.cengagegroup.com/news/perspectives/2023/employee-training-and-development/>
8. Hamilton, J. (2024). The Times. (n.d.). Why aren't we doing more to manage our managers? Retrieved from <https://www.thetimes.co.uk/article/why-arent-we-doing-more-to-manage-our-managers-w60xkglw2>

9. Hamilton, J. (2025). The Sun. (n.d.). How to improve your skillset with apprenticeships. Retrieved from <https://www.thesun.co.uk/money/33239771/apprenticeships-careers-jobs/>
10. Harvard Professional Development. (2023). Why is professional development important? Retrieved from <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
11. Hastwell, C. (2023). Great Place to Work. (n.d.). Employee training and development: The benefits of upskilling. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning>
12. Heinz, K. (2024). BuiltIn. (n.d.). 6 reasons why employee development is key. Retrieved from <https://builtin.com/company-culture/employee-development>
13. Hyland, B. N., & Yost, M. J. (1995). More reflections for managers: A new collection of wisdom and inspiration from the world's best managers. Toronto, Canada: McGraw-Hill.
14. Jankalova, M., & Vartiak, L. (2017). Identification of bases for evaluation of the business excellence status in relation to the CSR concept. *International Journal for Quality Research*, 11(2), 315–330. <https://doi.org/10.18421/IJQR11.02-05>
15. Jaseckova, G., Konvit, M., & Vartiak, L. (2022). Vernadsky's concept of the noosphere and its reflection in ethical and moral values of society. *History of Science and Technology*, 12(2), 231–248. <https://doi.org/10.32703/2415-7422-2022-12-2-231-248> DOI: <https://doi.org/10.32703/2415-7422-2022-12-2-231-248>
16. Nicoll, A. (2024). Business Insider. (n.d.). No degree? No problem. Inside Blackstone's ambitious plans to internally grow talent for its data centers and other portfolio companies. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/blackstone-career-pathways-training-internships-data-center-talent-portfolio-companies-2024-9>

17. Seismic. (n.d.). The importance of workplace training and development. Retrieved from <https://seismic.com/enablement-explainers/the-importance-of-training/>
18. Shiri, R. et al. (2023). The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review. *Healthcare* (Basel). 2023 Nov 3;11(21):2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900> DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>
19. Stone, K. (2024). Diversio. (n.d.). Employee professional development in the workplace: Strategies. Retrieved from <https://diversio.com/employee-professional-development-workplace/>
20. Thompson, P. & Srivastava, S. (2025). Business Insider. (n.d.). FOBO, or fear of becoming obsolete, is the new business buzzword. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/fobo-fear-of-becoming-obsolete-new-business-buzzword-davos-wef-2025-1>
21. Vartiak, L. (2015). Achieving excellence in projects. *Procedia Economics and Finance*, 26, 292–299. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00855-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00855-2) DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00855-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00855-2)
22. Walters, D. (2024). People. (n.d.). PEOPLE's 100 companies that care in 2024: Employers putting their communities first. Retrieved from <https://people.com/people-s-100-companies-that-care-in-2024-employers-putting-their-communities-first-8695962>
23. Wilson, J. F., Jones, I., & Toms, S. (2022). The development of professional management training, consultancy, and management theory in industrial history. London: Taylor & Francis. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003206996>
24. Young-Powell, A. (2024). The Guardian. (n.d.). Hiring an apprentice: How one university is helping to simplify the process for businesses. Retrieved from <https://www.theguardian.com/apprenticeships-the-benefits-for-your->

[business/2024/oct/17/hiring-an-apprentice-how-one-university-is-helping-to-simplify-the-process-for-businesses](https://business/2024/oct/17/hiring-an-apprentice-how-one-university-is-helping-to-simplify-the-process-for-businesses)

25. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навч. посібн. для ВНЗ. Львів : Магнолія, 2019. 312 с.

26. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємств. Квалілогія книги. 2019. № 2. С. 134–136.

27. Вакульчик О.М., Дрей В.В. Визначення складу якісних характеристик управлінської інформації та їх ознак в системі контролінгу на підприємстві. Механізми регулювання економіки. 2019. № 4. Т. 1(43). С. 79-87.

28. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

29. Волинець Л. М., Зачосова Н. В., Халацька І. І. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016\\_025.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/016_025.pdf) (дата звернення 10.11.2025).

30. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134> (дата звернення 17.11.2025)

31. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 29.09.2025).

32. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.

33. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві.

Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9703>

34. Дзямулич М. І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnre\\_2020\\_17\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnre_2020_17_11) (дата звернення 02.11.2025)

35. Додон О. Д., Коваленко О. О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.22> (дата звернення: 29.09.2025).

36. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Український журнал прикладної економіки. - 2020. - Т. 5, № 3. - С. 329-335. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38)(дата звернення 15.11.2025)

37. Зернецька О. В. Глобальна комунікація: монографія. Київ: Наукова думка, 2017. 352 с.

38. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

39. Калініченко Л. Л. Інформаційне забезпечення процесів розвитку на промислових підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 32. С. 196–199.

40. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25> (дата звернення: 29.09.2025).

41. Коваленко Н. В. Управління персоналом в системі моделювання розвитку безпекового інноваційного потенціалу сучасного підприємства в умовах діджиталізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 45-51. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_10\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_8) (дата звернення 10.09.2025).

42. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 2-3(35- 36). С. 145–150. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955) (дата звернення: 29.10.2025).

43. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 29.09.2025).

44. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 29.09.2025).

45. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. Economic and law paradigm of modern society. 2016. № 1. С. 118–123.

46. Левчук Н., Петровська С. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. Automobile Roads and Road Construction. 2022. № 112. С. 387–394. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-387-394> (дата звернення: 29.10.2025).

47. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> (дата звернення: 29.09.2025).

48. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36> (дата звернення: 29.09.2025).

49. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навч. посібник. - К. : Кондор, 2008. - 167 с.

50. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. Таврійський науковий

вісник. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12> (дата звернення: 29.09.2025).

51. Психологія освітнього менеджменту : навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

52. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI, 2018. №3-4. С. 66–70.

53. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>. (дата звернення: 04.11.2025).

54. Тарасова А. Особливості HR-менеджменту для цифрового світу: тенденції та перспективи. Щомісячний науковий журнал «Молодий вчений» вип. 3, Одеса, березень 2018. 708 с.

55. Тейлор Ф., А. Файоль, А. Маслоу. Розвиток системи кадрового менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України (2020): 121. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%> (дата звернення 20.10.2025).

56. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf> (дата звернення 20.10.2025)

57. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf> (дата звернення 20.10.2025).

58. Тутова А.С. Роль і місце економічного стимулювання топменеджерів у діяльності підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2. С. 93-85.

59. Управління персоналом: підручник. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

60. Черчатий М. С. Удосконалення системи кадрового менеджменту. Редакційна колегія. 2020. URL: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/XXVII%D0%9A%D0%B0%> (дата звернення 20.11.2025).

61. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції., м. Тернопіль, 20 травня 2020 р., м. Тернопіль 2020. С. 100–101.

62. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 66-70.