

Н. В. Валінкевич,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>

О. А. Опалов,

к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1984-8477>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.3.24

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

N. Valinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economy,
Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

O. Opalov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economic
Relations and European Integration, Polissia National University, Zhytomyr

PERSONNEL SUPPORT OF ENTERPRISES FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Зростання ролі зовнішньоекономічних зв'язків у світовій економіці вимагає від підприємств адаптації до змінних умов ринку, конкуренції, стандартів, норм та правил міжнародної торгівлі. Вплив глобалізації, культурної різноманітності, технологічного прогресу та нормативно-правового регулювання на процеси управління персоналом вимагають від підприємств постійного навчання, адаптації, комунікації та кооперації з міжнародними партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Тому вивчення питання кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні та світі допомагає підприємствам розуміти та вирішувати проблеми, виклики та можливості, пов'язані з міжнародним бізнесом, а також розвивати та використовувати свій кадровий потенціал для досягнення своїх цілей та стратегій. Кадрове забезпечення ЗЕД підприємств є важливим фактором успіху в міжнародному бізнесі, а підприємства, які приділяють належну увагу кадровому забезпеченню ЗЕД, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі на міжнародному ринку. Кадрове забезпечення ЗЕД підприємств має свої особливості в різних країнах світу. В Україні дослідження в галузі кадрового забезпечення ЗЕД підприємств продовжуються. Наразі існує потреба в подальшому вивченні таких питань як вплив глобалізації на кадрове забезпечення ЗЕД підприємств, кадрове забезпечення ЗЕД підприємств у малих і середніх підприємствах, зокрема у країнах з перехідною економікою.

The growing role of foreign economic relations in the global economy requires enterprises to adapt to changing market conditions, competition, standards, norms and rules of international trade. The impact of globalization, cultural diversity, technological progress and regulatory regulation on Personnel Management processes requires enterprises to constantly train, adapt, communicate and cooperate with international partners, customers, suppliers and other participants in foreign economic activity. Therefore, studying the issue of Personnel Support for foreign economic activity of enterprises in Ukraine and the world helps enterprises to understand and solve problems, challenges and opportunities related to international business, as well as to develop and use their personnel potential to achieve their goals and strategies. Personnel support of foreign economic activity of enterprises is an important factor of success in international business, and enterprises that pay due attention to personnel support of foreign economic activity have a better chance of success in competitive struggle in the international market. Staffing of foreign economic activity of enterprises has its own characteristics in different countries of the world. In Ukraine, research in the field of Personnel Support for foreign economic activity of enterprises continues. Now there is a need to further study such issues as: the impact of globalization on the staffing of foreign economic activity of enterprises, the staffing of foreign economic activity of enterprises in small and medium-sized enterprises, in particular in countries with economies in transition. In Ukraine, there is a shortage of specialists with high professional skills and competencies in the field of foreign economic activity. This is due to such factors as the lack of investment in the development of education and training of personnel for the field of foreign economic activity and experience in domestic enterprises in the field of foreign economic activity. That is why it is necessary to increase the motivation of specialists in foreign economic activity. This can be done through such measures by ensuring fair pay and creating conditions for professional development.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, кадрове забезпечення, управління, розвиток, підприємство, підприємство.

Key words: foreign economic activity, personnel Support, management, development, entrepreneurship, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідність підвищення ефективності, інноваційності, сталості та конкурентоспроможності підприємств, які залежать від якості, кваліфікації, мотивації та розвитку персоналу, визначає перспективи здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Зростання ролі зовнішньоекономічних зв'язків у світовій економіці вимагає від підприємств адаптації до змінних умов ринку, конкуренції, стандартів, норм та правил міжнародної торгівлі. Вплив глобалізації, культурної різноманітності, технологічного прогресу та нормативно-правового регулювання на процеси управління персоналом вимагають від підприємств постійного навчання, адаптації, комунікації та кооперації з міжнародними партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Тому вивчення питання кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні та світі допомагає підприємствам розуміти та вирішувати проблеми, виклики та можливості, пов'язані з міжнародним бізнесом, а також розвивати та використовувати свій кадровий потенціал для досягнення своїх цілей та стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств вивчали науковці в Україні та світі. Цим питанням приділено увагу закордонними та вітчизняними вченими, зокрема у працях О. Амоші, В. Бойка, В. Бугласа, В. Гавриленка, В. Гейця розроблено теоретичні основи кадрового забезпечення ЗЕД підприємств. У дослідженнях В. Губенка, Дж. Даннінга, С. Дем'яненка, О. Дзеніса, Л. Іванова, С. Кваші розкрито проблеми кадрового забезпечення ЗЕД підприємств у контексті глобалізації. Спадок О. Кішки, С. Ковальчука, А. Коверги, А. Кредисова, А. Лозенка, А. Мокія, М. Парсяка, Т. Писаренка ілюструє практику кадрового забезпечення ЗЕД підприємств у малих і середніх підприємствах. Р. Акофф, І. Ансофф, Ф. Котлер, Дж. Ламбен, С. Лі, З. Лоу, К. Омає, М. Портер, А. Томпсон представляють досвід людського капіталу у міжнародному бізнесі. Доробок Л. Піддубної, В. Пономаренка, М. Рахмана, П. Саблука, С. Соколенка, В. Топіхи, А. Чуба та ін. висвітлює переваги й недоліки кадрового забезпечення ЗЕД підприємств у країнах з ринковою та пере-

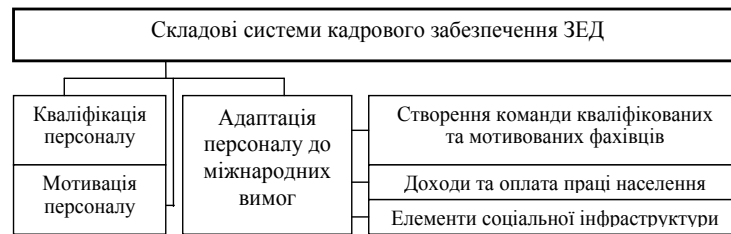


Рис. 1. Елементи системи кадрового забезпечення ЗЕД підприємств

Джерело: сформовано за даними [1—7].

хідною економікою. Авторами проводилися дослідження в сфері кадрового забезпечення ЗЕД підприємств як у теоретичному, так і в практичному аспектах. У теоретичних дослідженнях вивчалися питання сутності, структури та функцій кадрового забезпечення ЗЕД підприємств, кваліфікаційних вимог до співробітників, які займаються ЗЕД, методів навчання та розвитку персоналу, організації кадрового забезпечення ЗЕД підприємств. У практичних дослідженнях вивчалися такі питання практики кадрового забезпечення ЗЕД підприємств в Україні та світі, проблеми та перспективи кадрового забезпечення ЗЕД підприємств, запропоновано рекомендації щодо вдосконалення кадрового забезпечення ЗЕД підприємств. Водночас процеси глобалізації, трансформація національної та світової економіки, а відповідно результатів досліджень у галузі кадрового забезпечення ЗЕД підприємств визначають потребу подальшого розвитку цих питань як фактору успіху у міжнародному бізнесі та підприємців національної економічної системи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження було вивчення стану кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств та обґрунтування напрямів оптимізації цього процесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кадрове забезпечення ЗЕД є одним із найважливіших факторів успіху в міжнародному бізнесі. До пріоритетних характеристик персоналу відносять високий рівень кваліфікації, знання іноземних мов, здатність розуміти інші культури [1—3]. Кваліфіковані та досвідчені співробітники, які мають глибокі знання міжнародного ринку, є запорукою успішного ведення ЗЕД. Співробітники, які займаються ЗЕД, повинні мати глибокі знання міжнародного ринку, а також досвід роботи у міжнародному бізнесі. Вони повинні бути добре знайомі з правовим, митним, податковим та валютним регулюванням, що діє в країнах, з якими підприємство веде ЗЕД. Володіння однією або декількома іноземними мовами на рівні, достатньому для ведення переговорів, укладання договорів та здійснення інших операцій, пов'язаних із ЗЕД — базова кваліфікаційна вимога, яка уможливорює реалізацію ЗЕД фахівцями підприємств. Співробітники, які займаються ЗЕД, повинні бути культурно чутливими, щоб розуміти та поважати морально-етичні особливості країн, з якими підприємство веде діяльність [5—10].

Поряд з традиційними якостями та завданнями щодо відповідальності за загальне керівництво ЗЕД підприєм-

ства менеджери розробляють стратегію, визначають цілі та завдання ЗЕД, а також відповідають за їх виконання. Експортні менеджери, крім того, відповідають за просування товарів та послуг підприємства на зовнішні ринки [2—4]. Вони працюють з потенційними покупцями, укладають договори та здійснюють експортні поставки. Імпортні менеджери відповідають за закупівлю товарів й послуг за кордоном. Вони працюють з потенційними постачальниками, укладають контракти та здійснюють імпорتنі поставки.

Успішне кадрове забезпечення ЗЕД передбачає наявність у підприємства ефективної системи управління персоналом. Така система повинна включати такі елементи як стратегія управління персоналом, його планування, набір й відбір кадрів, їх освіту та розвиток, оцінку й управління складним та багатограним процесом. Стратегія управління персоналом повинна визначати цілі й завдання управління персоналом, а також методи їх досягнення. Планування персоналу включає визначення потреб підприємства в персоналі на певний період часу. Набір та відбір персоналу передбачає залучення до підприємства кваліфікованих та досвідчених співробітників. Освіта й розвиток персоналу сприяє підвищенню кваліфікації та професійної майстерності співробітників [6-9]. Оцінка персоналу є складовою системи визначення ефективності їх роботи. Управління персоналом за правильного підходу до цього процесу спроможне забезпечити підприємству конкурентні переваги на міжнародному ринку, зокрема успішне кадрове забезпечення ЗЕД сприятиме успіху підприємницьких структур через швидку та ефективну розробку, реалізацію успішної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, розширення доступу до міжнародних ринків, успішного ведення бізнесу у різних країнах світу. Отже, кадрове забезпечення ЗЕД є важливим фактором результативності підприємств у міжнародному бізнесі (рис. 1). Підприємства, які приділяють належну увагу кадровому забезпеченню ЗЕД, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі на міжнародному ринку [4].

У цілому управління персоналом під час здійснення ЗЕД підприємства включає кваліфікацію персоналу, його адаптацію відповідно до вимог міжнародного середовища та забезпечення мотивації на високі показники діяльності.

1. Важливість кваліфікованого персоналу визначає успіх ЗЕД підприємства значною мірою залежить від кваліфікації та компетентності персоналу, який займається цим напрямом. Персонал повинен мати глибокі знання у сфері міжнародної торгівлі, економіки, права, культури та інших дисциплін, що необхідні для ефективного здійснення ЗЕД.

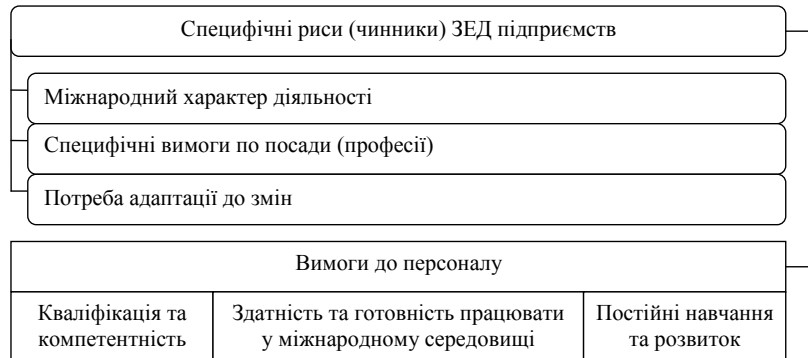


Рис. 2. Специфічні риси (чинники) ЗЕД підприємств

Джерело: сформовано за даними [3—7].

2. Необхідність адаптації персоналу до міжнародного середовища визначає готовність персоналу у сфері ЗЕД до роботи у міжнародному середовищі. Це означає, що він повинен мати навички комунікації та співпраці з людьми з інших країн, а також розуміти культурні відмінності.

3. Важливість мотивації персоналу. Успішна ЗЕД вимагає від персоналу значних зусиль і віддачі. Тому важливо мотивувати персонал на досягнення високих результатів у цій сфері. Це можна зробити за допомогою визначення чітких цілей і завдань для персоналу, який займається ЗЕД, забезпечення його необхідними ресурсами для виконання завдань, впровадження системи винагороди, яка стимулює персонал до досягнення високих результатів [5—7].

Специфіка кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності бізнесу (рис. 2) визначається характером діяльності, професійними вимогами та гнучкістю внаслідок постійних змін. Так, персонал, який займається зовнішньоекономічною діяльністю, повинен мати глибокі знання міжнародного права, економіки, торгівлі, культури та інших дисциплін, повинен бути готовий до роботи в міжнародному середовищі, що передбачає знання іноземних мов, розуміння культурних відмінностей та здатність до комунікації та співпраці з людьми з інших країн. Також у сфері зовнішньоекономічної діяльності існує ряд професій, які мають специфічні вимоги до кваліфікації та компетентності персоналу. Наприклад, для роботи торговим представником необхідні знання у сфері маркетингу, продажів та міжнародної торгівлі. Для роботи юристом у сфері ЗЕД необхідні знання в галузі

міжнародного права. Зовнішньоекономічна діяльність постійно розвивається і змінюється. Тому персонал, який займається цим напрямом, повинен бути готовий до постійного навчання та підвищення кваліфікації.

При підборі персоналу для роботи в сфері ЗЕД необхідно звертати увагу на його освіту, досвід роботи, знання іноземних мов, а також особисті якості. Персонал, який займається зовнішньоекономічною діяльністю, повинен регулярно проходити навчання, щоб підтримувати свою кваліфікацію, бути мотивований на досягнення високих результатів. На основі цих факторів можна виділити ключові вимоги до персоналу, який займається ЗЕД: висока кваліфікація та компетентність, готовність до роботи в міжнародному середовищі, здатність до постійного навчання та розвитку. Так, персонал повинен мати глибокі знання та навички, необхідні для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Працівники мають бути готовими до роботи в умовах культурного різноманіття та співпраці з людьми з інших країн. Фахівці ЗЕД постійно вдосконалюються, проходять процес навчання та підвищення кваліфікації, щоб відповідати вимогам, що змінюються. Для задоволення наявних вимог підприємствам необхідно розробити ефективну систему кадрового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Така система повинна включати такі елементи: підбору, навчання та мотивації персоналу, що забезпечується внаслідок визначення чітких цілей і завдань для персоналу, який займається ЗЕД, забезпечення персоналу необхідними ресурсами для виконання його завдань, запровадження системи

За статтю				
Чоловіки – 55			Жінки – 45	
За віком				
До 25 років – 15	25–34 роки – 30	35–44 роки – 30	45–54 роки – 20	55 років і старше – 5
За сферою діяльності				
Експорт – 70			Імпорт – 30	
За регіонами (часткою фахівців в Україні)				
Київська область – 25	Донецька область – 15	Одеська область – 10	Харківська область – 10	Дніпропетровська область – 10 Інші регіони – 20
За освітою				
Повна вища освіта – 30		Спеціалізована вища освіта – 50		Магістерська освіта – 20
Коефіцієнт кореляції за рівне освіти				
Середня освіта – мінус 0,2	Вища освіта – 0,3		Повна вища освіта – 0,5	Магістерська освіта – 0,7

Рис. 3. Структура фахівців ЗЕД підприємств України, %

Джерело: власні дослідження за даними Державного комітету статистики.

Таблиця 1. PEST-аналіз кадрового забезпечення ЗЕД в Україні

Політичні	Економічні
Забезпечення стабільної політичної ситуації в Україні сприятиме розвитку економіки та зовнішньоекономічної діяльності. Це позитивно вплине на попит на кадри в сфері ЗЕД. Державна політика в разі, коли вона спрямована на розвиток ЗЕД, сприяє зростанню потреб у кадрах у цій сфері. Міжнародна ситуація також впливає на кадровий склад ЗЕД. Наприклад, зростання торгових обмежень між країнами може призвести до зниження попиту на кадри в сфері ЗЕД.	Економічна ситуація в Україні впливає на попит на кадри в сфері ЗЕД. У період економічного зростання зростає попит на кадри в цій сфері. Світова економічна ситуація також визначає кадровий склад ЗЕД. Наприклад, зростання економіки в країнах-партнерах України може призвести до зростання попиту на кадри в сфері ЗЕД.
Технологічні	Соціальні
Розвиток технологій у сфері ЗЕД характеризує зростання попиту на кадри з певними навичками та компетенціями. Так, розвиток електронної комерції може призвести до зростання попиту на кадри з навичками роботи в електронній комерції. Зміна потреб підприємств у кадрах у сфері ЗЕД також визначає кадровий склад ЗЕД (перехід підприємств до нових форм співпраці з іноземними партнерами може призвести до зростання попиту на кадри з навичками роботи в міжнародних командах).	Відтворення населення в Україні має прямий вплив на кадровий склад ЗЕД. У період скорочення населення зростає попит на кадри в цій сфері. Соціально-економічні умови життя наразі в Україні також впливають на кадровий склад ЗЕД. Наприклад, зниження рівня життя в Україні призводить до зростання попиту на кадри в цій сфері.

Джерело: сформовано на основі [1—7].

винагороди, яка стимулює персонал до досягнення високих результатів, впровадження ефективної системи кадрового забезпечення ЗЕД є важливим фактором успіху підприємства в цій сфері. Статистичний аналіз кадрового складу зовнішньоекономічної діяльності підприємств дозволив дати характеристику фахівців України й відобразити їх інтегрований профіль (рис. 3).

На основі даних Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2024 року в Україні працювало 1,5 мільйона осіб, зайнятих у зовнішньоекономічній діяльності. З них 1,3 мільйона осіб були зайняті у сфері експорту, а 0,2 мільйона — у сфері імпорту. Серед фахівців ЗЕД в Україні переважна більшість (80%) має вищу освіту. Серед них 30% мають повну вищу освіту, 50% — спеціалізовану вищу освіту, а 20% — магістерський рівень. Знання іноземних мов є одною ключовою вимогою до фахівців зовнішньоекономічної діяльності. За даними Державної служби статистики України, 70% фахівців ЗЕД в Україні володіють однією або декількома іноземними мовами. Серед них 50% володіють однією іноземною мовою, 20% володіють дво-

ма іноземними мовами, а 10% володіють трьома або більше іноземними мовами. Середній вік фахівців ЗЕД в Україні становить 35 років. Серед жінок середній вік становить 33 роки, а серед чоловіків — 37 років. Як видно з отриманих результатів (рис. 3), існує позитивний зв'язок між рівнем освіти фахівців зовнішньоекономічної діяльності та їх ефективністю. Це означає, що фахівці з вищою освітою, а особливо магістерського рівня, мають більшу ймовірність бути ефективними в роботі. На основі цих результатів зроблено висновок, що підприємствам, які займаються ЗЕД, необхідно приділяти увагу підбору фахівців з вищою освітою, зокрема, магістерського рівня. Проведене перспективне імітаційне моделювання кадрового складу зовнішньоекономічної діяльності підприємств засвідчило позитивну динаміку до зростання кількості фахівців у віці до 25 років та скорочення фахівців у віці понад 45 років. Збільшення залученню фахівців старшого віку можливе лише внаслідок розробки та реалізації програм навчання та підвищення кваліфікації для фахівців, які досягли 45-річного віку.

Таблиця 2. SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока кваліфікація і компетентність фахівців (фахівці зовнішньоекономічної діяльності в Україні мають глибокі знання в галузі міжнародної торгівлі, економіки, права, культури та інших дисциплін, вони також готові до роботи в міжнародному середовищі), доступність фахівців (на ринку праці України є достатня кількість фахівців з необхідними навичками та компетенціями для роботи в сфері ЗЕД).	Нестача досвіду у деяких фахівців (деякі фахівці зовнішньоекономічної діяльності в Україні мають недостатній досвід роботи в цій сфері. Це може призвести до помилок у роботі). Нестача фахівців з певними навичками та компетенціями (у деяких випадках на ринку праці України відсутні фахівці з певними навичками та компетенціями, які є необхідними для роботи в сфері ЗЕД).
Можливості	Загрози
Зростання попиту на кадри в сфері ЗЕД. Попит на кадри в сфері ЗЕД в Україні буде зростати, що пов'язано з такими факторами як стабільна політична ситуація в Україні, державна політика, спрямована на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, зростання економіки України та економіки в країнах-партнерах України, розвиток технологій у сфері ЗЕД, зміна потреб підприємств у кадрах у сфері ЗЕД. Розвиток міжнародного співробітництва призведе до зростання потреб у кадрах з навичками роботи в міжнародному середовищі.	Нестабільна політична ситуація в Україні (нестабільна політична ситуація в Україні може призвести до зниження попиту на кадри в сфері ЗЕД). Зростання конкуренції на ринку праці (зростання конкуренції на ринку праці може призвести до підвищення вимог до фахівців зовнішньоекономічної діяльності).

Джерело: сформовано на основі [2—10].

XYZ-аналіз кадрового складу як метод, який дозволяє класифікувати персонал за його потенціалом, де Х-фахівці — це фахівці з високим потенціалом. Вони мають глибокі знання та навички, необхідні для успішної роботи в сфері ЗЕД, високий рівень мотивації та результативності; Y-фахівці — це фахівці з середнім потенціалом, достатніми знаннями та навичками для роботи в сфері ЗЕД. Однак, вони можуть потребувати додаткового навчання та розвитку. Z-фахівці — це фахівці з низьким потенціалом. Вони мають недостатні знання та навички для роботи в сфері ЗЕД, можуть мати низький рівень мотивації та результативності. Вказана класифікація дозволяє підприємствам, які займаються ЗЕД, ефективно використовувати власний кадровий потенціал.

Підприємствам необхідно зосередити свої зусилля на розвиток Х-фахівців, які є найбільш цінними для та мають найбільший потенціал для зростання, а також забезпечити навчання й розвиток Y-фахівців. Це допоможе їм підвищити свій потенціал і стати більш цінними для підприємства. Суб'єктам підприємництва необхідно розглянути можливість звільнення Z-фахівців, які не можуть забезпечити ефективної роботи підприємства в сфері ЗЕД. Проведення XYZ-аналіз проведено за критеріями: професійні знання та навички, рівень мотивації та результативності, підготовленість до роботи у міжнародному середовищі, потенціал для зростання. На основі XYZ-аналізу зроблено наступні висновки щодо кадрового складу зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. В Україні спостерігається дефіцит Х-фахівців, що пов'язано з нестачею інвестицій у розвиток освіти та підготовки кадрів для сфери ЗЕД та досвіду у вітчизняних підприємствах у сфері ЗЕД. Також необхідно підвищити мотивацію Y-фахівців шляхом забезпечення справедливої оплати праці й створення умов для професійного розвитку. Важливим залишається питання підвищення кваліфікації Z-фахівців внаслідок навчання та підвищення кваліфікації як резерв приросту перших двох категорій персоналу.

PEST-аналіз кадрового складу ЗЕД підприємств дозволяє визначити фактори, які впливають на попит на кадри в цій сфері (табл. 1). Це важливо для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, щоб ефективно планувати свою кадрову політику. На основі PEST-аналізу можна зробити такі висновки: підприємствам, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно приділяти увагу кадровій політиці. Попит на кадри в сфері ЗЕД в Україні буде зростати. Це пов'язано з такими факторами як стабільна політична ситуація в Україні, державна політика, спрямована на розвиток ЗЕД, зростання економіки України та країн-партнерів України, розвиток технологій у сфері ЗЕД, зміна потреб підприємств у кадрах у сфері ЗЕД. Керівникам потрібно розробити систему планування потреб у кадрах, систему підбору та навчання персоналу, систему мотивації персоналу, що допоможе забезпечити ефективну реалізацію ЗЕД.

SWOT-аналіз кадрового складу зовнішньоекономічної діяльності підприємств дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які впливають на цей кадровий склад (табл. 2). Це важливо для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, щоб вони могли ефективно планувати свою

кадрову політику. На основі проведеного SWOT-аналізу зроблено наступні висновки. Підприємствам, які займаються ЗЕД, необхідно приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу, вони повинні забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації фахівців, розвивати навички роботи в міжнародному середовищі, залучати фахівців з необхідними навичками та компетенціями. Державі необхідно підтримувати розвиток кадрового потенціалу в сфері ЗЕД (це можна робити внаслідок розвитку системи освіти та підготовки кадрів для сфери ЗЕД, створення умов для підвищення кваліфікації фахівців, залучення фахівців з інших країн).

Дослідження виявило такі проблеми, які необхідно вирішити для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. До них проблем можна віднести недостатню кількість кваліфікованих фахівців та рівня розвитку інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, несприятливий інвестиційний клімат. Так, наявна кількість осіб у сфері зовнішньоекономічної діяльності є недостатньою для забезпечення потреб економіки України. Встановлено, що в Україні відсутня добре розвинена інфраструктура зовнішньоекономічної діяльності, яка включала б достатню кількість ефективно працюючих транспортних компаній, юридичних фірм та інших організацій, митних служб, які надають послуги в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Несприятливий інвестиційний клімат в країні ускладнює залучення іноземних інвестицій, які є важливим фактором розвитку ЗЕД. Вирішенню цих проблем має сприяти державна політика, спрямована на розвиток ЗЕД. Ця політика повинна включати заходи з розвитку системи освіти та підготовки кадрів для сфери ЗЕД, розвиток інфраструктури, створення сприятливого інвестиційного клімату. Впровадження зазначених заходів сприятиме подальшому розвитку ЗЕД в Україні та підвищенню її ефективності.

Напрямами управління персоналом на рівні підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є створення команди кваліфікованих та мотивованих фахівців, забезпечення персоналу всім необхідним для роботи, його навчання, створення культури підтримки міжнародної діяльності. Під час підбору персоналу для роботи у сфері ЗЕД варто звернути увагу на його освіту, досвід роботи, знання іноземних мов, а також особисті якості. Важливим є сприяння, щоб персонал відчував себе комфортно у міжнародному середовищі, був готовий до співпраці з людьми з інших країн. З цією метою персонал, який працює в сфері ЗЕД, повинен регулярно проходити навчання, щоб підтримувати свою кваліфікацію на високому рівні. Впровадження зазначених рекомендацій допоможе створити ефективну систему управління персоналом й сприятиме успіху підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. Кадрове забезпечення ЗЕД підприємств є важливим фактором успіху в міжнародному бізнесі, а підприємства, які приділяють належну увагу кадровому забезпеченню ЗЕД, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі на міжнародному ринку. Кадрове за-

безпечення ЗЕД підприємств має свої особливості в різних країнах світу. В Україні дослідження в галузі кадрового забезпечення ЗЕД підприємств продовжуються. Наразі існує потреба в подальшому вивченні таких питань як вплив глобалізації на кадрове забезпечення ЗЕД підприємств, кадрове забезпечення ЗЕД підприємств у малих і середніх підприємствах, зокрема у країнах з перехідною економікою.

2. В Україні спостерігається дефіцит фахівців з високими професійними навичками та компетенціями в сфері ЗЕД. Це пов'язано з такими факторами як нестача інвестицій у розвиток освіти та підготовки кадрів для сфери ЗЕД, а також досвіду роботи у вітчизняних підприємствах. Саме тому необхідно підвищувати мотивацію фахівців зовнішньоекономічної діяльності. Це можна зробити за допомогою заходів забезпечення справедливої оплати праці й створення умов для професійного розвитку.

Література:

1. Баула О., Саржан Ю. Зовнішньоекономічна діяльність як фактор впливу на валютне котирування. Економічний форум. 2022. № 1. С. 80—89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_12

2. Блажкун О., Тимошенко Н. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 11 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6678> (дата звернення: 15.01.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.75

3. Гадзало Я., Лузан Ю. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України Економіка АПК. 2021. № 4. С. 6—17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_4_4

4. Дерманська Л. Зовнішньоекономічна діяльність України: фінансові наслідки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 8—12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_3_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_3_4)

5. Дунська А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 7. С. 104—109.

6. Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів АПК України в умовах зростання загроз і підйомів / О. Шуст, О. Варченко, Д. Крисанов, О. Варченко, Н. Вернюк. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 101 (2). С. 172—197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_101\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_101(2)_19)

7. Ковтун Е., Поліщук І., Турець Ю. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6 (1). С. 172—174.

8. Крахмальова Н., Сафронська І., Гнатенко І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в контексті розвитку технологічного менеджменту та реалізації безпекової доктрини України. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 3. С. 75—86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_3_13

9. Сухорукова О. Стан та особливості зовнішньоекономічної діяльності книжкових видавництв України. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 400—409.

10. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 21—26.

References:

1. Baula, O. and Sarzhan, Yu. (2022), "International trade as a power affecting currency quoting", *Ekonomicznyj forum*, vol. 1, pp. 80—89, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_12 (Accessed 15 Jan 2024).

2. Krasnyak, O.P. and Kurylo, N.F. (2018), "Improvement of the system of management of foreign economic activity of enterprises in vinnytsk region", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6678> (Accessed 15 Jan 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.75

3. Hadzalo, Ya. and Luzan, Yu. (2021), "Foreign economic activity and the performance of the agricultural sector of Ukraine's economy", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 6—17, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_4_4 (Accessed 15 Jan 2024).

4. Dermans'ka, L. (2021), "Foreign economic activity of Ukraine: fiscal consequences", *Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia*, vol. 32 (71), no. 3, pp. 8—12, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_3_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_3_4) (Accessed 15 Jan 2024).

5. Duns'ka, A. (2012), "Management of international competitiveness of domestic enterprises on an innovative basis", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 104—109.

6. Shust, O. Varchenko, O. Krysanov, D. Varchenko, O. and Verniuk, N. (2022), "Foreign economic activities of Ukraine's agriculture subjects under the conditions of growing threats and upgrades", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*, vol. 101 (2), pp. 172—197, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_101\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_101(2)_19) (Accessed 15 Jan 2024).

7. Kovtun, E. Polischuk, I. and Turets', Yu. (2016), "Ways to optimize the foreign economic activity of domestic enterprises", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6 (1), pp. 172—174.

8. Krakhmal'ova, N. Safrons'ka, I. and Hnatenko, I. (2023), "Foreign economic activities of enterprises in the context of the development of technological management and implementation of the security doctrine of Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 3, pp. 75—86, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_3_13 (Accessed 15 Jan 2024).

9. Sukhorukova, O. (2019), "State and peculiarities of foreign economic activity of book publishing houses of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 20, pp. 400—409.

10. Cherchuk, L. (2015), "Main problems of foreign economic activity of Ukrainian enterprises", *Ekonomicznyj chasopys Shkhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 21—26.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2024 р.