

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розвиток персоналу в контексті розширення зовнішньоекономічної
діяльності підприємства»**

**Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-14
БАБЕНКО Антон Анатолійович**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.**

ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна

(підпис)

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
БАБЕНКО Антону Анатолійовичу**

1. Тема роботи: «Розвиток персоналу в контексті розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові та навчально-методичні джерела, електронні наукові ресурси, офіційні вебсайти органів державної влади України, інформаційні ресурси, присвячені діяльності ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2024 рр.), дані про експортно-імпортні операції підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та особливості розвитку персоналу при виході підприємства на зовнішні ринки;
- розкрити особливості інтернаціоналізації бізнесу для ефективної зовнішньоекономічної діяльності;

б) аналітична частина:

- зробити загальну характеристику підприємства та проаналізувати його зовнішньоекономічну діяльність;
- проаналізувати існуючі системи розвитку персоналу та її відповідність стратегії розширення зовнішньоекономічної діяльності;
- продіагностувати проблеми та потреби у розвитку персоналу для забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з удосконалення системи розвитку персоналу підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Основна інформація про компанію ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП».
2. Аналіз фінансових показників компанії ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» за 2021-2024 рр.
3. Структура географії діяльності компанії ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП».
4. Структура зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП».
5. Етапи реалізації бізнес-проекту на ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП».
6. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
7. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Обговорення концепції роботи, складання та узгодження плану дипломної роботи	08.10.2024 – 31.10.2024	Виконано
2.	Збір даних та опрацювання літературних джерел з тематики розвитку експортного потенціалу	01.11.2024– 30.11.2024	Виконано
3.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	01.12.2024– 31.12.2024	Виконано
4.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	01.01.2025 – 31.01.2025	Виконано
5.	Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики	01.02.2025 – 28.02.2025	Виконано
6.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.03.2025 – 31.03.2025	Виконано
7.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	01.04.2025 – 30.04.2025	Виконано
8.	Формулювання підсумкових висновків до розділів дипломної роботи та загального висновку	01.05.2025 – 25.05.2025	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та перевірка на плагуат	26.05.2025 – 30.05.2025	Виконано

Студент _____ Антон БАБЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Марина ПІЧУГІНА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток персоналу в контексті розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства» містить 90 сторінок, 14 таблиць, 27 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Метою роботи є дослідження процесів розвитку персоналу підприємства у контексті розширення його зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах виходу на міжнародні ринки.

Об'єктом дипломної роботи є процес управління розвитком персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дипломної роботи – методи та підходи до розвитку персоналу, що сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано комплекс методів. Теоретичні методи, такі як аналіз і узагальнення, застосовувалися для вивчення літературних джерел та теоретичних підходів до розвитку персоналу. Емпіричні методи, зокрема спостереження, опитування та анкетування, використовувалися для збору інформації про кадрову політику підприємств. Статистичні методи застосовувалися для аналізу ефективності кадрової стратегії та оцінки впливу розвитку персоналу на результати зовнішньоекономічної діяльності. Методи порівняльного аналізу допомогли виявити найкращі практики управління персоналом у міжнародних компаніях.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи сформовано програму розвитку персоналу підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що передбачає впровадження нової системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в отриманні очікуваного чистого прибутку в розмірі 76 000 дол. США.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами ІТ сфери, що мають складнощі при розвитку персоналу всередині підприємства чи переживають кризу людських ресурсів.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, розвиток системи персоналу, програма розвитку, зовнішній ринок.

ABSTRACT

The thesis on «Personnel Development in the Context of Expanding an Enterprise's Foreign Economic Activity» contains 90 pages, 14 tables, 27 figures. The list of references includes 45 items.

The purpose of the work is to investigate the processes of personnel development in the context of expanding an enterprise's foreign economic activity and to develop recommendations for improving the efficiency of human resource management in the context of entering international markets.

The object of research is the process of managing personnel development in an enterprise in the context of expanding its foreign economic activity.

The subject of research is methods and approaches to personnel development that contribute to enhancing the efficiency of an enterprise's foreign economic activity.

Research methods. The study employed a comprehensive set of methods. Theoretical methods, such as analysis and generalization, were used to examine literary sources and theoretical approaches to personnel development. Empirical methods, including observation, surveys, and questionnaires, were applied to collect information about enterprises' HR policies. Statistical methods were used to analyze the effectiveness of HR strategies and to evaluate the impact of personnel development on the outcomes of foreign economic activity. Comparative analysis methods helped identify best practices in personnel management in international companies.

Results of work. Based on the thesis findings, a personnel development program was formulated for an enterprise in the context of expanding its foreign economic activity. This program includes the implementation of a new personnel development system. The economic impact of the proposed measures is expected to yield a net profit of USD 76,000.

Recommendations for the use of work results. The results of the thesis can be utilized by IT companies facing challenges in internal personnel development or experiencing a human resources crisis.

Keywords: foreign economic activity, personnel system development, development program, international market.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	11
1.1 Сутність та особливості розвитку персоналу при виході підприємства на зовнішні ринки	11
1.2 Інтернаціоналізація бізнесу та компетенції персоналу, необхідні для ефективної зовнішньоекономічної діяльності	21
Висновки до розділу 1	26
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ПОТОЧНОЇ ТА ПЛАНОВОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності	28
2.2 Аналіз існуючої системи розвитку персоналу та її відповідність стратегії розширення ЗЕД	34
2.3 Діагностика проблем та потреб у розвитку персоналу для забезпечення розвитку ЗЕД	46
Висновки до розділу 2	53
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1 Інноваційні методи розвитку персоналу з урахуванням міжнародної специфіки	56
3.2 Формування стратегії розвитку персоналу відповідно до планів розширення ЗЕД з урахуванням міжнародного досвіду	66
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	72
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Обрана тема дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до розвитку персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Глобалізація, посилення міжнародної конкуренції та зростаючі вимоги до кваліфікації кадрів вимагають від компаній гнучких стратегій управління людськими ресурсами, що забезпечують конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Вибір теми дослідження також зумовлено підвищенням значущості професійного розвитку та адаптаційної спроможності персоналу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Успішне функціонування підприємства на міжнародному ринку значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів, їхньої здатності до безперервного навчання, набуття міжкультурної компетентності та використання сучасних управлінських технологій.

Таким чином, необхідність розробки системного підходу до розвитку персоналу, спрямованого на забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності, набуває особливої актуальності. Це потребує впровадження інноваційних механізмів навчання, мотивації та управління персоналом, що сприятиме підвищенню його ефективності та адаптації до викликів глобального ринку.

Проблеми розвитку персоналу в контексті міжнародної діяльності підприємств відображені у численних публікаціях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці О. Коваленка, М. Лисенка, В. Григоренка. Серед зарубіжних дослідників значний інтерес становлять роботи Г. Мінцберга, Ф. Тейлора, Е. Лоулера та інших.

Мета роботи. Метою дипломної роботи є дослідження процесів розвитку персоналу підприємства у контексті розширення його зовнішньоекономічної

діяльності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах виходу на міжнародні ринки.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади розвитку персоналу та його вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Дослідити сучасні підходи до управління персоналом у міжнародному бізнесі.
3. Провести оцінку кадрового потенціалу підприємства та визначити ключові напрями його розвитку в умовах глобалізації.
4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління персоналом у контексті розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є методи та підходи до розвитку персоналу, що сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

База дослідження. Базою дослідження обрано підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІДЖАСТ ГРУП».

Методи дослідження. У ході дослідження використано комплекс методів, зокрема:

- теоретичні методи (аналіз, узагальнення) – для дослідження літературних джерел та теоретичних підходів до розвитку персоналу;
- емпіричні методи (спостереження, опитування, анкетування) – для збору інформації про кадрову політику підприємств;
- статистичні методи – для аналізу ефективності кадрової стратегії та оцінки впливу розвитку персоналу на результати зовнішньоекономічної діяльності;

- методи порівняльного аналізу – для виявлення найкращих практик управління персоналом у міжнародних компаніях.

Практична значущість для підприємства, організації. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що прагнуть виходу на міжнародні ринки або вдосконалення своєї кадрової політики в умовах глобалізації. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню рівня кваліфікації персоналу, покращенню адаптації до змін у зовнішньому середовищі та зміцненню конкурентних позицій підприємства на світовому ринку.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та особливості розвитку персоналу при виході підприємства на зовнішні ринки

Сучасне робоче середовище зазнало значних змін за останнє десятиліття, що суттєво впливає на глобальних і міжнародних менеджерів та на підходи до розвитку персоналу. Ефективне управління персоналом є одним із ключових аспектів діяльності підприємства, необхідним для успішного функціонування в умовах конкурентного ринку [2].

Більшість організацій нині працюють у глобальному, складному, динамічному, висококонкурентному та нестабільному середовищі, і така ситуація, збережеться в майбутньому. Глобалізація бізнесу та виходи на зовнішні ринки стали наслідками потреби у нових ринках, прагнення до зниження витрат, зростання конкуренції та низки урядових ініціатив, які були реалізовані завдяки розвитку інформаційних і комунікаційних технологій. Більшість організацій стикаються з глобальними викликами, зокрема проблемами залучення талантів, управління різноманітним персоналом і нестачею певних компетенцій. Щоб досягти стабільного успіху в сучасній нестійкій світовій економіці, компаніям необхідно вести діяльність на міжнародному рівні, а не обмежуватися лише одним ринком. Якщо організація працює на глобальному рівні, їй потрібні менеджери, які володіють необхідними навичками та якостями для ефективного управління в різних регіонах, країнах і міжнародних середовищах, сприяючи розвитку бізнесу [2].

Важливо реалізовувати комплексні заходи, спрямовані на глибоке розуміння знань, професійного потенціалу, амбіцій та можливостей розвитку працівників. Ця інформація слугує основою для діяльності, яка допомагає співробітникам досягати як особистих, так і корпоративних цілей. Задоволеність працівників своєю роботою позитивно впливає на рівень їхньої мотивації та сприяє

зміцненню лояльності до компанії, що, у свою чергу, підвищує ефективність досягнення стратегічних завдань підприємства [1].

Є дослідники, які переконані, що успішна діяльність підприємства на внутрішньому ринку і, до того ж, при виході на зовнішні ринки, напряму пов'язана з якістю та професіоналізмом персоналу і, в першу чергу, керівників підприємства.

Менеджер – це особа, яка відповідає за продуктивність роботи членів команди та співробітників у підрозділі. Він має офіційні повноваження розпоряджатися ресурсами організації, навіть якщо для прийняття рішень може знадобитися схвалення інших [1].

Генрі Мінцберг визначив три ключові ролі менеджера: міжособистісна, інформаційна та ухвалення рішень.

1. Міжособистісна роль передбачає взаємодію та координацію роботи співробітників, а також надання їм вказівок і підтримки. Менеджер може виступати в ролі лідера, мотивувати підлеглих і виконувати представницькі функції, беручи участь у церемоніях та інших символічних заходах від імені організації.

2. Інформаційна роль зосереджена на зборі, обробці та поширенні інформації як всередині організації, так і за її межами. Менеджер діє як комунікатор, передаючи дані, що можуть впливати на ставлення та поведінку співробітників. Також він може виконувати функції офіційного представника компанії, поширюючи важливу інформацію для просування організації.

3. Роль ухвалення рішень є однією з найважливіших. Менеджер регулярно стикається з необхідністю приймати рішення у різних ситуаціях. Він використовує стратегії для ефективного управління ресурсами та задоволення потреб організації [6].

Таблиця 1.1 – Категорії та ролі лідерів.

Категорії	Ролі
Міжособистісний	Формальний керівник Лідер Посередник

Інформаційний	Спостерігач Розповсюджувач інформації Прессекретар
---------------	--

Продовження таблиці 1.1

Приймає рішення	Підприємець Регулятор конфліктів Розподільувач ресурсів Перемовник
-----------------	---

Джерело [6]

Сучасні організації дедалі більше набувають глобального характеру. Багато компаній вимагають від своїх менеджерів значної залученості в управління зарубіжними підрозділами. Дослідники Барлетт і Гошал запропонували модель управлінської структури, яка врівноважує локальні, регіональні та глобальні потреби компаній, що працюють у різних країнах [7].

У динамічному середовищі транснаціональних корпорацій не існує єдиного універсального визначення "глобального менеджера". Компетенції менеджера формуються не за єдиним стандартом, а залежать від його ролей і функцій у конкретній організації. Оскільки немає єдиного визначення поняття "глобальний менеджер", його ролі та функції, що відрізняють його від локального менеджера, досі не мають чіткого узгодженого визначення, однак дослідники все частіше виділяють 4 ключові ролі: Бізнес менеджер, Регіональний менеджер, Функціональний менеджер, Корпоративний менеджер.

Таблиця 1.2 – Ролі менеджерів в компанії

Ролі			
Бізнес-менеджер (Стратег + Архітектор + Координатор)	Країновий менеджер (Сенсор + Будівельник + Учасник)	Функціональний менеджер (Сканер + Перехресний запліювач + Чемпіон)	Корпоративний менеджер (Лідер + Талант-скаут + Розвивач)
Розробляє стратегії для організації. Проектує глобальну конфігурацію активів і ресурсів. Координує транзакції через національні кордони.	Відчуває та інтерпретує локальні можливості та загрози. Розбудовує місцеві і ресурси й можливості. Сприяє активній участі у	Шукає спеціалізовану інформацію по всьому світу. "Перехресно запліює" передові знання й найкращі практики. Просуває інновації, що можуть мати транснаціональне	Керує у найширшому сенсі. Виявляє та розвиває талановитих бізнес-, країнових і функціональних менеджерів. Збалансовує переговори між цими трьома ролями.

	глобальній стратегії.	значення та застосування.	
--	-----------------------	---------------------------	--

Джерело [7]

Лідери – ключові фігури у розвитку компаній і виході на нові ринки. Тільки з допомогою сильних менеджерів та оптимальних систем розвитку персоналу підприємство може сподіватись на успішне розширення діяльності на нові ринки. При освоєнні зовнішніх ринків персонал має бути готовим до роботи в багатокультурному середовищі, володіти знаннями щодо особливостей ведення бізнесу в інших країнах та демонструвати гнучкість у прийнятті рішень. Саме тому компанії приділяють особливу увагу навчанню працівників та їх професійному зростанню. Основні напрямки, на які повинен бути спрямований розвиток це: підвищення кваліфікації, розширення професійних компетенцій та адаптацію працівників до нових умов діяльності [7].

Наприкінці двадцятого століття керівники підприємств усвідомили, що саме люди, а не продукція, ринки, фінансові ресурси, будівлі чи обладнання, є визначальним фактором успіху бізнесу. Усі матеріальні активи компанії залишаються пасивними, поки не будуть задіяні працівниками для створення цінності. Висока продуктивність робочої сили стала ключовим чинником забезпечення прибутковості компаній та стабільного розвитку економіки [1].

Дослідники Ахмед і Бреннан, а також Онкелінкс зазначили, що компанії з високим рівнем людського капіталу частіше та успішніше виходять на зовнішні ринки. Крім того, інші дослідження підтверджують, що людський капітал відіграє особливо важливу роль у міжнародній діяльності компаній. Деякі дослідники стверджують, що такі фактори, як інституційне середовище та особливості галузі, можуть мати навіть більший вплив на зв'язок між людським капіталом і міжнародною експансією компаній. Крім того, окремі аспекти людського капіталу, зокрема мовні навички, міжнародний досвід та культурна чутливість, можуть відігравати різну роль залежно від стратегії та етапу виходу на новий ринок [8].

Дослідження доводять пряму кореляцію між рівнем розвитку працівників та рівнем діяльності на зовнішніх ринках. Іншими словами, компанії, з вищим рівнем людського капіталу, частіше залучаються до міжнародної бізнес-

діяльності. Це підтверджує, що людський капітал є важливим чинником, що сприяє інтернаціоналізації компаній. Дослідження вказують на те, що освічена, кваліфікована та компетентна робоча сила підвищує здатність компаній до виходу на міжнародні ринки [9].

Відповідно до результатів досліджень, можна зробити висновок, що людський капітал як підприємницький ресурс має стратегічне значення для компаній та країн, які прагнуть здобути конкурентні переваги. Важливість цього висновку полягає в тому, що він підкреслює необхідність інвестування в людський капітал для компаній, які хочуть сприяти своїй інтернаціоналізації [8].

Існує багато різних підходів до розвитку персоналу, однак, більшість з них сходиться до досягнення схожих цілей, які ми можемо виокремити як: інвестувати в розвиток працівників через впровадження та підтримку навчальних програм, спрямованих на підвищення їхніх компетенцій та відповідність навичок потребам компанії; забезпечити, щоб організація чітко визначала необхідні знання для досягнення своїх цілей і задоволення клієнтів, а також активно розвивала свій інтелектуальний капітал; встановити очікувані моделі поведінки, що сприяють успіху компанії, та створити систему їхнього визнання, заохочення і винагороди; стимулювати працівників до щирої залученості у виконання своїх професійних обов'язків; зміцнювати відданість співробітників місії та цінностям організації [2].

Однак, потрібно розуміти, що ефективним є саме впровадження постійних дієвих систем розвитку працівників, які будуть давати результат на постійній основі в синергії з розвитком компанії. Дослідники з Leapsome Team виділяють 7 найдієвіших методів розвитку персоналу.

Таблиця 1.3 – 7 методів розвитку персоналу та їх переваги

Метод	Переваги
Навчання від колег	- Покращує командну культуру - Зменшує ізольовану роботу - Збільшує рівень утримання персоналу - Підвищує залученість
Програми наставництва	- Підвищують залученість - Збільшують рівень утримання працівників - Надають додаткову підтримку в

	розвитку - Покращують продуктивність - Сприяють формуванню стосунків
--	--

Продовження таблиці 1.3

Програми вступного навчання	- Збільшують рівень утримання та лояльність - Підвищують залученість - Покращують ефективність - Скорочують час до продуктивності
Зовнішні воркшопи	- Сприяють створенню професійних контактів - Збільшують знання про галузеві тренди - Приносять нові ідеї - Заохочують до співпраці - Допомагають залишатися в актуальному полі
Мікронавчання	- Створює більш доступні формати навчання - Підвищує залученість працівників - Покращує довготривале збереження знань - Економить час працівників і компанії
Програми з ментального здоров'я	- Підвищують задоволеність роботою - Збільшують рівень утримання персоналу - Підвищують залученість - Зменшують ймовірність токсичної поведінки в колективі
Дні навчання	- Знижують рівень стресу у працівників - Демонструють відданість компанії розвитку персоналу - Підвищують мотивацію - Можуть підвищити рівень завершення навчальних програм

Джерело [10]

Менторська програма передбачає, що досвідчені співробітники беруть під своє керівництво молодших колег, допомагаючи їм освоїти необхідні навички для кар'єрного зростання. Такий підхід особливо корисний для працівників, які прагнуть розвинути ключові компетенції, зокрема:

- Критичне мислення
- Навички розв'язання проблем
- Ефективну комунікацію
- Стратегічне управління

- Продуктивний нетворкінг
- Формування довгострокового бачення

Менторські ініціативи можна інтегрувати у стратегії кадрового планування, заохочуючи молодших співробітників працювати під керівництвом наставників. Це сприятиме їхньому кар'єрному зростанню та підготовці до керівних посад у компанії [10].

Попри значну цінність таких програм, вони потребують часу й зусиль від усіх учасників. Щоб підтримувати мотивацію та ефективність процесу, важливо визначити чітку основну мету й регулярно проводити зустрічі для контролю прогресу.

Перевагами цього методу є підвищення залученості співробітників, збільшення рівня утримання персоналу, додаткова підтримка у професійному розвитку, зростання продуктивності, формування міцних професійних зв'язків.

На відміну від менторських програм, де навчання відбувається під керівництвом досвідчених лідерів, навчання у колег передбачає взаємний обмін знаннями та досвідом між співробітниками. Такий підхід сприяє зміцненню командної співпраці та усуває бар'єри між підрозділами [10].

Можна покращити взаємодію між відділами маркетингу та продажів, організувавши презентацію від керівника відділу продажів для маркетологів щодо потреб, мотивацій та болючих точок клієнтів. Це допоможе співробітникам краще розуміти один одного та розвивати емпатію, що позитивно позначиться на корпоративній культурі [10].

Інший варіант - закріплення нових співробітників за досвідченими колегами для швидшої адаптації. Водночас більш досвідчені працівники зможуть отримати свіжий погляд на робочі процеси та вдосконалити свої лідерські навички.

Окрім цього, навчання у колег допомагає працівникам ефективніше досягати своїх цілей, оскільки вони можуть підтримувати один одного, ділитися цінною практичною інформацією та взаємно мотивувати до результату [10].

Перевагами цього методу є покращення корпоративної культури, усунення ізольованої роботи між відділами, збільшення рівня утримання персоналу,

розвиток впевненості та ініціативності у співробітників, підвищення залученості та мотивації

Ефективний процес адаптації допомагає новим співробітникам швидше освоїти необхідні навички, що підвищує їхню впевненість у своїх обов'язках. Це, своєю чергою, сприяє мотивації, залученості та покращенню продуктивності, а також підвищує рівень утримання персоналу. Саме тому компанії, які прагнуть сформувати стійкі та ефективні команди, мають інтегрувати елементи професійного розвитку у процес онбордингу. Це особливо актуально для організацій із гібридним або віддаленим форматом роботи [10].

Під час адаптаційного навчання відбувається ознайомлення нових співробітників із внутрішніми системами та технологічною інфраструктурою компанії, надання ресурсів про історію, місію та корпоративну культуру, розробка кар'єрного плану для кожного співробітника, аналіз прогалин у навичках для швидкого визначення потреб у додатковому навчанні, регулярні зустрічі та індивідуальні бесіди для підтримки нових працівників, прозорість щодо процесів перегляду заробітної плати та можливостей кар'єрного зростання, використання OKR (цілей та ключових результатів) для чіткого визначення напрямку роботи з перших днів, призначення наставника або "бадді" для кращої інтеграції у колектив [10].

Перевагами цього методу є підвищення рівня утримання персоналу та лояльності до компанії, збільшення залученості та мотивації, покращення продуктивності, скорочення часу на досягнення повної ефективності в роботі.

Запрошення зовнішніх експертів для проведення воркшопів у компанії дозволяє співробітникам не лише здобувати нові знання від професіоналів у своїй галузі, а й отримувати свіжий погляд на звичні процеси. Навчання під керівництвом зовнішніх тренерів допомагає мислити нестандартно, аналізувати застарілі методи роботи та впроваджувати сучасні підходи.

Наприклад, якщо HR-команда вашої компанії вперше стикається з управлінням віддаленими чи гібридними співробітниками, можна запросити керівника відділу HR у компанії, яка працює за принципом remote-first, щоб він

поділився найкращими практиками залучення та управління такими командами. Щоб оцінити ефективність зовнішніх воркшопів, можна використовувати огляди продуктивності, індивідуальні зустрічі та опитування рівня залученості співробітників. Це допоможе зрозуміти, які підходи до навчання є найбільш корисними та відповідають цілям компанії та її підрозділів [10].

Перевагами цього методу є розширення можливостей нетворкінгу серед співробітників, підвищення обізнаності про актуальні тенденції у галузі, отримання нових перспектив і нестандартних ідей, посилення співпраці між компаніями та командами, актуалізація бізнес-процесів відповідно до майбутніх трендів індустрії

Мікронавчання — це сучасний, більш гнучкий та доступний підхід до навчання співробітників, який розбиває навчальні матеріали (відео, текст) на короткі, структуровані частини. Замість того, щоб пропонувати працівникам довготривалі онлайн-курси, які можуть займати дні чи тижні, цей метод передбачає навчання в коротких 2-10-хвилинних сесіях.

Оскільки навчальні матеріали у форматі мікронавчання є більш лаконічними, сфокусованими та насиченими цінною інформацією, вони підвищують рівень залученості та ефективність запам'ятовування. Крім того, такі курси не переривають робочий процес і не змушують співробітників витрачати додатковий час на навчання. Дослідження показують, що 32% працівників віддають перевагу мікронавчанню перед іншими методами підвищення кваліфікації. Щоб зробити цей підхід ще ефективнішим, навчальні модулі можна об'єднати у гнучкий навчальний маршрут, який кожен працівник проходить у власному темпі. Наприклад, якщо компанія хоче покращити комунікаційні навички працівника, вона може створити серію коротких відео, тестів та письмових вправ для навчання ефективному зворотному зв'язку чи проведенню зустрічей [10].

Перевагами цього методу є полегшує сприйняття навчального матеріалу, може бути гейміфікованим (нагороди, сертифікати), підвищує залученість

співробітників, покращує довготривале запам'ятовування знань, економить час як працівників, так і компанії.

Майже три з п'яти працівників стикаються з проблемами ментального здоров'я, такими як тривожність, депресія чи вигорання. Ці співробітники, як правило, мають нижчий рівень задоволеності роботою та залученості, а також у чотири рази частіше замислюються про зміну роботи. Саме тому компанії, які орієнтовані на людей, повинні приділяти особливу увагу психічному здоров'ю своїх співробітників та надавати їм необхідні інструменти для боротьби зі стресом та особистого розвитку. Один із дієвих способів зробити це – впровадження корпоративних програм ментального здоров'я та навчальних ініціатив [10].

Наприклад, компанія може співпрацювати з ліцензованими спеціалістами у сфері психологічного здоров'я та пропонувати працівникам тренінги з таких тем, як:

- Ефективна комунікація
- Як впоратися з самотністю під час віддаленої роботи
- Стрес-менеджмент
- Розв'язання конфліктів
- Майндфулнес
- Профілактика вигорання
- Синдром самозванця
- Як долати упередження на робочому місці

Крім того, компанія може організовувати онлайн або офлайн заходи, спрямовані на добробут співробітників. Такі події створюють психологічно безпечний простір для відкритого обговорення ментального здоров'я. Наприклад, у 2020 році компанія Pinterest запустила внутрішню ініціативу Pinside Out, у межах якої запрошувала експертів для обговорення тем від фемінізму до подолання стресу під час свят.

Перевагами цього методу є підвищує задоволеність роботою, зменшує рівень плинності кадрів, підвищує залученість співробітників, допомагає створити здорову корпоративну культуру та знижує рівень токсичної поведінки.

Навіть найкращі програми розвитку персоналу не принесуть користі, якщо співробітники не матимуть часу для навчання та практичного застосування нових навичок. Щоб уникнути перевантаження команди, можна виділити окремий день (або половину дня) щомісяця для навчання та освоєння нової інформації. Ці дні не обов'язково мають бути однаковими для всієї компанії чи навіть окремих відділів. Кожна команда може самостійно визначати найзручніший час для навчання. Лідери можуть організовувати командні зустрічі, вебінари, інтерактивні вікторини, воркшопи або тімбілдінг-активності, спрямовані на розвиток практичних навичок [10].

Впровадження цього методу може бути складним для компаній, що працюють у динамічному середовищі. Однак можливості для навчання та розвитку є ключовими чинниками залученості співробітників і сприяють формуванню позитивної корпоративної культури. Тому така ініціатива – вигідна інвестиція в майбутнє компанії.

Перевагами цього методу є знижує рівень стресу серед співробітників, демонструє турботу компанії про розвиток персоналу, мотивує співробітників до самовдосконалення, підвищує ефективність навчання та відсоток завершення тренінгів.

Ефективні та добре впроваджені методи розвитку персоналу сприяють залученню співробітників, допомагають їм розвивати навички та просуватися кар'єрними сходами, що позитивно відображається на результатах компанії.

Інвестиції у навчальні програми та цифрові платформи для управління персоналом значно підвищують рівень людського капіталу в компанії і, в свою чергу, допомагає успішному освоєнню зовнішніх ринків [10].

1.2 Інтернаціоналізація бізнесу та компетенції персоналу, необхідні для ефективної зовнішньоекономічної діяльності

При розгляді питання компетенцій персоналу, необхідних для ефективної зовнішньоекономічної діяльності, варто розглянути погляди на поняття «інтернаціоналізація бізнесу».

Явище інтернаціоналізації компаній привертає все більше уваги в науковій літературі з міжнародного бізнесу. Це пояснюється стрімким зростанням обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій, а також ключовою роллю компаній у цьому процесі. Сучасні технології дозволяють підприємствам автоматизувати процеси, ідентифікувати, залучати, обслуговувати клієнтів та продавати товари по всьому світу, як ніколи раніше. У зв'язку з цим науковці все більше цікавляться факторами, що спонукають компанії виходити на міжнародні ринки, а також впливом інтернаціоналізації на їхню ефективність та глобальну економіку [8].

Інтернаціоналізація компаній загалом означає процес розширення бізнесу на закордонні ринки на додаток до внутрішнього ринку. Вона може включати різні дії, такі як придбання іноземних компаній, створення дочірніх підприємств за кордоном або експорт товарів і послуг. У наукових дослідженнях вивчено низку факторів, що впливають на рішення компаній щодо виходу на міжнародні ринки. До них належать ресурси та можливості компанії, інституційне середовище, ринкові можливості, соціальні та бізнес-мережі, лібералізація економік та гендерний аспект. [8]

Хоча наукові дослідження щодо чинників інтернаціоналізації компаній значно розширилися, вони здебільшого не приділяють належної уваги ключовим підприємницьким ресурсам, таким як людський капітал та підприємницькі навички. Ці фактори залишаються відносно недостатньо вивченими, і лише невелика кількість досліджень зосереджується на них. Професор Такавіра Манураджі так описує концепцію інтернаціоналізації компанії (див. рис. 1.3):

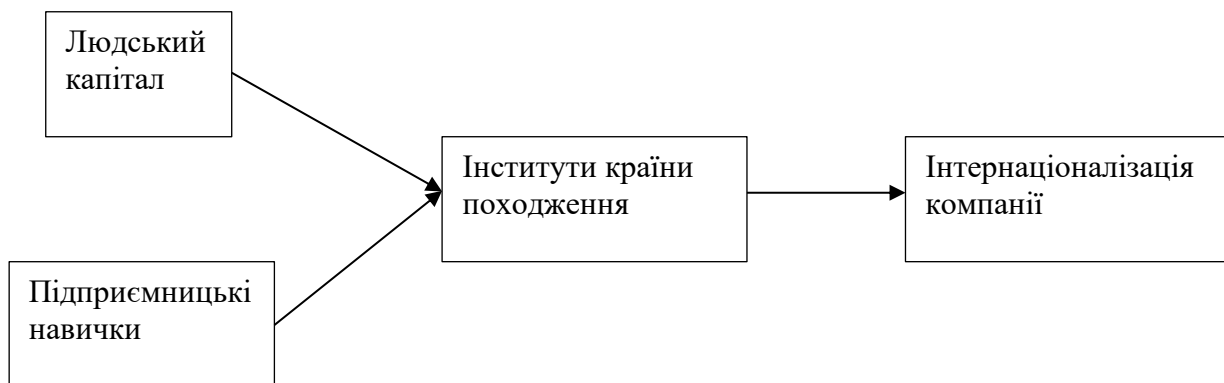


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель Такавіра Манураджі

Джерело: Складено на основі [8]

Для кожного підприємця прийняття рішення щодо інтернаціоналізації є складним процесом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що ускладнює формулювання єдиного універсального пояснення. Дослідники виділяють дві основні теоретичні концепції стратегічного управління – інституційна теорія та ресурсна теорія підприємства – пропонують різні підходи до розуміння джерел конкурентної переваги компаній і можуть пояснити їхню міжнародну експансію. У цьому розділі розглядаються основні ідеї цих теорій та їхній внесок у дослідження процесу інтернаціоналізації компаній.

Інституційна теорія розглядає вплив зовнішнього середовища на діяльність організацій, зокрема урядового регулювання, культурних норм та галузевих стандартів. Відповідно до цієї концепції, компанії приймають стратегічні та операційні рішення, орієнтуючись на умови та вимоги середовища, у якому вони працюють. Іншими словами, підприємства формують свою поведінку та підходи таким чином, щоб одночасно досягати конкурентної переваги та відповідати очікуванням зовнішнього середовища. Тому інституційна теорія пояснює явище ізоморфізму – тенденцію компаній поступово набувати подібних структур і практик під впливом зовнішнього тиску, що змушує їх адаптуватися до загальноприйнятих норм [11].

Ресурсна теорія підприємства фокусується на значенні унікальних ресурсів і компетенцій компанії у формуванні та підтримці конкурентної переваги. Вона стверджує, що підприємства можуть досягти сталого успіху завдяки ресурсам, які є цінними, рідкісними, складними для копіювання та незамінними. До таких

ресурсів можуть належати як матеріальні активи (наприклад, обладнання чи нерухомість), так і нематеріальні (зокрема, репутація бренду або людський капітал). Крім того, важливу роль відіграють компетенції компанії – її здатність ефективно виконувати ключові завдання на високому рівні. Відповідно до цієї теорії, організації повинні розвивати та використовувати свої унікальні ресурси та можливості, щоб забезпечити собі довгострокову конкурентну перевагу [12].

Підприємницькі навички включають набір здібностей, характеристик і компетенцій, які людина може мати або розвивати для успішного започаткування, управління та розширення власного бізнесу. Оволодіння цими навичками є ключовим для виявлення нових можливостей, прийняття обґрунтованих бізнес-ризиків і ефективного орієнтування в складному та невизначеному підприємницькому середовищі. Інноваційність, схильність до ризику та здатність розпізнавати перспективи є фундаментальними навичками, які забезпечують конкурентоспроможність бізнесу на ринку [13].

Успішна інтернаціоналізація компанії значною мірою залежить від здатності застосовувати підприємницькі навички, адже вихід на закордонні ринки потребує ретельного планування та стратегічного підходу. Для ефективного розширення діяльності за межі внутрішнього ринку компаніям необхідно вміти ідентифікувати перспективні ринки, оцінювати ризики та приймати зважені рішення. Як зазначають дослідники Ahmed і Brennan, успішне входження на міжнародні ринки залежить від здатності визначати нерозкриті можливості, аналізувати культурні та регуляторні бар'єри, а також проводити ретельну оцінку ризиків. Крім того, такі навички, як інноваційність та адаптивність, дозволяють компаніям змінювати свої продукти та послуги відповідно до місцевих потреб і створювати конкурентні переваги в нових ринкових умовах [9].

Багато досліджень вивчали зв'язок між підприємницькими навичками та схильністю компаній до інтернаціоналізації виявив позитивний взаємозв'язок між підприємницькими навичками та виходом компаній на міжнародні ринки, а певні інші дослідження показали, що підприємці з вищим рівнем підприємницьких навичок частіше розширюють свою діяльність за кордон. Водночас ці результати

свідчать, що вплив підприємницьких навичок на рішення щодо інтернаціоналізації залежить від конкретних обставин компанії. Зокрема, у молодих і малих підприємств ці навички відіграють більш значущу роль у виході на міжнародні ринки порівняно з великими та вже усталеними компаніями [14].

Попри наявні докази позитивного зв'язку між підприємницькими навичками та інтернаціоналізацією компаній, деякі науковці, ставлять під сумнів вирішальну роль цих навичок, вважаючи, що доступ до необхідних ресурсів і бізнес-мереж може мати ще більший вплив. Інші дослідження стверджують, що підприємницькі навички впливають на інтернаціоналізацію опосередковано, наприклад, через співпрацю з іншими суб'єктами або через особливості інституційного середовища країни походження. Отже, необхідні подальші дослідження, щоб глибше зрозуміти механізми та умови, за яких цей взаємозв'язок проявляється [15].

Для успішної роботи працівник повинен вміти правильно поєднати і застосувати знання, компетенції, навички, особистий досвід і характеристики. Все це люди поєднують і застосовують у межах робочого колективу і називають поняттям «людський капітал». Він відображає потенційну цінність, яку індивіди вносять у розвиток організацій, економіки та суспільства. Людський капітал країни походження може як сприяти, так і перешкоджати процесу виходу компанії на міжнародний рівень. Висококваліфікована, інноваційна та орієнтована на глобальні ринки робоча сила здатна підвищити конкурентоспроможність компанії та допомогти їй подолати складнощі, пов'язані з міжнародною експансією. Водночас нестача необхідних компетенцій або обмежений міжнародний досвід можуть ускладнити процес виходу на закордонні ринки [16].

Наукові дослідження неодноразово підтверджували позитивний взаємозв'язок між людським капіталом та інтернаціоналізацією компаній. Зокрема, дослідники Ahmed і Brennan, встановили, що компанії з більш розвиненим людським капіталом частіше виходять на міжнародні ринки. Крім того, інші дослідження наголошують, що людський капітал відіграє особливо важливу роль у міжнародному зростанні високотехнологічних компаній [9].

Попри наявність значних доказів зв'язку між людським капіталом та міжнародною експансією фірм, у цій сфері все ще залишаються питання, які потребують подальшого дослідження. Деякі науковці стверджують, що важливішими факторами у процесі інтернаціоналізації є інституційне середовище та особливості галузі. Крім того, окремі складові людського капіталу, такі як володіння іноземними мовами, міжнародний досвід та культурна адаптивність, можуть впливати на інтернаціоналізацію по-різному залежно від стратегії та етапу виходу компанії на зовнішні ринки. Таким чином, незважаючи на загальне підтвердження позитивного впливу людського капіталу на інтернаціоналізацію компаній, необхідні подальші дослідження для кращого розуміння конкретних умов та чинників, що визначають цей взаємозв'язок [17].

Також, існує теорія зв'язку інституційного середовища з успішністю інтернаціоналізацією компанії. Інституційне середовище формує підхід компаній до планування, реалізації та управління їхньою міжнародною експансією. Дослідження неодноразово підкреслюють важливість таких аспектів, як вибір ринку для розширення, стратегія виходу та інвестиційні рішення. Деякі науковці доводять, що компанії, які працюють у країнах із більш стабільними інституційними умовами, такими як ефективна правова система, якісне державне регулювання та низький рівень корупції, демонструють вищу готовність до міжнародного розширення. Водночас інші дослідження показують, що вплив інституційного середовища на інтернаціоналізацію фірм може змінюватися залежно від його конкретних аспектів та контексту. Зокрема, він є більш відчутним у високотехнологічних галузях та для компаній, що мають обмежений досвід роботи на міжнародному ринку [18].

Висновки до розділу 1

У висновку до розділу "Теоретичні засади розвитку персоналу в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності" узагальнено основні аспекти

розвитку кадрового потенціалу підприємства в контексті його виходу на міжнародні ринки. Доведено, що ефективний розвиток персоналу є стратегічно важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечує адаптацію працівників до змін бізнес-середовища, підвищення їхньої кваліфікації та здатність до інновацій.

Зростаюча потреба в досвідчених глобальних менеджерах у міжнародних компаніях, викликана економічним розвитком, стала ключовою проблемою інтернаціоналізації компаній. Найкращий спосіб задовольнити цю потребу — створити чітку та структуровану концепцію, яка визначає характеристики ефективного глобального менеджера, а також сприяє розвитку необхідних навичок відповідно до вимог сучасного бізнесу.

Інтернаціоналізація компаній відіграє важливу роль у сучасному бізнес-середовищі. Наукові дослідження свідчать, що цей процес залежить від багатьох факторів, зокрема ресурсів, здібностей, інституційних умов та ринкових можливостей. Проте вплив людського капіталу та підприємницьких навичок на інтернаціоналізацію компаній досі залишається недостатньо вивченим. Тому дане дослідження було спрямоване на аналіз того, як інституційне середовище країни походження впливає на здатність компаній ефективно використовувати людський капітал та підприємницькі навички для успішного виходу на міжнародні ринки.

Результати показали, що людський капітал і підприємницькі навички впливають на інтернаціоналізацію компаній як безпосередньо, так і через посередництво інституційного середовища. Дослідження виявило складний взаємозв'язок між цими чотирма факторами, що дозволяє краще зрозуміти механізми міжнародної експансії бізнесу. Людський капітал, підприємницькі навички та інституційне середовище відіграють ключову роль у процесі інтернаціоналізації компаній. Отже, компаніям і політикам варто враховувати ці аспекти під час розробки стратегій виходу на міжнародні ринки.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ПОТОЧНОЇ ТА ПЛАНОВОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності

ДіДжаст Груп – компанія ІТ сфери, яка допомагає малим і середнім підприємствам по всьому світу повністю задовольнити всі їхні технологічні потреби в рамках єдиної організації. Компанія надає повний спектр ІТ-послуг, від запуску короткострокової кампанії PPC до комплексних проектів розробки програмного забезпечення під ключ і розробки продукту для подальшого впровадження на веб-сайт [19].

Материнська компанія була заснована більше 10 років тому і зареєстрована у місті Лімассол, Кіпро. Загальний штат працівників компанії – 200 осіб [19].

Українська філія компанії була відкрита 5 вересня 2019 року. На 2025 рік компанія налічує 18 працівники. Також за час існування компанії, було написано більше ніж 68 млн рядків коду та продуктом компанії користується понад 3 млн користувачів по всьому світу.

Уповноважена особа: Савчук Сергій Вікторович – керівник та підписант.

Види діяльності за КВЕД:

62.01 Комп'ютерне програмування

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

63.91 Діяльність інформаційних агентств

63.12 Веб-портали

Таблиця 2.1 – Основна інформація про компанію ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДІДЖАСТ ГРУП"
Скорочена назва	ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП»
Код ЄДРПОУ	43212971
Адреса реєстрації	04053, Україна, Місто Київ, вулиця Січових Стрільців, будинок, 21, офіс, 501

Розмір статутного капіталу	1 000 грн.
Організаційно правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Джерело: Сформовано автором на основі даних ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» [21]

Галузь комп'ютерного програмування в Україні динамічно розвивається та є важливою складовою економіки. У 2019 році Україна стала найбільшим експортером ІТ-послуг у Європі, а у 2021 році обсяг експорту перевищив \$5 млрд. Очікується подальше зростання кількості ІТ-фахівців та розширення спектру послуг, особливо в галузі штучного інтелекту [20].

Попит на українські ІТ-послуги стабільний, зокрема з боку США, Великої Британії, Ізраїлю та Німеччини, завдяки високій якості та конкурентним цінам. Водночас війна спричинила певне зниження попиту через кризу в країні [20].

Місія компанії — надання якісних послуг у розробці веб-продуктів, додатків, тестуванні та залученні користувачів. Завдяки досвідченій команді фахівців компанія стала надійним постачальником технологічних рішень.

Протягом років компанія ДіДжаст успішно співпрацювала з клієнтами різного масштабу, реалізуючи проєкти по всьому світу — від ЄС до США та Азії. Вона пропонує широкий спектр технологічних послуг, зокрема керування кампаніями Google AdWords PPC [19].

У сфері веб-розробки компанія створює ефективні бізнес-сайти, SPA, PWA, електронні портали та корпоративні рішення з інтуїтивним інтерфейсом і надійною серверною частиною. Команда має глибоке розуміння впливу якісного сайту на прибутковість бізнесу.

ДіДжаст також надає хмарні рішення у форматі ХааS, що підвищують безпеку та знижують витрати, а також розробляє індивідуальні CMS для оптимізації SEO, створення контенту й підвищення трафіку [19].

Також, варто проаналізувати основні фінансові показники компанії за останні 4 роки.

Таблиця 2.2 — Фінансові показники компанії за 2021-2024рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024
Баланс (активи/пасиви)	2736.1	1928.4	1509.5	696.1
Власний капітал	742.6	-1261.3	-3374.6	-3177.1

Основні засоби (на кінець року)	1383.2	1029.8	675.2	325.0
---------------------------------	--------	--------	-------	-------

Продовження таблиці 2.2

Грошові кошти та еквіваленти	646.6	60.0	761.1	281.2
Чистий дохід	51571.3	51709.2	14754.0	39597.2
Собівартість реалізації	30254.2	37659.5	153.6	283.5
Інші операційні доходи	1194.0	1069.8	41.1	478.5
Інші операційні витрати	22292.5	16795.5	14881.4	39594.7
Чистий прибуток / збиток	119.7	-2003.9	-239.9	197.5
Кількість працівників	77.0	72.0	54.0	18.0

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП»

Оцінюючи дані з складеної таблиці з основними фінансовими показниками, можна зробити висновок, що компанія упродовж 2021–2024 років проходила період турбулентності: компанія втратила частину активів, скоротила штат, пережила два роки глибоких збитків. Проте в 2024 році спостерігається ознака стабілізації: прибуток, зменшення збитків, певне пожвавлення доходів. Але компанія залишається у зоні ризику через від’ємний капітал і обмежені ресурси [20].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є основним джерелом доходу підприємства займаючи близько 70-80% від всієї діяльності компанії.

Для підприємства ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП», яке функціонує у сфері інформаційних технологій, вихід на міжнародні ринки є природним кроком розширення своєї діяльності, оскільки ІТ-продукти і послуги мають високий рівень масштабованості та не обмежуються територіально.

ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» спеціалізується на розробці програмного забезпечення, ІТ-консалтингу, обслуговуванні цифрових платформ, а також реалізації рішень для бізнесу в галузі автоматизації та цифровізації. ЗЕД компанії орієнтована на співпрацю з клієнтами з ЄС, США, Канади та Ізраїлю [19].

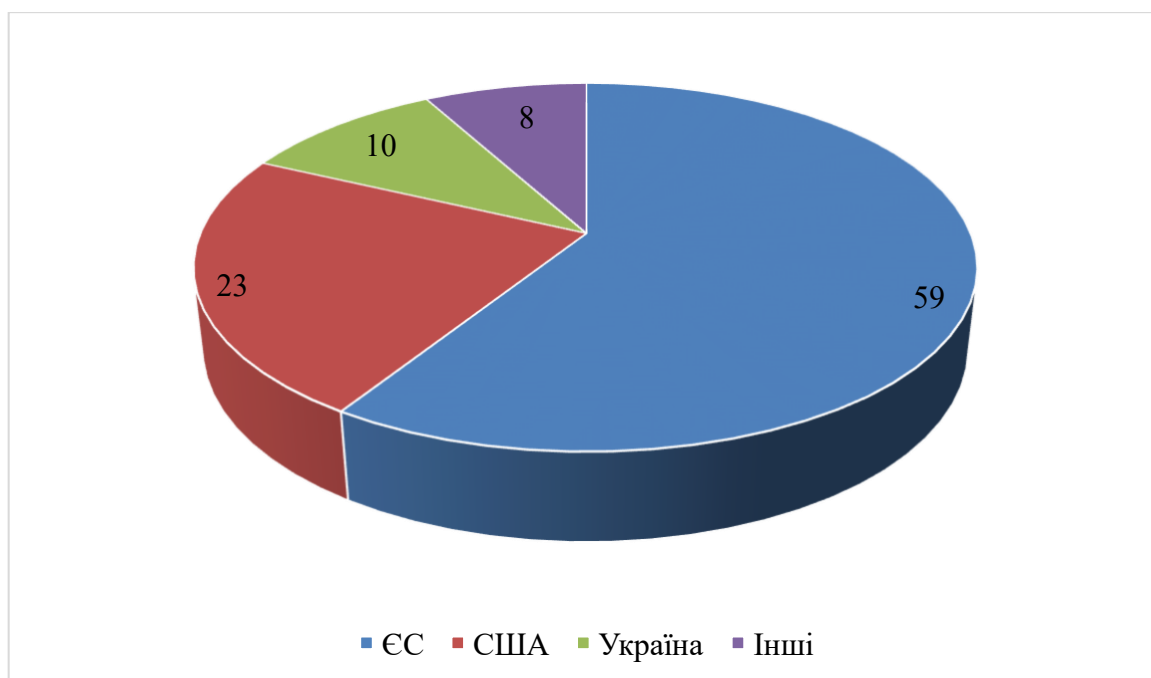


Рисунок 2.1 – Структура географії діяльності компанії, %.

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП»



Рисунок 2.2 – Структура зовнішньоекономічної діяльності компанії, %.

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП»

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства відбувається через експорт послуг, що включає реалізацію програмного забезпечення, надання технічної підтримки, хмарних сервісів та аутсорсингових послуг іноземним замовникам. Компанія застосовує моделі Outsourcing та Outstaffing, що дозволяє залучати контракти з країн із високою платоспроможністю. Також підприємство бере участь

у міжнародних ІТ-проектах, здійснюючи інформаційне партнерство, що передбачає обмін технологіями, знаннями та даними. У незначних обсягах здійснюється імпорт програмного забезпечення та обладнання з метою забезпечення внутрішніх технічних потреб, зокрема хостингу, ліцензійного ПЗ та апаратного забезпечення. Окрім цього, підприємство активно використовує онлайн-платформи та маркетплейси, зокрема Upwork, Clutch, Fiverr для залучення нових клієнтів, а також підтримує присутність на таких професійних ресурсах, як GitHub, Product Hunt та LinkedIn.

Стабільність доходів у 2021–2022 роках свідчить про активну співпрацю з іноземними замовниками, що забезпечило компанії стійкий потік валютних надходжень. Різке падіння доходів у 2023 році (-71.5%) було пов'язане з воєнним станом в Україні, валютними обмеженнями та втратою частини працівників та іноземних контрактів. Відновлення доходів у 2024 році (+168.3%) вказує на адаптацію компанії до нових умов

Основними проблемами та ризиками з якими компанія стикнулася у останні роки під час своєї зовнішньоекономічної діяльності є впершу чергу війна, яка безпосередньо впливає на умови праці існуючих працівників і найму нових, з чим у компанії останнім часом виникли проблеми.

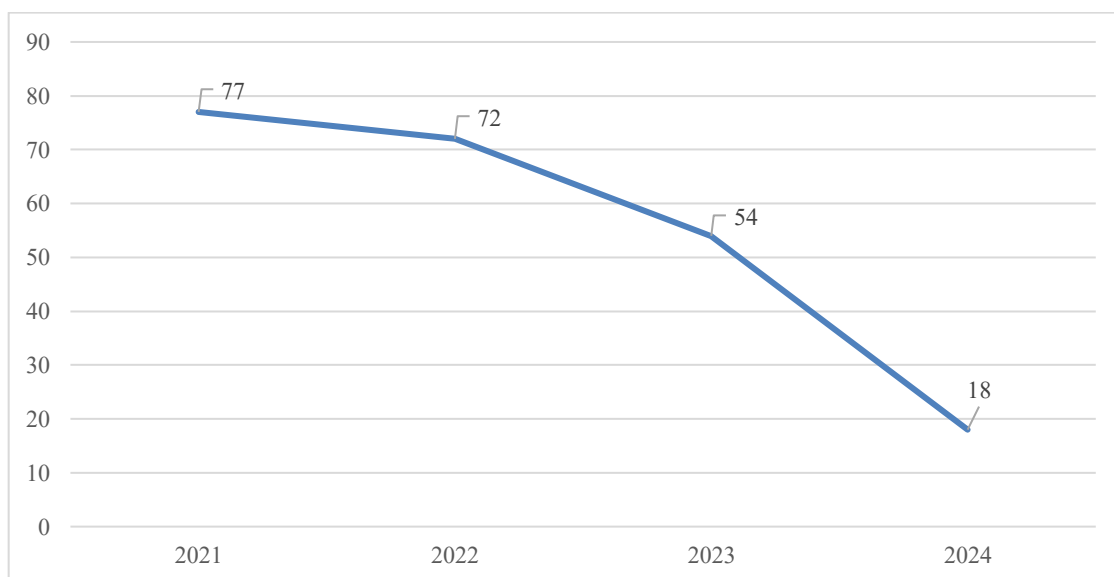


Рисунок 2.3 – Кількість працівників у період 2021-2024 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП»

Кількість працівників зменшувалась протягом останніх років. Значне зниження сталося у період з 2023 по 2024 рік – 66%. Компанія переживає кризу людських ресурсів спричинену війною [20]. До того ж, неоптимізована система розвитку персоналу спричиняє труднощі для виходу з цієї кризи.

Також, військові дії підбивають довіру іноземних партнерів до спроможності українських компаній виконувати умови контрактів результатом чого став спад на попиту на експорт українських ІТ послуг [22]. Український ІТ-ринок є висококонкурентним, і компанії змушені конкурувати з глобальними гравцями, що вимагає інвестицій у маркетинг і якість послуг. До того ж, постійні зміни в регулюванні ЗЕД, зокрема вимоги щодо ліцензування та строків повернення виручки, ускладнюють планування діяльності.

Однак, попри наявні ризики, компанія також має низку перспектив подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності. В першу чергу, це може бути впровадження нових систем розвитку персоналу, які допоможуть подолати кризу людського ресурсу в компанії, яка виникла через війну. Це може бути вигідним через значно меншу затрату часу та матеріальних ресурсів, порівняно з наймом на навчанням нових співробітників.

Також, однією з перспектив може бути створення більш диверсифікованої клієнтської бази за рахунок нових регіонів з метою зменшення ризику залежності від декількох наявних ринків збуту.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність для ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» виступає не лише інструментом фінансової стабільності, але й основним джерелом прибутковості. Попри тимчасове зниження ділової активності, підприємство зберігає потенціал для подальшого розвитку в міжнародному ІТ-просторі, особливо за умови правильної адаптації бізнес-моделі до нових викликів.

2.2 Аналіз існуючої системи розвитку персоналу та її відповідність стратегії розширення ЗЕД

Наявність програми розвитку персоналу у компанії є критично важливою. Це безпосередньо впливає на якість роботи: чим краще навчені співробітники, тим ефективніше вони виконують завдання, пропонують оптимальні рішення і швидше адаптуються до нових технологій та змін на ринку. Програма розвитку також сприяє утриманню талантів, адже працівники хочуть залишатися в компанії, де бачать перспективу професійного зростання, підтримку і визнання своєї цінності. Регулярне оновлення навчальних планів і створення інноваційних програм розвитку потребують системи, яка забезпечить постійне навчання та підвищення кваліфікації керівників і працівників компаній. Тому програми професійного розвитку стають необхідною стратегією для підприємств, щоб відповідати сучасним вимогам і зберігати свою репутацію та конкурентноспроможність. Професійний розвиток є важливим для забезпечення стабільності та прогресу системи, тож компанії мають ретельно розробляти та впроваджувати такі програми, щоб ефективно справлятися з новими викликами. Для досягнення успіху ці програми повинні бути спрямовані на підтримку як працівників, так і цілей самого підприємства [23].

Можливість розвиватися мотивує людей працювати краще, підвищує їх залученість та лояльність. У сфері ІТ, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, постійне навчання допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною, швидко впроваджувати інновації і не відставати від ринку. Програма розвитку також дозволяє готувати майбутніх лідерів всередині компанії, замість того щоб витрачати час і великі ресурси на пошук кандидатів на керівні позиції на зовнішньому ринку.

Важливо розуміти, що розвиток персоналу зменшує витрати на рекрутинг і дає змогу створити міцну корпоративну культуру, яка приваблює нових сильних фахівців. Освічені, розвинені працівники частіше генерують нові ідеї, пропонують інноваційні рішення і створюють додаткову цінність для бізнесу. І навпаки,

відсутність такої програми призводить до втрати ключових людей, деградації команди та, врешті-решт, зниження позицій компанії на ринку [24].

Згідно з дослідженням платформи Clear Company, 74% співробітників вважають, що брак можливостей для професійного зростання стримує їх від досягнення максимальних результатів [25]. Водночас 94% працівників готові залишатися в компанії довше, якщо вона підтримує їхній розвиток. Організації, які надають такі можливості, легше приваблюють амбітних кандидатів, орієнтованих на професійне вдосконалення та кар'єрний прогрес. Інвестиції в програми розвитку персоналу не лише підвищують кваліфікацію поточних працівників, але й залучають нові таланти, пропонуючи прозору стратегію навчання та професійного зростання [26].

Материнська іноземна компанія «ДІДЖАСТ» мала досвід покращення результатів своєї ЗЕД шляхом впровадження змін до процесу розвитку персоналу. У період з 2018 по 2019 роки компанія зіткнулась з низкою перешкод, які ставили під загрозу можливість компанії виконати поставлені завдання в рамках зовнішньоекономічної діяльності. У цей період штат компанії зменшився з 120 до 85 людей, що завдало значного удару по конкурентоспроможності підприємства на ринку ІТ [19]. Результатом цього стало зменшення доходу компанії на 17% і падіння кількості партнерів на 33%.

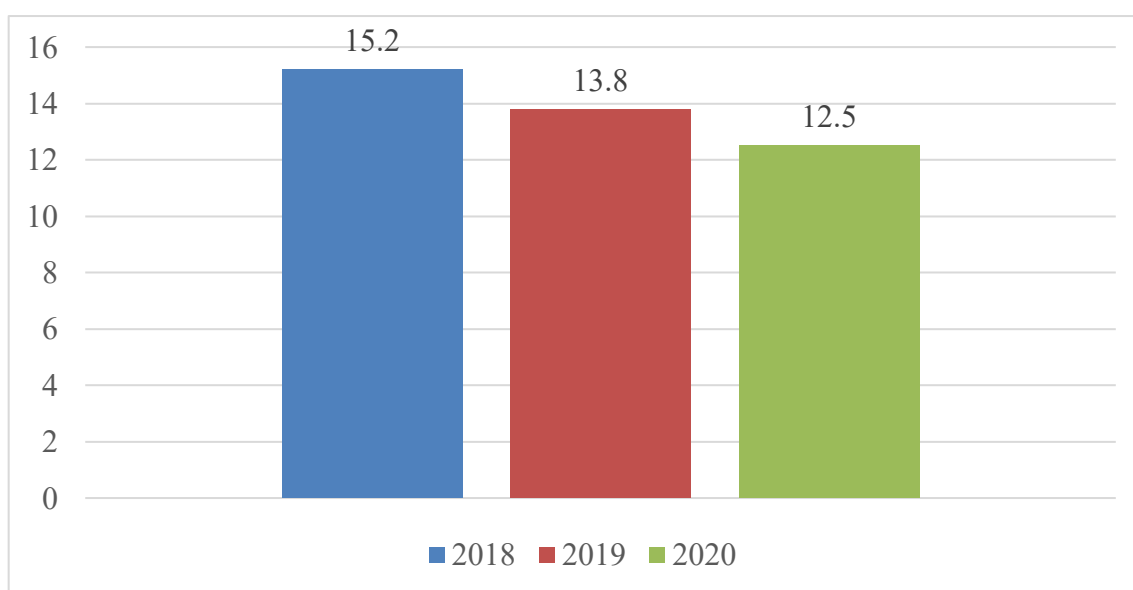


Рисунок 2.4 – Дохід у період 2018-2020 рр., млн. доларів

Джерело: Складено автором на основі даних «Dijust»

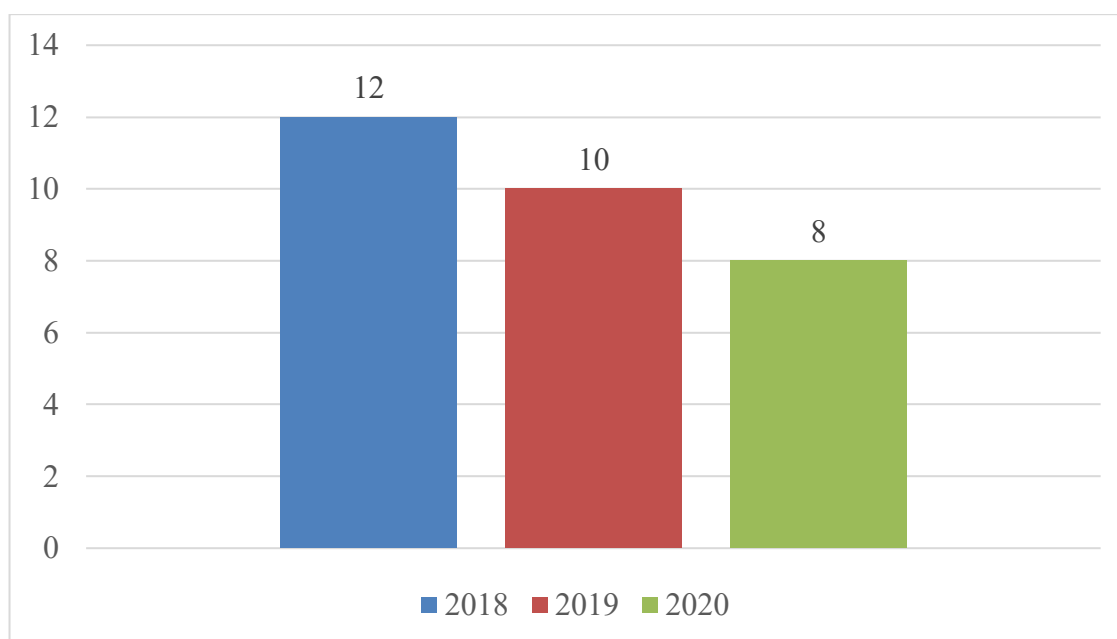


Рисунок 2.5 – Кількість партнерів у період 2018-2020 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних «Dijust»

Основними конкурентами компанії є Digis та AlleoTech, які змогли заволодіти декількома висококваліфікованими співробітниками компанії завдяки кращим умовам праці та перспективам розвитку. Ситуація вимагала від компанії швидкої адаптації до нових стандартів. Окрім кризи людських ресурсів, її розробники, особливо старшого і середнього рівня, не мали достатніх знань у сучасних технологіях, таких як автоматизація маркетингу, інтеграція API чи JavaScript-фреймворки. Це обмежувало здатність Dijust впроваджувати нові функції продукту, які вимагали клієнти з розвинених ринків, таких як Західна Європа чи США. Співробітники відділів маркетингу та підтримки клієнтів також потребували вдосконалення "м'яких" навичок, таких як міжкультурна комунікація, вирішення конфліктів і адаптація до потреб клієнтів із різних регіонів, оскільки продукти та клієнтська підтримка компанії не завжди відповідали очікуванням щодо швидкості реагування, глибокої аналітики чи персоналізованого підходу. Через плоску організаційну структуру та відсутність багатьох рівнів управління Dijust не могла запропонувати традиційних підвищень чи чіткого просування по ієрархії, що демотивувало молодих співробітників, які прагнули швидкого кар'єрного зростання. Наприклад, молодший розробник міг роками залишатися на тій самій позиції без розуміння, як перейти на середній чи вищий рівень. Все це

ставило під сумніви майбутні успіхи компанії «Dijust» і вимагало впровадження кардинальних змін у систему розвитку свого персоналу.

Ситуація на дочірньому підприємстві «ДІДЖАСТ ГРУП» має аналогічний характер до материнської компанії «Dijust» у контексті викликів, пов'язаних із розвитком персоналу та кризою людських ресурсів, які суттєво обмежують конкурентоспроможність і здатність ефективно реалізовувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності. Обидва підприємства стикаються з проблемами недостатньої підготовки співробітників до сучасних вимог ринку, що перешкоджає впровадженню інноваційних продуктів і відповідності очікуванням клієнтів із розвинених регіонів, таких як Західна Європа чи США. Крім того, обидві компанії зазнали значного скорочення штату, що посилило їхні труднощі. У «Dijust» у період із 2018 по 2019 роки штат зменшився з 120 до 85 осіб, що призвело до втрати третини партнерів і 17% доходу через відтік кадрів до конкурентів. Аналогічно, «ДІДЖАСТ ГРУП» у період із 2021 по 2024 роки втратила значну частину персоналу: кількість співробітників скоротилася з 77 до 18 осіб, що було спричинено війною та недостатніми перспективами кар'єрного розвитку в компанії. Це також супроводжувалося падінням чистого доходу з 51,5 млн грн до 39,5 млн грн, що підкреслило глибину кризи.

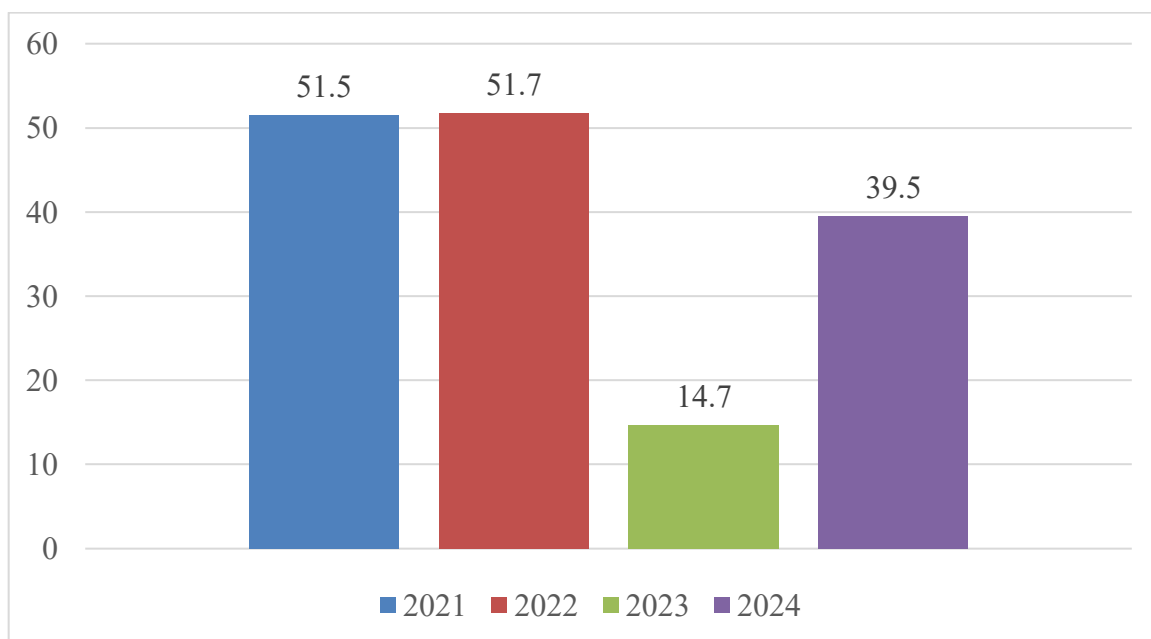


Рисунок 2.6 – Чистий дохід у період 2021-2024 рр., млн. грн.

Джерело: Складено автором на основі даних «ДІДЖАСТ ГРУП» [20]

Спільною рисою для обох компаній є обмеженість систем розвитку персоналу, які носять шаблонний і недостатньо ефективний характер. У «Dijust» розробники не володіли сучасними технологіями, такими як автоматизація маркетингу чи JavaScript-фреймворки, а маркетингові та клієнтські команди потребували вдосконалення міжкультурної комунікації та персоналізованого підходу. У «ДІДЖАСТ ГРУП» тренінги, що проводяться раз на рік, зосереджені на базових технічних навичках і не враховують специфіки роботи на міжнародних ринках, залишаючи менеджерів із продажів без знань про культурні чи регіональні особливості клієнтів. Система наставництва, застосовувана в дочірній компанії, могла б сприяти розвитку, але її ефективність знижується через відсутність підготовки наставників і їхній досвід, часто обмежений локальним контекстом.

Кар'єрне зростання є ще однією проблемною зоною для обох компаній. У «Dijust» плоска організаційна структура ускладнює просування, залишаючи молодших співробітників роками на одних і тих самих позиціях без чітких перспектив. У «ДІДЖАСТ ГРУП» кар'єрний розвиток також обмежується горизонтальними переходами, а можливості для роботи над складними завданнями чи переходу між відділами надаються лише за нагальної потреби компанії. Індивідуальні плани розвитку носять формальний характер і не отримують належного аналізу чи підтримки, що демотивує працівників і сприяє їхньому відтоку, як це спостерігалось в обох компаніях.

Проте є й відмінності. Материнська компанія «Dijust» зіткнулася з кризою через конкурентний тиск і втрату кадрів на користь інших гравців ринку, що вимагало швидкої адаптації до нових стандартів. Натомість «ДІДЖАСТ ГРУП» зосередилася на розширенні на міжнародні ринки, такі як Канада, Азія, Латинська Америка чи Європа, але її стратегія гальмується через поверховий підхід до локалізації продуктів і невідповідність міжнародним стандартам, наприклад, GDPR у Європі чи вимогам до безпеки даних у США. Війна додала унікальний зовнішній фактор для дочірньої компанії, посиливши відтік персоналу, тоді як у «Dijust» основною причиною скорочення штату була конкуренція. Крім того,

падіння доходу в «ДІДЖАСТ ГРУП» було більш значним у фінансовому вираженні, ніж у материнської компанії, що вказує на глибші економічні виклики.

Таким чином, обидва підприємства демонструють схожі слабкості в системі розвитку персоналу та управлінні людськими ресурсами, які обмежують їхню здатність адаптуватися до сучасних ринкових реалій. «Dijust» бореться з наслідками втрати конкурентоспроможності через відтік кадрів, тоді як «ДІДЖАСТ ГРУП» стикається з додатковими труднощами, спричиненими війною та недостатньою підготовкою до міжнародної експансії. Для обох компаній ключовим кроком до відновлення є створення гнучкої системи розвитку персоналу, яка враховуватиме технічні, міжкультурні та глобальні аспекти роботи, а також забезпечить чіткі перспективи кар'єрного зростання для утримання талантів.

План розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компанії «ДІДЖАСТ ГРУП» передбачає стратегічний вихід на ринок Бразилії, яка є лідером ІТ-сектору Латинської Америки, займаючи 47% регіонального ринку ІТ-послуг за даними IDC Latin America [45].

При виборі країни підходящої для розширення зовнішньоекономічної діяльності було проаналізовано багато інших країн за такими факторами як: різниця в зарплаті між технічними і не технічними професіями, рівень розвитку ІТ ринку в країні, рівень використання Інтернетом серед населення, рівень безробіття, населення, відповідність законодавства для виходу на ринок країни. Серед головних кандидатів опинились Індія, Бразилія, Франція, Німеччина і Іспанія. Франція і Німеччина не підійшли через занадто велику конкуренцію та складне бюрократичне законодавство. Іспанію відсікли через найменший з обраних ринків. На ринку Індії найбільша конкуренція серед обраних країн, до того ж рівень оплати праці там значно нижчий від Європи та Америки і компанія «ДІДЖАСТ ГРУП» втрачає одну з ключових конкурентних переваг на цьому ринку. Тому, вибір зупинився на Бразилії. Далі було проведено SWOT аналізу ринку.

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз ринку Бразилії

Сильні сторони (Strength)	Слабкі Сторони(Weakness)
Великий ринок: 215 млн осіб, урбанізація 87%, ІТ-ринок — 106,3 млрд доларів у 2025 році, зростання до 154,7 млрд доларів до 2030 року (8,2%). Розвинена техіндустрія: Фінтех (35% ІТ-витрат), агротех (20%), електронна комерція (15%), попит на хмарні сервіси (60%), Pix (45% транзакцій), Boletto (25%). Урядова підтримка: Ініціативи типу Brasil Mais Digital, 3,2 млрд доларів інвестицій у 2023 році. Попит на кадри: 150 040 пошукових запитів, 1400 вакансій Junior JS на LinkedIn. Лідер Латинської Америки: 30% ВВП регіону.	Обмежене фінансування: Ставки кредитів >30%, ускладнює капітал. Низька англійська: Індекс 58 (Україна — 35), потреба в локалізації. Складне регулювання: LGPD (штрафи до 9 млн доларів), витрати 15 000 доларів. Корупція: 94 місце зі 180 в Індексі корупції (Україна — 116).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Аутсорсинг: Часовий пояс із США, зарплати 2700/2260 євро, аутстафінг 35–40 доларів/год. Низькі витрати: Запуск — 480 євро, ІТ-операції дешевші. Економіка: Іноземні інвестиції 90 млрд доларів, техсектор — ключовий. Інтернет: 81% penetрація (Україна — 79%). Віддалена робота: Підтримка гнучких моделей.	Віддаленість: 6-годинна різниця, координація +2000 доларів/рік. Конкуренція: Stefanini (1,1 млрд доларів), CI&T (600 млн), 13 000 стартапів. Нестабільність: Валютні коливання (-15% реала у 2023), 10% ризик контрактів.

Джерело: Складено автором

Бразильський ІТ-ринок, оцінений у 106,3 млрд доларів у 2025 році, демонструє щорічне зростання на 8,2% і прогнозується досягти 154,7 млрд доларів до 2030 року завдяки активному розвитку секторів агротех, фінтех, електронної комерції та хмарних рішень. Зростання кількості цифрових покупців у Бразилії, що досягло 108 млн осіб у 2024 році, передбачає приріст на 22% до 2027 року,

створюючи значний попит на цифрові продукти та послуги [41]. З населенням у 215 млн осіб і рівнем урбанізації 87%, Бразилія є привабливим ринком для ІТ-компаній, особливо в містах Сан-Паулу та Ріо-де-Жанейро, які генерують 65% ІТ-доходів країни. Державні ініціативи, такі як програма Brasil Mais Digital, та іноземні інвестиції у розмірі 3,2 млрд доларів у 2023 році сприяють інноваціям у сфері ІТ, зокрема в автоматизації бізнес-процесів і кібербезпеці [44].

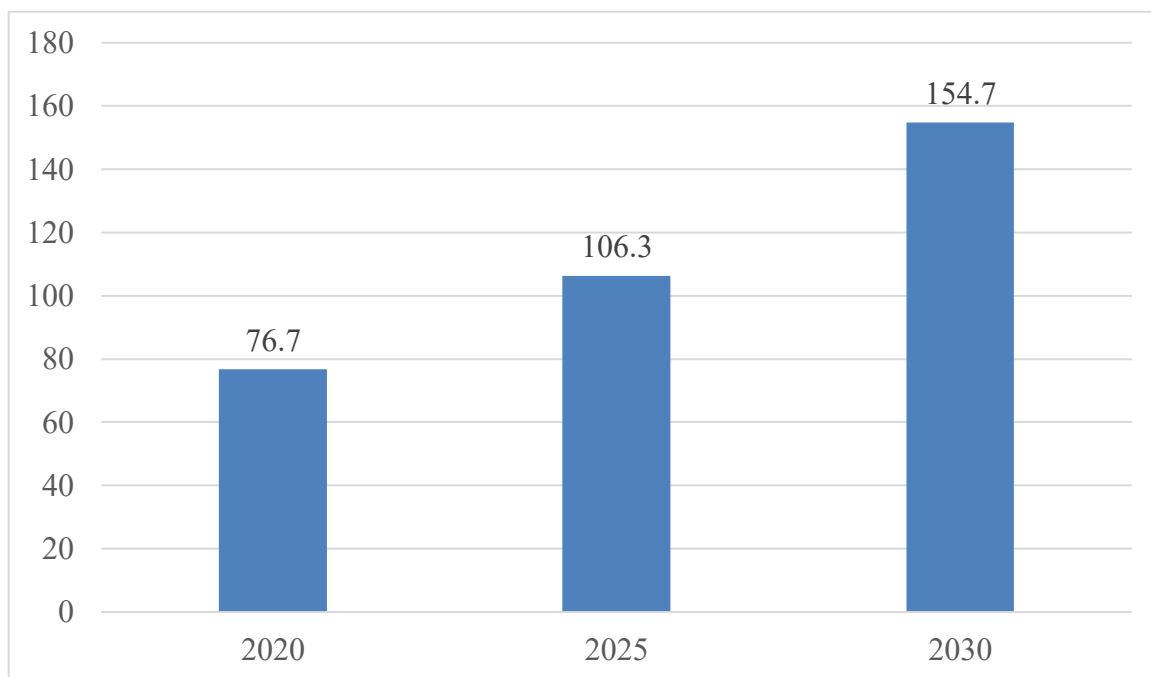


Рисунок 2.7 – Прогноз зміни об'єму ринку ІТ Бразилії до 2030 року, млрд. доларів

Джерело: Складено автором на основі даних [44]

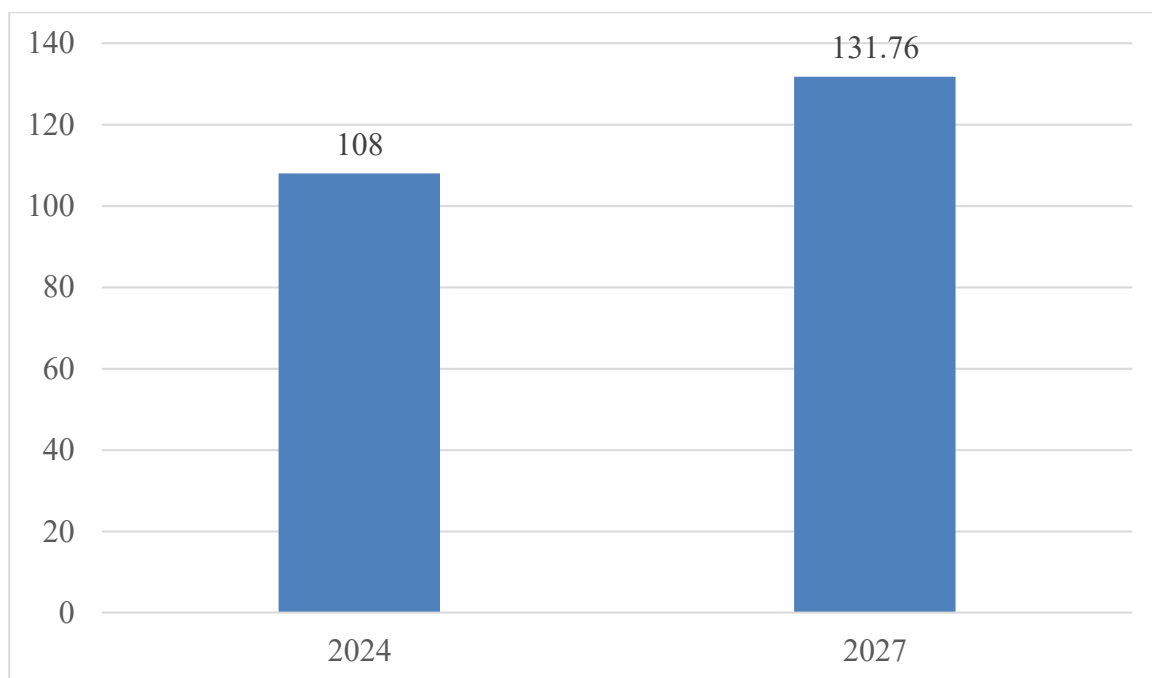


Рисунок 2.8 – Прогноз зміни кількості цифрових покупців в Бразилії до 2027 року

Джерело: Складено автором на основі даних [44]

Основними конкурентами «ДІДЖАСТ ГРУП» на бразильському ринку є Stefanini та CI&T. Stefanini, з доходом 1,1 млрд доларів у 2023 році, присутня у 41 країні та пропонує рішення у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та гібридної інфраструктури, обслуговуючи 500+ клієнтів, включаючи банки й агрокомпанії [43]. CI&T, з річним доходом 600 млн доларів у 2023 році, спеціалізується на цифровій трансформації для фінтех, ритейлу та охорони здоров'я, маючи 7000 працівників і офіси у 9 країнах. У 2023 році CI&T уклала контракти з 120 новими клієнтами, 40% з яких у секторі електронної комерції. Обидва конкуренти активно використовують локалізацію продуктів і партнерства з місцевими платформами, що задає високі стандарти для входу на ринок [42].

«ДІДЖАСТ ГРУП» планує позиціонувати себе як постачальника конкурентоспроможних ІТ-послуг, використовуючи модель аутстафінгу для надання бразильським клієнтам доступу до українських розробників за цінами на 30–40% нижчими, ніж у місцевих провайдерів (середня ставка в Бразилії – 60 доларів/година проти 35–40 доларів/година для українських фахівців). Компанія фокусуватиметься на локалізованих рішеннях, зокрема інтеграції платіжних

систем, таких як Boletto Bancário (використовується у 25% онлайн-транзакцій у Бразилії) та Pix (45% транзакцій у 2023 році), а також адаптації продуктів до португаломовного середовища. Портфель послуг включатиме розробку веб-продуктів, SPA, PWA, хмарних рішень ХaaS і індивідуальних CMS, оптимізованих для SEO, що відповідає попиту бразильських компаній у секторах фінтех (35% ІТ-витрат), агротех (20%) і рітейлу (15%).

Для входу на ринок «ДІДЖАСТ ГРУП» виділить 50 000 доларів у перший рік на маркетинг, локалізацію продуктів і юридичну підтримку. Маркетинговий бюджет (20 000 доларів) буде спрямований на просування через онлайн-платформи, такі як Clutch (10 000 доларів на преміум-лістинг і рекламу) і LinkedIn (5000 доларів на таргетовану рекламу), а також участь у заходах, зокрема Ciab Febrean (5000 доларів на стенд і нетворкінг). Локалізація продуктів, включаючи переклад інтерфейсів і адаптацію до місцевих платіжних систем, коштуватиме 15 000 доларів, з яких 10 000 доларів піде на розробку модулів для Boletto і Pix, а 5000 доларів – на тестування. Юридична підтримка, необхідна для відповідності LGPD (штрафи за порушення до 2% річного доходу або 9 млн доларів), передбачає залучення місцевих консультантів за 15 000 доларів у перший рік.



Рисунок 2.9 – Бюджет на маркетинг, локалізацію продуктів і юридичну підтримку для виходу на ринок Бразилії в першому році, доларів

Джерело: Сформовано автором

Стратегія передбачає партнерство з місцевими маркетплейсами, такими як Mercado Livre, який має 78 млн активних користувачів і обробляє 12% ВВП Бразилії через e-commerce, для просування IT-рішень для малого та середнього бізнесу. Компанія також планує співпрацю з бразильськими стартапами, яких у 2023 році налічувалося 13 000, з фокусом на фінтех і агротех. Для цього «ДІДЖАСТ ГРУП» братиме участь у стартап-акселераторах, таких як Cubo Itaú, інвестуючи 5000 доларів у нетворкінг і пілотні проєкти. Поетапний підхід включає тестування ринку через 1–2 клієнтів у перший рік (потенційний дохід 50 000–100 000 доларів на клієнта), з подальшим масштабуванням до 5–7 клієнтів у другий рік через рекомендації та партнерства, що може принести 350 000–700 000 доларів доходу.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями (бразильський реал втратив 15% вартості у 2023 році), контракти укладатимуться в доларах США, як це практикують 70% іноземних IT-компаній у Бразилії. Політична нестабільність, що вплинула на 10% IT-контрактів у 2022 році через зміни уряду, буде компенсуватися диверсифікацією клієнтської бази між Сан-Паулу (50% ринку), Ріо-де-Жанейро (30%) та іншими регіонами (20%). Культурні бар'єри, такі як потреба в персоналізованих переговорах, долатимуться через локалізацію маркетингових кампаній, що враховуватимуть бразильську культуру довіри та гнучкості, з бюджетом 10 000 доларів на створення контенту португальською мовою.

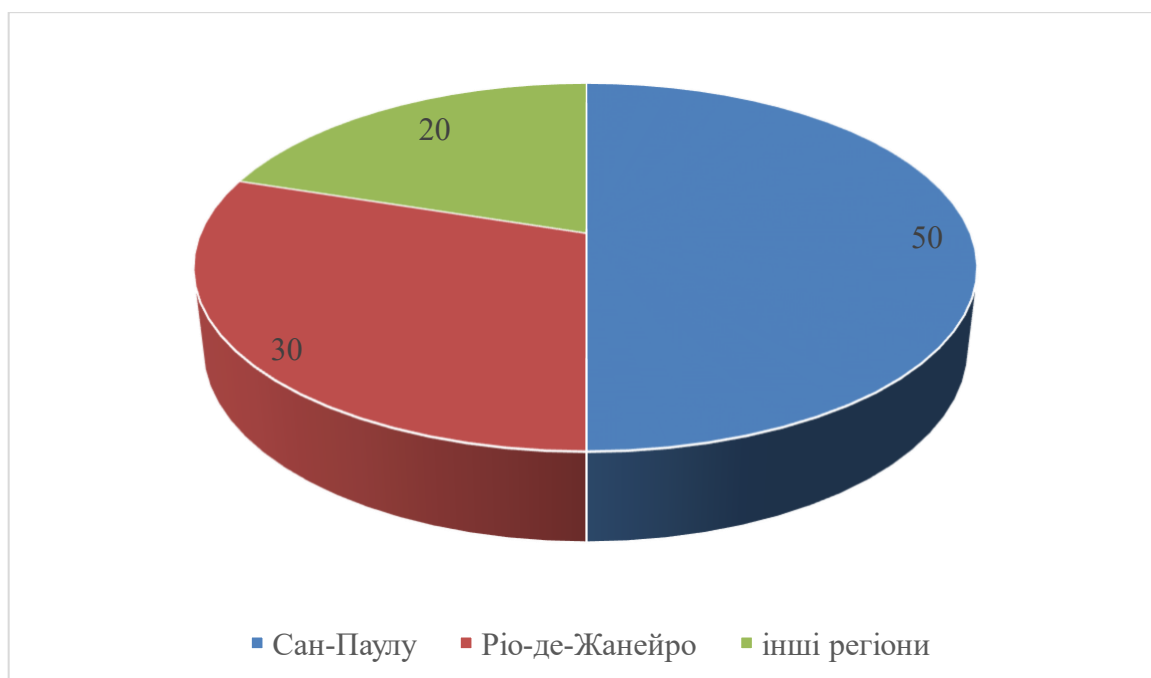


Рисунок 2.10 – Диверсифікація клієнтської бази при виході на ринок Бразилії, %

Джерело: Сформовано автором

Фінансовий прогноз базується на поточних показниках «ДІДЖАСТ ГРУП», де ЗЕД становить 70–80% доходу (39,5 млн грн або 1 млн доларів у 2024 році). У перший рік очікується дохід від бразильського ринку у розмірі 100 000–200 000 доларів (2–4 контракти), що становить 10–20% від загального доходу ЗЕД. У другий рік дохід може зрости до 350 000–700 000 доларів (5–7 контрактів), що складе 35–70% зростання доходу від ЗЕД. Витрати у 50 000 доларів у перший рік окупляться за 6–12 місяців за умови укладання хоча б двох контрактів. Порівняно з конкурентами, такими як Stefanini (ROI від нових ринків 150% за 2 роки), стратегія «ДІДЖАСТ ГРУП» є реалістичною, враховуючи нижчі операційні витрати завдяки українським розробникам.

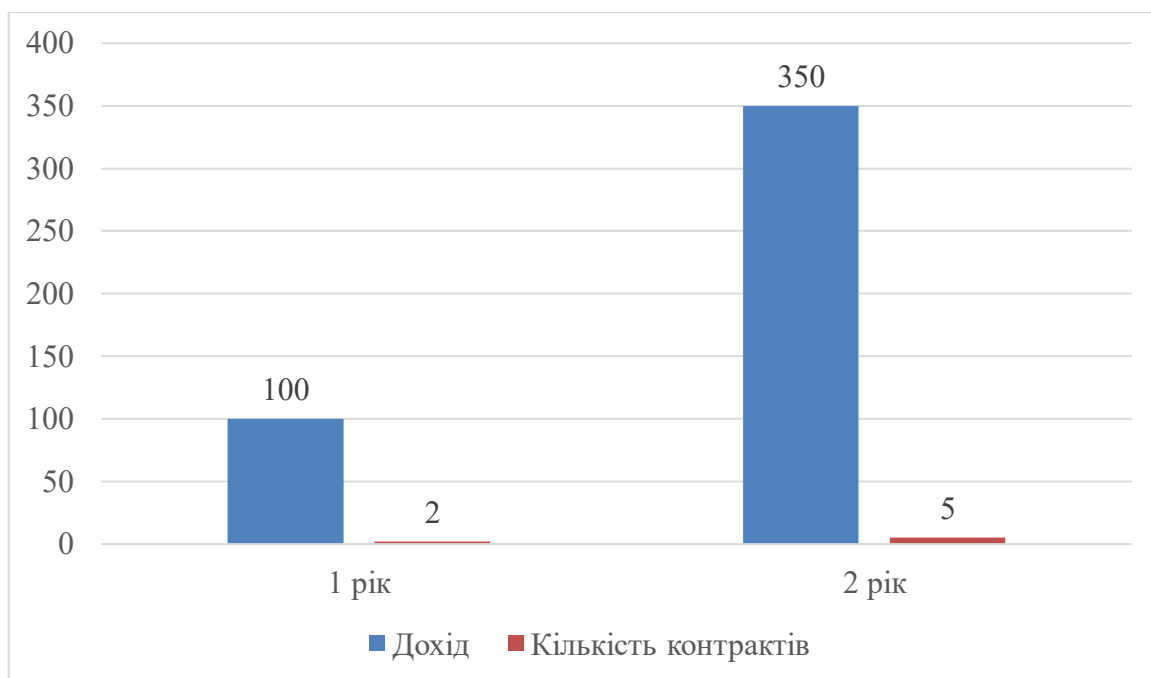


Рисунок 2.11 – Прогнозований дохід при виході на ринок Бразилії, тис. доларів

Джерело: Сформовано автором

Аналіз плану розширення підкреслює необхідність трансформації системи розвитку персоналу «ДІДЖАСТ ГРУП», оскільки поточна модель не відповідає вимогам бразильського ринку. Стратегія ЗЕД вимагає знань LGPD, навичок локалізації продуктів (інтеграція Voleto, Pix, португаломовні інтерфейси) та міжкультурної комунікації для ефективних переговорів. Однак тренінги, що проводяться раз на рік, обмежуються базовими технічними навичками, не охоплюючи хмарні технології (затребувані у 60% бразильських проєктів), AI чи SaaS, які становлять 25% IT-витрат у Бразилії. Система наставництва є неефективною через відсутність підготовки менторів до міжнародних стандартів, а формальні плани розвитку не мотивують працівників, що сприяло відтоку кадрів із 77 до 18 осіб у 2021–2024 роках. Формальна оцінка навчання не аналізує вплив на конверсію клієнтів (лише 30% контрактів у 2023 році були укладені через недостатню підготовку менеджерів). Низька залученість працівників загрожує зривом стратегії ЗЕД, оскільки 74% фахівців, за даними Clear Company, вважають брак розвитку бар'єром для продуктивності. Трансформація системи навчання, з акцентом на локалізацію, регуляції та культурні особливості, є критично

необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та успішного виходу на бразильський ринок.

2.3 Діагностика проблем та потреб у розвитку персоналу для забезпечення розвитку ЗЕД

Діагностика проблем та потреб у розвитку персоналу є критично важливою для ІТ-компаній та компаній загалом, оскільки вона забезпечує фундамент для ефективного використання людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі. Обґрунтування важливості цього процесу будується на кількох ключових аспектах, які стосуються як операційної діяльності, так і довгострокового розвитку організацій.

Діагностика дозволяє виявити прогалини в компетенціях працівників, які можуть перешкоджати виконанню поточних завдань або реалізації стратегічних ініціатив. В ІТ-компаніях, де технології швидко змінюються, співробітники повинні постійно оновлювати знання про нові інструменти, фреймворки чи стандарти безпеки. Наприклад, незнання сучасних хмарних технологій чи вимог до захисту даних може призвести до втрати клієнтів або неефективної розробки продуктів. Для компаній загалом прогалини в навичках, таких як комунікація з клієнтами чи управління проєктами, можуть знижувати якість обслуговування чи затримувати виконання контрактів. Діагностика, наприклад, через оцінку продуктивності, опитування чи тестування, допомагає точно визначити, які навички потребують розвитку, замість застосування універсальних тренінгів, які часто є нерелевантними [27].

Також, діагностика потреб у розвитку персоналу сприяє узгодженню індивідуальних компетенцій із цілями компанії. У контексті ІТ-компаній, які часто працюють на міжнародних ринках, стратегії розширення ЗЕД вимагають від працівників знань про локальні регуляції, культурні особливості чи специфічні

технології. Без чіткого розуміння, які навички потрібні для роботи на ринках США, Європи чи Азії, компанія ризикує витратити ресурси на нецільові програми навчання. Для компаній загалом діагностика допомагає адаптувати розвиток персоналу до змін у ринкових умовах, наприклад, зростання попиту на цифрові послуги чи впровадження нових стандартів якості. Це забезпечує, що інвестиції в навчання приносять максимальну віддачу, сприяючи досягненню бізнес-цілей [27].

Аналіз проблем допомагає виявити системні організаційні виклики, які можуть бути прихованими. Наприклад, в ІТ-компанії низька продуктивність команди може бути пов'язана не лише з браком технічних знань, але й з неефективною комунікацією між розробниками та менеджерами проєктів. Аналогічно, у компаніях загалом проблеми з утриманням клієнтів можуть вказувати на недостатню підготовку працівників до роботи з іноземними партнерами чи слабе розуміння їхніх культурних очікувань. Діагностика, що включає аналіз зворотного зв'язку від працівників, клієнтів чи керівників, дозволяє виявити такі проблеми та розробити цільові рішення, замість покладання на припущення [28].

У сучасному світі, де конкуренція за таланти є гострою, діагностика потреб у розвитку персоналу сприяє підвищенню залученості та утриманню співробітників. В ІТ-індустрії, де спеціалісти мають широкий вибір роботодавців, можливість професійного зростання є ключовим фактором лояльності. Якщо компанія не пропонує навчання, яке відповідає індивідуальним кар'єрним цілям працівника чи ринковим трендам, вона ризикує втратити цінні кадри. Для компаній загалом діагностика дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку, які враховують амбіції працівників, що підвищує їхню мотивацію та знижує плинність кадрів. Наприклад, менеджери з продажів можуть бути зацікавлені в розвитку навичок переговорів із міжнародними клієнтами, що одночасно корисно для компанії та працівника [28].

До того ж, діагностика є необхідною для забезпечення відповідності компанії зовнішнім регуляціям і стандартам, що особливо актуально для ІТ-

компаній, які працюють із даними чи міжнародними клієнтами. Наприклад, незнання вимог GDPR у Європі чи стандартів безпеки в США може призвести до юридичних ризиків і фінансових втрат. Діагностика допомагає виявити, які працівники потребують навчання з цих питань, щоб компанія могла уникнути штрафів і зміцнити репутацію. Для компаній загалом, особливо тих, що виходять на нові ринки, розуміння потреб у навчанні з юридичних чи регуляторних аспектів є запорукою безпечного масштабування.

Діагностика проблем та потреб у розвитку персоналу є ключовим етапом для ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП», яке прагне розширити зовнішньоекономічну діяльність на бразильський ринок, що вирізняється високим попитом на цифрові рішення у фінтех, агротех та електронній комерції, а також специфічними регуляторними й культурними вимогами. Аналіз системи розвитку персоналу, виявив критичні недоліки, які обмежують здатність компанії реалізувати стратегію ЗЕД, особливо в умовах кризи людських ресурсів, спричиненої війною, що призвела до скорочення штату і падіння чистого доходу з 51,5 млн грн до 39,5 млн грн. Діагностика ґрунтується на оцінці компетенцій працівників, організаційних викликів і потреб, пов'язаних із входом на бразильський ринок, з урахуванням досвіду материнської компанії «Dijust» та міжнародних стандартів ІТ-індустрії.

Поточна система розвитку персоналу не відповідає вимогам бразильського ринку через вузьку спрямованість тренінгів, які проводяться раз на рік і зосереджені на базових технічних навичках, таких як робота з корпоративним ПЗ чи основи програмування, без урахування специфіки ЗЕД. Для успішної роботи в Бразилії працівникам необхідні знання сучасних технологій, зокрема хмарних сервісів, таких як AWS чи Google Cloud, JavaScript-фреймворків, як React і Node.js, а також навички локалізації продуктів, включаючи інтеграцію платіжних систем Boletão Bancário, що охоплює 25% онлайн-транзакцій, і Pix, який становить 45% транзакцій у 2023 році. Відсутність навчання вимогам LGPD, бразильського аналога GDPR, створює юридичні ризики, що підтверджується низькою конверсією контрактів у 2023 році, коли лише 30% угод були укладені через недостатню підготовку менеджерів до міжнародних стандартів.

Значною проблемою є недостатня підготовка працівників до міжкультурної комунікації, що є критично важливим для бразильського ринку, де цінуються персоналізовані переговори та тривалі ділові відносини. Хоча компанія пропонує курси англійської мови, вони не охоплюють професійну лексику, основи португальської мови чи бразильський діловий етикет, що знижує ефективність менеджерів із продажів і технічних спеціалістів у взаємодії з клієнтами. Це сприяє низькій конверсії клієнтів через культурні бар'єри.

Система наставництва в компанії є неефективною, оскільки наставники не мають підготовки для якісного навчання чи досвіду роботи на міжнародних ринках, зокрема в Латинській Америці. Їхні знання обмежуються локальним контекстом, що не відповідає потребам ЗЕД, де необхідні навички адаптації продуктів до бразильських регуляторних і культурних вимог. Це гальмує професійний розвиток новачків і знижує якість передачі знань, що особливо критично в умовах скороченого штату.

Кар'єрний розвиток у компанії обмежується горизонтальною структурою, яка ускладнює просування, особливо для нетехнічних працівників, таких як проєктні менеджери чи маркетингологи. Формальні індивідуальні плани розвитку не враховують амбіцій працівників і не підтримуються регулярним зворотним зв'язком, що стало одним із факторів відтоку кадрів. За даними Clear Company, 74% працівників вважають брак кар'єрних перспектив бар'єром для продуктивності, а 94% готові залишатися в компанії, яка підтримує їхній розвиток. Скорочення штату з 77 до 18 осіб у 2021–2024 роках підтверджує демотивацію працівників через відсутність перспектив.

Оцінка ефективності навчання є формальною, спираючись на анкети та тести без аналізу їхнього впливу на результати ЗЕД, такі як укладання контрактів чи адаптація продуктів до бразильського ринку. Це контрастує з досвідом «Dijust», де оцінка продуктивності після тренінгів сприяла зростанню доходу на 28% у 2020–2021 роках.

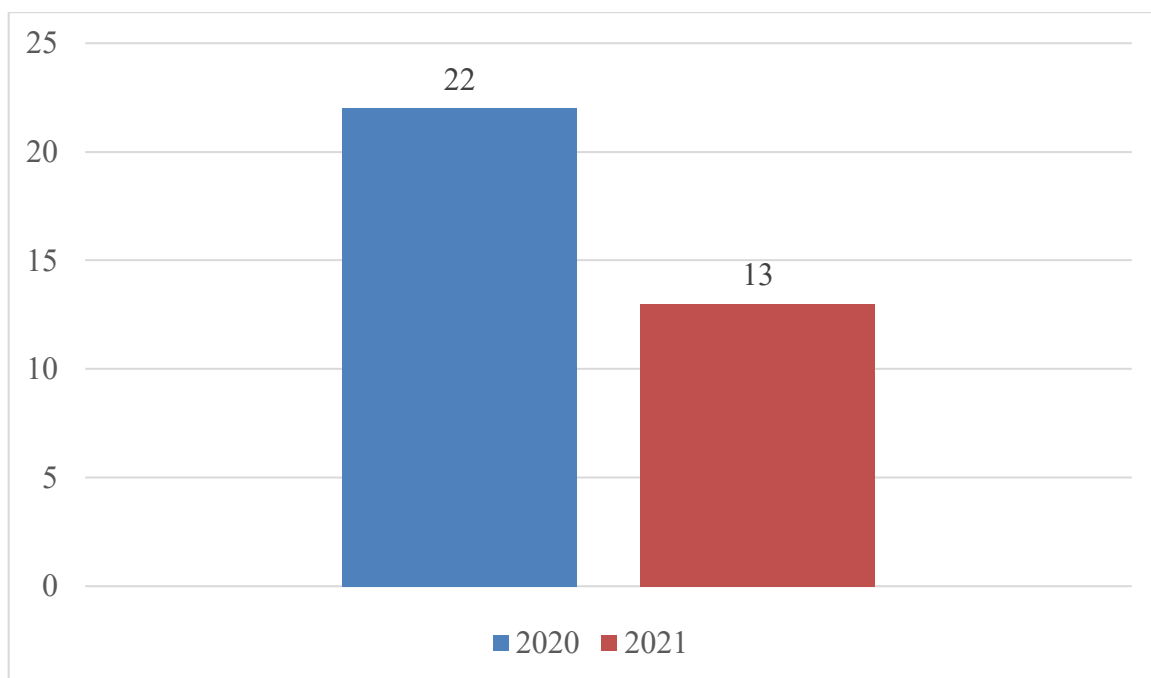


Рисунок 2.12 – Плинність кадрів у період 2020-2021 рр., %

Джерело: Складено автором на основі даних «Dijust»

Статичність програм і обмежений бюджет на навчання перешкоджають адаптації до нових технологій, таких як AI чи SaaS, які становлять 25% ІТ-витрат у Бразилії, та залученню зовнішніх тренерів із міжкультурної комунікації, що знижує конкурентоспроможність порівняно з такими гравцями, як Stefanini, які інвестують 5% доходу в навчання.

Низька залученість працівників, спричинена формальним підходом до менторства та планів розвитку, а також відсутністю персоналізованих кар'єрних перспектив, посилюється війною, яка сприяла відтоку кадрів. Досвід «Dijust» показує, що персоналізовані плани та менторство знизили плинність кадрів із 22% до 13%, що є прикладом для компанії.

Для реалізації стратегії ЗЕД працівники потребують навчання сучасним технологіям, включаючи хмарні сервіси, затребувані у 60% бразильських проєктів, та навичок інтеграції платіжних систем і відповідності LGPD, що є обов'язковим для фінтех, який становить 35% ІТ-витрат.

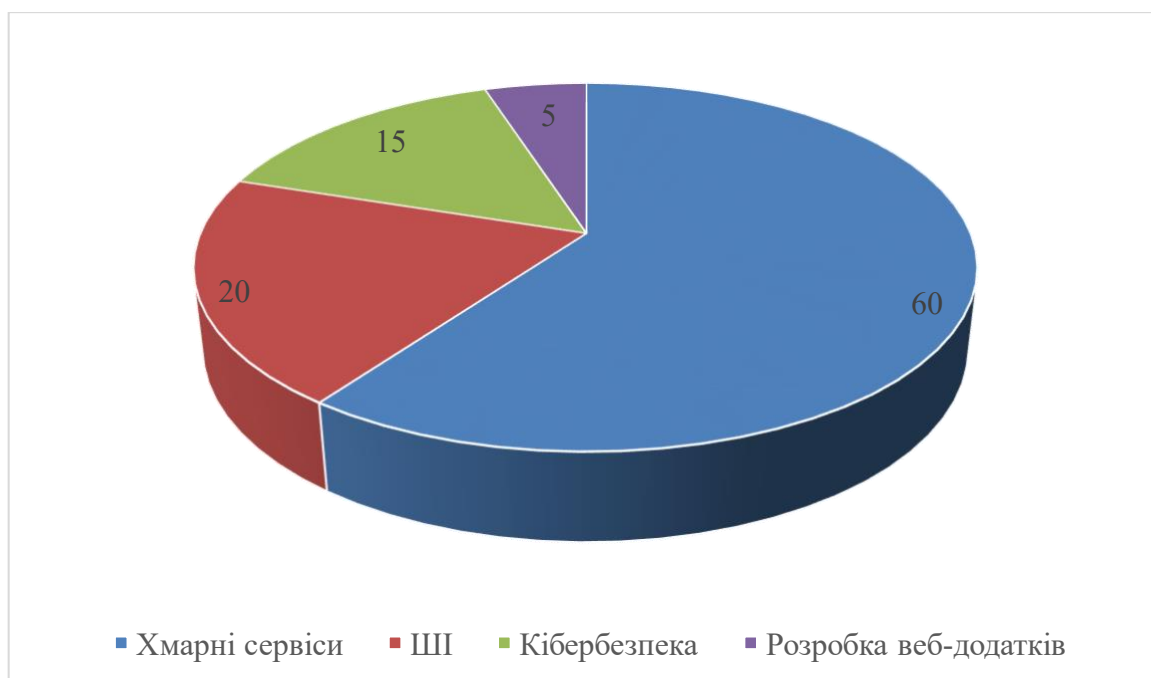


Рисунок 2.13 – Частка сучасних технологій у бразильських проєктах, %

Джерело: Сформовано автором

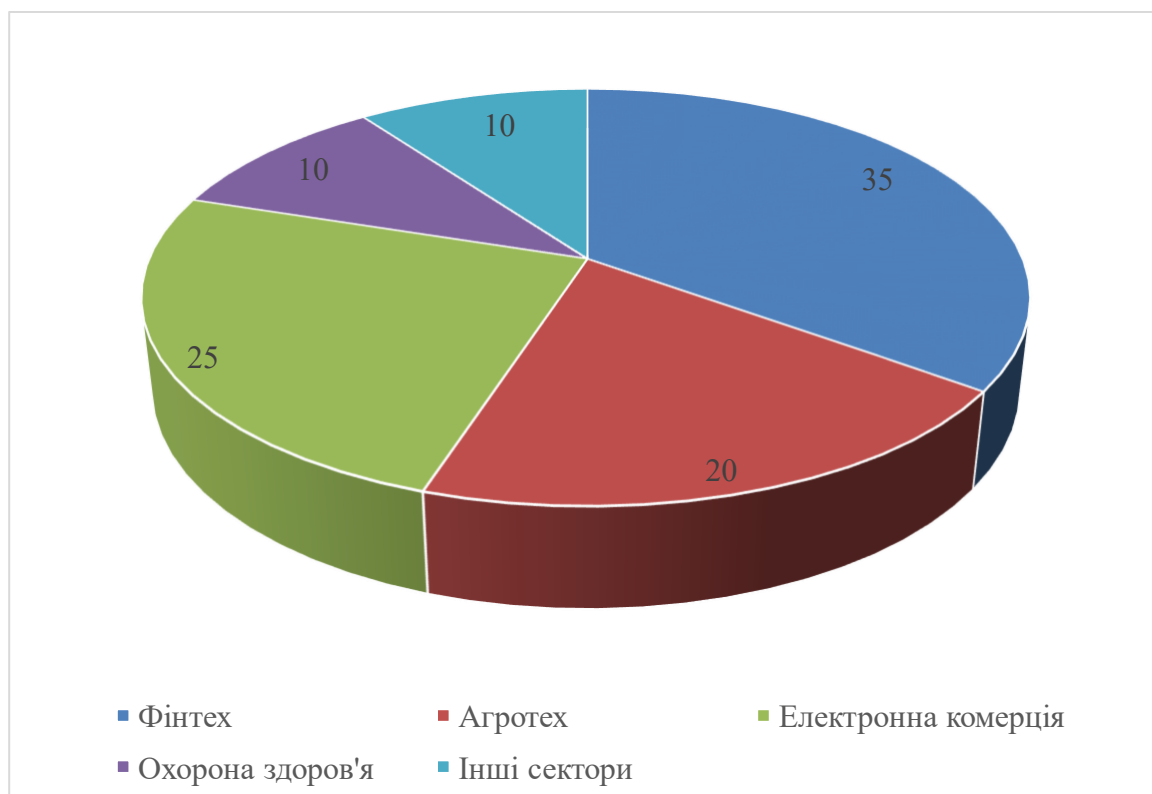


Рисунок 2.14 – Розподіл ІТ витрат у бразильських проєктах, %

Джерело: Сформовано автором

Менеджери з продажів і технічні спеціалісти мають пройти тренінги з міжкультурної комунікації, бразильського етикету та основ португальської мови

для підвищення конверсії клієнтів. Необхідно посилити менторство шляхом підготовки менторів до передачі знань із міжнародних стандартів, як це було в «Dijust», де щотижневі сесії підвищили кваліфікацію команди. Гнучка кар'єрна матриця з чіткими вимогами до рівнів і можливостями переходу між ролями, подібна до впровадженої в «Dijust», підвищить мотивацію. Впровадження оцінки ефективності тренінгів, що аналізує вплив на конверсію клієнтів і дохід, оптимізує програми.

Досвід «Dijust» у 2018–2019 роках, коли відтік кадрів із 120 до 85 осіб і втрата 17% доходу були подолані через індивідуальні плани, менторство та кар'єрну матрицю, демонструє ефективність таких змін. Впровадження системи індивідуальних планів розвитку, за якою кожен працівник разом із менеджером створював персоналізований план на 6–12 місяців, охоплювало технічні навички, такі як Python і Node.js, та м'які навички, зокрема міжкультурну комунікацію. Щорічний бюджет на навчання дозволив працівникам обирати курси, що відповідали цілям компанії, а програма менторства забезпечувала регулярні зустрічі старших спеціалістів із молодшими колегами для передачі знань із мікросервісної архітектури чи диджитал-кампаній. Прозора кар'єрна матриця чітко визначала вимоги до кожного рівня, що підвищило мотивацію та кількість внутрішніх просувань. Ці зміни знизили плинність кадрів із 22% до 13% і збільшили дохід із 12,5 до 16 млн доларів у 2020–2021 роках, що є орієнтиром для «ДІДЖАСТ ГРУП».

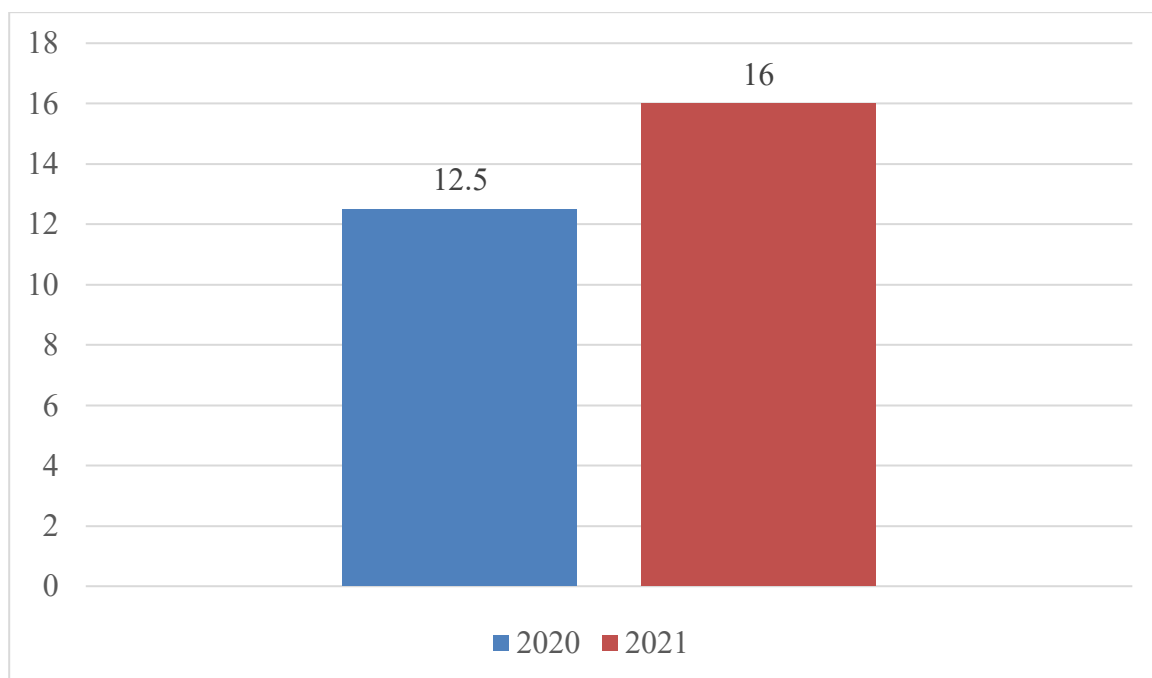


Рисунок 2.15 – Дохід у період 2020-2021 рр., млн. доларів

Джерело: Складено автором на основі даних «Dijust»

Зміни у системі розвитку персоналу допомогли материнській компанії подолати кризу і зберегти конкурентну спроможність на ринку.

Діагностика показує, що поточна система розвитку персоналу не відповідає вимогам ЗЕД через обмеженість тренінгів, відсутність міжкультурної підготовки, неефективне менторство, слабкий кар'єрний розвиток, формальну оцінку, статичність програм і низьку залученість. Потреби включають технічні навички, міжкультурну комунікацію, посилення менторства, гнучку кар'єрну систему та оцінку ефективності. Трансформація системи навчання, з урахуванням досвіду «Dijust», є необхідною для успішного виходу на бразильський ринок і подолання кризи людських ресурсів.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» у контексті поточної та планової зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) виявив низку критичних проблем, які обмежують конкурентоспроможність компанії та її здатність ефективно розширювати присутність на міжнародних ринках, таких як

США, Європа, Азія та Латинська Америка. Проведене дослідження показало, що поточна система розвитку персоналу є шаблонною, зосередженою на базових технічних навичках і недостатньо адаптованою до вимог глобального ІТ-ринку. Основними недоліками є відсутність спеціалізованих тренінгів із локалізації продуктів, міжнародних стандартів, таких як GDPR чи вимоги до безпеки даних, а також міжкультурної комунікації, що є критично важливим для взаємодії з іноземними клієнтами. Система наставництва, хоча й існує, є неефективною через брак підготовки наставників і їхнього досвіду роботи на міжнародних ринках. Формальний підхід до індивідуальних планів розвитку, обмежені можливості кар'єрного зростання, особливо для нетехнічних працівників, і недостатнє фінансування програм навчання знижують мотивацію персоналу та сприяють відтоку кадрів, що підтверджується скороченням штату з 77 до 18 осіб у період із 2021 по 2024 роки через війну та відсутність перспектив розвитку.

Порівняння з материнською компанією «ДІДЖАСТ» підкреслює схожість проблем, пов'язаних із кризою людських ресурсів і недостатньою підготовкою працівників до сучасних ринкових вимог. У 2018–2019 роках «Dijust» зіткнулася з відтоком кадрів до конкурентів, таких як Digis та AlleoTech, через слабку систему розвитку, що призвело до втрати 17% доходу та третини партнерів. Однак діагностика проблем і впровадження змін, зокрема індивідуальних планів розвитку, прозорої кар'єрної матриці, програми менторства та виділення бюджету на навчання, дозволили компанії знизити плинність кадрів із 22% до 13% і збільшити дохід із 12,5 до 16 млн доларів у 2020–2021 роках. Цей досвід демонструє, що цілеспрямовані зміни в системі розвитку персоналу можуть значно покращити конкурентоспроможність і ефективність ЗЕД.

Для «ДІДЖАСТ ГРУП» ключовими викликами залишаються не лише внутрішні недоліки системи навчання, а й зовнішні фактори, зокрема війна, яка посилила кризу людських ресурсів і знизила довіру іноземних партнерів, що значно ускладнює вихід на ринок Латинської Америки. Падіння чистого доходу з 51,5 млн грн до 39,5 млн грн у 2021–2024 роках і значне скорочення штату вказують на необхідність термінових заходів для відновлення стабільності. Таким

чином, для забезпечення успішної реалізації стратегії розширення ЗЕД компанії необхідно усунути виявлені прогалини в системі розвитку персоналу, враховуючи уроки материнської компанії та адаптуючи їх до власного контексту, з урахуванням впливу воєнного стану та специфіки цільових ринків.

З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Інноваційні методи розвитку персоналу з урахуванням міжнародної специфіки

У сучасному глобалізованому світі розвиток персоналу набуває стратегічного значення, оскільки компанії прагнуть адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища та міжнародної конкуренції. Інноваційні методи розвитку персоналу, що враховують міжнародну специфіку, дозволяють організаціям не лише підвищувати професійні компетенції співробітників, але й формувати гнучкість, міжкультурну чутливість і здатність працювати в різноманітних контекстах. Такі підходи включають використання цифрових технологій, персоналізованих навчальних програм і кроскультурних тренінгів, які відповідають особливостям глобального ринку праці. Врахування міжнародної специфіки сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, де співробітники з різних країн і культур можуть ефективно співпрацювати, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Гарним прикладом іноземної компанії, яка стикнулася з проблемами в своїй діяльності і змогла покращити результативність завдяки змінам у системі розвитку персоналу є американська ІТ компанія Buffer, заснована в 2010 році Джоелем Гаскойном і Лео Відрічем. Вона спеціалізується на розробці SaaS-продуктів для управління соціальними мережами (постинг, аналітика, автоматизація). На 2020–2023 роки штат компанії коливався в межах 70–85 осіб, що робить її прикладом невеликої, але амбітної компанії з глобальним охопленням. Buffer працює повністю віддалено, з командою, розподіленою по 15+ країнах (США, Великобританія, Австралія, Індія тощо). Основними клієнтами є малі та середні бізнеси, а також маркетингові агенції по всьому світу, що вимагає від компанії відповідності високим міжнародним стандартам [29].

У 2017–2019 роках, компанія, зіткнулася з низкою викликів у розвитку персоналу, які гальмували її зростання та конкурентоспроможність на глобальному ринку. Швидкий розвиток ІТ-ринку та конкуренція з більшими гравцями, такими як Hootsuite і Sprout Social, вимагали від компанії швидкої адаптації до нових стандартів, але її розробники, особливо старшого і середнього рівня, не мали достатніх знань у сучасних технологіях, серед яких були автоматизація маркетингу та інтеграція сучасних мов програмування. Це обмежувало здатність Buffer впроваджувати нові функції продукту, які вимагали клієнти з розвинених ринків. Співробітники відділів маркетингу та підтримки клієнтів також потребували вдосконалення "м'яких" навичок, таких як міжкультурна комунікація, вирішення конфліктів і адаптація до потреб клієнтів із різних регіонів, оскільки продукти та клієнтська підтримка компанії не завжди відповідали очікуванням щодо швидкості реагування, глибокої аналітики чи персоналізованого підходу [31]. Невеликий бюджет і віддалена структура, з командою, розподіленою по 15+ країнах у різних часових поясах, ускладнювали організацію системного навчання та координацію тренінгів, адже синхронні сесії були проблематичними через різницю в графіках. До того ж культурні відмінності між співробітниками, наприклад, американський стиль прямолінійної комунікації проти стриманішого азійського, створювали бар'єри в командній роботі та взаємодії з клієнтами. Через плоску організаційну структуру та відсутність багатьох рівнів управління Buffer не могла запропонувати традиційних підвищень чи чіткого просування по ієрархії, що демотивувало молодих співробітників, які прагнули швидкого кар'єрного зростання. Наприклад, молодший розробник міг роками залишатися на тій самій позиції без розуміння, як перейти на середній чи вищий рівень, що призводило до плинності кадрів на рівні 20% на рік, як зазначено в Buffer Transparency Report 2018 року. Багато працівників залишали компанію на користь більших корпорацій із чіткими кар'єрними драбинами, що створювало додаткові труднощі для утримання талантів [30].

Для подолання проблем розвитку персоналу Buffer розробила комплексний підхід, зосередившись на індивідуальному розвитку, прозорості та адаптації до

міжнародних стандартів. У 2018 році компанія запровадила систему індивідуальних планів розвитку (IDP), за якою кожен співробітник разом із менеджером створював персоналізований план на 6–12 місяців, що охоплював цілі з розвитку технічних навичок, таких як вивчення Python, Node.js чи інструментів аналітики, наприклад Google Analytics, а також "м'яких" навичок, зокрема комунікації, тайм-менеджменту та міжкультурної чутливості. Buffer виділяла бюджет у розмірі \$1000–\$2000 на рік на кожного працівника для оплати курсів на платформах Coursera, Udemy, Pluralsight або участі в галузевих конференціях, таких як Web Summit, дозволяючи співробітникам самостійно обирати курси за умови їх відповідності цілям компанії, наприклад освоєння інструментів автоматизації маркетингу для нових функцій продукту. Це дозволило 70% співробітників, за даними блогу Buffer 2021 року, значно покращити свої навички протягом року, а команді розробників — швидше впроваджувати нові функції, такі як інтеграція з Instagram API. Паралельно Buffer організувала програму внутрішнього менторства, у рамках якої senior-співробітники, включаючи розробників, маркетологів і менеджерів із підтримки, проводили щотижневі тет-а-тет сесії з молодшими і середніми колегами, допомагаючи визначати прогалини в навичках, ставити цілі та ділитися практичним досвідом, наприклад, навчаючи роботі з мікросервісною архітектурою чи створенню ефективних маркетингових кампаній. Менторство супроводжувалося регулярним зворотним зв'язком, що дозволяло працівникам бачити свій прогрес, у результаті чого плинність кадрів знизилася з 20% у 2018 році до 12% у 2021 році, як зазначено в Buffer Transparency Report, а співробітники відзначали відчуття підтримки та кар'єрного зростання.

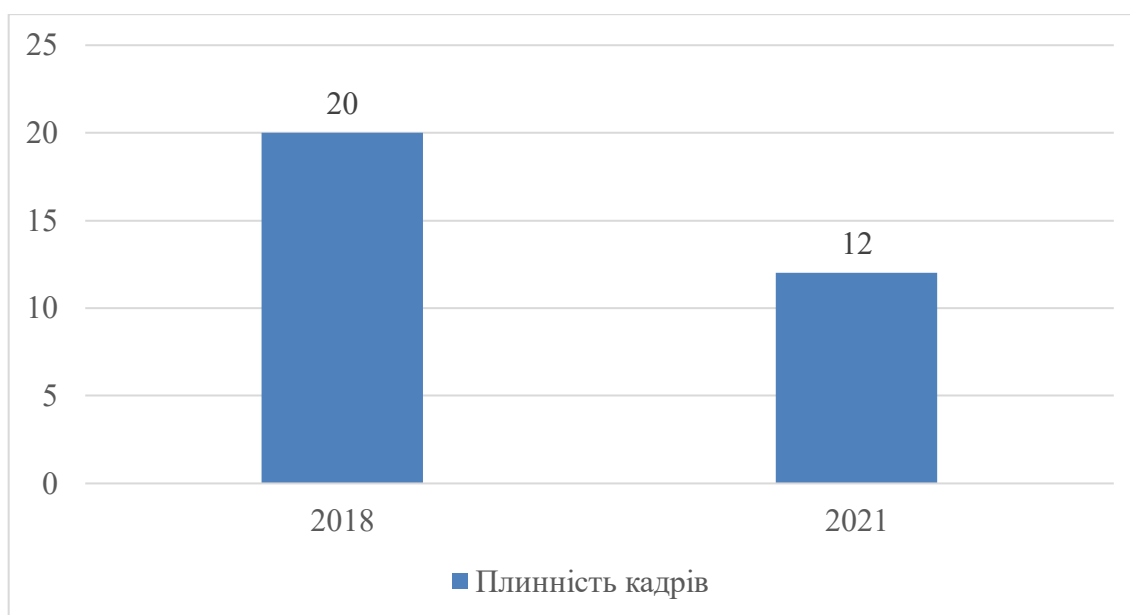


Рисунок 3.1 – Плинність кадрів у період 2018-2021 рр., %

Джерело: Складено автором на основі даних Buffer [32]

Для покращення міжкультурної комунікації та soft skills Buffer найняла зовнішніх тренерів, які проводили воркшопи з клієнтоорієнтованості, управління конфліктами та адаптації стилю спілкування до клієнтів із різних регіонів, наприклад, прямого підходу для США чи більш формального для Європи, а також організувала внутрішні "книжкові клуби" для обговорення книг, що сприяло зростанню якості клієнтської підтримки та підвищенню Net Promoter Score (NPS) на 18% у 2020 році, із відгуками клієнтів із Європи та Азії про швидше реагування та кращу персоналізацію. У 2019 році Buffer розробила прозору кар'єрну матрицю, яка чітко описувала рівні компетенцій для кожної ролі — молодший, середній, старший — із зазначенням необхідних навичок для просування, наприклад, базові знання JavaScript для старшого розробника, самостійне вирішення складних завдань і знання React для середнього розробника, або лідерство в проєктах і менторство для старшого розробника. Ця публічна матриця, що регулярно оновлювалася та використовувалася для оцінок продуктивності, допомогла 80% співробітників, за даними блогу Buffer 2020 року, відчувати мотивацію, а кількість внутрішніх просувань, наприклад із молодшого до середнього, зросла на 25% за два роки. Щоб подолати географічну розпорошеність віддаленої команди, Buffer перейшла на асинхронне навчання, створивши бібліотеку записаних відео, гайдів і

кейс-стаді у внутрішній системі на базі Notion і Slack, де розробники могли вивчати мікросервіси, а команда підтримки — аналітичні інструменти, що дозволило 90% співробітників використовувати ці ресурси та стандартизувати навчання незалежно від часового поясу.

Завдяки впровадженню ініціатив Buffer досягла значних результатів у розвитку персоналу, що позитивно вплинуло на її конкурентоспроможність і внутрішню культуру. Покращення технічних навичок дозволило команді розробників швидше впроваджувати нові функції, такі як аналітика для TikTok і автоматизація постингу, що призвело до додавання 10 нових інтеграцій у 2021 році, зміцнивши позиції продукту на глобальному ринку. Прозора кар'єрна матриця та програма менторства сприяли зниженню плинності кадрів до 12% у 2021 році, оскільки співробітники отримали чіткі перспективи зростання навіть у невеликій компанії з плоскою структурою. Вдосконалення "м'яких" навичок і клієнтської підтримки забезпечило зростання клієнтської бази на 20% у 2020–2021 роках, зокрема на ринках Європи та Азії, завдяки швидшому реагуванню та персоналізованому підходу. Міжкультурні тренінги посилили командну співпрацю, що підтверджується внутрішніми опитуваннями, у яких 85% співробітників у 2021 році оцінили командну культуру як "дуже позитивну".

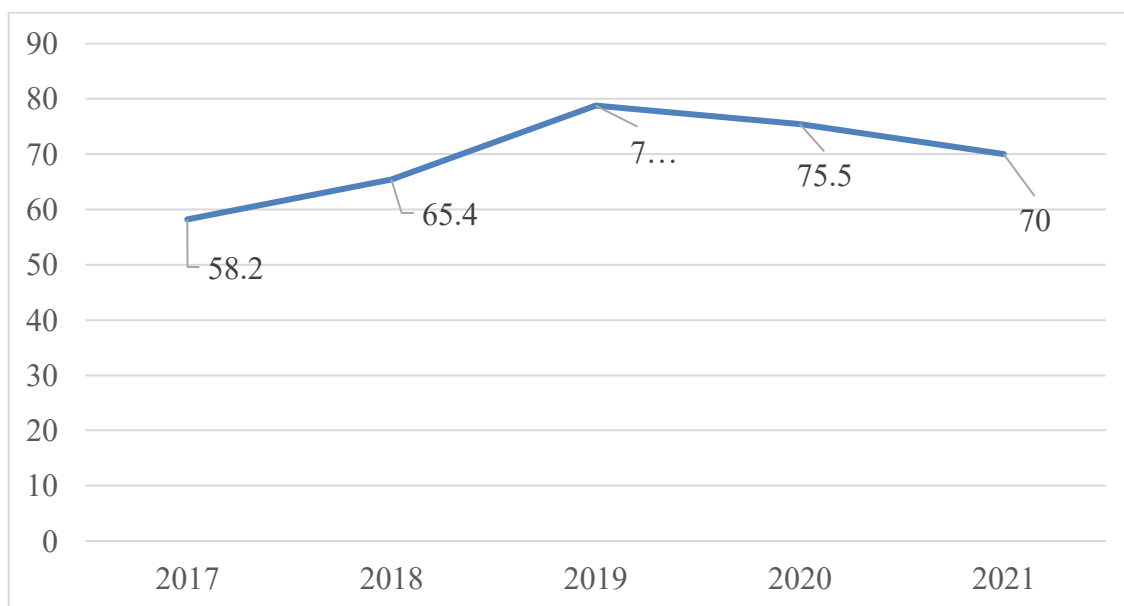


Рисунок 3.2 – Зміна кількості клієнтів у період 2017-2021 рр., тис.

Джерело: Складено автором на основі даних Buffer [33]

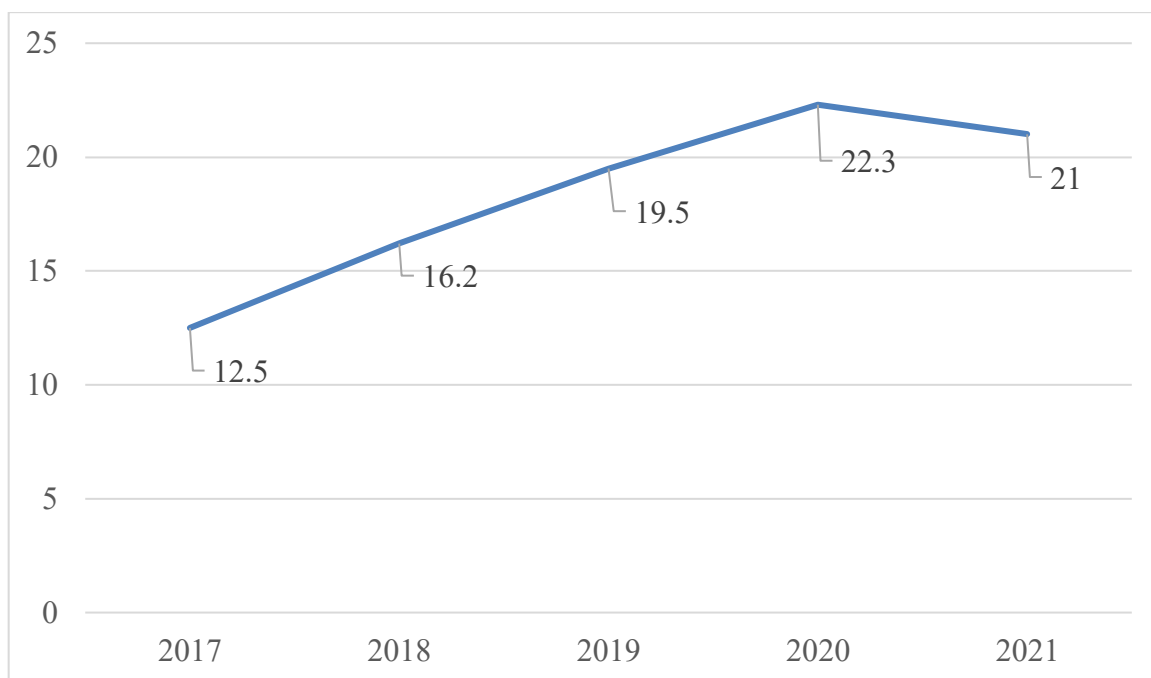


Рисунок 3.3 – Зміна виручки у період 2017-2021 рр., млн. доларів

Джерело: Складено автором на основі даних Buffer [33].

Ще одним прикладом іноземної компанії, яка, шляхом впровадження змін до системи розвитку персоналу, змогла суттєво змінити траєкторію свого економічного становища є американська ІТ компанія Basecamp. Компанія заснована в 1999 році Джейсоном Фрідом, Карлосом Сегурою та Ернестом Кімом як вебдизайн-агенція 37signals. У 2004 році вона запустила однойменний продукт — програмне забезпечення для управління проєктами, яке стало основним напрямом діяльності. У 2014 році компанія ребрендувалася як Basecamp LLC, зосередившись виключно на цьому продукті. На 2023 рік у Basecamp працює близько 50 співробітників, більшість із яких працює віддалено по всьому світу (США, Європа, Азія). Компанія відома своєю мінімалістичною структурою, фокусом на простоту продукту та прихильністю до роботи з малими та середніми бізнесами, уникаючи складних кастомізацій для великих корпорацій. Basecamp обслуговує клієнтів глобально, включаючи фрілансерів, креативні агенції та навіть такі організації, як NASA і WWF, що вимагає відповідності високим міжнародним стандартам [34].

У другій половині 2010-х роках Basecamp зіткнулася з низкою викликів у розвитку персоналу, які загрожували її здатності конкурувати на глобальному ринку та утримувати таланти.

У період швидкого розвитку хмарних технологій (2015–2018 роки) розробники Basecamp, особливо молодші за вислугою, не володіли достатніми знаннями в нових технологіях, таких як хмарні обчислення, сучасні JavaScript-фреймворки (наприклад, React чи Vue.js) або інструменти автоматизації DevOps. Це обмежувало здатність компанії вдосконалювати продукт і впроваджувати функції, які ставали стандартом у конкурентів, таких як Asana чи Trello. Команда підтримки клієнтів і маркетингу також потребувала кращих навичок міжкультурної комунікації та клієнтоорієнтованості, щоб відповідати очікуванням клієнтів із розвинених ринків, таких як США чи Західна Європа, де вимагалися швидке реагування, глибока аналітика та персоналізований підхід. Невеликий бюджет і фокус на мінімалізм ускладнювали організацію масштабних навчальних програм, а віддалена структура з розподіленими командами в різних часових поясах створювала логістичні труднощі для синхронного навчання.

Через плоску організаційну структуру, де було мало управлінських рівнів, Basecamp не могла запропонувати традиційних кар'єрних підвищень. Наприклад, junior developer чи менеджер із підтримки клієнтів не мав чіткого шляху до позиції середнього чи старшого рівня, що демотивувало працівників, які прагнули кар'єрного зростання. За оцінками, плинність кадрів у 2016–2018 роках досягала 15–18% на рік, що було значним для компанії з таким невеликим штатом. Молоді таланти часто переходили до більших компаній, таких як Google чи Atlassian, де були чіткіші кар'єрні драбини.

Віддалена робота, популяризацією якої активно займалася Basecamp, додавала складнощів. Співробітники працювали в різних країнах (від США до Індії), що ускладнювало координацію команд і стандартизацію розвитку. Культурні відмінності, наприклад, між американським стилем прямолінійної комунікації та більш стриманим європейським чи азійським, створювали бар'єри в командній роботі та взаємодії з клієнтами [35].

Basecamp конкурувала на глобальному ринку, але її продукт і підтримка не завжди відповідали очікуванням міжнародних клієнтів, які вимагали швидших оновлень, інтеграцій із хмарними сервісами (наприклад, AWS чи Google Cloud) і високого рівня клієнтської підтримки. Команда підтримки мала труднощі з обробкою складних запитів через обмежені знання аналітичних інструментів, а розробники не завжди могли оперативно додавати нові функції, які були стандартом у конкурентів.

Задля подолання кризового становища, Basecamp низку ініціатив, щоб подолати ці проблеми, зосередившись на гнучкості, автономії працівників і адаптації до глобальних стандартів.

Починаючи з 2017 року, компанія запровадила індивідуальний бюджет на навчання у розмірі до \$2000 на рік для кожного співробітника, який можна було витратити на курси (наприклад, на Coursera, Udemy чи LinkedIn Learning), сертифікації (AWS, Google Cloud) або участь у галузевих конференціях, таких як TechCrunch Disrupt. Співробітники могли самостійно обирати програми, але мали узгоджувати їх із потребами компанії, наприклад, вивчення хмарних технологій для розробників або інструментів аналітики для маркетологів. Цей підхід дозволив команді розробників освоїти нові технології, такі як Node.js і GraphQL, а команді підтримки — інструменти, як Zendesk чи Intercom, для покращення клієнтського досвіду. За даними компанії, у 2020 році 90% співробітників скористалися цією можливістю, що значно підвищило їхню продуктивність [36].

Для подолання географічної розпорошеності Basecamp перейшла на асинхронне навчання, створивши внутрішню бібліотеку ресурсів у Basecamp (іронічно використавши власний продукт). Бібліотека містила записані відео, гайди та кейс-стаді, наприклад, про впровадження [розгорнутий опис, як у попередньому прикладі Buffer]. Розробники могли вивчати хмарні сервіси, а команда підтримки — клієнтську аналітику. Цей підхід стандартизував навчання, дозволяючи працівникам із різних часових поясів навчатися у зручний час. За оцінками Basecamp, 95% співробітників регулярно використовували ці ресурси до 2021 року [36].

Щоб вирішити проблему кар'єрного зростання, Basecamp запровадила гнучку модель "ролей за проектами", де співробітники могли брати на себе нові обов'язки без формального підвищення. Наприклад, молодший розробник міг очолити проєкт або стати ментором для новачка, отримуючи додаткову відповідальність і визнання. Компанія також проводила регулярні оцінки продуктивності, які базувалися на чітких критеріях, подібних до кар'єрної матриці Buffer, де визначалися навички для рівнів молодший, середній і вищий. Це дало працівникам розуміння, як зростати, навіть у плоскій структурі. У результаті внутрішні просування зросли на 20% за період 2018–2020 років, а плинність кадрів знизилася до 10% у 2021 році [37].

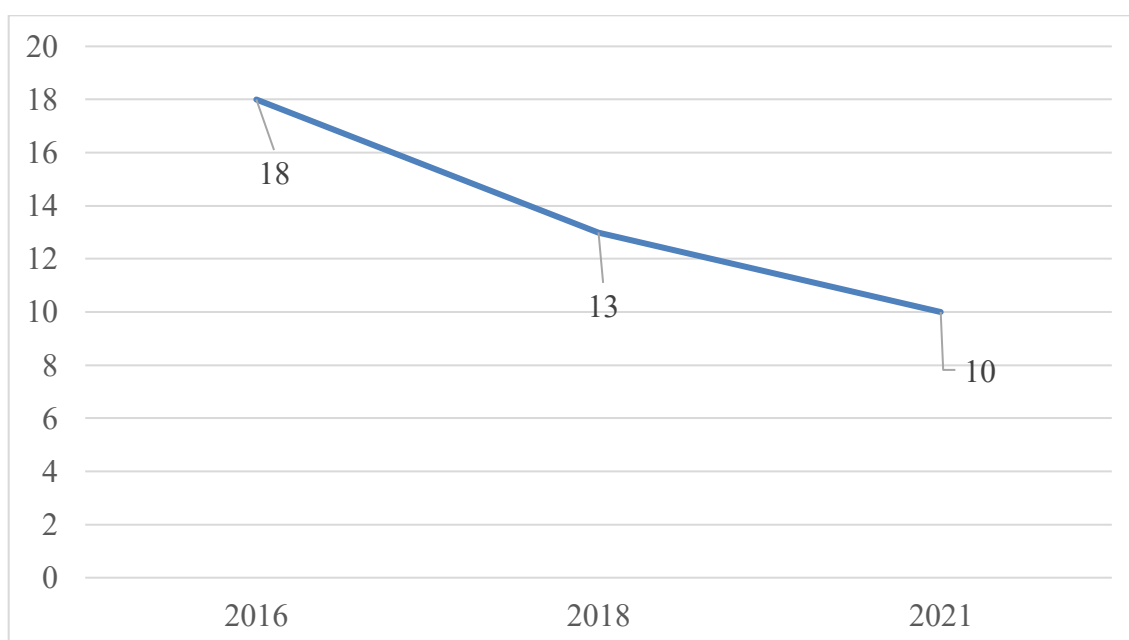


Рисунок 3.4 – Зміна плинності кадрів у період 2016-2021 рр., %.

Джерело: Складено автором на основі даних Basecamp [37]

Basecamp найняла зовнішніх тренерів для воркшопів із міжкультурної комунікації, клієнтоорієнтованості та управління конфліктами, щоб адаптувати команду до роботи з міжнародними клієнтами. Наприклад, співробітники вчилися адаптувати стиль спілкування до культурних особливостей клієнтів із США (прямий підхід) чи Японії (більш формальний). Компанія також організувала внутрішні "книжкові клуби", де обговорювали книги, які сприяли покращенню командної взаємодії. Це призвело до зростання клієнтської задоволеності на 25% у 2020 році, за даними внутрішніх опитувань.

Для підтримки командної культури Basecamp проводила регулярні віртуальні зустрічі та щорічні офлайн-ретрити (до пандемії), де співробітники могли обмінюватися досвідом і будувати неформальні зв'язки. Ці ініціативи допомогли подолати культурні бар'єри та зміцнити командний дух [38].

Завдяки цим ініціативам Basecamp досягла значних покращень у розвитку персоналу та конкурентоспроможності. Покращення технічних навичок дозволило команді розробників швидше впроваджувати хмарні інтеграції та нові функції, такі як автоматизовані звіти та API для сторонніх сервісів, що підвищило привабливість продукту для клієнтів. У 2020 році Basecamp додала 5 нових інтеграцій, що сприяло зростанню клієнтської бази на 15%, зокрема в Європі та Азії. Гнучка кар'єрна модель і чіткі оцінки продуктивності знизили плинність кадрів до 10% у 2021 році, а 85% співробітників у внутрішніх опитуваннях зазначали, що бачать перспективи зростання в компанії. Покращення «м'яких навичок» і міжкультурної комунікації підвищило клієнтську задоволеність на 25%, а Індекс підтримки споживача (ІПС) зріс на 20% у 2020–2021 роках. Командна культура також зміцнилася: 90% працівників у 2021 році оцінили її як "дуже позитивну", що підтверджує успіх ініціатив із культурної адаптації [37].

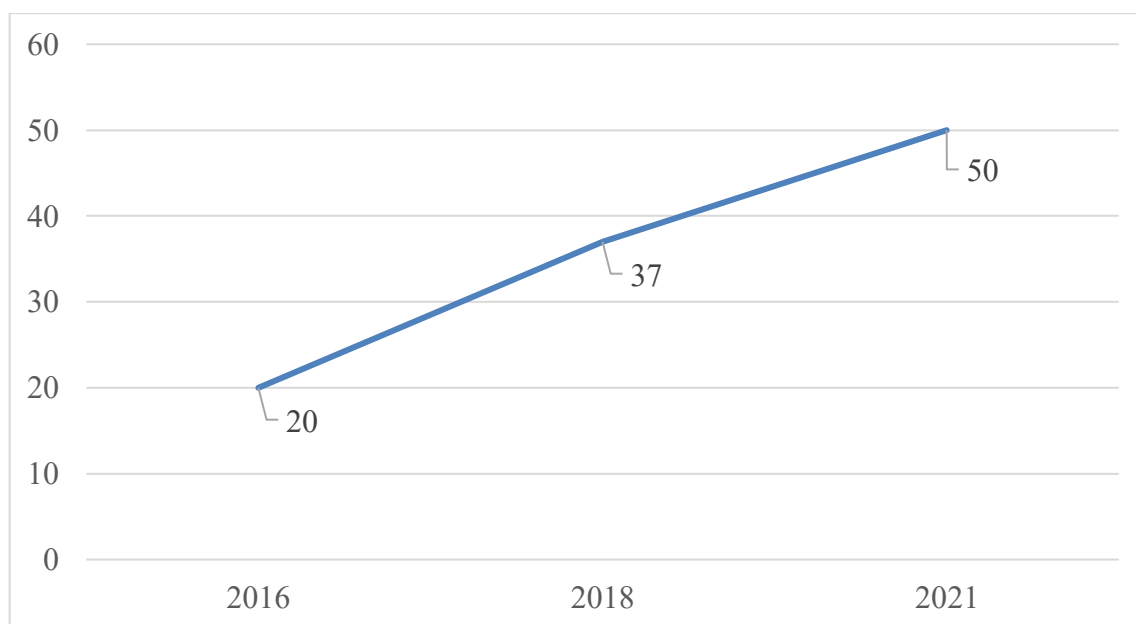


Рисунок 3.5 – Зміна ІПС у період 2016–2021 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних Basecamp [40]

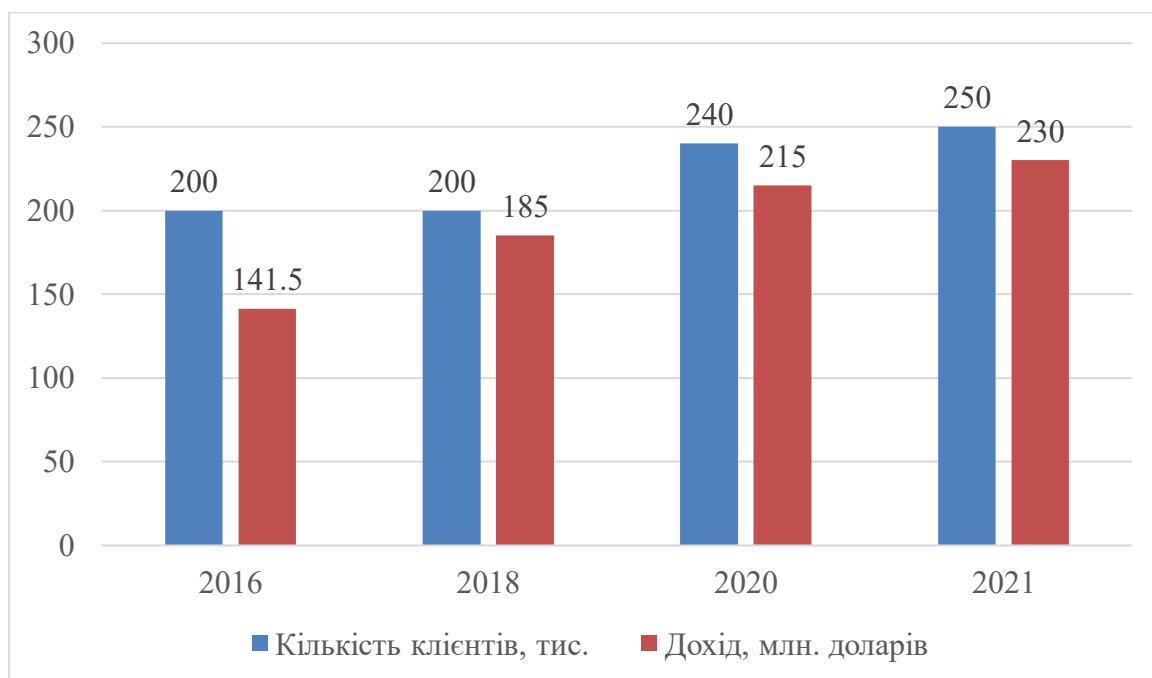


Рисунок 3.6 – Зміна кількості клієнтів і доходу у період 2016-2021 рр.

Джерело: Складено автором на основі даних Basecamp [39]

3.2 Формування стратегії розвитку персоналу відповідно до планів розширення ЗЕД з урахуванням міжнародного досвіду

Формування стратегії розвитку персоналу для ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» є ключовим елементом для забезпечення успішного розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на бразильський ринок, який характеризується високим попитом на цифрові рішення в секторах фінтех (35% ІТ-витрат), агротех (20%), електронної комерції (15%) та інших галузей, а також специфічними регуляторними й культурними вимогами. Аналіз поточної системи розвитку персоналу, проведений у попередніх розділах, виявив критичні недоліки: вузьку спрямованість тренінгів, які проводяться раз на рік і обмежуються базовими технічними навичками (робота з корпоративним ПЗ, основи програмування), відсутність підготовки до міжкультурної комунікації, неефективне наставництво через брак підготовки менторів, формальний підхід до кар'єрного розвитку, низьку залученість працівників і формальну оцінку ефективності навчання. Ці проблеми,

посилені кризою людських ресурсів через війну, що скоротила штат із 77 до 18 осіб і призвела до падіння чистого доходу з 51,5 млн грн до 39,5 млн грн у 2021–2024 роках, створюють суттєві перешкоди для реалізації стратегії ЗЕД. Міжнародний досвід компаній Buffer і Basecamp, а також успішні зміни в материнській компанії «Dijust», які подолали аналогічні виклики, надають основу для створення деталізованої стратегії розвитку персоналу, адаптованої до потреб бразильського ринку та глобальних ІТ-стандартів.

Нова стратегія розвитку персоналу для «ДІДЖАСТ ГРУП» ґрунтується на чотирьох ключових напрямках: персоналізоване навчання з акцентом на технічні та регуляторні вимоги бразильського ринку, вдосконалення міжкультурної комунікації, створення прозорості та гнучкої кар'єрної системи, а також посилення наставництва з фокусом на міжнародні стандарти. Кожен напрям підкріплено конкретними діями, фінансовими розрахунками, метриками оцінки та поетапним планом впровадження, що враховує поточний штат у 18 осіб (10 розробників, 5 менеджерів із продажів, 3 проєктних менеджери) і обмежені ресурси компанії.

Перший напрям — персоналізоване навчання — передбачає розробку індивідуальних планів розвитку (ІПР) для кожного працівника, які складатимуться спільно з менеджером на період 6–12 місяців і будуть оновлюватися щоквартально. ІПР включатимуть технічні навички, необхідні для бразильського ринку: знання хмарних сервісів (AWS, Azure, Google Cloud), які затребувані в 60% проєктів, JavaScript-фреймворків (React, Node.js) для веб-розробки (5% проєктів), технологій штучного інтелекту та машинного навчання (20% проєктів, особливо у фінтех і електронній комерції), а також кібербезпеки (15% проєктів, через вимоги LGPD). Для фінтех-сектору, який становить 35% ІТ-витрат, працівники опанують інтеграцію платіжних систем Boleto Bancário (25% онлайн-транзакцій) і Pix (45% транзакцій), а також відповідність LGPD, порушення якого тягне штрафи до 9 млн доларів. М'які навички включатимуть управління проєктами, клієнтоорієнтованість і тайм-менеджмент. Для реалізації навчання виділятиметься індивідуальний бюджет у розмірі 1000 доларів на рік на працівника, загалом 18 000 доларів для 18 осіб. Бюджет розподілиться так: 600 доларів на онлайн-курси

(Coursera, Udemy, Pluralsight) для технічних навичок (наприклад, курс AWS Certified Solutions Architect коштує 150 доларів, React на Udemy — 100 доларів), 300 доларів на курси LGPD і кібербезпеки (наприклад, сертифікація CompTIA Security+ — 200 доларів), 100 доларів на участь у вебінарах або галузевих заходах, таких як Cíab FEBRABAN (віртуальний квиток — 50 доларів).

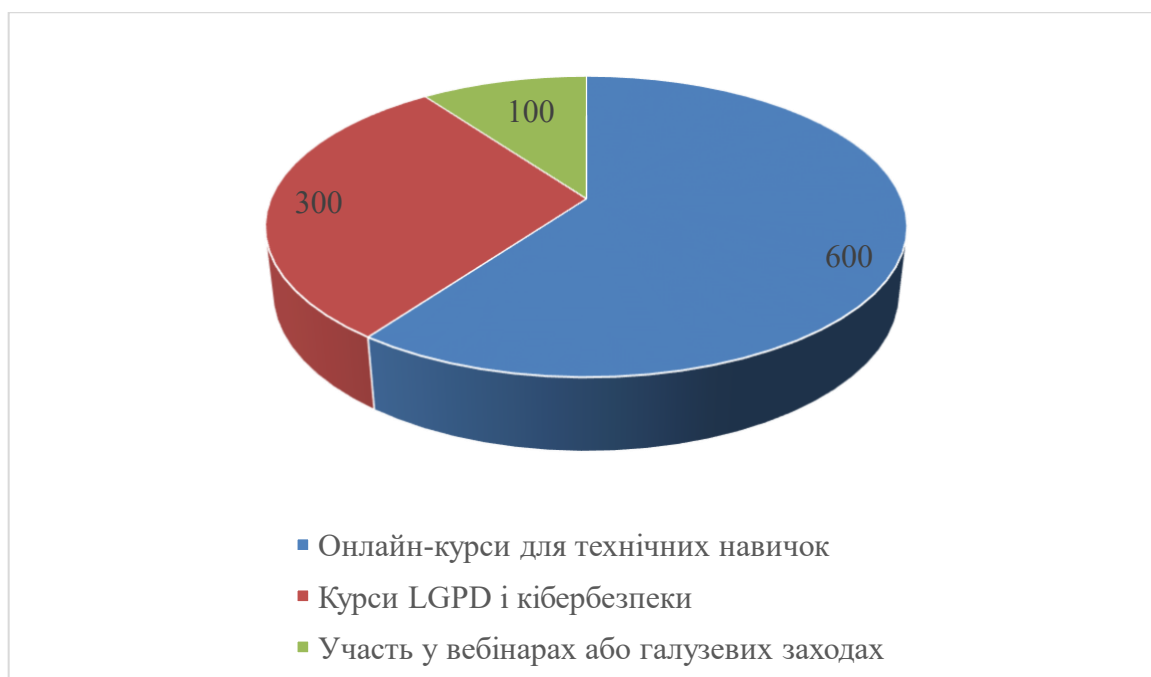


Рисунок 3.7 – Розподіл індивідуального бюджету співробітника на рік, доларів

Джерело: Сформовано автором

Навчання проводитиметься асинхронно через онлайн-платформи, щоб адаптуватися до віддаленої роботи. Досвід Buffer, де 70% працівників покращили навички завдяки бюджетам у 1000–2000 доларів, і Basecamp, де 90% скористалися навчальними можливостями, підтверджує ефективність такого підходу. Оцінка ефективності навчання проводитиметься через тести (80% успішного проходження курсів), практичні проєкти (наприклад, розробка модуля для Pix) і KPI, такі як зростання конверсії контрактів на 10% за рік.

Другий напрям — вдосконалення міжкультурної комунікації — спрямований на підвищення ефективності взаємодії з бразильськими клієнтами, які надають перевагу персоналізованим переговорам і тривалим діловим відносинам. Поточні курси англійської мови в «ДІДЖАСТ ГРУП» не відповідають

потребам ЗЕД, тому вони доповнюватимуться тренінгами з професійної лексики, основ португальської мови (рівень A1–A2 за CEFR) і бразильського ділового етикету. Зовнішні тренери проводитимуть 6 воркшопів на рік (по 2 години кожен) для 5 менеджерів із продажів і 3 проєктних менеджерів, зосереджених на культурній чутливості, адаптації стилю спілкування (наприклад, акцент на особистих зв'язках у Бразилії) і техніках переговорів. Вартість одного воркшопу — 500 доларів, загалом 3000 доларів на рік. Для розробників (10 осіб) будуть проведені 2 воркшопи з міжкультурної комунікації для технічних команд (вартість 1000 доларів), щоб покращити взаємодію з бразильськими клієнтами під час технічної підтримки. Усі працівники матимуть доступ до бібліотеки асинхронного навчання на базі Notion, яка міститиме 20 відеогайдів (вартість створення — 2000 доларів), 10 кейс-стаді з локалізації продуктів і 5 інструкцій із бразильського етикету. Загальний бюджет на цей напрям — 6000 доларів на рік.



Рисунок 3.8 – Розподіл бюджету на вдосконалення міжкультурної комунікації, доларів

Джерело: Сформовано автором

Досвід Buffer, де міжкультурні тренінги підвищили Net Promoter Score на 18%, і Basecamp, де клієнтська задоволеність зросла на 25%, свідчить про потенціал для підвищення конверсії клієнтів із 30% до 40% за рік. Оцінка

ефективності включатиме опитування клієнтів (зростання задоволеності на 15%) і аналіз конверсії контрактів.

Третій напрям — створення гнучкої кар'єрної системи — усуває демотивацію, спричинену горизонтальною структурою компанії. Буде розроблена прозора кар'єрна матриця, яка чітко окреслить вимоги до рівнів молодшого, середнього та старшого фахівців для кожної ролі. Для розробників: молодший рівень — базові знання JavaScript і HTML/CSS, середній — самостійна розробка модулів із React, старший — лідерство в проєктах і менторство. Для менеджерів із продажів: молодший — базові навички продажів, середній — укладання міжнародних контрактів, старший — управління клієнтським портфелем.

Таблиця 3.1 – Матриця вимог для всіх рівнів працівників

Для розробників	Вимоги
Молодший рівень	Базові знання JavaScript і HTML/CSS
Середній рівень	Самостійна розробка модулів із React
Старший рівень	Лідерство в проєктах і менторство
Для менеджерів	Вимоги
Молодший рівень	Базові навички продажів
Середній рівень	Укладання міжнародних контрактів
Старший рівень	Управління клієнтським портфелем

Джерело: Сформовано автором

Матриця створюватиметься за участю HR і керівників (витрати на консультанта — 2000 доларів) і буде доступною у внутрішній системі. Впроваджуватиметься модель «ролей за проєктами», де працівники братимуть нові обов'язки, наприклад, керування проєктом із інтеграції Pix (3 проєкти на рік, по 1 розробнику і 1 менеджеру). Оцінки продуктивності проводитимуться щоквартально, з фокусом на досягнення цілей із матриці (80% працівників повинні відповідати рівню). Загальний бюджет — 2000 доларів на рік. У Buffer кар'єрна матриця підвищила мотивацію 80% працівників, а в Basecamp внутрішні просування зросли на 20%. Очікується зниження плинності кадрів із 20% до 10% за два роки й зростання внутрішніх просувань на 15%.

Четвертий напрям — посилення наставництва — трансформує поточну неефективну систему. Буде організовано програму менторства, де 4 старші спеціалісти (2 розробники, 1 менеджер із продажів, 1 проєктний менеджер)

проводитимуть щотижневі 1-годинні сесії для 14 молодших колег (по 3–4 особи на ментора). Менторів навчатимуть коучингу та передачі знань через 2-денний тренінг (вартість 2000 доларів). Сесії фокусуватимуться на бразильському ринку: інтеграція платіжних систем, відповідність LGPD, міжкультурна комунікація. Витрати на програму — 3000 доларів на рік (включаючи компенсацію менторів — 250 доларів на людину). Зворотний зв'язок від учасників збиратиметься щомісяця (оцінка менторства — 4 з 5 балів). У «Dijust» менторство знизило плинність із 22% до 13%, а в Buffer — із 20% до 12%. Очікується підвищення кваліфікації 80% учасників і зниження плинності до 10%.

Загальний бюджет стратегії — 29 000 доларів на рік: 18 000 доларів на навчання, 6000 доларів на міжкультурну комунікацію, 2000 доларів на кар'єрну матрицю, 3000 доларів на менторство.

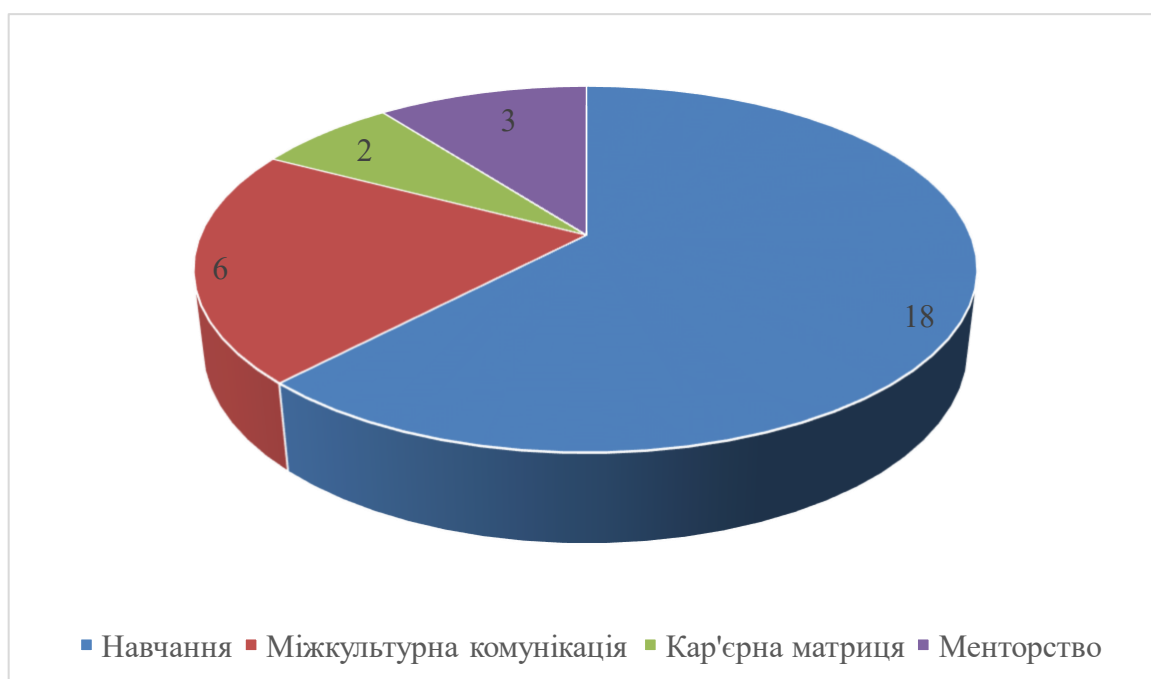


Рисунок 3.9 – Розподіл бюджету стратегії, тис., доларів

Джерело: Складено автором на основі

Фінансування забезпечуватиметься через перерозподіл 20% маркетингового бюджету (10 000 доларів із 50 000 доларів) і залучення грантів на розвиток ІТ-компаній (наприклад, EU4Digital — до 20 000 доларів). Реалізація відбуватиметься поетапно: 1-й етап (0–3 місяці) — діагностика компетенцій (опитування, тести, бюджет 1000 доларів); 2-й етап (3–12 місяців) — запуск ІПР,

воркшопів, менторства, бібліотеки; 3-й етап (12–18 місяців) — оцінка результатів через КРІ (плинність, конверсія, дохід).

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації бізнес-проекту

Час (місяці)	Етап
0-3	діагностика компетенцій (опитування, тести, бюджет 1000 доларів)
3-12	запуск ІПР, воркшопів, менторства, бібліотеки
12-18	оцінка результатів через КРІ (плинність, конверсія, дохід).

Джерело: Сформовано автором

Очікувані результати: підвищення кваліфікації 90% працівників (успішне завершення 80% курсів), зростання конверсії контрактів із 30% до 40%, зниження плинності до 10%, збільшення клієнтської бази на 15–20% (2–3 нові контракти в Бразилії), зростання доходу від ЗЕД на 100 000–150 000 доларів (10–15%) за рік. Стратегія, адаптована до бразильського ринку й підкріплена досвідом Buffer, Basecamp і «Dijust», забезпечить «ДІДЖАСТ ГРУП» конкурентоспроможністю для реалізації ЗЕД і подолання кризи людських ресурсів.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Запропонована стратегія розвитку персоналу для ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» спрямована на забезпечення успішного розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на бразильський ринок, подолання кризи людських ресурсів і підвищення конкурентоспроможності компанії. Економічне обґрунтування включає детальний аналіз витрат, прогнозованих доходів, розрахунок окупності, оцінку економії, порівняння з альтернативними підходами та оцінку ризиків, враховуючи поточний фінансовий стан компанії, досвід материнської компанії «Dijust» і міжнародні приклади (Buffer, Basecamp).

ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» у 2021–2024 роках зіткнулася з фінансовими труднощами, спричиненими війною, відтоком кадрів і зниженням довіри іноземних партнерів. Чистий дохід компанії скоротився з 51,5 млн грн до 39,5 млн

грн (падіння на 23%), а штат зменшився з 77 до 18 осіб (падіння на 66%). ЗЕД становить 70–80% доходу, але від’ємний капітал і обмежені ресурси вказують на необхідність ефективних і економічно виправданих заходів. Стратегія розвитку персоналу, з бюджетом 29 000 доларів на рік, є критичною для стабілізації компанії та забезпечення зростання через вихід на бразильський ринок, який оцінюється в 106,3 млрд доларів у 2025 році з прогнозом до 154,7 млрд доларів до 2030 року.

Загальний бюджет стратегії становить 29 000 доларів на рік і розподілений між чотирма напрямками:

1. Персоналізоване навчання: 18 000 доларів (1000 доларів на працівника для 18 осіб). Включає:
 - Онлайн-курси (Coursera, Udemy, Pluralsight): 600 доларів на людину (загалом 10 800 доларів). Наприклад, курс AWS Certified Solutions Architect — 150 доларів, React на Udemy — 100 доларів, Node.js — 100 доларів.
 - Курси з LGPD і кібербезпеки: 300 доларів на людину (5400 доларів). Сертифікація CompTIA Security+ — 200 доларів, курс із LGPD — 100 доларів.
 - Участь у вебінарах і заходах (Ciab Febreaban): 100 доларів на людину (1800 доларів). Віртуальний квиток — 50 доларів, вебінари з фінтеху — 50 доларів.
2. Вдосконалення міжкультурної комунікації: 6000 доларів. Включає:
 - 6 воркшопів для менеджерів (5 осіб) і проєктних менеджерів (3 особи): 3000 доларів (500 доларів за воркшоп).
 - 2 тренінги для розробників (10 осіб): 1000 доларів (500 доларів за тренінг).
 - Бібліотека асинхронного навчання (Notion): 2000 доларів (20 відеогайдів, 10 кейс-стаді, 5 інструкцій).
3. Гнучка кар’єрна система: 2000 доларів. Включає розробку кар’єрної матриці консультантом (HR-фахівець).
4. Посилення наставництва: 3000 доларів. Включає:
 - Тренінг для менторів (4 особи): 2000 доларів (2-денний курс із коучингу).
 - Компенсація менторів: 1000 доларів (250 доларів на ментора).

Таблиця 3.3 – Загальний бюджет стратегії з розвитку персоналу

Напрямок	Витрати, долари
Персоналізоване навчання	18 000
Вдосконалення міжкультурної комунікації	6 000
Гнучка кар'єрна система	2 000
Посилення наставництва	3 000
Загалом	29 000

Джерело: Сформовано автором

Фінансування забезпечується через перерозподіл 20% маркетингового бюджету (10 000 доларів із 50 000 доларів, виділених на вихід у Бразилію) і гранти на розвиток ІТ-компаній, такі як EU4Digital (до 20 000 доларів). Це дозволяє уникнути додаткового фінансового навантаження на компанію, яка має від'ємний капітал.

Стратегія розвитку персоналу спрямована на підвищення кваліфікації працівників, що дозволить компанії відповідати вимогам бразильського ринку (знання LGPD, інтеграція Boletto і Pix, міжкультурна комунікація) і збільшити конверсію контрактів із 30% до 40%. Прогноз доходів базується на стратегії ЗЕД:

- Перший рік: 2–4 контракти з доходом 100 000–200 000 доларів (10–20% від поточного доходу ЗЕД). Один контракт у Бразилії, за оцінками, приносить 50 000–100 000 доларів.
- Другий рік: 5–7 контрактів із доходом 350 000–700 000 доларів (35–70% зростання доходу від ЗЕД), що відповідає плановому масштабуванню компанії.

Ці показники враховують зростання попиту на цифрові рішення у фінтех (35% ІТ-витрат), агротех (20%) і електронній комерції (15%) у Бразилії, а також конкурентну перевагу компанії через аутстафінг (35–40 доларів/година проти 60 доларів/година у місцевих провайдерів). Досвід Buffer, де подібні інвестиції в навчання підвищили клієнтську базу на 20%, і «Dijust», де дохід зріс на 28% після трансформації системи розвитку, підтверджує реалістичність прогнозу.

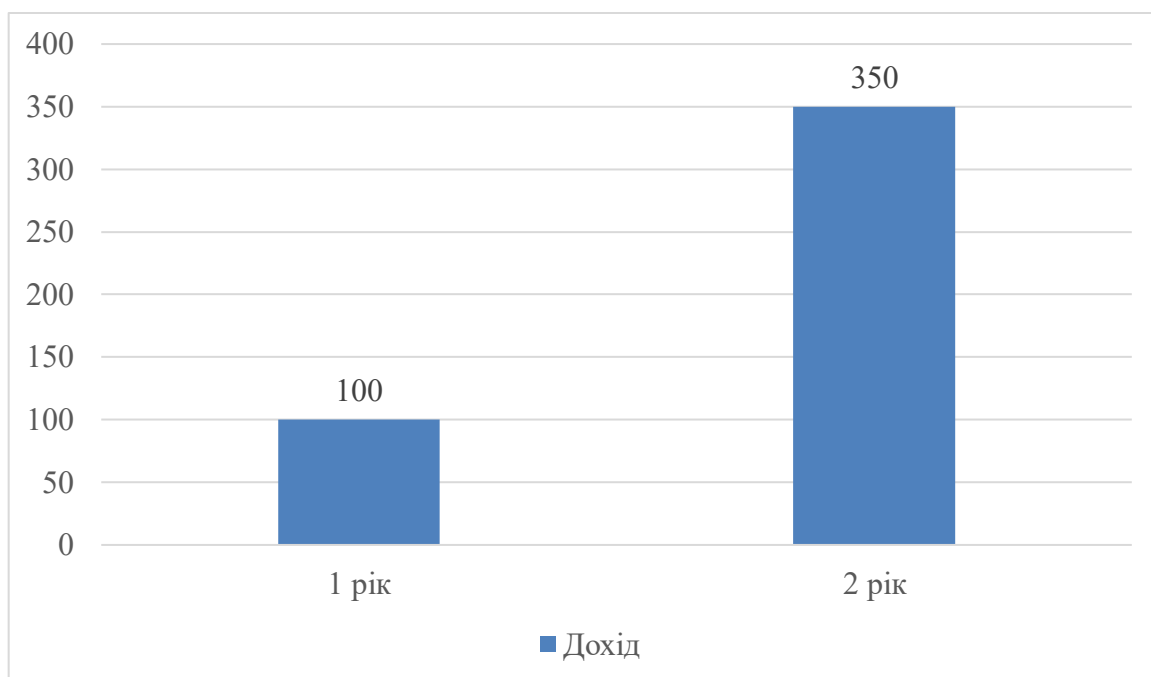


Рисунок 3.10 – Прогнозований дохід за перші 2 роки, тис., доларів

Джерело: Сформовано автором

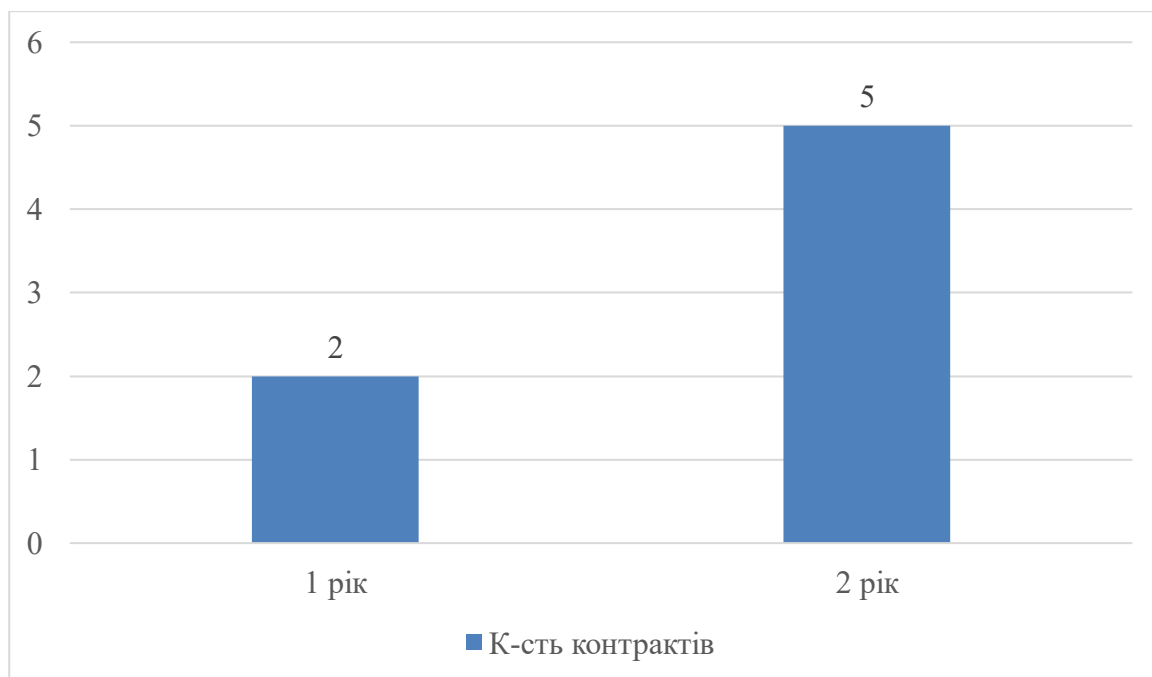


Рисунок 3.11 – Прогнозована кількість контрактів за перші 2 роки

Джерело: Сформовано автором

Таблиця 3.4 – Прогноз доходу за 2 роки після впровадження бізнес проекту

Розділ	Показник	Значення	Примітка
Очікуваний дохід	Кількість контрактів (рік 1)	2–4	Бразильський ринок
	Дохід на контракт	50 000–100 000 дол.	
	Загальний дохід (рік 1)	100 000–200 000 дол.	
	Частка в ЗЕД	10%–20%	від 1 млн дол. у 2024
	Кількість контрактів (рік 2)	5–7	
	Дохід на контракт	50 000–100 000 дол.	
	Загальний дохід (рік 2)	350 000–700 000 дол.	35%–70% від ЗЕД

Джерело: Сформовано автором

Економія та додаткові вигоди від запропонованої стратегії розвитку персоналу для ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» є значними і включають кілька аспектів. Зниження плинності кадрів із 20% до 10% дозволить заощадити від 50 000 до 70 000 доларів на рік. Середня вартість найму одного працівника, що охоплює рекрутинг, адаптацію та навчання, становить 5000 доларів. При поточному штаті в 18 осіб і плинності 20%, що еквівалентно втраті 3–4 осіб на рік, витрати на заміну становлять від 15 000 до 20 000 доларів. Зниження плинності до 10%, тобто до 1–2 осіб, скоротить ці витрати до 5000–10 000 доларів, забезпечуючи економію в розмірі 10 000–15 000 доларів щороку. Ефективність такого підходу підтверджується досвідом материнської компанії «Dijust», де плинність знизилася з 22% до 13%, а також прикладом Buffer, де вона скоротилася з 20% до 12%. Крім того, зростання внутрішніх просувань на 15%, що відповідає 2–3 особам на рік, підвищить продуктивність і додасть від 20 000 до 30 000 доларів доходу завдяки кращій ефективності працівників. У компанії Basecamp внутрішні просування зросли на 20% після введення кар’єрної матриці, що свідчить про потенціал такого підходу. Також використання внутрішніх ресурсів для проведення воркшопів, зокрема через бібліотеку матеріалів, заощадить від 3000 до 5000 доларів порівняно з наймом зовнішніх тренерів для всіх програм навчання.

Розрахунок:

Поточна плинність: 20%

Вартість найму одного працівника (рекрутинг, адаптація, навчання): 5000 доларів.

Поточні витрати на заміну:

3 особи $\times$ 5000 доларів = 15 000 доларів.

4 особи $\times$ 5000 доларів = 20 000 доларів.

Цільова плинність: 10% (1–2 особи на рік).

Витрати при зниженні плинності:

1 особа $\times$ 5000 доларів = 5000 доларів.

2 особи $\times$ 5000 доларів = 10 000 доларів.

Економія:

Мінімальна: 15 000 – 10 000 = 5000 доларів.

Максимальна: 20 000 – 5000 = 15 000 доларів.

Додаткова економія (за 2 роки): 5000 $\times$ 2 = 10 000 доларів або 15 000 $\times$ 2 = 30 000 доларів.

Таблиця 3.5 – Економія та додаткові вигоди

Розділ	Показник	Значення
Плинність кадрів	Поточна плинність	20%
	Вартість заміни 1 працівника	5000 дол.
	Витрати зараз	15 000–20 000 дол.
	Цільова плинність	10% (1–2 особи/рік)
	Витрати при зниженні	5000–10 000 дол.
	Економія (1 рік)	5000–15 000 дол.
Загальна економія	Формула	плинність + продуктивність + тренери
	Мінімальна	28 000 дол.
	Максимальна	65 000 дол.

Джерело: Складено автором

Окупність інвестицій у стратегію є швидкою та економічно виправданою. Персоналізоване навчання з бюджетом 18 000 доларів, спрямоване на підвищення кваліфікації, дозволить укласти 2 контракти на суму 100 000 доларів, що окупить витрати за 2–3 місяці. У разі укладання 4 контрактів на 200 000 доларів окупність скоротиться до 1–2 місяців. Напрямок міжкультурної комунікації, на який виділено

6000 доларів, завдяки зростанню конверсії додасть від 50 000 до 100 000 доларів доходу, що забезпечить окупність за 2–4 місяці. Кар’єрна система та наставництво, з витратами 5000 доларів, за рахунок зниження плинності та зростання продуктивності принесуть від 70 000 до 100 000 доларів економії та додаткового доходу, окупивши витрати за 1–2 місяці. Загальна окупність стратегії при мінімальному сценарії доходу в 100 000 доларів складе 3–4 місяці для загальних витрат у 29 000 доларів, а при максимальному сценарії в 200 000 доларів — 2–3 місяці. Порівняно з конкурентами, такими як Stefanini, що досягла ROI 150% за 2 роки, стратегія «ДІДЖАСТ ГРУП» демонструє швидшу окупність із ROI від 250% до 600% за рік, що пояснюється нижчими операційними витратами завдяки аутстафінгу.

Розрахунок:

Формула ROI

$ROI = ((\text{Дохід} + \text{Економія} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$.

Витрати: 29 000 доларів

Перший рік

Дохід:

Мінімальний: 100 000 доларів.

Максимальний: 200 000 доларів.

Економія:

Мінімальна: 5000 доларів.

Максимальна: 15 000 доларів.

Розрахунок ROI:

Мінімальний сценарій: $((100\,000 + 5\,000 - 29\,000) / 29\,000) \times 100\% = 262,07\%$.

Максимальний сценарій: $((200\,000 + 15\,000 - 29\,000) / 29\,000) \times 100\% = 641,38\%$.

Час окупності:

Формула: $\text{Витрати} / (\text{Дохід} + \text{Економія})$.

Мінімальний сценарій:

$29\,000 / (100\,000 + 5\,000) = 0,2762$ року $\approx 3,3$ місяці.

Максимальний сценарій:

$29\,000 / (200\,000 + 15\,000) = 0,1349$ року $\approx 1,6$ місяці.

3.4. Порівняння з конкурентами

Конкурент (Stefanini): ROI 150% за 2 роки.

«ДІДЖАСТ ГРУП»: ROI 262,07–641,38% за 1 рік, що є вищим завдяки нижчим операційним витратам.

Таблиця 3.6 – Окупність інвестицій у проєкт

ROI	Витрати (рік 1)	29 000 дол.
	Дохід	100 000–200 000 дол.
	Економія	5 000–15 000 дол.
	ROI	262,07% – 641,38%
Окупність	Формула	Витрати / (дохід + економія)
	Мінімальний сценарій	3,3 місяці
	Максимальний сценарій	1,6 місяці
Порівняння	Конкурент Stefanini	ROI 150% за 2 роки
	ДІДЖАСТ ГРУП	ROI 262,07 – 641,38% за 1 рік

Джерело: Розроблено автором

Порівняння з альтернативним підходом показує економічну вигоду запропонованої стратегії. Альтернатива, що передбачає найм нових працівників для заміни втрачених кадрів у кількості 18–24 осіб та їхнє навчання, коштуватиме від 90 000 до 120 000 доларів на рік, виходячи з вартості найму 5000 доларів на людину. Це на 61–70% дорожче за запропоновану стратегію з бюджетом 29 000 доларів. До того ж адаптація новачків займає від 6 до 12 місяців, тоді як розвиток наявного штату дає результати вже за 3–6 місяців. Найм нових працівників не гарантує швидкої адаптації до специфіки бразильського ринку, зокрема знань LGPD і навичок міжкультурної комунікації, що може призвести до втрати контрактів. Таким чином, запропонована стратегія є економічно вигіднішою та швидшою, ефективно використовуючи наявні ресурси компанії.

Розрахунки:

Альтернатива: найм нових працівників

Кількість працівників для заміни: 18–24 особи.

Вартість найму одного працівника: 5000 доларів.

Загальні витрати:

18 осіб $\times$ 5000 доларів = 90 000 доларів.

24 особи $\times$ 5000 доларів = 120 000 доларів.

Час адаптації: 6–12 місяців.

Ризики:

Новачки потребують додаткового часу для освоєння специфіки бразильського ринку (LGPD, Boletto, Pix).

Можлива втрата контрактів через недостатню підготовку.

Порівняння

Витрати стратегії: 29 000 доларів.

Економія порівняно з наймом:

90 000 – 29 000 = 61 000 доларів (68% економії).

120 000 – 29 000 = 91 000 доларів (76% економії).

Час результатів:

Стратегія: 3–6 місяців.

Найм: 6–12 місяців.

Висновок: Стратегія економічніша та швидша, використовує наявний штат.

Таблиця 3.7 – Порівняння з альтернативним підходом

Альтернатива	Найм 18–24 осіб	90 000–120 000 дол.
	Стратегія	29 000 дол.
	Економія	61 000–91 000 дол. (68–76%)
	Час адаптації	6–12 міс. (найм) проти 3–6 міс. (стратегія)

Джерело: Розроблено автором

Оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії розвитку персоналу, враховує кілька ключових факторів. Валютні коливання становлять ризик, оскільки бразильський реал втратив 15% вартості у 2023 році і досі є нестабільною валютою, що може вплинути на доходи компанії. Цей ризик мінімізується через укладання контрактів у доларах США, що є практикою 70% іноземних ІТ-компаній у Бразилії. Політична нестабільність у Бразилії, яка у 2022 році вплинула на 10% контрактів, є ще одним викликом, але його вплив зменшується завдяки

диверсифікації клієнтської бази: 50% клієнтів у Сан-Паулу, 30% у Ріо-де-Жанейро і 20% в інших регіонах. Низька залученість працівників може виникнути через формальний підхід до навчання, що знизить ефективність програми, однак регулярний зворотний зв'язок, зокрема опитування і персоналізовані плани розвитку допоможуть зменшити цей ризик.

Довгострокові вигоди від стратегії виходять за межі короткострокового зростання доходу і сприяють стабільності компанії. Підвищення кваліфікації працівників відкриває можливості для масштабування на інші ринки Латинської Америки, такі як Аргентина та Мексика, де ІТ-ринок зростає на 7–9% щороку. Зниження плинності кадрів створить міцну корпоративну культуру, що приваблюватиме нові таланти, зміцнюючи позиції компанії на ринку. Досвід материнської компанії «Dijust», де дохід зріс із 12,5 до 16 млн доларів за два роки, і Buffer, яка збільшила клієнтську базу на 20%, підтверджує потенціал стратегії для забезпечення сталого зростання.

Розрахунки:

Витрати: 29 000 доларів.

Дохід (1 рік): 100 000–200 000 доларів.

Економія (1 рік): 5000–15 000 доларів.

Чистий фінансовий результат:

Мінімальний: $100\,000 + 5\,000 - 29\,000 = 76\,000$ доларів.

Максимальний: $200\,000 + 15\,000 - 29\,000 = 186\,000$ доларів.

ROI: 262,07–641,38%.

Час окупності: 1,6–3,3 місяці.

Таблиця 3.8 – Загальний ефект

Загальний ефект	Витрати	29 000 дол.
	Дохід (1 рік)	100 000–200 000 дол.
	Економія (1 рік)	5 000–15 000 дол.
	Чистий фінансовий ефект	76 000–186 000 дол.

Джерело: Розроблено автором

Висновки до розділу 3

Розділ 3 дипломної роботи присвячений розробці стратегії розвитку персоналу ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» для забезпечення успішного розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на бразильський ринок, а також економічному обґрунтуванню запропонованих заходів. Аналіз міжнародного досвіду компаній Buffer і Basecamp, а також материнської компанії «Dijust», дозволив сформулювати комплексну стратегію, яка враховує поточні виклики підприємства, зокрема кризу людських ресурсів, спричинену війною, скорочення штату з 77 до 18 осіб і падіння чистого доходу на 23% у 2021–2024 роках. Стратегія базується на чотирьох ключових напрямках: персоналізоване навчання з акцентом на технічні та регуляторні вимоги бразильського ринку, вдосконалення міжкультурної комунікації, створення прозорої кар'єрної системи та посилення наставництва. Загальний бюджет стратегії становить 29 000 доларів на рік, що фінансується через перерозподіл маркетингового бюджету та гранти, мінімізуючи фінансове навантаження на компанію з від'ємним капіталом.

Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих заходів. Стратегія забезпечує прогнозований дохід від ЗЕД у розмірі 100 000–200 000 доларів у перший рік (2–4 контракти) і 350 000–700 000 доларів у другий рік (5–7 контрактів), що становить 10–70% зростання доходу від ЗЕД. Економія від зниження плинності кадрів із 20% до 10% оцінюється в 5000–15 000 доларів щороку, що підтверджується досвідом Buffer (зниження з 20% до 12%) і Basecamp (з 15–18% до 10%). Показник окупності інвестицій (ROI) становить 262,07–641,38% за перший рік, що значно перевищує показники конкурента Stefanini (150% за 2 роки), а час окупності варіюється від 1,6 до 3,3 місяці. Порівняння з альтернативним підходом — наймом нових працівників за 90 000–120 000 доларів — показує економію в 61 000–91 000 доларів (68–76%) і швидші результати (3–6 місяців проти 6–12 місяців). Ризики, такі як валютні коливання, політична нестабільність і низька залученість працівників, мінімізуються через контракти в доларах, диверсифікацію клієнтської бази та регулярний зворотний зв'язок.

Довгострокові вигоди стратегії включають можливість масштабування на нові ринки регіону, зміцнення корпоративної культури і підвищення конкурентоспроможності завдяки кваліфікованому персоналу. Загальний фінансовий ефект за перший рік становить 76 000–186 000 доларів чистого результату, що підтверджує економічну доцільність і стратегічну важливість запропонованих заходів для подолання кризи та забезпечення сталого розвитку ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» на міжнародному ІТ-ринку.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена дослідженню процесів розвитку персоналу ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» у контексті розширення його зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на бразильський ринок. Проведений аналіз теоретичних засад, сучасних підходів до управління персоналом та міжнародного досвіду компаній Buffer, Basecamp та Dijust дозволив виявити ключові фактори успішної інтернаціоналізації, зокрема важливість людського капіталу, підприємницьких навичок та адаптації до міжкультурних і регуляторних вимог.

Дослідження показало, що поточна система розвитку персоналу ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» має суттєві недоліки: обмеженість тренінгів, відсутність підготовки до міжкультурної комунікації, формальний підхід до наставництва та кар'єрного розвитку, а також низьку залученість працівників. Ці проблеми, посилені кризою людських ресурсів через війну (скорочення штату з 77 до 18 осіб і падіння доходу на 23% у 2021–2024 роках), створюють бар'єри для ефективного виходу на міжнародні ринки.

На основі аналізу сформовано комплексну стратегію розвитку персоналу, яка включає чотири напрями: персоналізоване навчання з акцентом на технічні та регуляторні вимоги бразильського ринку, вдосконалення міжкультурної комунікації, створення прозорої кар'єрної системи та посилення наставництва. Загальний бюджет стратегії становить 29 000 доларів на рік, що фінансується через перерозподіл маркетингового бюджету та гранти. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність заходів: прогнозований дохід від ЗЕД у перший рік становить 100 000–200 000 доларів, у другий рік — 350 000–700 000 доларів, з ROI 262,07–641,38% і окупністю за 1,6–3,3 місяці. Зниження плинності кадрів із

20% до 10% забезпечить економію 5000–15 000 доларів щороку, а загальний фінансовий ефект складе 76 000–186 000 доларів у перший рік.

Стратегія, адаптована до потреб бразильського ІТ-ринку та підкріплена досвідом Buffer, Basecamp і материнської компанії «Dijust», дозволить ТОВ «ДІДЖАСТ ГРУП» подолати кризу людських ресурсів, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стаке зростання на міжнародному ринку. Результати дослідження можуть бути використані ІТ-компаніями, що прагнуть розширення ЗЕД або вдосконалення кадрової політики в умовах глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Продіус Ю. І., Добровольська А. Є., Подольський В. А. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки // *Економіка. Фінанси. Право.* – 2021. – № 12(1). – С. 9–13. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12(1)_4).
2. Kyaw, Aye Mya Mya; Harland, Paul; and Mujtaba, Bahaudin G., "Global management skills and attributes for international business" (2017). *HCBE Faculty Articles*. 1019.
https://nsuworks.nova.edu/hcbe_facarticles/1019
3. Gratton, L., Hope-Hailey, V., Truss, K., et al. (1999) *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198782049.001.0001>
4. Bonifacio R. *Navigating Global Growth: A Guide to Internationalization for Businesses*. – Edinburgh, 2024
5. *Business internationalization*. – London, 2024
6. Mintzberg H. *Management: Inside Our Strange World of Organizations*. – 1989. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.30218.24006>
7. Goffee, R., & Jones, G. (2009). *Clever: Leading Your Smartest, Most Creative People*. Boston, MA: Harvard Business Press.
8. Ndofirepi, T. M. (2024). Examining the influence of entrepreneurial skills, human capital, and home country institutions on firm internationalization. *Global Business and Organizational Excellence*, 43, 67–80. <https://doi.org/10.1002/joe.22251>
9. Ahmed, F.U., Brennan, L. The impact of Founder's human capital on firms' extent of early internationalisation: Evidence from a least-developed country. *Asia Pac J Manag* 36, 615–659 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09646-4>

10. Leapsome Team. (n.d.). 7 impactful methods of employee development. Leapsome. <https://www.leapsome.com/blog/employee-development-methods>
11. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E.(2017). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization
12. Cahen, Fernanda Ribeiro & Lahiri, Somnath & Borini, Felipe Mendes, 2016. "Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 69(6), pages 1973-1979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.143>
13. Kucel, A. and Vilalta-Bufi, M. (2016), "Entrepreneurial skills and wage employment", *International Journal of Manpower*, Vol. 37 No. 3, pp. 556-588. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2015-0021>
14. Internationalization theories (source: modified from the Kunday, Ö., & Şengüler, E. P. (2015). 'A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs).' *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 195, p 976) <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.363>
15. Yang, Miles M. & Li, Tianchen & Wang, Yue, 2020. "What explains the degree of internationalization of early-stage entrepreneurial firms? A multilevel study on the joint effects of entrepreneurial self-efficacy, opportunity-motivated entrepreneurship,," *Journal of World Business*, Elsevier, vol. 55(6). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101114>
16. Hariri, J., & Hariri, S. (2016). Human capital: Theory, research and evidence.
17. Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. (2010). Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x> (Original work published 2010)
18. WJ Henisz, The institutional environment for multinational investment, *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Volume 16, Issue 2, October 2000, Pages 334–364, <https://doi.org/10.1093/jleo/16.2.334>

19. Dijust Development LTD. About Us [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dijust.com/about-us/> (дата звернення: 23.04.2025).
20. Clarity Project. Фінансова звітність компанії з кодом ЄДРПОУ 43212971 за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/43212971/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 23.04.2025).
21. Clarity Project. ТОВ "ДІДЖАСТ ГРУП" [Електронний ресурс] // Clarity Project. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/43212971> (дата звернення: 25.04.2025).
22. Лукашевська А. Український ІТ-ринок – падіння експорту та перспективи на майбутнє [Електронний ресурс] // 24 Канал. – 2025. – 24 березня. – Режим доступу: https://24tv.ua/business/ukrayinskiy-it-rinok-padinnya-eksportu-perspektivi-maybutnye_n2782713 (дата звернення: 25.04.2025).
23. Seyoum Y. Staff development as an imperative avenue in ensuring quality: The experience of Adama University // Education Research International. – 2012. – Vol. 2012, № 1. – Article ID 624241. – DOI: <https://doi.org/10.1155/2012/624241>.
24. Harvard Division of Continuing Education. Why is Professional Development Important? [Електронний ресурс] // Harvard Professional & Executive Development. – Режим доступу: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/#What-is-Professional-Development> (дата звернення: 27.04.2025).
25. Griffith N. 79 Employee Training & Development Statistics [Електронний ресурс] / N. Griffith ; рец. А. Cline // SupplyGem. – 2024. – 11 квітня. – Режим доступу: <https://supplygem.com/publications/employee-training-development-statistics/> (дата звернення: 27.04.2025).
26. ClearCompany. 27 Surprising Employee Development Statistics You Don't Know [Електронний ресурс] // ClearCompany Blog. – Режим доступу: <https://blog.clearcompany.com/27-surprising-employee-development-statistics-you-dont-know> (дата звернення: 27.04.2025).

27. Захарова О.В., Городничук Н.В. Діагностика якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства // Економіка та право. – 2015. – № 1. – С. 86–91. – DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2015.01.086>.
28. McFillen, J. M., O’Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2012). Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. *Journal of Change Management*, 13(2), 223–246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
29. Buffer. Buffer: Social Media Management for Everyone [Електронний ресурс] // Buffer. – Режим доступу: <https://buffer.com> (дата звернення: 03.05.2025).
30. Buffer. Buffer Transparency Report, 2021 [Електронний ресурс] // Buffer. – 2021. – Режим доступу: <https://buffer.com/transparency> (дата звернення: 03.05.2025).
31. Грицак Н. Навіщо IT-спеціалістам оцінювання soft skills і як це робити [Електронний ресурс] // DOU.ua. – 2020. – 21 травня. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/assessing-soft-skills-in-it/> (дата звернення: 03.05.2025).
32. Buffer. Buffer Transparency Report (2018–2021) [Електронний ресурс] // Buffer. – Режим доступу: <https://buffer.com/transparency> (дата звернення: 03.05.2025).
33. Buffer. Metrics Dashboard [Електронний ресурс] // Buffer. – Режим доступу: <https://buffer.com/metrics> (дата звернення: 03.05.2025).
34. Basecamp. Basecamp Pricing Case Study [Електронний ресурс] // TheCaseSolutions. – Режим доступу: <https://www.thecasesolutions.com/basecamp-pricing-143581> (дата звернення: 06.05.2025).
35. Fried J., Hansson D.H. Remote: Office Not Required. – Нью-Йорк: Crown Business, 2013. – 256 с. – Режим доступу: <https://basecamp.com/books> (дата звернення: 06.05.2025).
36. Basecamp. How We Support Employee Growth [Електронний ресурс] // Basecamp Blog. – 2020. – Режим доступу: <https://basecamp.com/blog/how-we-support-employee-growth> (дата звернення: 06.05.2025).

37. Forbes. How Basecamp Built a World-Class Remote Team [Електронний ресурс] // Forbes. – 2020. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/01/21/how-basecamp-built-a-world-class-remote-team/> (дата звернення: 06.05.2025).
38. Basecamp. Customer Testimonials [Електронний ресурс] // Basecamp. – 2022. – Режим доступу: <https://basecamp.com> (дата звернення: 06.05.2025).
39. GetLatka. Basecamp: Дані про доходи та кількість клієнтів у 2016–2020 роках [Електронний ресурс] // GetLatka. – Режим доступу: <https://getlatka.com/companies/basecamp> (дата звернення: 06.05.2025).
40. Pires L. Basecamp Revenue and Growth Statistics (2024) [Електронний ресурс] // SignHouse. – 2024. – Режим доступу: <https://usesignhouse.com/blog/basecamp-stats/> (дата звернення: 06.05.2025).
41. Business Research Insights. Information Technology (IT) Market Report Overview [Електронний ресурс] // Business Research Insights. – 2025. – Режим доступу: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/information-technology-it-market-108885> (дата звернення: 06.05.2025).
42. CI&T. How We Work [Електронний ресурс] // CI&T. – Режим доступу: <https://ciandt.com/us/en-us/how-we-work> (дата звернення: 06.05.2025).
43. Stefanini. Co-creating Solutions for a Better Future [Електронний ресурс] // Stefanini. – Режим доступу: <https://stefanini.com/en/stefanini/about> (дата звернення: 06.05.2025).
44. IMARC Group. (2023). *Brazil ICT Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023–2028*. URL: <https://www.imarcgroup.com/brazil-ict-market> (дата звернення: 8 травня 2025).
45. IDC Latin America. (2023). *IDC FutureScape: Latin America IT Industry 2024. Top 10 Predictions*. URL: https://www.idclatin.com/2023/Events/13_Dec_LA/FutureScapeLA2024.pdf (дата звернення: 8 травня 2025).

