

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.103:339.9.012

Турчіна С.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

Дашутіна Л.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВАХ – СУБ'ЄКТАХ ЗЕД

На підставі наукових підходів уточнено сутність менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД. Визначено їх роль та значення в сучасних умовах. За матеріалами ТОВ «Сумимостобуд» (м. Суми) проаналізовано економічні показники розвитку підприємства, охарактеризовано ефективність апарату управління. Визначено основні стратегічні напрямки щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність підприємства, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, чинники впливу, менеджмент, персонал.

Базируясь на существующих научных подходах уточняется понятие менеджмента персонала предприятий - субъектов ВЭД, определяется их роль и значение в современных условиях. Проанализированы экономические показатели конкретного предприятия ООО «Сумымостобуд» (г. Сумы), охарактеризована эффективность аппарата управления предприятием. Очерчены основные стратегические направления относительно усовершенствования системы менеджмента персонала предприятий, учитывая их специфику – внешнеэкономическую деятельность.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность предприятия, субъекты внешнеэкономической деятельности, факторы влияния, менеджмент, персонал.

Relevance of the research is proved with intensive globalization of the world's economy and active integration of Ukraine to European economic area requires effective management as on government level as in certain existing enterprises.

The article illustrates that effective personnel management of enterprises – subjects of FEA requires a set of methods, standards, principles of organization, coordination, team work supervision aiming at achieving the goal based on functioning within international dimension.

Within the topic of study, the research group did evaluation of the management effectiveness of the subject FEA - LLC «Sumymostobud» (Sumy). Implementing the method by Russian scientist A.E. Berezhnoy gives the opportunity to take into account results of work done by a team which is managed. It was found that the enterprise operates increasing its production and regularly developing itself, the management is effective.

Separate studies gives the base for the conclusion on the relevance of the comprehensive evaluation (quantity and quality) and public discussion of personnel management system effectiveness results and timely approval and implementation of strategic methods for improving personal management system. Strategic ways of development of personnel management system of enterprises – subjects of FEA were set out.

Main theoretical and methodological aspects, illustrated in the article can be used to evaluate the management and create the strategy for improving of personnel management in enterprises, which are oriented on international business.

Keywords: knowledge economy, intellectual property objects market, intellectual potential, financial provision, scientific (scientific-technological) production, patenting activity

Постановка проблеми у загальному вигляді. Забезпечення результативності та ефективності господарюючого суб'єкта, підтримка конкурентоспроможності, іміджу і, взагалі, економічного успіху все більше залежить від того, наскільки добре організована його зовнішньоекономічна діяльність. Відтак, можемо стверджувати, що зовнішньоекономічна складова є одним із стратегічних напрямків, та визначальним чинником ефективного розвитку підприємства. З розширенням та активізацією вказаного виду діяльності особливої актуальності набуває проблема побудови ефективної системи управління персоналом в підприємствах – суб'єктах ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю присвячено багато праць вітчизняних та іноземних вчених, серед них: В. Покровської, А. Воронкова, Ю. Козак, М. Дідьківського та багатьох інших. Вагомий внесок у розробку теоретичного змісту та прикладного характеру розвитку системи ефективного менеджменту належить таким дослідникам, як: Т. Базаров, Т. Балусев, Л. Батченко, О. Громов, Л. І. Євченко, О. П. Єгоршин, Б. Єршомін, Дж. Іванцевич, А. Кібанов, М. Курбатов, О. Лобанов, О. Новіков, С. Самігін, Л. Шаульська та інші.

Водночас, в умовах активної присутності господарюючих суб'єктів на зовнішніх ринках, проблеми пошуку ефективних методів управління персоналом, визначення наукових підходів щодо ефективності менеджменту все ж залишаються відкритими та потребують додаткового дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Мета статті полягає у дослідженні особливостей менеджменту персоналу підприємств та виокремленні напрямів, що сприятимуть його удосконаленню, враховуючи зовнішньоекономічну спрямованість таких суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення прибутковості бізнесу - головної цілі будь якого суб'єкта господарювання забезпечується як за рахунок випуску конкурентоздатної продукції, наявності сучасних

технологій, послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, так і за рахунок кваліфікованих співробітників підприємства та ефективного менеджменту. Ситуація на зовнішніх ринках характеризується посиленням конкуренції, що вимагає від компаній використання прогресивних методів роботи та постійного вдосконалення системи управління. Однак, знайомство з роботою кадрових та безпосередньо пов'язаних з ними служб показало, що ці структури недостатньо уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізації комплексних систем нормування і організації праці.

Також варто відмітити важливість інноваційного характеру виробництва, якому притаманна висока наукоємність, що, в першу чергу, має змінювати вимоги до менеджерського персоналу, підвищувати значимість творчого підходу та професіоналізму в роботі.

Отже, в ході дослідження визначеної проблематики, автори приєднуються до вже сформованої наукової думки та вважають, ефективний менеджмент персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД передбачає сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності колективу, спрямованої на досягнення поставленої мети з урахуванням міжнародних масштабів функціонування. Відтак, основою менеджменту ЗЕД є раціонально узгоджені дії менеджерів усіх рівнів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Керівник неодмінно має усвідомлювати, що найвищий рівень ефективності управлінської діяльності буде досягнуто в тому випадку, коли застосовуватимуться різноманітні методи в комплексі з огляду на цілі та стратегію розвитку підприємства.

Для розкриття визначеної мети, дослідження здійснено за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Сумимостобуд» (м. Суми), яке є суб'єктом ЗЕД виключно в частині імпорту. Основним напрямом діяльності вказаного підприємства є виконання ремонтних робіт, реконструкція мостів і шляхопроводів, будівництво окремих об'єктів та наданням інших послуг. Ресурсний потенціал ТОВ «Сумимостобуд» дозволяє підприємству

ефективно функціонувати і розвиватися. Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства за період 2015 - 2017 рр. представлена у табл. 1.

Таблиця 1.

Динаміка основних економічних показників розвитку

ТОВ «Сумимостобуд»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення 2017р. від 2015 р.	
				абсолютне тис. грн.	відносне %
Товарна продукція, тис. грн.	36739	42663	56457	19718	153,67
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	311,35	398,72	466,59	155,24	149,86
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	6,80	2,43	3,00	-3,81	44,04
Собівартість, тис. грн.	22698	26685	35885	13187	158,10
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	14041	15978	20572	6531	146,51
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	118,99	149,33	170,02	51,03	142,88
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,60	0,91	1,09	-1,51	41,99
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	5989	12262	8628	2639	144,06
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	50,75	114,60	71,31	20,55	140,49
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,11	0,70	0,46	-0,65	41,29
Рівень рентабельності, %	26,39	45,95	24,04	-2,34в.п.	X

Джерело: розраховано авторами за даними Форми №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «Сумимостобуд» за 2015-2017 рр. [1]

Оцінка основних економічних показників діяльності ТОВ «Сумимостобуд» справляє, в цілому, позитивне враження (табл. 1), адже підприємство працює з нарощуванням виробництва та постійно розвивається. Коливання показників чистого прибутку і рентабельності у 2015 та 2016 роках пояснюються змінами в соціально-економічному становищі країни, валютними коливаннями, зростанням цін на матеріали та обладнання. Тому менеджменту підприємства слід більш ретельно відстежувати такі зміни.

Поділяючи наукові погляди [2] вважаємо, що рівень ефективності управління підприємством залежить від професіоналізму менеджера, особливо, що стосується взаємодії з колективом працівників. Керівник сучасного підприємства повинен досконало володіти мистецтвом ефективного поєднання наявних ресурсів, знати закони і принципи менеджменту, вміти правильно розподілити свій час, а головне – прийняти правильне, виважене рішення.

Використання експертного методу дає можливість стверджувати, що в ТОВ «Сумимостобуд» керівниками різних рівнів при прийнятті управлінських рішень відбувається поєднання демократичного та авторитарного стилів. Лише головний інженер віддає перевагу суто авторитарному стилю управління.

В рамках розгляду визначеної проблеми дослідженнями встановлено, що сьогодні немає єдиної загальноприйнятої методики оцінювання менеджменту персоналу, хоча ця проблема не обділена увагою вітчизняних та зарубіжних авторів. Особливого значення, на думку авторів, заслуговує наукове обґрунтування позиції професора Зінов'єва Ф.В., який вважає, що оцінювати працю керівників та спеціалістів підприємств аграрного сектору доцільно тільки враховуючи загальні результати праці колективу якими вони керують [3]. Тобто ефективність діяльності управлінців ототожнюється з результатами роботи вцілому підприємства. Беззаперечно, таке твердження стосується і підприємств інших сфер діяльності, в тому числі підприємств, що орієнтовані на діяльність в міжнародному бізнесі.

З огляду на викладене, вважаємо, що індикаторами об'єктивної оцінки ефективності менеджменту можуть бути такі показники як: прибуток, рентабельність, продуктивність праці, рівень заробітної плати. Для обґрунтування вказаної позиції проведемо оцінку ефективності апарату управління ТОВ «Сумимостобуд» (табл. 2) за методикою російського вченого А.Е. Бережного [4].

Таблиця 2.

Вихідні дані для розрахунку ефективності апарату управління
ТОВ «Сумимостобуд»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2017р. в % до 2015р.
	2015	2017		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	118	121	3	102,5
в тому числі адмінперсонал	24	24		100,0
Товарна продукція, тис. грн.	36739	56457	19718	153,7
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	14041	20572	6531	146,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	5989	8628	2639	144,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	6655,5	13450,7	6795,2	202,1
в т. ч. адмінперсоналу	1521,9	2986,4	1464,5	196,2
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	4700,21	9263,6	4563,36	197,1
в т. ч. адмінперсоналу	5284,38	10369,44	5085,07	196,2
Витрати на утримання апарату управління, тис. грн.	2486,8	3966,9	1480,1	159,5

Джерело: складено авторами відповідно до інформації наданої підприємством [1]

Аналізуючи дані таблиці 2. можемо констатувати, що при збільшенні середньооблікової чисельності працівників підприємства в звітному періоді в порівнянні з базисним на 3 особи, тобто на 2,5%, чисельність адмінперсоналу не змінилася. Разом з тим, як позитивний момент слід відмітити приріст середньомісячної заробітної плати як всіх працівників, так і адмінперсоналу за досліджуваний період майже вдвічі.

Рівень прибутковості у порівнянні з затратами виробництва виражає ступінь дієвості і правильності прийнятих управлінських рішень [5], тому доречно робити акцент на тому, що зміни прибутковості виробництва з року в рік вказують на рівень ефективності менеджменту, здатність господарської системи «виживати» в умовах конкурентного ринку. Така система виявляється прогресуючою, тобто такою, що пропонує потрібні ринку товари і послуги, які є затребуваними, а це в свою чергу, дає підстави стверджувати, що менеджмент (менеджери) спроможні приймати правильні рішення і забезпечувати високий рівень ефективності (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка ефективності апарату управління

ТОВ «Сумимостобуд»

Показник	Рік		Індекс
	2015	2017	
Питома вага:			
- працівників апарату управління в загальній кількості працівників (a)	20,34	19,83	0,975
- заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (b)	22,87	22,20	0,971
- заробітна плата працівників управління в загальних затратах (c)	5,14	6,13	1,193
- витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	8,40	8,14	0,969
$\frac{a + b + c + d}{4}$			
Індекс економності апарату управління (E)	X	X	1,027
Виробництво валової продукції:			
- на одного працівника управління, тис. грн. (A)	1530,8	2352,4	1,537
- на 1 грн. з/пл працівників управління, грн (B)	24,14	18,90	0,783
- на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	14,77	14,23	0,963
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	249,5	359,5	1,441
$\frac{A + B + C + D}{4}$			
Індекс результативності апарату управління (F)	X	X	1,181
Індекс ефективності управлінської праці (I) (F+(1-E))	X	X	1,154

Джерело: складено авторами відповідно до інформації наданої підприємством [1]

Зважаючи на те, що індекс ефективності управлінської праці перевищив одиницю (1,154) можемо зробити висновок, що управлінська праця в ТОВ «Сумимостобуд» є ефективною, прийняті управлінські рішення - результативними, а затрати - виправданими.

Таким чином, в умовах сьогодення для досягнення економічної ефективності менеджменту як досліджуваному підприємству ТОВ «Сумимостобуд» так і іншим суб'єктам господарювання варто в кінці звітнього періоду, використовуючи різні методики, оцінювати ефективність апарату управління, а результати публічно обговорювати.

Отже, сучасний вектор глобальної конкуренції світової економіки, відводить провідну роль менеджменту персоналу, формуванню креативного

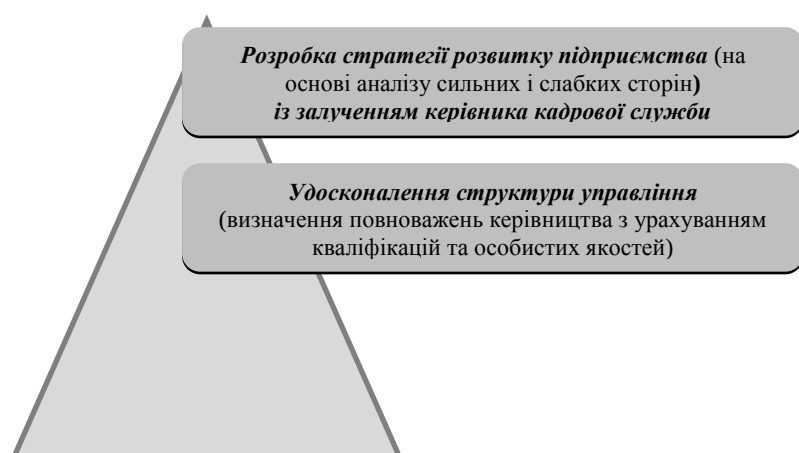
капіталу персоналу компаній, передовсім тих, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Відтак, можемо впевнено стверджувати, що система менеджменту має орієнтуватись на нові інноваційні методи управління, враховуючи безперервні зміни в нинішній мінливій ситуації. Варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики для формування базису стратегічного управління.

В аналізованому контексті слід наголосити і на важливості досвіду зарубіжних компаній, які акцентують увагу на формуванні креативного капіталу персоналу підприємств шляхом:

- розвитку нових креативних компетенцій працівників у межах корпоративних програм навчання (корпоративні університети, семінари, тренінги);
- найму креативного персоналу із дедалі ширшим діапазоном креативних компетенцій [6].

Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформулювати власне бачення щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств-суб'єктів ЗЕД (рис.1).

Очевидно, що першочерговим кроком на шляху дієвої системи менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД має бути розробка стратегії їх розвитку на основі аналізу її сильних і слабких сторін.



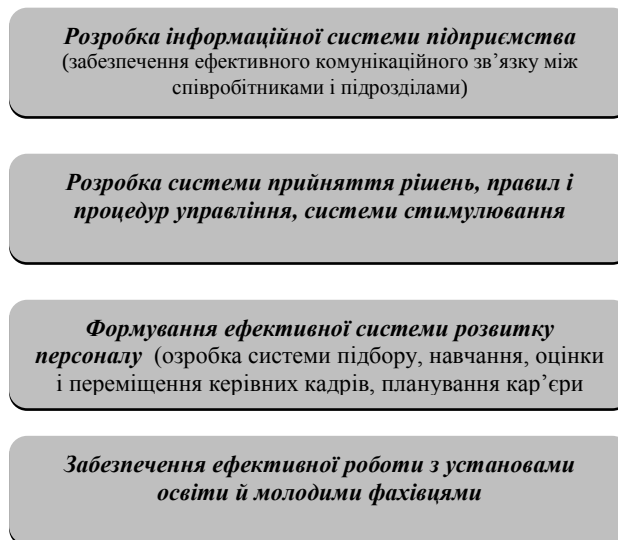


Рис. 2. Основні стратегічні напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД

Джерело: узагальнено авторами на основі [7]

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність політика менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення кадрів високої кваліфікації із творчими, підприємницькими задатками, переважно, з досвідом роботи та обов'язково із знаннями іноземних мов. Особливу увагу слід приділяти можливостям кадрового зростання, соціальним гарантіям, забезпечуючи належну систему матеріальної та моральної мотивації праці. Тобто управління має передбачати створення сприятливих умов з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень, гнучке та адаптоване використання людських ресурсів.

В аналізованому контексті варто наголосити на актуальності конкурентоспроможних менеджерів вищої ланки. Адже від вміння кожного з них та від належної командної роботи залежить швидке і ефективне сприйняття й реалізація різнопланових завдань. Тому, вважаємо, що розвиток

керівника вищої ланки для кожного підприємства є важливим напрямом виробничих інвестицій.

Нові завдання менеджменту персоналу вимагають, також, і більш пристальної уваги до роботи кадрових служб, до їх участі в розв'язанні перспективних кадрових завдань, включаючи розробку заходів з підвищення кваліфікації кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору та найму на роботу персоналу, врахування при цьому як показників ефективності роботи підприємства так і його ресурсне забезпечення.

Висновки із цього дослідження. Аналіз проведених досліджень дає авторам підстави стверджувати, що інтенсивна глобалізація світової економіки та активна інтеграція України в європейський економічний простір потребує ефективного менеджменту як на державному рівні так і в окремо діючих підприємствах.

Результати проведеного дослідження є свідченням того, що ефективність системи менеджменту персоналу варто комплексно оцінювати з точки зору кількісного та якісного вимірів. У кількісному аспекті ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління, а якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, спрямованого на найкращу результативність діяльності господарюючого суб'єкта, реалізацію його цілей і стратегій, досягнення певних результатів. Отже, зважаючи на характерні особливості діючих на зовнішніх ринках компаній варто обговорювати результати такої оцінки та вчасно затверджувати і реалізовувати стратегічні заходи щодо розвитку системи менеджменту персоналу. Враховуючи викладене, задля прийняття ефективних управлінських рішень особливо для налагодження зв'язків з економічно важливими закордонними партнерами та з метою збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, дослідниками запропоновано перелік напрямків розвитку системи менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД.

Перспективи подальших розвідок полягатимуть у формуванні дієвого механізму спрямованого на оцінку мотивації та стимулювання персоналу підприємств, що орієнтовані на діяльність в міжнародному бізнесі.

Бібліографічний список:

1. «Звіт про фінансові результати» наданої ТОВ «Сумимостобуд» за 2015-2017 рр.
2. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. Журнал науковий огляд № 1(44), 2018
3. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Зінов'єв Ф.В., Брустінов Д.В., Пижинський Я.І. // Держава та регіони. — № 3. - 2010. - С. 46-50.
4. Бережной А. Е. Методика оценки эффективности управленческого труда работников аппарата управления: методические указания / А. Е. Бережной. — Красноярск, 1981
5. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. — 2015. —№ 3. — С. 217–223
6. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. — 2014. — Вип. 36(3). — С. 63-67.
7. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. — 2012. — № 11. — С. 67–68.
8. Козак Ю. Г. Функціонально-вартісний аналіз в удосконаленні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, А. Ю. Козак // Економіка: реалії

часу. – 2014. – № 1. – С. 83-89. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_14.

References:

1. TOV Cumymostobud 2015-2017 Zvit pro finansovi rezul'taty [Report on financial results]
2. Babij I. V.(2018) Vyznachennja struktury upravlinnja ZED na pidpryjemstvakh mashynobuduvannja v aspekti strateghichnogho pidkhodu [Definition of the structure of management of foreign economic activity at the enterprises of mechanical engineering in the aspect of a strategic approach] Zhurnal naukovyj oghljad # 1[Magazine Scientific Review N 1] pp.44,
3. Zinov'jev F.V., Brustinov D.V., Pyzhynskij Ja.I. (2010) Sutnistj i skladovi orghanizacijnoi kul'tury pidpryjemstva [The essence and components of the organizational culture of the enterprise]Derzhava ta rehiony [State and regions] N3..pp. 46-50
4. Berezhnoj A. E. (1981) Metodyka ocenky efektyvnosti upravlencheskogho truda rabotnykov apparata upravlenija [Methods of assessing the effectiveness of managerial labor of employees of the management apparatus]metodycheskye ukazanyja[guidelines] Krasnojarsk (in Russian)
5. Chernovalova Gh. A. (2015) Integhrovanyj centr kompetencij pidpryjemstva jak infrastrukturnyj mekhanizm upravlinnja innovacijnym rozvytkom personalu [Integration Center for the competence of the company Yak information infrastructure mechanism management innovation in staff development]Fundamentaljni doslidzhennja pp.217–223
6. Ghrylicjka A. Synycja I(2014) Upravlinnja zovnishnjoekonomichnoju dijalnistju pidpryjemstva[Management of foreign economic activity of the enterprise]naukovykh pracj Cherkasjkogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky [Economic Sciences] Vyp. 36(3). – pp. 63-67.

7. Pashhenko O.I.(2012) Shljakhy pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja kerivnykiv ta specialistiv na pidpryjemstvi [Ways to increase the effectiveness of management of managers and specialists at the enterprise] Upravlinnja rozvytkom N11. pp. 67–68.

8. Kozak Ju. Gh. Loghvinova N. S. Kozak A. Ju.(2014) Funkcionaljno-vartisnyj analiz v udoskonalenni orghanizacijnoji struktury upravlinnja zovnishnjoekonomichnoju dijalnistju pidpryjemstva [Functional-cost analysis in improving the organizational structure of the management of foreign economic activity of the enterprise]Ekonomika: realiji chasu [Economics: realities of time] N1 pp. 83-89. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_14.