

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ  
В ПІДПРИЄМСТВАХ – СУБ'ЄКТАХ ЗЕДFEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT  
IN ENTERPRISES AS SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

УДК 331.103:339.9.012

**Турчина С.Г.**

к.е.н., доцент

Сумський національний аграрний  
університет**Дашутіна Л.О.**

к.е.н., доцент

Сумський національний аграрний  
університет**Оношко О.С.**

магістр

Сумський національний аграрний  
університет

Визначено роль та значення менеджменту персоналу підприємств. На підставі наукових підходів уточнено сутність менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД як сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності колективу, спрямована на досягнення поставленої мети з урахуванням міжнародних масштабів функціонування. За матеріалами ТОВ «Сумимостобуд» (м. Суми) проаналізовано економічні показники розвитку підприємства, охарактеризовано ефективність апарату управління. У статті акцентується увага на доцільності комплексного оцінювання (кількісного та якісного), на публічному обговоренні результатів ефективності системи менеджменту персоналу та вчасному затвердженні й реалізації стратегічних заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу. Запропоновано основні стратегічні напрями щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

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

Определена роль и значение менеджмента персонала предприятий. На базе суще-

ствующих научных подходов уточняется понятие менеджмента персонала предприятий – субъектов ВЭД как совокупность методов, норм, принципов организации, координации, контроля деятельности коллектива, направленная на достижение поставленной цели с учетом международных масштабов функционирования. По материалам ООО «Сумимостобуд» (г. Сумы) проанализированы экономические показатели развития предприятия, охарактеризована эффективность аппарата управления. В статье акцентируется внимание на целесообразности комплексного оценивания (количественного и качественного), на публичном обсуждении результатов эффективности системы менеджмента персонала и своевременном утверждении и реализации стратегических мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Очерчены основные стратегические направления относительно усовершенствования системы менеджмента персонала предприятий, осуществляющих 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 goal of the article is to research features of personnel management in enterprises, identifying ways for improving, considering its foreign economic activity. 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: development of the enterprise strategy with the involvement of the head of the personnel service; development of the information system of the enterprise (development of the decision-making system, rules and procedures of management, etc.); formation of an effective system of personnel development (development of a system of selection, training, assessment and transfer of management personnel, career planning); providing effective work with educational institutions and young professionals. 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.

**Key words:** knowledge economy, intellectual property objects market, intellectual potential, financial provision, scientific (scientific-technological) production, patenting activity.

**Постановка проблеми.** Забезпечення результативності та ефективності господарюючого суб'єкта, підтримка конкурентоспроможності, іміджу й економічного успіху все більше залежить від того, наскільки добре організована його зовнішньоекономічна діяльність. Тому можемо стверджувати, що зовнішньоекономічний складник є одним із стратегічних напрямів 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 учених: В. Покровської, А. Воронкова, Ю. Козак, М. Дідківського та багатьох інших. Вагомий внесок у розроблення теоретичного змісту та прикладного характеру розвитку системи ефективного менеджменту належить таким дослідникам, як Т. Базаров, Т. Балуєв, Л. Батченко, О. Громов, Л. І. Євенко, О. П. Єгоршин, Б. Єрьомін, 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.

**Постановка завдання.** 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 із ними служб показало, що ці структури не досить уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду з реалізації комплексних систем нормування й організації праці.

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

Отже, у процесі дослідження визначеної проблематики автори приєднуються до вже сформованої наукової думки та вважають, що 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. 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 разі, 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 винятково в частині імпорту. Основним напрямом діяльності вказаного підприємства є виконання ремонтних робіт, реконструкція мостів і шляхопроводів, будівництво окремих об'єктів та надання інших послуг. Ресурсний потенціал ТОВ «Сумимостобуд» дає змогу підприємству ефективно функціонувати і розвиватися. Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства за період 2015–2017 рр. наведена у табл. 1.

Оцінка основних економічних показників діяльності ТОВ «Сумимостобуд» справляє загалом 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

Таблиця 1

**Динаміка основних економічних показників розвитку ТОВ «Сумимостобуд»**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. 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]

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 під час прийняття управлінських рішень відбувається поєднання демократичного та авторитарного стилів. Лише головний інженер віддає перевагу суто авторитарному стилю управління.

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

З огляду на викладене, вважаємо, що індикаторами об'єктивної оцінки ефективності менедж-

менту 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].

Аналізуючи дані таблиці 2, можемо констатувати, що за збільшення середньооблікової чисельності працівників підприємства у звітному періоді порівняно з базисним на 3 особи, тобто на 2,5%, чисельність адмінперсоналу не змінилася. Водночас як позитивний момент слід відмітити приріст середньомісячної заробітної плати як усіх працівників, так і адмінперсоналу за досліджуваний період майже вдвічі.

Рівень прибутковості порівняно із 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 дає підстави стверджувати, що менеджмент (менеджери) спроможні приймати правильні рішення і забезпечувати високий рівень ефективності (табл. 3).

Зважаючи на те, що індекс ефективності управлінської праці перевищив одиницю (1,154), можемо дійти висновку, 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 звітного періоду, використовуючи різні методики, оцінювати ефективність

Таблиця 2

### Вихідні дані для розрахунку ефективності апарату управління ТОВ «Сумимостобуд»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2017 р. в % до 2015 р.
	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]

Оцінка ефективності апарату управління ТОВ «Сумимостобуд»

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

апарату управління, а результати публічно обговорювати.

Отже, сучасний вектор глобальної конкуренції світової економіки відводить провідну роль менеджменту персоналу, формуванню креативного капіталу персоналу компаній, передусім тих, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Тому можемо впевнено стверджувати, що система менеджменту має орієнтуватися на нові інноваційні методи управління, враховуючи безперервні зміни в нинішній мінливій ситуації. Варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрями 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 сформувати власне бачення щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств-суб'єктів ЗЕД (рис. 1).

Очевидно, що першочерговим кроком на шляху до дієвої системи менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД має бути розроблення

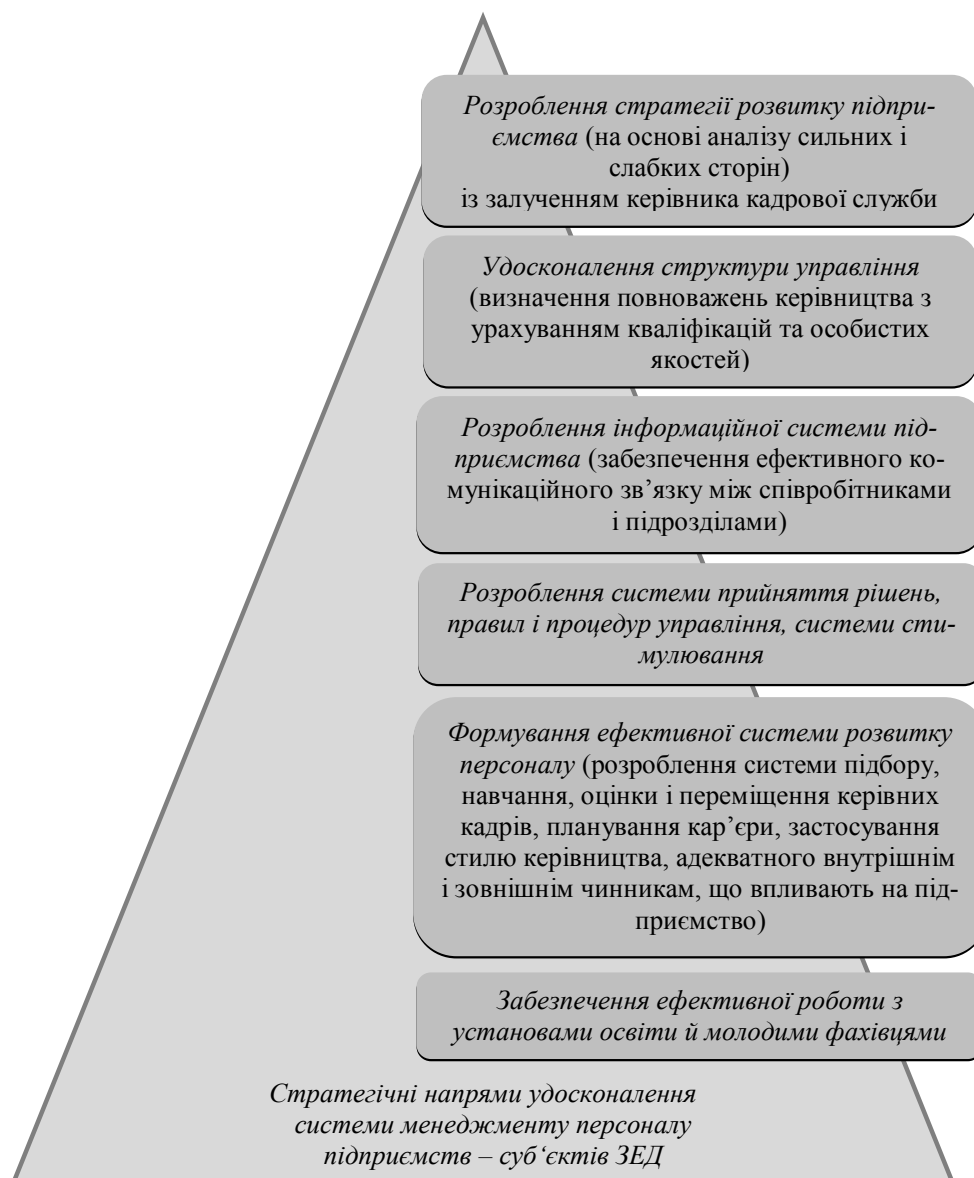
стратегії їх розвитку на основі аналізу її сильних і слабких сторін.

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 зі 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 уміння кожного з них та від належної командної роботи залежить швидке й ефективно 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 більшої уваги до роботи кадрових служб, до їх участі у розв'язанні перспективних кадрових завдань, включаючи розроблення заходів із підвищення кваліфікації кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору та найму на роботу персоналу, врахування при цьому як показників ефективності роботи підприємства, так і його ресурсного забезпечення.

**Висновки із цього дослідження.** Аналіз проведених досліджень дає авторам підстави стверджувати, що інтенсивна глобалізація світової економіки та активна інтеграція України в євро-



**Рис. 1. Основні стратегічні напрями удосконалення системи менеджменту персоналу підприємств – суб'єктів ЗЕД**

*Джерело: узагальнено авторами на основі [7]*

пейський економічний простір потребує ефективного менеджменту як на державному рівні, так і в окремо діючих підприємствах.

Результати дослідження є свідченням того, що ефективність системи менеджменту персоналу варто комплексно оцінювати з погляду 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 відношенні результату (ефекту) до намічених цілей, у 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. З огляду на 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 у міжнародному бізнесі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. «Звіт про фінансові результати» / ТОВ «Сумимостобуд» : 2015–2017 рр.
2. Бабій І.В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Журнал Науковий огляд*. 2018. № 1. С. 44.
3. Зінов'єв Ф.В., Брустінов Д.В., Пижинський Я.І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 46–50.
4. Бережной А.Е. Методика оценки эффективности управленческого труда работников аппарата управления: методические указания. 1981. Красноярск.
5. Черновалова Г.А. Интегрированный центр компетенций предприятия как инфраструктурный механизм управления инновационным развитием персонала. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217–223.
6. А. Грилицька, І. Синиця. Управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 36. Ч. 3. С. 63–67.
7. Пашченко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68.

**REFERENCES:**

1. TOV Sumymostobud 2015-2017 Zvit pro finansovi rezultaty [Report on financial results ]
2. Babij I. V. (2018) Vyznachennja struktury upravlinnja ZED na pidpryjemstvakh mashynobuduvannja v aspekti strategichnogho 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*. N 1. pp. 44.

3. Zinov'jev F.V., Brustinov D.V., Pyzhynskij Ja.I. (2010) Sutnistj i skladovi orghanizacijnoji kultury pidpryjemstva [The essence and components of the organizational culture of the enterprise ] *Derzhava ta rehiony*. N3. pp. 46–50.

4. Berezhnoy A. E. (1981) Metodika otsenki effektivnosti upravlencheskogo truda rabotnikov apparata upravleniy [Methods of assessing the effectiveness of managerial labor of employees of the management apparatus]. *Metodicheskie ukazaniya*. Krasnoyarsk. (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 zovnish-njoekonomichnoju dijalnistju pidpryjemstva [Management of foreign economic activity of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh pracj Cherkasjkogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Serija : Ekonomichni nauky*. Vyp. 36. Ch. 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* N 11. pp. 67–68.

**Turchina Svitlana**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Sumy National Agrarian University**Dashutina Lyudmila**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Sumy National Agrarian University**Onoshko Oleksandr**Master  
Sumy National Agrarian University**FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES  
AS SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

Profitability in business can be reached with a competitive output, availability of modern technology, consistent implementation of the product promotion concept to foreign markets, and with qualified employees and an effective management.

The goal of the article is to research features of personnel management in enterprises, identifying ways for improving, considering its foreign economic activity.

The following scientific methods were used during the research: analysis and synthesis (to identify the issues of personnel management in enterprises, considering its foreign economic activity), scientific abstract, analysis and synthesis method (while organizing and synthesizing foreign and domestic experience). Special methods: abstract logical, monographic, sociological, statistical and economic, etc.

The article shows that effective personnel management in enterprises, which are subjects of foreign economic activity, requires a set of methods, standards, principles of organization, coordination, team work supervision aiming at achieving the goal based on functioning within international dimension.

For accomplishing the goal, the research was done using the data provided by LLC «Sumymostobud» (Sumy), which is the subject of foreign economic activity particularly in import. The research group made evaluation of the enterprise management system effectiveness implementing the method by Russian scientist A.E. Berezhnoy which takes into account general 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.

The conclusion was made that the effectiveness of the personnel management should be evaluated in a comprehensive manner, with regards to quantity and quality aspects. Quality aspect determines management effectiveness as the ratio of the desired output (effect) to expenses on management, and quantity aspect is about the ratio of the output (effect) to the goals, as a management directed to the best result in business, accomplishing goals and strategies, reaching certain results. Taking into account characteristic features of companies operating on foreign markets, we consider it is important to collectively discuss results of evaluation, timely approval and implementation of strategic methods for improving personal management system.

Within the topic of the research, ways of development for personnel management system in enterprises as subjects of FEA are suggested: development of the enterprise strategy with the involvement of the head of the personnel service; development of the information system of the enterprise (development of the decision-making system, rules and procedures of management, etc.); formation of an effective system of personnel development (development of a system of selection, training, assessment and transfer of management personnel, career planning); providing effective work with educational institutions and young professionals.

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.