

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу  
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему: **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИНЦИПАХ  
ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ  
(КРІ) НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Виконав: здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи \_\_\_\_\_ 4Мзд \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

Гірченко А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник : Якимчук Т.В.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2024 року

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота освітнього рівня «бакалавр» на тему «Управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності на принципах використання ключових показників ефективності (КПІ) на підприємствах України» містить 67 сторінок, 11 таблиці, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 64 найменування.

**Метою дослідження** є: дослідження теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей застосування ключових показників ефективності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, вдосконалення технології розробки ключових показників ефективності працівників ЗЕД підприємства.

*Об'єктом дослідження* є: процес управління зовнішньоекономічною діяльністю.

*Предметом дослідження* є: теоретико-методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на основі впровадження у систему мотивації ключових показників підприємства.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: прогнозування розвитку персоналу відділів ЗЕД при здійсненні господарської (у тому числі і зовнішньоекономічної діяльності), теоретичні (аналіз, систематизація, узагальнення), табличний, графічний. Було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

**Висновки та рекомендації** роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності підприємств в пропозиціях щодо організації роботи зовнішньоекономічних відділів підприємств України.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути стратегії мотивації працівників зовнішньоекономічних служб підприємств.

*Ключові слова*: управління, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, збалансована система показників, стратегічні проєкції, ключові фактори успіху, ключові показники ефективності (КПІ), стратегічна карта, мотивація.

## ABSTRACT

The bachelors project on the topic thesis «Personnel management in foreign economic activity on the principles of using key performance indicators (KPI) at Ukrainian enterprises» contains 67 pages, 11 tables, 7 figures. The list of references includes 64 names.

**The aim** of the project is the study of theoretical and methodological provisions and the development of practical recommendations regarding the features of the application of key performance indicators in the system of managing the foreign economic activity of the enterprise, improvement of the technology of development of key performance indicators of the enterprise's foreign economic activity employees.

*The research object is:* the process of managing foreign economic activity.

*The subject of the study* theoretical-methodical and practical aspects of managing the foreign economic activity of enterprises based on the introduction of the enterprise's key indicators into the motivation system.

The project used the following **methods**: forecasting the development of the personnel of foreign trade departments during the implementation of economic (including foreign economic activities), theoretical (analysis, classification, generalization), spreadsheet, graphic. Statistical methods of numerical data was used: vertical (structure indicators) and horizontal (dynamic performance) analysis.

**Conclusions and recommendations** of work can be concretely implemented in the activities of enterprises in proposals for organizing the work of foreign economic departments of enterprises of Ukraine.

The possible areas of further research can be the strategies for motivating employees of the foreign economic services of enterprises.

*Keywords:* management, strategy, foreign economic activity, balanced system of indicators, strategic projections, key success factors, key performance indicators (KPI), strategic map, motivation

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ОСНОВІ КРІ ...</b>	10
1.1. Роль управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств .....	10
1.2. Ключові показники ефективності працівників в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	21
1.3. Методика використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації .....	29
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	41
2.1. Особливості застосування ціннісно-цільової моделі в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як основи запровадження ключових показників ефективності (КРІ) .....	41
2.2. Обґрунтування моделі мотивації персоналу відділу ЗЕД на основі ключових показників ефективності (КРІ) .....	48
2.3. Аналіз умов управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні під час війни .....	58
Висновки до розділу 2.....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У кризових умовах сьогодення зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств не в найкращому стані. В таких умовах актуальним залишається питання пошуку способів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства успішне та результативне тоді, коли спрямоване на досягнення загальних цінностей та цілей. Вітчизняні підприємства зазвичай концентруються тільки на цілях, що не дає їм змоги максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників.

Практика свідчить про неможливість створення ідеальної мотиваційної моделі. Системний підхід до процесу управління потребує розумного поєднання традиційних та прогресивних методик управління, планування та мотивації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Технології збалансованого управління (BSC) дозволяє побудувати систему стратегічної мотивації керівників та спеціалістів усіх рівнів, перш за все невиробничих підрозділів: показники роботи кожного окремого співробітника, індивідуальна карта стратегії прив'язуються до загальних KPI підрозділу та усієї компанії.

Теоретичні та прикладні аспекти застосування ключових показників ефективності в управлінні персоналом підприємства відображено у низці наукових праць вітчизняних науковців: Білик О. М, Полошко А. В., Лобзи А. В., Щербіної К. В., Цюцюри С. В., Криворучко О. В., Цюцюри М. І., Цалко Т. Р, Невмержицької С. М., Сінчалової І., Черно- водської К. О., Шаульської Л. В., Жежухи В. Й., Бодарецької О. М. та багатьох інших. Незважаючи на ґрунтовність досліджень і напрацювань за досліджуваною тематикою, наукові доробки вітчизняних авторів не дають можливості повною мірою окреслити особливості застосування ключових показників ефективності в зовнішньоекономічній діяльності підприємства, не враховують соціальні аспекти та фактор корпоративної культури.

Сьогодні потенціал реалізації можливостей в управлінні ключових показників ефективності (КРІ) в удосконаленні управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства не до кінця розкритий, що зумовлює актуальність подальшого дослідження та розвитку цієї тематики.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей застосування ключових показників ефективності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, вдосконалення технології розробки ключових показників ефективності працівників ЗЕД підприємства.

Із мети дослідження випливають такі **завдання**:

- визначити роль управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- охарактеризувати ключові показники ефективності працівників в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити методичні підходи використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації;
- дослідити особливості застосування ціннісно-цільової моделі в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як основи запровадження ключових показників ефективності (КРІ);
- обґрунтувати моделі мотивації персоналу відділу ЗЕД на основі ключових показників ефективності (КРІ);
- проаналізувати умови управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні під час війни.

*Об'єктом дослідження* даної роботи є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на основі впровадження у систему мотивації ключових показників підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети й виконання завдань у роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів,

а саме: методи індукції та дедукції – для розгляду понять «управління» та «ключові показники ефективності»; спостереження й узагальнення – для визначення місця України на світовому ринку; статистичний та графічний методи – для аналізу позиції підприємств у національній економіці, причинно-наслідковий метод і метод експертної оцінки; методи системно-структурного аналізу.

**Практична значущість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію при організації роботи зовнішньоекономічних відділів підприємств України.

**Апробація результатів роботи.** Основні практичні результати дослідження доповідались на: ХІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України» із тезами: «Обґрунтування моделі мотивації персоналу відділу ЗЕД на основі ключових показників ефективності».

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків; містить 67 сторінок тексту, 7 рисунків, 11 таблиць. Список джерел налічує 64 найменувань джерел.