

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-8>

УДК 338.24

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЦІННИСНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

RESEARCH AND DEVELOPMENT OF VALUE-TARGET MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Петришин Наталія Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

Яремчук Тетяна Сергіївна

студентка,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6366-2667>

Petryshyn Nataliia, Yaremchuk Tetiana

Lviv Polytechnic National University

Робота присвячена дослідженню та розвитку ціннісно-цільового управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності. У статті розглянуто загальні аспекти ціннісно-цільового управління, а також запропоновано технологію реалізації ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю в практичній діяльності підприємства. Основна ідея ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає у розвитку ціннісно-цільових компетенцій у менеджерів ЗЕД, спрямованих на досягнення підприємством запланованих цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності та успіху на міжнародних ринках. В роботі детально розкрито основні етапи запропонованої технології ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, надано рекомендації щодо їх реалізації, а також визначено, яким чином може бути проаналізована ефективність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: ціннісно-цільове управління, технологія ціннісно-цільового управління, управління зовнішньоекономічною діяльністю, зовнішньоекономічна діяльність, менеджери ЗЕД, ключові компетенції, вітчизняні підприємства.

In today's crisis conditions, the foreign economic activity of domestic enterprises is not in the best condition. Under such circumstances, the question of finding ways to improve the efficiency of foreign economic activity management of the enterprise remains relevant. Management of foreign economic activity is successful and effective when it is aimed at achieving corporate values and goals. Domestic enterprises usually focus only on goals, which does not allow them to use the potential of their employees as efficiently as possible. Today, the potential of fulfilling the possibilities of value-target management in improving the management of foreign economic activity of the enterprise is not fully disclosed, which determines the need for further research and development of this topic. The purpose of the paper is to research and develop value-target management in the conditions of foreign economic activity. To achieve the goal, the following research methods were used: abstraction, analysis, and synthesis, graphic method, generalization. The article reveals the general aspects of value-target management, and also offers a recommended technology for the implementation of the value-target management of foreign economic activity in the practical activities of the enterprise. The main idea of the value-target management of foreign economic activity is the development of value-target competencies in foreign economic activity managers aimed at achieving the company's planned goals in the field of foreign economic activity and success in international markets. The paper examines in detail the main stages of the proposed technology of value-target management of the enterprise's foreign economic activity, provides recommendations for their practical use, and also determines how the effectiveness of the implementation of the proposed measures can be analyzed. The transition from traditional approaches to the management of foreign economic activity to a value-target one will allow domestic businesses to improve the processes of managing foreign economic activity, improve its efficiency, and increase competitiveness in foreign markets. The development of the

competencies of foreign economic activity managers will directly affect the company's achievement of planned indicators in the field of foreign economic activity (increase in the effect of export/import, the efficiency of export/import, increase in the number of concluded foreign economic contracts, etc.).

Keywords: value-target management, technology of value-target management, management of foreign economic activity, foreign economic activity, foreign economic activity managers, core competencies, domestic enterprises.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам важко домогтися розвитку та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Війна та кризові явища в країні негативно впливають на здатність українських підприємств здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Саме тому багато підприємств сьогодні вдається до пошуку нових рішень, які б дозволили їм продовжувати розвиватися та зростати у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

В складних реаліях сьогодення ціннісно-цільове управління зовнішньоекономічною діяльністю може стати тією точкою росту для вітчизняних підприємств, яка дозволить удосконалити процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю, покращити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та дасть змогу укріпити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключові теоретичні та прикладні аспекти ціннісно-цільового управління досліджено в праці І. Сінчалової [1]. Теорію ціннісно-цільового управління досліджували у своїх працях О. В. Харчишина [2], І. Бригідир [3], В. Радкевич [4], В. М. Жуковська [5] та О. Ю. Лінкова [6]. Варто зауважити, що І. Сінчалова та інші науковці розглядають теорію ціннісно-цільового управління як підхід до управління підприємством загалом, не розглядаючи особливостей застосування ціннісно-цільового управління в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. З огляду на те, що у дослідженні ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залишається багато прогалин, існує необхідність подальшого розвитку зазначеної тематики, зокрема, в частині формулювання чіткої послідовної технології застосування ціннісно-цільового управління в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета роботи полягає у дослідженні та розвитку ціннісно-цільового управління в умовах зовнішньоекономічної

діяльності. На досягнення окресленої мети спрямовані завдання: визначення основної ідеї ціннісно-цільового управління, можливостей його застосування у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, а також розроблення послідовної технології ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю та надання рекомендацій щодо оцінювання ефективності реалізації запропонованих заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сьогодення ціннісно-цільове управління може розглядатися вітчизняними підприємствами як один із дієвих інструментів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Вперше ціннісно-цільова модель управління була запропонована «Віче Консалтинг Україна» на основі досвіду успішної реалізації низки проектів з оцінювання персоналу в різних сферах бізнесу [1, с. 29].

Ще у 2000-х роках, коли «Віче Консалтинг Україна» розпочала працювати над проектами із впровадження системи управління за цілями, в якій використовувалися ключові показники ефективності, у компанії прийшли до висновку, що існує пряма залежність між досягненням бажаних результатів у тій чи іншій сфері діяльності підприємства та компетентністю персоналу. Зрозумівши важливість взаємозв'язку цінностей, цілей компанії та компетенцій персоналу, «Віче Консалтинг Україна» напрацювала інструмент, який дозволяє об'єднати їх у практичній діяльності підприємства – модель ціннісно-цільового управління [1, с. 29]. Вбудовувати механізми ціннісно-цільового управління можна як при управлінні підприємством загалом, так і в межах управління конкретною сферою його діяльності. Надалі акцент буде зроблено на застосуванні підходів до ціннісно-цільового управління саме в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Суть ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у розвитку в менеджерів ЗЕД підприємства саме тих компетенцій (ціннісних та цільових), які є необхідними для досягнення підприємством запланованих цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності та успіху

на міжнародних ринках. Застосування ціннісно-цільового управління сприятиме формуванню згуртованої команди менеджерів ЗЕД, вмотивованих на досягнення спільних цілей. Перехід від традиційних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю до ціннісно-цільового дозволить вітчизняному бізнесу вдосконалити процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю, підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможність на закордонних ринках.

На рис. 1 відображено технологію ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вона складається із дев'яти послідовних етапів: від формалізації цінностей та цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності до оцінювання ефективності реалізації запропонованих заходів.

З метою формалізації реальних цінностей та розробки цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності на наступні періоди

діяльності, підприємству доцільно проводити стратегічні сесії. Команда управлінців разом із топ-менеджментом та власником бізнесу формують загальне бачення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В ході сесії визначаються позиції підприємства на зовнішньому ринку і з огляду на це формулюються цілі у сфері зовнішньоекономічної діяльності (обсяги експорту/імпорту, кількість укладених експортних/імпортних контрактів, кількість контрагентів тощо), яких підприємство має досягнути у майбутньому. Таким чином забезпечується перехід від стану «як є» до стану «як має бути», від стратегічного бачення довгострокової перспективи відбувається перехід до конкретних тактичних дій в короткостроковому періоді. Фактично розробляється матриця станів і «різниця» переходу від сьогоднішніх показників до результатів у майбутньому. За потреби коригується місія компанії. Одним із проміжних завдань є перехід від декларативних цілей до прикладних аспектів – формулювання зрозумілої кож-

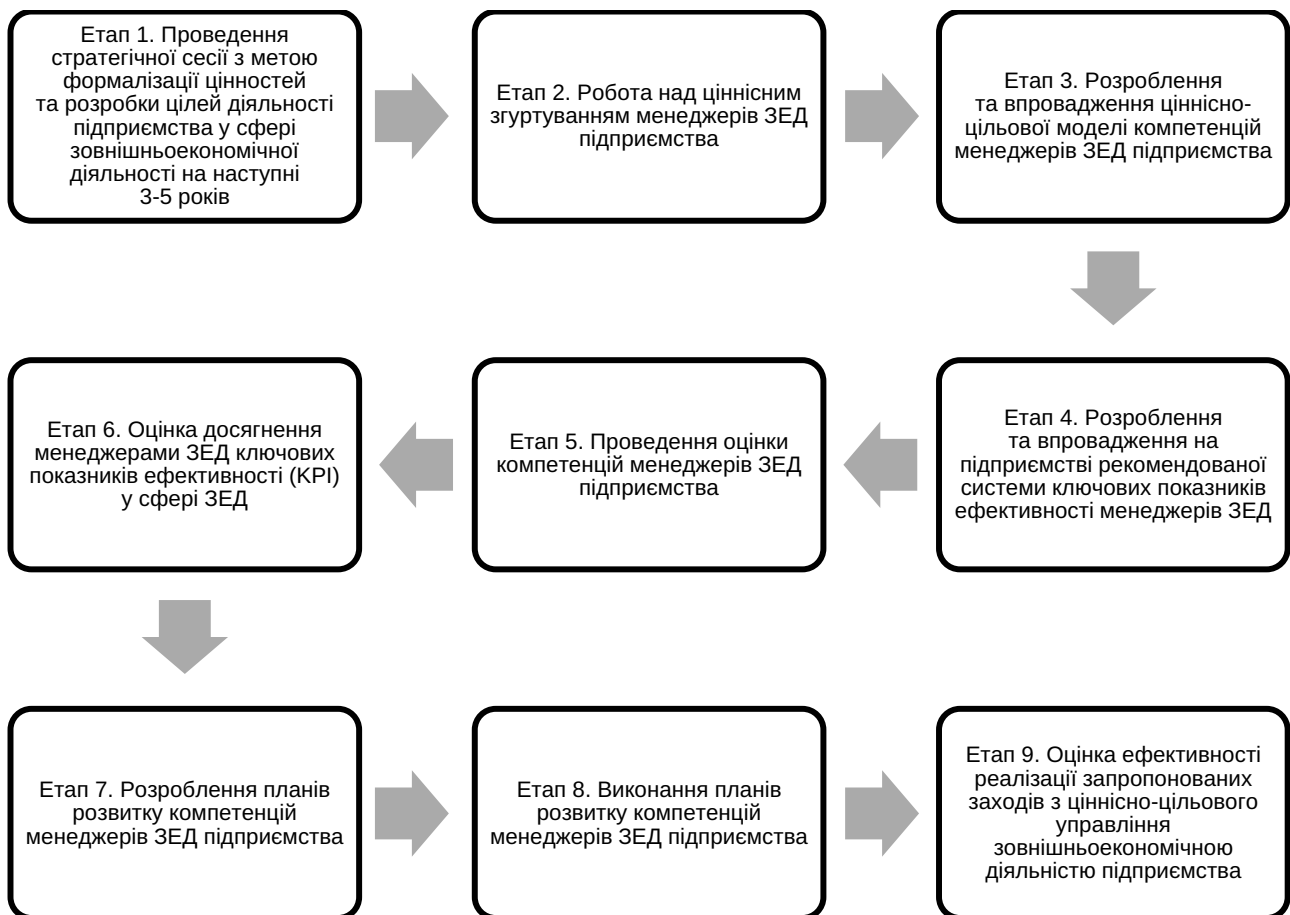


Рис. 1. Рекомендована технологія ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено авторами

ному загальної мети компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності, індивідуальних цілей менеджерів ЗЕД та цінностей, що їх об'єднують.

Важливу роль у досягненні підприємством успіху у зовнішньоекономічній діяльності відіграє згуртованість менеджерів ЗЕД. Власне, ціннісно-цільове управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства сприяє формуванню згуртованого колективу, команди односторонців, всі члени якої поділяють спільні цілі та цінності і об'єднуються задля досягнення спільної мети. Над забезпеченням згуртованості команди менеджерів ЗЕД підприємство повинне працювати постійно. З цією метою доцільно створювати корпоративні традиції, влаштовувати колективні заходи, проводити мозкові штурми, розробити ефективну прозору мотиваційну систему [7].

Найкращим форматом об'єднання «м'яких» та «жорстких» компетенцій менеджерів ЗЕД підприємства в єдиному документі є ціннісно-цільова модель компетенцій. На практиці вона пов'язує компетентність, результативність та залученість менеджерів ЗЕД і є складовою їх профілю посад та вирішення ключових HR-задач підприємства з управління зовнішньоекономічною діяльністю. Модель ключових компетенцій зазвичай має вигляд двох списків, які включають 3 блоки для управлінських посад або 2 – для виконавчих: у лівому списку розміщено корпоративні цінності та особливості корпоративної культури, в правому – корпоративні компетенції; у лівому списку розміщено управлінські функції, в правому – управлінські компетенції; в лівому списку розміщено посадові обов'язки, в правому – професійні компетенції [8]. В ціннісно-цільовому управлінні зовнішньоекономічною діяльністю модель ключових компетенцій менеджерів ЗЕД відіграє важливу роль, адже на її основі розробляються ключові показники ефективності (KPI), проводиться оцінювання компетенцій менеджерів ЗЕД та розробляються плани їх розвитку.

З метою досягнення поставлених цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності та формування ефективного мотиваційного забезпечення на підприємстві формулюються релевантні для менеджерів ЗЕД KPI, розроблені на основі ціннісно-цільової моделі компетенцій. Процес планування KPI повинен проводитися «зверху вниз»: від постановки довгострокових і середньострокових цілей до формулювання менеджером ЗЕД кон-

кретних задач [9]. Для того, щоб забезпечити планування KPI за принципом «зверху вниз» потрібно, щоб всі менеджери ЗЕД чітко розуміли поставлені їм цілі, а також свою роль і відповідальність в процесі їх досягнення. Формувати KPI варто за технологією цілепокладання SMART або SMARTER.

Оцінювання менеджерів ЗЕД підприємства – одна із найважливіших складових технології ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. В Україні під терміном «оцінка персоналу» розуміють найрізноманітніші дії, які дають можливість сформулювати певне уявлення про результати роботи працівників, їх знання, навички та компетенції. Результати оцінювання компетенцій персоналу організації дозволяють чітко визначити, чи достатньо в працівника компетенцій для ефективного виконання ним його функціональних обов'язків. Крім того, результати такої оцінки дають чітке розуміння, які конкретно компетенції і в яких саме працівників потрібно розвивати. На основі результатів оцінки компетенцій персоналу формуються плани кар'єрного розвитку кожного працівника, що дозволяє, зокрема, сформулювати кадровий резерв.

В процесі проведення оцінювання компетенцій менеджерів ЗЕД підприємства важливо використовувати перевірені методи, які повинні підбиратися індивідуально для підприємства залежно від специфіки його діяльності. На сьогодні одними із найбільш визнаних методів оцінювання компетенцій персоналу, які варто застосовувати в межах ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, є «assessment-центр» та «360 градусів» [10, с. 220].

На основі результатів оцінювання компетенцій менеджерів ЗЕД та аналізування досягнення ними KPI на підприємстві формуються індивідуальні плани розвитку менеджерів ЗЕД (ІПР), тобто список покрокових дій, які спрямовані на покращення компетенцій менеджерів ЗЕД та їх професійне зростання. При розробленні ІПР обов'язково враховуються і потреби менеджера, і потреби компанії – компанія розвиває у працівника саме ті компетенції, які у нього недостатньо розвинені, але вони необхідні, щоб він міг ефективно виконувати свої функціональні обов'язки; при цьому працівник розвивається, зростає в професійному та особистісному плані. ІПР можуть розроблятися на різний термін залежно від цілей працівника та компанії і їх складності, але зазвичай 6 місяців – опти-

мальний період часу для перегляду планів [11]. На основі індивідуальних ІПР розробляється комплексний ІПР менеджерів ЗЕД. Ефективність виконання плану вимірюють за допомогою прописаних у ІПР метрик та шляхом отримання зворотного зв'язку від самого працівника, його керівника та команди.

Для того, щоб мотивувати менеджерів ЗЕД досягати запланованих KPI, на підприємстві потрібно удосконалити систему оплати праці. Нова система оплати праці має складатися з фіксованої (базовий оклад, тариф, грейд) та змінної частин (бонуси за досягнення результатів по KPI). На основі розробки грейдів відбуватиметься впорядкування посад. Система грейдів і KPI є бально-факторною оцінкою посади і результатом роботи конкретної людини на цій посаді. Показники цінності кожної посади системно пов'язані з ціннісно-цільовою моделлю компетенцій. Тому важливо правильно сформулювати систему окладів, щоб менеджери ЗЕД були вмотивовані на розвиток своїх компетенцій і розуміли, що зі зростанням компетенцій вони можуть розраховувати на збільшення окладу та кар'єрний розвиток. Ефективність реалізації запропонованих заходів з ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна проаналізувати шляхом оцінювання показників ефек-

тивності зовнішньоекономічної діяльності та перегляду їх в динаміці.

Висновки. В умовах війни та кризових процесів підприємствам важко знаходити шляхи для розвитку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Одним із таких є впровадження та застосування на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю. Даний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у цілеспрямованому розвитку у менеджерів ЗЕД ціннісних та цільових компетенцій, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

В роботі запропоновано чітку технологію ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка передбачає дев'ять послідовних етапів та дозволяє ефективно впровадити і застосувати на підприємстві ціннісно-цільове управління ЗЕД. Запропоновані у роботі заходи дозволять підприємству удосконалити управління зовнішньоекономічною діяльністю і покращити свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Ефективність реалізації запропонованих заходів з ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства може бути проаналізована шляхом оцінювання показників ефективності ЗЕД підприємства та перегляду їх в динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сінчалова І. Ціннісно-цільова модель управління. Єдині цінності та цілі перетворюють співробітників в команду. *Управління персоналом*. 2019. № 10. С. 28–38.
2. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу. *Вісник Державного агроєкологічного університету*. 2008. № 1. С. 226–235.
3. Бригідир І. Управління розвитком соціально-економічних систем мікро-, мезо- та макрорівня. *Наука молода*. 2010. № 14. С. 11–14.
4. Радкевич В. Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. 2012. XIV (XIV). С. 277–287.
5. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366–372.
6. Лінькова О. Ю. Особливості ціннісної моделі управління. *Економіка розвитку*. 2018. № 2 (86). С. 35–41.
7. Що сприяє згуртованості колективу. Як згуртувати колектив? І навіщо це потрібно. URL: <https://bit.ly/3VvSptg>.
8. Модель компетенцій: стрижень HR-процесів компанії. URL: <https://bit.ly/3ifdgCD>.
9. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11.
10. Петренко О. О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216–221.
11. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює. URL: <https://bit.ly/3UqCjjr>.

REFERENCES:

1. Sinchalova, I. (2019). Tsinnisno-tsilova model upravlinnia. Yedyni tsinnosti ta tsili peretvoriuiut spivrobotnykiv na komandu [Value-target management model. Common values and goals turn employees into a team]. *Upravlinnia personalom – Personnel Management*, 10, 28–38.

2. Kharchyshyna, O. (2008). Orhanizatsiina kultura yak faktor motyvatsii personalu [Organizational culture as a factor of personnel motivation]. *Visnyk Derzhavnoho ahroekolohichnoho universytetu – Bulletin of the State Agroecological University*, 1, 226–235.
3. Bryhidyr, I. (2010). Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system mikro-, mezo- ta makrorivnia [Management of the development of socio-economic systems at the micro, meso and macro level]. *Nauka moloda – Young science*, 14, 11–14.
4. Radkevych, V. (2012). Kompetentnisnyi pidkhid do profesiinoho navchannia personalu pidpriemstv [Competency approach to professional training of enterprise personnel]. *Profesiina osvita: pedahohika i psykholohiia – Professional education: pedagogy and psychology*, XIV (XIV), 277–287.
5. Zhukovska, V. (2014). Poperedzhennia sotsialno-povedinkovykh ryzykiv personalu na pidpriemstvi torhivli [Prevention of social and behavioral risks of the staff at the trade enterprise]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2, 366–372.
6. Linkova, O. (2018). Osoblyvosti tsinnisnoi modeli upravlinnia [Features of the value management model]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 2 (86), 35–41.
7. Shcho spryiaie zghurtovanosti kolektyvu. Yak zghurtuvaty kolektyv? I navishcho tse potribno? [What contributes to team cohesion. How to unite the team? And why is it necessary?]. Available at: <https://bit.ly/3VvSptg>
8. Model kompetentsii: stryzen HR-protseviv kompanii [Competency model: the core of the company's HR processes]. Available at: <https://bit.ly/3ifdgCD>.
9. Didur, K. (2011). Suchasni metody otsinky personalu [Modern methods of personnel evaluation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11.
10. Petrenko, O. (2015). Zastosuvannia metodiv «360 hradusiv» ta «assessment-tsentru» dlia otsinky fakhivtsiv za kompetentnostiamy [Application of «360 degrees» and «assessment-center» methods for evaluating specialists according to competencies]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, 216–221.
11. Indyvidualnyi plan rozvytku spetsialista v kompanii: yak tse pratsiuie [Individual development plan of a specialist in the company: how it works]. Available at: <https://bit.ly/3UqCjir>.