

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6>

УДК 338.24

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗЕД В СИСТЕМІ ЦІННІСНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

KEY PERFORMANCE INDICATORS OF FEA MANAGERS IN THE VALUE-TARGET MANAGEMENT SYSTEM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

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

У статті розглянуто особливості застосування ключових показників ефективності в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, удосконалено технологію розроблення ключових показників ефективності працівників ЗЕД підприємства, а також надано теоретично та практично цінні рекомендації щодо застосування конкретних ключових показників ефективності працівників ЗЕД і рекомендованих ключових ціннісних та цільових компетенцій працівників, застосування яких в комплексі дозволить здійснювати об'єктивну оцінку працівників ЗЕД підприємства, визначати їх потреби в навчанні та розвитку, а також забезпечувати адекватну мотивацію та стимулювання їх професійного зростання, що в свою чергу сприятиме покращенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності на закордонних ринках.

Ключові слова: ключові показники ефективності, система ціннісно-цільового управління, зовнішньоекономічна діяльність, працівники ЗЕД, ключові компетенції, вітчизняні підприємства.

Under modern economic conditions, the successful achievement of the goals of foreign economic activity and the improvement of the labor productivity of FEA managers of the enterprise are impossible without the application of modern management approaches, in particular, those based on the principles of the application of key performance indicators and taking into account social aspects. To improve the management of the enterprise's foreign economic activity, and its efficiency and strengthen the enterprise's competitiveness in foreign markets, it is important to use an effective assessment of FEA managers, which reflects the relevance of research and development of the outlined topic. In the value-target management mechanism of foreign economic activity, the KPI system is one of the priority components and also is part of the personnel management system in the context of achieving the strategic and tactical goals of the enterprise's foreign economic activity. The article reveals the key features of the application of key performance indicators in the value-target management system of foreign economic activity of the enterprise, contains an improved technology for the development of FEA managers' key performance indicators, as well as practically valuable recommendations regarding the application of specific key performance indicators of FEA managers, as well as recommended key value and target competencies. Based on the KPI system and FEA managers' key competencies, the company will be able to objectively assess employees, determine their training and development needs, and provide adequate motivation and stimulation of their professional growth. At the same time, this will contribute to improving the efficiency of the enterprise's foreign economic activity, increasing export volumes, expanding sales markets, reducing costs for inefficient solutions, and strengthening the enterprise's position in the international markets.

Keywords: key performance indicators, value-target management system, foreign economic activity, FEA managers, key competencies, domestic enterprises.

Постановка проблеми. Сучасні умови конкурентної боротьби та стрімкий науково-технічний прогрес вимагають від сучасних підприємств постійного перегляду цілей та напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на це, вимоги до кваліфікації та посадові обов'язки працівників, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, також змінюються. У підприємства виникає необхідність у цілеспрямованому навчанні та підвищенні кваліфікації працівників ЗЕД, а також розвитку у них ціннісних та цільових компетенцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та запланованих результатів зовнішньоекономічної діяльності. У формуванні раціональної системи навчання працівників, узгодженні її із системою мотивації допомагає оцінка персоналу, яка дозволяє вимірювати й контролювати відповідність ключових показників визначеним критеріям. За сучасних умов господарювання успішне досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності та підвищення продуктивності праці працівників ЗЕД підприємства неможливе без застосування сучасних підходів до управління, зокрема тих, які ґрунтуються на принципах використання ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators – KPI) та враховують соціальні аспекти. Для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, покращення її ефективності та укріплення конкурентоспроможності підприємства на закордонних ринках важливим є застосування ефективної оцінки працівників ЗЕД, яка повинна включати оцінку показників ефективності працівників, а також враховувати оцінку їх ціннісних та цільових компетенцій, що в комплексі дасть можливість підприємству здійснювати ефективну оцінку працівників ЗЕД, визначати їх потреби в навчанні та розвитку, а також забезпечувати адекватну мотивацію та стимулювання їх професійного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Динамічні умови функціонування ринкового середовища, у якому формуються конкурентні переваги сучасного підприємства, світові тенденції обумовлюють переорієнтацію системи менеджменту вітчизняних підприємств у напрямку врахування соціальних прерогатив [1, с. 107; 2]. Більшість авторів погоджується, що у сучасних реаліях успішне досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності та підвищення продуктивності праці працівників ЗЕД підприємства неможливе без засто-

сування сучасних управлінських підходів, які базуються на використанні ключових показників ефективності та враховують соціальні аспекти. 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. [3], Лобзи А. В., Щербіної К. В. [4], Цюцюри С. В., Криворучко О. В., Цюцюри М. І. [5], Цалко Т. Р., Невмержицької С. М. [6], Сінчалової І., Черноводської 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.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття особливостей застосування ключових показників ефективності в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, вдосконалення технології розробки ключових показників ефективності працівників ЗЕД підприємства, а також надання рекомендацій щодо застосування конкретних ключових показників ефективності та ключових ціннісних та цільових компетенцій працівників ЗЕД.

Вклад основного матеріалу дослідження. Під системою ключових показників ефективності розуміють набір показників, які дозволяють підприємству оцінювати рівень досягнення цілей та ефективності діяльності, виявляти проблемні моменти та ідентифікувати потенційні можливості для покращення результатів [5, с. 88; 6, с. 160–161]. Система KPI також виступає інструментом мотивації персоналу, оскільки встановлює чіткі цілі та очікування щодо результатів роботи працівників, а також враховується при формуванні системи мотивації [3, с. 117–118; 4, с. 292]. Ключові показники ефективності можуть включати широкий спектр метрик, які відображають різні аспекти діяльності підприємства та є важливими для нього в контексті досягнення цілей діяльності та реалізації стратегії. При визначенні KPI важливо враховувати стратегію розвитку, цілі, специфіку діяльності та потреби підприємства, а також забезпечувати баланс між кількісними і якісними показниками [6, с. 164–165].

У механізмі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю система KPI виступає однією із пріоритетних складових та є частиною системи управління персоналом в контексті досягнення стратегічних і тактичних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства [7]. KPI працівників ЗЕД підприємства можуть мати як кількісний (продуктивність праці, кількість укладених ЗТК, обсяг експорту), так і якісний (рівень розвитку компетенцій, професійних навиків, якість роботи) характер вираження. Застосування KPI дає підприємству можливість не тільки вимірювати та оцінювати продуктивність та ефективність роботи працівників ЗЕД, планувати їхній подальший розвиток, але й формувати об'єктивну систему мотивації та нематеріальних стимулів. Формувати на підприємстві систему KPI працівників ЗЕД рекомендовано за технологією, відображеною на рис. 1.

При розробленні KPI працівників ЗЕД одним із найважливіших етапів є визначення стратегії зовнішньоекономічної діяльності

[3, с. 112; 5, с. 89]. Для формулювання стратегії зовнішньоекономічної діяльності необхідно провести аналіз зовнішнього середовища, визначити слабкі та сильні сторони підприємства, встановити цілі та завдання, визначити ресурси, необхідні для їх досягнення, а також розробити плани дій та механізми контролю за їх виконанням. Після формулювання стратегії, враховуючи найважливіші чинники досягнення підприємством успіху у сфері зовнішньоекономічної діяльності, можна приступати до розробки конкретних KPI працівників ЗЕД.

При плануванні KPI для працівників ЗЕД слід дотримуватись принципу «зверху вниз» – спочатку формулюються довгострокові та середньострокові цілі для працівників, а потім на їх основі визначаються конкретні завдання [7]. При формуванні KPI необхідно фокусуватися лише на найістотніших показниках, виключаючи другорядні, та скорочуючи їх кількість до обмеженого набору «ключових» показників. Вибір KPI повинен базуватися



Рис. 1. Рекомендована технологія розроблення ключових показників ефективності працівників ЗЕД підприємства

Джерело: розроблено авторами

на стратегічних цілях зовнішньоекономічної діяльності підприємства, специфіці його діяльності і потребах в моніторингу та оцінці продуктивності працівників ЗЕД. Важливо підібрати такі показники, які є важливими і значущими для досягнення підприємством успіху та стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності, і забезпечити, щоб їхнє вимірювання було можливим. КРІ мають бути простими і зрозумілими та стимулювати працівників до відповідних дій [3, с. 112; 5, с. 89].

Для забезпечення успішного планування КРІ в сфері зовнішньоекономічної діяльності важливо, щоб працівники розуміли поставлені перед ними цілі та завдання, а також свою роль та відповідальність у їх досягненні [7]. Зворотний зв'язок відіграє важливу роль у системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки дозволяє переконатися, що працівник розуміє своє місце у системі та дії, які ведуть до досягнення бажаного результату [3, с. 113]. Крім того, керівництво підприємства повинно забезпечувати належний контроль та звітність щодо рівня виконання КРІ працівниками ЗЕД, щоб у разі необхідності коригувати стратегію та плани дій.

При розробленні системи КРІ працівників ЗЕД підприємства важливо, щоб встановлені цілі були чітко класифіковані і структуровані таким чином, щоб вони були максимально зрозумілими для їх виконавців. Для досягнення збалансованості КРІ можна викорис-

товувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортона, яка дозволяє оптимально підібрати потрібні показники та узгодити цілі і задачі підрозділу ЗЕД із загальнокорпоративною стратегією [5, с. 88].

У табл. 1 і 2 відображено рекомендовані ключові компетенції та показники ефективності, які доцільно використати при розробленні системи КРІ працівників ЗЕД підприємства. При цьому враховано ціннісні (корпоративні) та цільові (управлінські) компетенції працівників ЗЕД, необхідні для успішного виконання ними професійних обов'язків, а також конкретні показники, які варто використати для оцінювання досягнення працівниками ЗЕД поставлених їм цілей.

Окрім корпоративних та управлінських компетенцій працівників ЗЕД, варто також врахувати їхні професійні компетенції. Вони включають конкретні знання і навички у сфері зовнішньоекономічної діяльності, необхідні для ефективного виконання робочих завдань: вміння аналізувати та оцінювати міжнародні ринки, визначати потенційні можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, знання міжнародного права та законодавства, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, вміння вести переговори, укладати міжнародні договори, навички документального оформлення зовнішньоекономічних операцій, розуміння міжкультурної комунікації та співпраці з партнерами з різних країн і ін.

Таблиця 1

Рекомендовані ключові показники ефективності працівників ЗЕД підприємства

№ з/п	Ключові показники ефективності	Критеріальні значення
1	Кількість укладених експортних/імпортних контрактів працівником ЗЕД, ум. гр. од.	Збільшення
2	Кількість іноземних клієнтів, яких обслуговує працівник ЗЕД, ос.	Збільшення
3	Питома вага іноземних клієнтів у працівника ЗЕД, %	Збільшення
4	Ефект від експорту/імпорту, ум. гр. од.	Збільшення
5	Ефективність експорту/імпорту, %	Збільшення
6	Середня тривалість обороту експортних/імпортних операцій, проведених працівником ЗЕД, дні	Зменшення
7	Обсяг експорту нових товарів, забезпечений працівником ЗЕД, ум. гр. од.	Збільшення
8	Кількість рекламацій, од.	Зменшення
9	Кількість задоволених рекламацій, од.	Збільшення
10	Середня тривалість документального оформлення експортних/імпортних операцій працівником ЗЕД, год.	Зменшення

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Рекомендовані ключові корпоративні та управлінські компетенції працівників ЗЕД підприємства

Компетенції працівників ЗЕД	Поведінкові характеристики компетенцій
Корпоративні компетенції	
Продуктивність	1) Вміння ефективно управляти часом та пріоритетами з метою досягнення поставлених цілей у зовнішньоекономічній діяльності; 2) Вміння швидко і ефективно розв'язувати проблеми, які виникають при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.
Клієнтоорієнтованість	1) Розвинені комунікативні навички, орієнтовані на співпрацю та взаєморозуміння; 2) Уміння побудувати баланс між можливостями підприємства та очікуваннями міжнародних клієнтів та партнерів; 3) Розуміння потреб, очікувань та пріоритетів іноземних клієнтів і партнерів, проактивність у реакції на їхні запити.
Орієнтованість на взаємодію	1) Вміння взаємодіяти та працювати в команді з метою досягнення визначених цілей зовнішньоекономічної діяльності;
Орієнтованість на взаємодію	1) Розвинені комунікативні навички, орієнтовані на співпрацю та взаєморозуміння; 2) Навички побудови конструктивних взаємовідносин, знаходження компромісів та розв'язання конфліктів.
Системність	1) Вміння діяти послідовно і організовано; 2) Здатність прогнозувати кінцевий результат зовнішньоекономічної діяльності і націленість на його досягнення; 3) Розуміння причинно-наслідкових зв'язків та розвинені аналітичні здібності.
Відповідальність	1) Націленість на досягнення цілей і результатів зовнішньоекономічної діяльності; 2) Навички прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності; 3) Здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення, помилки і недоліки в роботі, приймати заходи щодо їх виправлення та намагатися запобігти їх повторенню; 4) Вміння ефективно використовувати ресурси підприємства.
Управлінські компетенції	
Управління часом і ресурсами	1) Вміння ефективно управляти часом та пріоритетами з метою досягнення поставлених цілей у зовнішньоекономічній діяльності; 2) Вміння ефективно використовувати ресурси підприємства; 3) Навички ефективного постановки цілей та завдань у зовнішньоекономічній діяльності.
Прийняття рішень	1) Володіння лідерськими якостями; 2) Націленість на досягнення цілей і результатів зовнішньоекономічної діяльності; 3) Здатність обирати оптимальне рішення із декількох можливих варіантів базуючись на фактах та власному досвіді; 4) Здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення, помилки і недоліки в роботі, приймати заходи щодо їх виправлення та намагатися запобігти їх повторенню.
Контроль ЗЕО	1) Орієнтованість на досягнення цілей і результатів зовнішньоекономічної діяльності; 2) Знання і розуміння системи KPI; 3) Уміння корегувати задачі зовнішньоекономічної діяльності відповідно до цілей підприємства і наявних ресурсів.
Вплив в комунікаціях	1) Вміння правильно донести свою думку і її аргументувати; 2) Здатність слухати співробітників і готовність розуміти та враховувати їхню позицію у формуванні власної думки; 3) Здатність змінювати стиль управління залежно від ситуації; 4) Розвинений емоційний інтелект.

Джерело: розроблено авторами

Методика вимірювання КРІ повинна ґрунтуватися на принципах об'єктивності та прозорості. На підприємстві повинні бути визначені конкретні процедури збору даних щодо досягнення працівниками ЗЕД поставлених КРІ. Це може бути зроблено шляхом використання різноманітних систем моніторингу та внутрішніх систем обліку, аналізування звітності, проведення опитувань. Зібрані дані аналізуються шляхом порівняння фактичних показників із плановими, виявлення тенденцій, визначення причин відхилень та ідентифікації можливостей для покращення. Узагальнена система КРІ працівників ЗЕД підприємства повинна включати конкретні показники ефективності працівників ЗЕД, метрики їх вимірювання та може бути сформована у формі матриці, яка визначатиме конкретні КРІ працівників ЗЕД, коефіцієнти виконання кожного із них, а також вагомості їх впливу. Для кожного показника доцільно також встановлювати допустимі рівні його виконання [3, с. 112]. Весь процес розроблення КРІ має проходити у формі діалогу між керівництвом підрозділу та власне працівниками ЗЕД, що дозволить їм внести свої пропозиції та ідей і забезпечить їх залученість.

Висновки. За сучасних умов успішний розвиток підприємства вимагає застосування ефективних підходів до управління персоналом, зокрема тих, що базуються на використанні ключових показників ефективності. У роботі запропоновано рекомендовану технологію розроблення ключових показників ефективності працівників ЗЕД, яка визначає чіткий поетапний процес формування системи КРІ працівників ЗЕД. Застосування системи КРІ і ключових компетенцій працівників ЗЕД в процесах управління дозволить підприємству забезпечити ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю та підвищити продуктивність працівників ЗЕД. На основі системи КРІ і ключових компетенцій працівників ЗЕД підприємство зможе здійснювати об'єктивну оцінку працівників, визначати їх потреби в навчанні та розвитку, а також забезпечувати адекватну мотивацію та стимулювання їх професійного зростання. Водночас це сприятиме покращенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, збільшенню обсягів експорту, розширенню ринків збуту, зменшенню витрат на неефективні рішення та зміцненню позицій підприємства на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Захарчин Г. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури. *Вісник ТНЕУ*. 2009. № 2. С. 107–110.
2. Борщук Є., Приймак В., Гинда С. Людський капітал – основа розвитку підприємства. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16/17.
3. Білик О. М., Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 111–118.
4. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018, грудень. № 12 (64). С. 291–295.
5. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87–91.
6. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). Ч. 2. С. 160–167.
7. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Дослідження та розвиток ціннісно-цільового управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.

REFERENCES:

1. Zakharchyn, H. (2009). Upravlinnia personalom na osnovi ideologii orhanizatsiinoi kultury [Personnel management based on the ideology of organizational culture]. *Visnyk TNEU – TNEU Bulletin*, 2, 107–110.
2. Borshchuk, Ye., Pryimak, V., & Hynda, S. (2016). Liudskiy kapital – osnova rozvytku pidpriemstva [Human capital as the basis of the enterprise development]. *Demokratychnе vriaduvannia – Democratic Governance*, 16/17.
3. Bilyk, O. M., & Poloshko, A. V. (2018). Formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi systemy motyvatsii pratsi na pidpriemstvi [Formation of an effective corporate system of labor motivation at the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 17, 111–118.

4. Lobza, A. V., & Shcherbina, K. V. (2018). Rozrobka systemy otsinky personalu pidpriemstva: realizatsiia pidkhodu KPI [Development of the company's personnel evaluation system: implementation of the KPI approach]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 12 (64), 291–295.
5. Tsiutsiura, S. V., Kryvoruchko, O. V., & Tsiutsiura, M. I. (2012). Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti dlia biudzhetnoi sfery [Principles of the development of key performance indicators for the budget sphere]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of the development of complex systems*, 10, 87–91.
6. Tsalko, T. R., & Nevmerzhytska, S. M. (2019). Systema kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti yak zaporuka efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy v kompanii [The system of key performance indicators as a key to effective management of business processes in the company]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, 6 (74), part 2, 160–167.
7. Petryshyn, N. Ya., & Yaremchuk, T. S. (2022). Doslidzhennia ta rozvytok tsinnisno-tsilovoho upravlinnia v umovakh zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Research and development of value-target management in the conditions of foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 45.