

Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>
e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Тетяна Сергіївна ЯРЕМЧУК

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6366-2667>
e-mail: tetiana.yaremchuk.mnmem.2021@lpnu.ua

ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННІСНОГО СКЛАДНИКА ЦІННІСНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто ціннісний складник моделі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (ЗЕД): визначено сутність категорійного поняття «цінності», встановлено їх роль та важливість в процесі формування згуртованої вмотивованої команди менеджерів ЗЕД, досліджено цінності, якими керуються у своїй діяльності українські компанії, проаналізовано ключові особливості ціннісно-орієнтованого управління, встановлено, як на підприємстві мають підтримуватися та впроваджуватися задекларовані цінності у сфері ЗЕД, а також наведено декілька прикладів ознак, за якими можна оцінювати ціннісні компетенції менеджерів ЗЕД.

Ключові слова: ціннісно-цільове управління, зовнішньоекономічна діяльність, цінності, ціннісно-орієнтоване управління, компетенції, менеджери ЗЕД, вітчизняні підприємства

ВСТУП

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) успішне та результативне тоді, коли спрямоване на досягнення загальнокорпоративних цінностей та цілей. Ефективним інструментом підвищення ефективності ЗЕД підприємства та його конкурентоспроможності на закордонних ринках виступає ціннісно-цільове управління. Вітчизняний бізнес часто нехтує цінностями, і це веде до того, що в компанії ніхто не бачить глобального сенсу в щоденному виконанні своїх посадових обов'язків, працівники не вмотивовані працювати на результат і не відчують єдності та командного духу. Така компанія не здатна досягти значного успіху та стати лідером на ринку. Саме тому роботу присвячено дослідженню важливості та ролі цінностей у формуванні ефективної стратегії управління ЗЕД підприємства.

Основні теоретичні та прикладні аспекти ціннісно-цільового управління сформульовано в праці І. Сінчалою. Дослідженню та вивченню теорії ціннісно-цільового управління присвячено роботи та інших вітчизняних науковців. Серед них: О.В. Харчишина, І. Бригідир, В. Радкевич, В.М. Жуковська та О.Ю. Лінькова.

Вагомі концептуальні положення ціннісно-орієнтованого управління висвітлено у працях О.А. Грішнєвої і Я.В. Ольшанської [1], М.І. Копитко, Н.Я. Михаліцької та М.Р. Вересклі, Г. Захарчин [2], Н.А. Мула та М.Д. Ведернікова [3], А.В. Іванченка та ін.

О.А. Грішнєва та Я.В. Ольшанська [1] розглядають роль та місце цінностей у сучасному бізнесі, а також визначають основні напрями взаємовпливу цінностей людини і організації в корпоративній системі. Г. Захарчин [2] обґрунтовує необхідність зміни технології управління персоналом в умовах трансформації економіки, а також визначено вплив організаційної культури на систему управління персоналом підприємства, зокрема через цінності. Н.А. Мула та М.Д. Ведернікова [3] досліджують і характеризують формування корпора-

тивної культури на підприємстві та визначають її роль у системі управління персоналом, зокрема, розглядають шляхи вдосконалення корпоративної культури у частині формування корпоративних цінностей.

Загалом вищезазначені дослідження сфокусовано на дослідженні та вивченні окремих аспектів ціннісно-орієнтованого управління як підходу до управління підприємством загалом. Актуальність дослідження полягає у вивченні та аналізованні застосування ціннісно-орієнтованого управління в управлінні ЗЕД підприємства.

МЕТА роботи полягає у дослідженні та аналізованні ціннісного складника ціннісно-цільової моделі управління ЗЕД підприємства, а також визначенні, як на підприємстві мають підтримуватися та впроваджуватися задекларовані цінності у сфері ЗЕД.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано такі методи дослідження: аналіз та синтез (у дослідженні основних теоретичних аспектів стосовно поняття «цінності», значення цінностей в управлінні бізнесом та ЗЕД підприємства); групування (у формуванні ознак, за якими можна оцінювати ціннісні компетенції менеджерів ЗЕД); графічний метод (в оформленні основних результатів роботи); узагальнення (у формуванні результатів дослідження) тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ціннісно-цільова модель управління ЗЕД – модифікована та вдосконалена модель ціннісно-цільового управління «Віче Консалтинг Україна», яка дає змогу зосередитися на зовнішньоекономічній сфері діяльності підприємства, підвищити її ефективність та результативність. Модель ціннісно-цільового управління ЗЕД підприємства направлена на цілеспрямований розвиток ціннісно-цільових компетенцій персоналу відділу ЗЕД, зорієнтованих переважно на досягнення цілей підприємства та запланованих результатів від ЗЕД [4, с. 62-63].

Модель ціннісно-цільового управління ЗЕД під-

приємства містить у собі два складника – ціннісний та цільовий, – і відображає тісний взаємозв'язок між цінностями і цілями підприємства [4, с. 65]. Ціннісний складник моделі ціннісно-цільового управління ЗЕД є похідною цінностей підприємства та відображає ціннісні компетенції менеджерів ЗЕД, які визначають рівень розвитку їх «м'яких» компетенцій (soft skills).

Цінності – це набір директив, ідеалів, переконань та етичних уявлень, що є найбільш значущими для суспільства, групи осіб чи окремої людини [5]. Цінності відображають правила та принципи, що діють в організації і дають відповіді на питання: «Що є для нас важливим?», «Чим ми керуємося у своїх діях?». Цінності постають засобами досягнення цілей.

Ціннісно-орієнтоване управління на українські підприємства прийшло не так давно – із приходом на вітчизняний ринок міжнародних корпорацій та прогресивних методів управління бізнесом та персоналом [1, с. 224]. З часом багато українських компаній перейняли досвід міжнародних корпорацій і почали декларувати власні цінності – у річних звітах, маркетингових матеріалах та корпоративних документах і брошурах. Сьогодні все ще залишається великий відсоток вітчизняних підприємств, які у своїй діяльності не керуються цінностями або цінності яких є нудними абстрактними фразами, яких не дотримуються навіть керівники. На рис. 1 відображено рейтинг цінностей, що їх декларують вітчизняні підприємства. Дослідження здійснено Львівською бізнес-школою УКУ серед компаній, які декларують цінності.

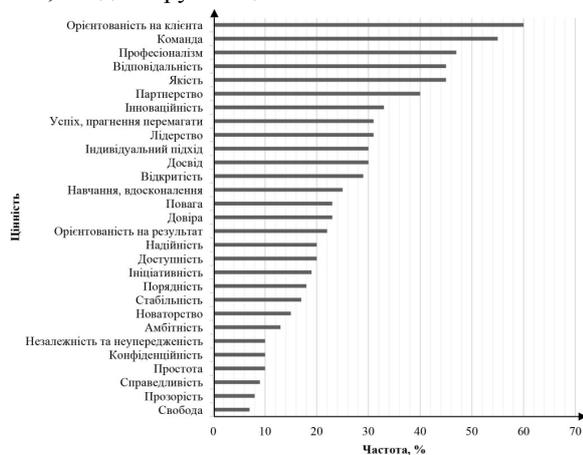


Рис. 1. Рейтинг цінностей, які декларують вітчизняні підприємства (складено на основі [1, с. 226-227])

Впроваджуючи цінності в корпоративну культуру, підприємства дбають не лише про свої клієнтів, але й про співробітників. Обираючи компанію для працевлаштування, кандидати швидше віддадуть перевагу тій компанії, в якій чітко виражені й зрозумілі цінності, – люди хочуть працювати з компаніями, з якими вони близькі з позиції цінностей.

Для того щоб система цінностей компанії позитивно впливала на результати діяльності та досягнення запланованих показників, важливо, щоб система цінностей працівника збігалася із системою корпоративних цінностей («culture & values fit»), які повинні бути інтегровані у стратегію розвитку підприємства та забезпечувати її зростання [1, с. 227; 2, с. 109]. Саме тому у ціннісно-цільовому управлінні залучення «правильних»

людей, цінності яких добре вписуються в корпоративні цінності, посідає одне з центральних місць. Це дає змогу досягнути ефекту синергії, більш ефективно втілювати стратегію розвитку і досягати запланованих цілей.

Важливість залучення «правильних» з погляду цінностей людей полягає у тому, що на відміну від знань та навичок цінностям неможливо навчити, їх неможна радикально змінити, а тому людина, цінності якої суттєво відрізняються від корпоративних цінностей, не буде ефективною. Наприклад, в багатьох американських стартапах та невеликих компаніях керуються практикою «Hire slow, fire fast». У таких компаніях не намагаються перевиховати працівника і не чекають прийняття ним корпоративних цінностей, натомість більшу увагу приділяють процесу добору кандидатів [6].

На перший погляд, може здатися, що цінності не є настільки важливими, як й інші процеси на підприємстві, але дослідження показують, що слабка нерозвинена корпоративна культура та відсутність корпоративних цінностей веде до того, що бізнес втрачає гроші [6]. Більшість успішних компаній мають сильні корпоративні цінності, що дає змогу їм досягати кращих фінансових показників, підвищувати задоволеність клієнтів, партнерів та працівників, формувати сприятливу атмосферу в колективі, а також приймати ефективні стратегічні рішення та реалізовувати їх.

Найбільш типовими сферами ЗЕД, де цінності можуть прямо чи опосередковано впливати на результати діяльності, є наступні: показники роботи менеджерів ЗЕД, рівень їх професіоналізму та компетентності, рівень обслуговування клієнтів, робота в команді, якість і швидкість виконаної роботи менеджерами ЗЕД, вміння застосовувати в роботі інноваційні рішення, повага до інших членів команди тощо [1, с. 228].

Ціннісний складник моделі ціннісно-цільового управління ЗЕД підприємства формується на основі загальнокорпоративних цінностей. Зазвичай, це відбувається в ході стратегічної сесії, під час якої команда управлінців відділу ЗЕД разом із топ-менеджментом та власником бізнесу формують загальне бачення розвитку ЗЕД підприємства на наступні періоди діяльності. Перед проведенням стратегічної сесії доцільно здійснити «брейнстормінг» серед менеджерів ЗЕД, щоб отримати відповіді на ключові питання стосовно ЗЕД та власне команди менеджерів ЗЕД. Питання, які варто поставити менеджерам ЗЕД: «Які цінності відображають потреби та цінності наших закордонних клієнтів?», «Які цінності можуть виділити нас серед конкурентів на зовнішньому ринку?», «Які якості повинні бути у менеджера ЗЕД для ефективного виконання ним посадових обов'язків?», «Що особливо важливо для Вас у Вашій роботі?» тощо. До процесу можна залучити зовнішніх консультантів, які мають навички та досвід проведення глибоких інтерв'ю та опитувань. Необхідною умовою вбудовування ціннісно-цільового управління у процеси управління ЗЕД підприємства є наявність чітко визначених загальнокорпоративних цінностей.

Встановлені та задекларовані цінності у сфері ЗЕД у подальшому мають підтримуватися та впроваджуватися всіма системами управління людськими ресурсами підприємства за принципом [1, с. 229; 3, с. 69]:

«вдбирати → інформувати → стимулювати».

Як вже згадано, у процесі залучення менеджерів ЗЕД важливо відбирати тих працівників, в яких цінності, мотивації, ставлення, принципи та норми поведінки є близькими до системи загальнокорпоративних цінностей та цінностей підприємства у сфері ЗЕД. Для цього застосовується профілювання та правильно проведені співбесіди, на яких застосовуються різноманітні анкетування, тестування, опитування, які комплексно оцінюють справжні цінності кандидата та співставляють їх із корпоративними цінностями. Це дає змогу виявляти «невідповідність» ще на етапі співбесіди та наймати потрібних людей.

У ході орієнтації та адаптації нових менеджерів ЗЕД на підприємстві їх потрібно поінформувати про загальнокорпоративні цінності та окремо про цінності підприємства у сфері ЗЕД. Водночас варто уникати гучних слів та цінностей, які неможливо впровадити у цій сфері, – щоб довести цінність краще розповісти, як та чи інша цінність впливає на ЗЕД підприємства, результати від неї, як вона пов'язана із системою загальнокорпоративних цінностей. Це стимулює співробітників ставити питання та ділитися своїми ідеями. Згідно з дослідженням Officevibe тільки 40% співробітників знають про стратегію, цінності та цілі своєї компанії, що підкреслює важливість ефективної комунікації та донесення до співробітників необхідної інформації [6].

Одним із важливих моментів ефективного запровадження ціннісно-цільового управління ЗЕД підприємства є дотримання цінностей управління компанії, в даному випадку – керівником відділу ЗЕД підпри-

ємства. Він повинен подавати приклад працівникам відділу, говорити про цінності, прив'язувати їх до конкретних рішень та політики у свої щоденній діяльності. Водночас має бути почута думка і співробітників, адже без цього цінності спільними не стануть.

Цінності виступають базовим елементом корпоративної культури та кадрової політики компанії. Виходячи з цього, модель ціннісно-цільового управління розглядає цінності як дієвий інструмент мотивування працівників на шляху досягненнями ними як особистісних, так і стратегічних цілей у сфері ЗЕД. У ході розроблення системи мотивування та стимулювання праці менеджерів ЗЕД потрібно акцентувати увагу на підтримці та винагородженні, зокрема матеріальному, дотримання цінностей менеджерами ЗЕД та розвитку у них тих чи інших ціннісних компетенцій, необхідних для успішного виконання ними своїх функціональних обов'язків.

У ході оцінювання ціннісних компетенцій менеджерів ЗЕД підприємства важливим моментом є вибір перевірених та ефективних методів оцінювання, які підбираються залежно від специфіки та особливостей діяльності підприємства. На сьогодні «Ассесмент Центр» та «360 градусів» є одними із найбільш визнаних та популярних технологій оцінювання компетенцій персоналу, які дають змогу комплексно оцінити працівника.

Оцінювати ту чи іншу ціннісну компетенцію менеджера ЗЕД варто за конкретними, заздалегідь сформованими ознаками. Декілька прикладів приведено на рис. 2.

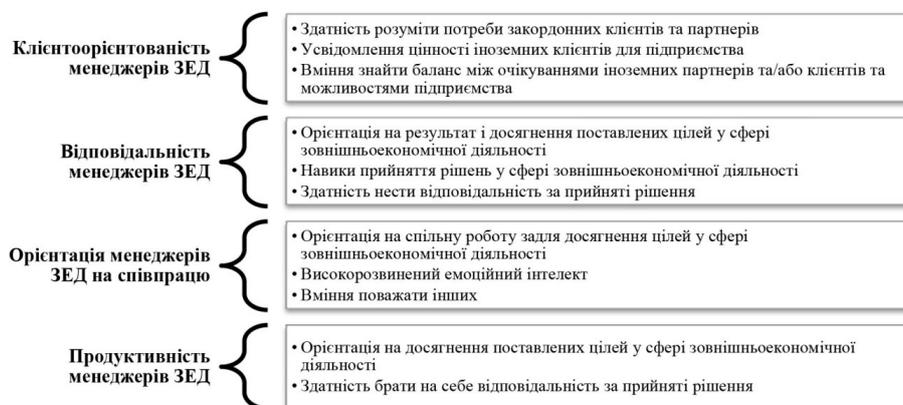


Рис. 2. Приклади ознак, які дозволяють оцінити ту чи іншу ціннісну компетенцію менеджера ЗЕД (розроблено авторами)

Оцінювання ціннісних компетенцій менеджерів ЗЕД підприємства, зокрема, є основою для побудови курсу розвитку команди. У моделі ціннісно-цільового управління ЗЕД на основі результатів оцінювання компетенцій, зокрема ціннісних, менеджерів ЗЕД та аналізування досягнення ними ключових показників ефективності (КРІ) ЗЕД на підприємстві формуються індивідуальні плани розвитку менеджерів ЗЕД, спрямовані на покращення їх компетенцій та професійне зростання. На основі цих планів розробляється комплексний план розвитку команди менеджерів ЗЕД, який дає змогу підвищувати їх рівень компетентності та професіоналізму і веде до більш успішного досягнення підприємством запланованих цілей та результатів від ЗЕД.

ВИСНОВКИ

Модель ціннісно-цільового управління ЗЕД – ефек-

тивний інструмент удосконалення управління ЗЕД підприємства. Ціннісний складник моделі ціннісно-цільового управління ЗЕД є похідною цінностей підприємства та відображає ціннісні компетенції менеджерів ЗЕД.

Застосування ціннісно-орієнтованого управління в управлінні ЗЕД підприємства дає змогу згуртувати команду менеджерів ЗЕД, збільшити їх залученість та лояльність, зменшити витрати на неефективні рішення, залучати вмотивованих фахівців високого рівня, підвищувати задоволеність клієнтів, партнерів та працівників, забезпечувати високу якість роботи і, як результат, підвищувати продуктивність та ефективність команди менеджерів ЗЕД та досягати кращих фінансових результатів від ЗЕД.

Зважаючи на сучасні умови господарювання, під-

приємствам, які займаються ЗЕД, варто звернути увагу саме на ті цінності, які допоможуть їм розвиватися і процвітати у нових реаліях сьогодення. За потреби цінності доцільно переглядати, адже будь-які правила з часом втрачають свою актуальність.

Список використаних джерел

1. Грішнова О.А., Ольшанська Я.В. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки. Соціально-трудові відносини: теорія і практика*: у 3 т. Київ, 2010. Т. 1. 468 с.
2. Захарчин Г. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури. *Вісник THEV*. 2009. № 2. С. 107–110.
3. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 68–71.
4. Петришин Н.Я., Яремчук Т.С. Ціннісно-цільове управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: модель та проблеми застосування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 61–69.
5. Невидимі важелі впливу: корпоративні цінності – ефективний інструмент управління аудиторською компанією. URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001997
6. Повна синергія: що важливіше в команді – cultural fit чи вміння виконувати завдання. URL: <https://itexpert.work/uk/povna-synergiya-shho-vazhlyvishe-v-komandi-cultural-fit-chy-vminnya-vykonuvaty-zavdannya/>

References

1. Hrishnova O.A., Olshanska Ya.V. Relationship of person's values and organizational values in the corporate system. *Formation of the market economy. Social and labor relations: theory and practice*: in 3 vol. Kyiv : KNEU. 2010. Vol. 1. 468 p. (in Ukrainian).
2. Zakharchyn H. Personnel management based on the ideology of organizational culture. *Bulletin of Ternopil National Economic University*. 2009. No. 2. pp. 107–110 (in Ukrainian).
3. Mul N.A., Vediernikov M.D. Corporate culture in the personnel management system at the enterprise. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 2010. No. 1. Vol. 1. pp. 68–71 (in Ukrainian).
4. Petryshyn N.Ya., Yaremchuk T.S. Value-target management of foreign economic activity of the enterprise: model and problems of application. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. No. 2 (8). pp. 61–69 (in Ukrainian).
5. Invisible levers of influence: corporate values are an effective management tool of an auditing company. URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001997 (in Ukrainian).
6. Full synergy: what is more important in a team – cultural fit or the ability to perform tasks. URL: <https://itexpert.work/uk/povna-synergiya-shho-vazhlyvishe-v-komandi-cultural-fit-chy-vminnya-vykonuvaty-zavdannya/> (in Ukrainian).

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Tetiana YAREMCHUK

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6366-2667>

e-mail: tetiana.yaremchuk.mnmem.2021@lpnu.ua

STUDY OF THE VALUE COMPONENT OF THE VALUE-TARGET MANAGEMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Introduction. Management of foreign economic activity is successful and effective when it is aimed at achieving corporate values and goals. Value-target management is an effective tool for increasing the efficiency of a company's foreign economic activity and its competitiveness in foreign markets. Today, there is still a large percentage of domestic enterprises that are not guided by values in their activities or whose values are boring abstract phrases that even managers do not follow. Since domestic enterprises usually focus only on goals, they cannot use the potential of their employees as efficiently as possible.

The purpose of the paper is to investigate and analyze the value component of the value-target management model of the enterprise's foreign economic activity, as well as to determine how the declared values in the field of foreign economic activity should be supported and implemented at the enterprise.

Results. The paper covers the general theoretical aspects related to the value-target management of the enterprise's foreign economic activity, the value component of the value-target management model of the enterprise's foreign economic activity is considered in detail: the essence of the concept of «corporate values» is defined, their role and importance in the process of forming a cohesive motivated FEA managers team are determined, the values by which Ukrainian companies are guided in their activities are studied, the key features of value-oriented management are analyzed, and it is also determined how the declared values in the field of foreign economic activity should be supported and implemented at the enterprise.

Conclusion. The application of value-oriented management in the management of foreign economic activity of the enterprise allows to unite the team of FEA managers, increase their involvement and loyalty, reduce the costs of ineffective decisions, attract motivated specialists of a high level of professionalism, increase the satisfaction of customers, partners, and employees, ensure high quality of work and, as a result, increase the productivity and efficiency of the FEA managers team and achieve better financial results from foreign economic activity.

Keywords: value-target management, foreign economic activity, values, value-oriented management, competencies, FEA managers, domestic enterprises