

Н. Я. Петришин, Т. С. Яремчук
Національний університет “Львівська політехніка”

ЦІННІСНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: МОДЕЛЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ

<https://doi.org/>

© *Петришин Н. Я., Яремчук Т. С., 2022*

Розглянуто особливості застосування ціннісно-цільової моделі в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Досліджено модель ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю, її складові елементи, а також ключові аспекти застосування у практичній діяльності підприємства. У статті також проаналізовано базові компетенції апарату управління та менеджерів ЗЕД, необхідні для ефективного впровадження та застосування на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також виокремлено проблеми, з якими може зіткнутися підприємство під час впровадження та реалізації ціннісно-цільового управління ЗЕД.

Ключові слова: ціннісно-цільове управління; модель ціннісно-цільового управління; управління зовнішньоекономічною діяльністю; ключові компетенції; зовнішньоекономічна діяльність; вітчизняні підприємства.

Постановка проблеми

У сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам вкрай важко добитися розвитку та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. 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 дали їм змогу продовжувати розвиватися та зростати у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Багато уваги водночас приділяється питанню підвищення ефективності управління персоналом ЗЕД підприємства, адже від його компетентності, відданості та лояльності залежить успіх підприємства на зовнішніх ринках та досягнення ним запланованих цілей розвитку в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Варто зазначити, що більшість вітчизняних підприємств недостатньо уваги звертає на розвиток у менеджерів ЗЕД компетенцій, необхідних для досягнення підприємством запланованих показників зовнішньоекономічної діяльності. Переважно, якщо і здійснюють заходи із навчання персоналу, то здебільшого хаотичні та спрямовані на розвиток окремих професійних компетенцій персоналу. Проблема полягає у відсутності комплексної системи розвитку компетенцій менеджерів ЗЕД, яка б узгоджувалася із цінностями та цілями підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності та сприяла б підвищенню її ефективності. Модель ціннісно-цільового управління, власне, покликана вирішити окреслену проблему.

Актуальність дослідження

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 загальнокорпоративних цінностей та цілей. Вітчизняні підприємства зазвичай концентруються тільки на цілях, що не дає їм змоги максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників.

Сьогодні потенціал реалізації можливостей ціннісно-цільового управління в удосконаленні управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства не до кінця розкритий, що зумовлює актуальність подальшого дослідження та розвитку цієї тематики.

Формулювання мети та завдань

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних та прикладних аспектів застосування ціннісно-цільової моделі в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. На досягнення зазначеної мети спрямовані завдання: визначення основної ідеї ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; формування моделі ціннісно-цільового управління ЗЕД підприємства; встановлення її ключових особливостей; визначення компетенцій апарату управління підприємством та менеджерів ЗЕД, необхідних для вдалого запровадження ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також проблем, які можуть супроводжувати запровадження та застосування на підприємстві ціннісно-цільового управління ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Ключові теоретичні та прикладні аспекти ціннісно-цільового управління досліджено в праці І. Сінчалової [1], яка в загальному вигляді розглядає ціннісно-цільову модель компетенцій персоналу підприємства, її ключові особливості, а також акцентує на важливості єдиних цілей та цінностей.

Частково 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. Лінькова [6]. О. В. Харчишина у своїй праці вивчає організаційну культуру підприємства як фактор мотивації персоналу, зокрема, описує механізм мотивації праці за допомогою організаційно-культурного підходу (на основі цінностей підприємства). І. Бригідир доводить та аналізує доцільність розвитку компетенцій персоналу, визначає їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. В. Радкевич у своїй праці обґрунтовує компетентнісний підхід до забезпечення якості підготовки персоналу підприємств, а В. М. Жуковська розглядає застосування на підприємстві цільової моделі результативного управління персоналом на основі когнітивно-поведінкового підходу, яка ґрунтується на системі цінностей та стратегічних цілей підприємства. О. Ю. Лінькова досліджує особливості ціннісної моделі управління бізнесом та встановлює причинно-наслідкові зв'язки між цінностями бізнесу та результатами його діяльності.

Варто зауважити, що І. Сінчалова та інші науковці розглядають теорію ціннісно-цільового управління як підхід до управління підприємством загалом, не аналізуючи особливості його застосування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Крім того, більшість науковців досліджують лише окремі аспекти ціннісно-цільового управління.

З огляду на те, що у дослідженні ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залишається багато прогалин, необхідний подальший розвиток цієї тематики.

Виклад основного матеріалу

Застосування ціннісно-цільової моделі управління підприємством у практичному аспекті вперше запропонувала українська компанія “Віче Консалтинг Україна” на основі досвіду успішної реалізації багатьох проєктів із оцінювання персоналу вітчизняних підприємств у різних сферах бізнесу.

Ще з 2000-х років, коли компанія “Віче Консалтинг Україна” почала реалізовувати проєкти з впровадження системи управління цілями, у якій використовували ключові показники ефективності, було зрозуміло, що досягти запланованих показників можуть тільки компетентні працівники. Зрозумівши зв'язок між цілями, цінностями компанії та компетенціями персоналу, ТОВ “Віче Консалтинг

Україна” запропонувало робочий інструмент, який дає змогу об’єднати їх в організації, – модель ціннісно-цільового управління. Досвід “Віче Консалтинг Україна” у впровадженні ціннісно-цільової моделі управління на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що розроблена ними модель управління ефективна для удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Ціннісно-цільова модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це модель ціннісно-цільового управління, модифікована для управління окремою сферою діяльності підприємства – його зовнішньоекономічною діяльністю. Ціннісно-цільове управління ЗЕД – ефективний інструмент удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, суть якого полягає у розвитку ціннісно-цільових компетенцій менеджерів ЗЕД, спрямованих на досягнення цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Ціннісно-цільове управління зовнішньоекономічною діяльністю дає змогу сформувати на підприємстві вмотивовану команду менеджерів ЗЕД, згуртовану навколо спільних цінностей та цілей, а також є основою для розвитку у менеджерів ЗЕД саме тих компетенцій (ціннісних та цільових), які потрібні для досягнення підприємством запланованих цілей зовнішньоекономічної діяльності та успіху на міжнародних ринках. Модель ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства подано на рис. 1.

Основний акцент ціннісно-цільова модель управління зовнішньоекономічною діяльністю робить на розвиток компетенцій менеджерів ЗЕД. Маючи перелік компетенцій, можна ефективно оцінити менеджерів ЗЕД підприємства, виявити, що потрібно покращити в наступні періоди діяльності. Інакше кажучи, за результатами оцінювання менеджерів ЗЕД ми отримуємо реальну програму їх розвитку. Однак варто зазначити, що зовнішньоекономічну діяльність підприємства не завжди можна покращити, тільки оцінюючи менеджерів ЗЕД і формуючи на основі цього програму їхнього розвитку. Для досягнення успіху в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємству варто також відрегулювати процес неформального навчання, мотивувати менеджерів ЗЕД поширювати знання та обмінюватися ними. Крім цього, важливо, щоб в організації використовувався “вхідний фільтр за цінностями”, який передбачає працевлаштування тільки тих менеджерів ЗЕД, цінності яких відповідають корпоративним цінностям у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю.

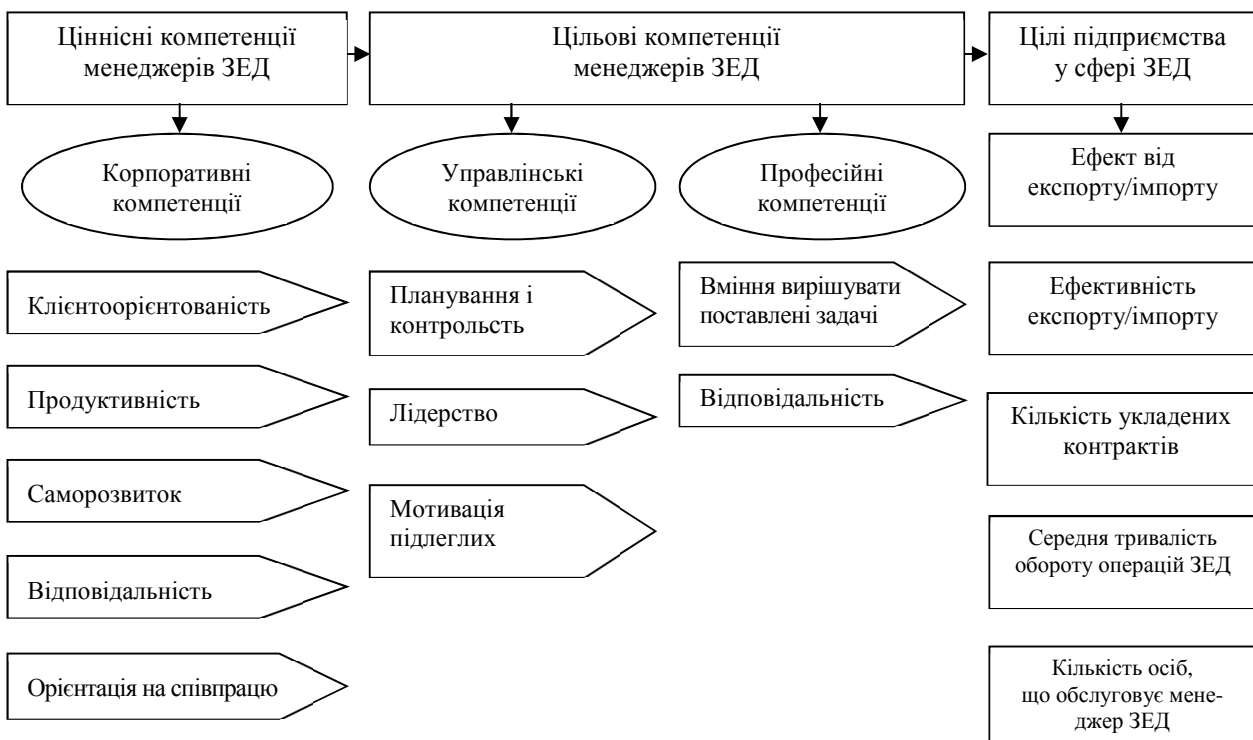


Рис. 1. Модель ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: розробка авторів на основі [1, с. 30; 2; 3, с. 12; 5, с. 368; 7].

На багатьох вітчизняних підприємствах оцінювання менеджерів ЗЕД часто є неефективним. Неефективний не сам процес оцінювання, а те, які управлінські рішення приймають на основі отриманих результатів. Багато компаній здійснюють оцінку менеджерів ЗЕД просто для “оцінки”, не зіставляють потім результатів оцінювання із показниками моделі компетенцій, адже її у компанії немає. Відповідно, оскільки оцінювання здійснюється не зовсім коректно, компанія не може розробити ефективну систему розвитку менеджерів ЗЕД, не може розвивати саме ті компетенції у менеджерів ЗЕД, які необхідні для досягнення нею успіху та запланованих цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Якщо компанія на основі грамотної оцінки визначить недоліки менеджерів ЗЕД, то, відповідно, вона зможе підібрати навчальні програми, тренінги, спрямовані на покращення їхніх слабких сторін.

У ціннісно-цільовому управлінні зовнішньоекономічною діяльністю основою, яка дає підприємству змогу досягти значно більшої ефективності зовнішньоекономічної діяльності та згуртувати менеджерів ЗЕД, є взаємозв'язок цінностей та цілей.

Цілі – це стан окремих характеристик зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який воно вважає бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність. У моделі ціннісно-цільового управління ЗЕД важливим є те, що результат, якого добивається компанія, повинен влаштовувати кожного менеджера ЗЕД. А основною умовою його досягнення є неможливість досягти його на індивідуальному рівні.

Цінності відображають норми ставлення людини до зовнішнього середовища, компанії, інших людей та до себе. Однакове ставлення людей до навколишнього середовища та один до одного – це те, що відображає цінності групи людей, а система цінностей відображає не що інше, як корпоративну культуру організації [8, с. 17]. Тому, коли наймають в компанію нового менеджера ЗЕД, важливо, щоб його цінності відповідали цінностям компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідність цінностей та цілей в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – необхідна умова формування ефективної команди менеджерів ЗЕД, члени якої розуміють, чого вони прагнуть досягти. Вони готові працювати на результат, докладати зусилля і ресурси, щоб разом досягти запланованого. На практиці тільки та команда є ефективною та результативною, члени якої поділяють спільні цінності та цілі [6, с. 38]. Власне, на формування таких результативних команд у сфері зовнішньоекономічної діяльності й націлена ціннісно-цільова модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Недоліком багатьох вітчизняних підприємств є те, що у своїй діяльності вони часто розвивають у менеджерів ЗЕД професійні та управлінські компетенції, але практично ніколи увагу не приділяють розвитку їхніх ціннісних компетенцій [4]. Цінності – це правила, прийняті в організації [8, с. 16–17]. Якщо, для прикладу, в компанії цінністю є “відкритість до всього нового”, то в команду з управління зовнішньоекономічною діяльністю не можна брати менеджерів, у яких цієї цінності немає, людей, які не готові виходити із зони комфорту і навчатися новому.

Практика свідчить, що вітчизняні компанії не до кінця розуміють значення цінностей для досягнення успіху, тому рідко виділяють кошти на розвиток ціннісних компетенцій персоналу. У такому випадку важливо, щоб керівництво підприємства зрозуміло, що цінності компанії в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю безпосередньо впливають на генерування нею прибутку від ЗЕД. Розвиваючи ціннісні компетенції у менеджерів ЗЕД, підприємство зможе працювати злягодженіше, системніше і досягати запланованого результату.

Модель компетенцій менеджерів ЗЕД потрібна для того, щоб, оцінюючи менеджерів ЗЕД і створюючи програми розвитку їхніх компетенцій, можна було планувати розвиток не лише професійних компетенцій менеджерів ЗЕД, але і ціннісних. Якщо під час оцінювання компетенцій менеджерів ЗЕД отримано низькі бали як ціннісних, так і цільових компетенцій, то потрібно розробляти програми розвитку і ціннісної, і цільової частин моделі компетенцій менеджерів ЗЕД.

Ціннісна частина моделі компетенцій менеджерів ЗЕД охоплює ціннісні компетенції менеджерів ЗЕД, тоді як цільова визначає професійні компетенції менеджерів ЗЕД, необхідні для ефективного виконання ними поставлених завдань у зовнішньоекономічній діяльності (рис. 2).

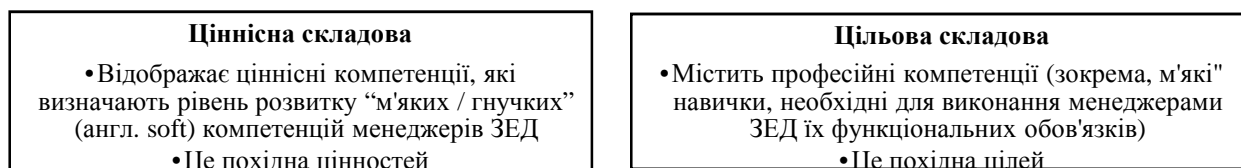


Рис. 2. Бланк моделі компетенцій менеджерів ЗЕД підприємства

Джерело: складено на основі [1, с. 31].

Впровадження та застосування на практиці ціннісно-цільової моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує особливих компетенцій вищого рівня управління. Лідерство – ключова компетенція, яка повинна бути у керівника підприємства, що впроваджує ціннісно-цільове управління зовнішньоекономічною діяльністю. Для ефективного застосування ціннісно-цільового управління ЗЕД лідерські здібності повинні бути і у менеджерів ЗЕД підприємства. Серед інших базових компетенцій, які повинні мати менеджери ЗЕД, варто виділити: вміння приймати складні рішення і брати на себе відповідальність за них; вміння вести за собою людей, надихати та мотивувати їх; бачення мети; розвинені комунікативні навички; рішучість; відкритість до ідей та інноваційність; саморозвиток та особисті здібності. Детальнішу характеристику ключових компетенцій, якими повинен володіти менеджер ЗЕД, подано у табл. 1.

Таблиця 1

Базові компетенції менеджера ЗЕД як управління-лідера

№ з/п	Компетенції менеджера ЗЕД	Характеристика компетенцій менеджера ЗЕД
1	Вміння менеджера ЗЕД приймати складні рішення і відповідати за них	Менеджер ЗЕД не боїться приймати важливі для компанії рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності, бо впевнений в тому, що робить. Крім того, він розуміє, що відсутність рішучості знищує можливості та ресурси. Менеджер ЗЕД готовий відповідати не тільки за власні рішення, але й за рішення своїх підлеглих
2	Вміння менеджера ЗЕД вести за собою людей, надихати та мотивувати їх	Менеджер ЗЕД володіє харизмою, вміє надихати людей працювати над досягненням цілей, своїм прикладом мотивує інших саморозвиватися, покращувати свої якості. Менеджер ЗЕД не тільки мотивує та надихає своїх підлеглих, але й дає їм можливість реалізовувати свій потенціал
3	Бачення менеджером ЗЕД мети	Менеджер ЗЕД розуміє, чого хоче досягти, в якому напрямку має рухатися компанія; має навички стратегічного управління, вміє ставити собі та своїм підлеглим конкретні цілі й завдання у сфері ЗЕД
4	Розвинені комунікативні навички менеджера ЗЕД	Менеджер ЗЕД вміє ефективно донести свої ідеї, залежно від ситуації може коригувати свій стиль спілкування, щоб досягти бажаного результату
5	Рішучість менеджера ЗЕД	Менеджер ЗЕД вміє ризикувати і розуміє, що успіх гарантований не завжди, тому готовий визнавати свої помилки і сприймати їх як частину навчання
6	Відкритість до ідей, інноваційність менеджера ЗЕД	Менеджер ЗЕД не боїться упроваджувати щось нове (нові технології, методи праці чи управління), адже розуміє, що виживають тільки ті, хто рухається вперед і вміє пристосовуватися до змін
7	Саморозвиток, особисті здібності менеджера ЗЕД	Менеджер ЗЕД усвідомлює свої сильні та слабкі сторони, готовий змінюватися, щоб ставати кращим. Менеджер ЗЕД прагне постійно рости, повсякчас працює над розвитком свого емоційного інтелекту (емоційної стабільності, емпатії) та завжди готовий надати зворотний зв'язок

Джерело: складено на основі [9].

Упровадження на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю приводить до істотних змін у компанії, зокрема, повністю змінюється стиль управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Практика показує, що за умови ефективного впровадження ціннісно-цільового управління ЗЕД підприємство може істотно підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності вже за рік, великий бізнес – за три роки [1, с. 35]. Однак будь-які зміни завжди викликають спротив працівників, що може значно гальмувати впровадження на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю. Крім того, є низка інших проблем, якими супроводжується впровадження та застосування на підприємстві ціннісно-цільової моделі управління ЗЕД. Основні з них наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Ключові проблеми впровадження та застосування на підприємстві ціннісно-цільової моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю

№ з/п	Проблеми	Опис проблем
1	2	3
1	Проблеми з формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	На підприємствах зазвичай просто віддають накази, спрямовані на виконання поставлених завдань, а комунікації щодо цінності відходять на другий план. У такому середовищі в менеджерів ЗЕД немає готовності та бажання працювати на досягнення результату
2	Порушення системи мотивування менеджерів ЗЕД підприємства	Оскільки планування зовнішньоекономічної діяльності здійснюється на порівняно короткий період, на підприємстві порушується система мотивування менеджерів ЗЕД – вони розуміють, що потрібно робити, але не усвідомлюють, для чого. Зростає невпевненість менеджерів ЗЕД у своєму майбутньому в компанії
3	Нерозуміння необхідності розвивати ціннісні компетенції у менеджерів ЗЕД	Менеджмент підприємства часто сприймає цінності як щось невизначене, однак вони є основою поведінки абсолютно кожної людини, тому саме вони визначають корпоративну культуру організації. Результативна взаємодія менеджерів ЗЕД можлива лише у випадку, коли їхні цінності та ідеологія збігаються. За такої ситуації, коли менеджери ЗЕД не мають спільного бачення, кожен працює сам на себе, має власні цілі, неможливо ефективно застосувати на підприємстві ціннісно-цільове управління ЗЕД
4	Низький рівень кваліфікації HR-менеджера та менеджерів ЗЕД	Для успішного впровадження на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю важлива висока кваліфікація HR-менеджера. Важливо, щоб і компетенції менеджерів ЗЕД були на високому рівні, щоб їхні цінності та цілі збігалися з цінностями і цілями компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності
5	Інші бар'єри	Інші бар'єри, які перешкоджають ефективному впровадженню на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю: нерозуміння, які саме компетенції менеджерів ЗЕД важливі для компанії; невміння визначати КРІ менеджерів ЗЕД; пасивність та/або опір змінам менеджерів ЗЕД; нерозуміння, якою має бути технологія ціннісно-цільового управління ЗЕД; існування часового лагу між впровадженням ціннісно-цільового управління ЗЕД та отриманням результату; зростання навантаження на HR-менеджера

Джерело: складено на основі [1, с. 35–36; 10, с. 5–6].

Для того, щоб запровадження на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю було якомога ефективнішим, важливо проаналізувати усі можливі проблеми, які можуть супроводжувати запровадження та реалізацію ціннісно-цільового управління ЗЕД.

Незважаючи на труднощі та проблеми, пов'язані із застосуванням на підприємстві ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю, цей інструмент управління є дієвим для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У разі цілеспрямованого розвитку ціннісних і цільових компетенцій менеджерів ЗЕД та їх згуртування навколо спільних цінностей та цілей підвищується здатність підприємства конкурувати на міжнародних ринках та досягати запланованих результатів від зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки

У статті досліджено застосування ціннісно-цільового підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Ціннісно-цільове управління – ефективний інструмент удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та підвищення її ефективності. Забезпечуючи формування вмотивованої команди менеджерів ЗЕД, згуртованої навколо спільних цінностей та цілей, ціннісно-цільове управління дає змогу розвивати у них саме ті компетенції (ціннісні та цільові), які потрібні для досягнення підприємством запланованих цілей зовнішньоекономічної діяльності та успіху на міжнародних ринках. Модель ціннісно-цільового управління ЗЕД підприємства спрямована на те, щоб система управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві працювала чітко і без збоїв, щоб у компанію приходили люди, які вміють працювати на результат, щоб менеджери ЗЕД були згуртованими, із високим рівнем розвитку корпоративних та управлінських компетенцій.

Розвиток компетенцій менеджерів ЗЕД безпосередньо впливатиме на досягнення підприємством запланованих показників у сфері ЗЕД, дасть змогу підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Запровадження та застосування ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю допоможе підприємству досягти ефектів у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю: економічного (збільшення доходів від ЗЕД, підвищення рентабельності ЗЕД); науково-технічного (зростання рівня компетенцій менеджерів ЗЕД та рівня організування їхньої праці та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства, його товарів та послуг (робіт) на зовнішньому ринку); соціального (покращення умов праці менеджерів ЗЕД, позитивних змін у рівні їх кваліфікації, розроблення ефективної системи мотивування); ресурсного (зростання продуктивності менеджерів ЗЕД, зменшення плинності кадрів).

Перспективи подальших досліджень

Зважаючи на те, що ціннісно-цільовий підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в літературі все ще недостатньо широко розглянуто, надалі увагу доцільно приділити розробленню технології ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а також рекомендацій щодо її застосування у практичній діяльності.

Список літератури

1. Сінчалова І. (2019). Ціннісно-цільова модель управління. Єдині цінності та цілі перетворюють співробітників на команду. *Управління персоналом*. № 10. С. 28–38.
2. Харчишина О. В. (2008). Організаційна культура як фактор мотивації персоналу. *Вісник Державного агроекологічного університету*. № 1. С. 226–235.
3. Бригідир І. (2010). Управління розвитком соціально-економічних систем мікро-, мезо- та макрорівня. *Наука молода*. № 14. С. 11–14.

4. Радкевич В. (2012). Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. XIV (XIV). С. 277–287.
5. Жуковська В. М. (2014). Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. № 2. С. 366–372.
6. Лінькова О. Ю. (2018). Особливості ціннісної моделі управління. *Економіка розвитку*. № 2 (86). С. 35–41.
7. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. (2017). Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. Вип. 11.
8. Баннікова К., Михайлова К. (2019). Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія. Харків: Вид-во НУА, 232 с.
9. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. (2021). Зміст та сутність поняття “лідерство”. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. Вип. 197. С. 17–20.
10. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. (2021). Особливості застосування управління знаннями для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 10/1. С. 5–8.

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. V. (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. M. (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. Yu. (2018). Osoblyvosti tsinnisnoi modeli upravlinnia [Features of the value management model]. *Ekonomika rozvytku [Development economics]*, 2 (86), 35–41.
7. Khomenko T. Yu. & Krush P. V. (2017). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Methodical approaches to the assessment of the effectiveness of management of foreign economic activity]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia [Actual problems of economics and management]*, 11.
8. Bannikova K. & Mykhailova K. (2019). *Potentsial orhanizatsiinoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy mizhnarodnykh kompanii [The potential of organizational culture in the management of human resources of international companies]*. Kharkiv: Publishing house of People’s Ukrainian Academy.
9. Bida O. A., Oros I. I. & Chychuk A. P. (2021) Zmist ta sutnist poniattia “liderstvo” [The content and essence of the concept of “leadership”]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky [Scientific notes. Series: Pedagogical sciences]*, 197, 17–20.
10. Petryshyn N. Ya. & Yaremchuk T. S. (2021) Osoblyvosti zastosuvannia upravlinnia znanniamy dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Features of the application of knowledge management to ensure the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo [Economics. Finances. Law]*, 10/1, 5–8.

**VALUE-TARGET MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
OF THE ENTERPRISE: MODEL AND PROBLEMS OF APPLICATION**

© Petryshyn N. Ya., Yaremchuk T. S., 2022

The article is devoted to the study of the features of the application of the value-target model in the management of the enterprise's foreign economic activity. The authors study the model of value-target management of foreign economic activity, its constituent elements, as well as key aspects of application in the practical activity of the enterprise. The main idea of value-target management of the enterprise's foreign economic activity consists in the development of value-target competences in foreign economic activity managers aimed at achieving the company's planned goals of foreign economic activity. The development of the competences of foreign economic activity managers will directly affect the company's achievement of planned indicators in the field of foreign economic activity, will improve the efficiency of the enterprise's foreign economic activity and increase its competitiveness on foreign markets.

The article also analyzes the basic competencies of foreign economic activity managers and the management apparatus, necessary for the effective implementation and application of value-target management of foreign economic activity at the enterprise, among which the authors highlight the following: leadership, the ability to make complex decisions and take responsibility, the ability to lead people, inspire and motivate them, vision of the goal, developed communication skills, determination, openness to ideas and innovation, self-development and personal abilities. The article also singles out the problems that the enterprise may face in the process of implementation of the value-target model of foreign economic activity at the enterprise. Among them, it is worth highlighting the following: problems with the formation of a favorable social and psychological climate in the team, violations of the motivation system of the managers involved in foreign economic activity, lack of understanding of the need to develop value competencies in foreign economic activity managers, the low level of qualification of the HR managers of the company, as well as other barriers. Ignoring these and other problems when introducing value-target management of foreign economic activity can lead to the failure of the enterprise in the application of this management tool.

Key words: value-target management; model of value-target management; management of foreign economic activity; core competencies; foreign economic activity; domestic enterprises.