

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ЗМІСТ

Баєва О. В.

Психофізіологічні особливості управління в умовах глобальної макроекономічної нестабільності	5
--	---

Денисенко М. П.

Сучасні тенденції управління якістю послуг у сфері туризму	13
--	----

Сладкевич В. П.

Концептуальні підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління	17
---	----

Баєв В. В.

Формування системи управління якістю на туристичних підприємствах України	26
---	----

Новальська Н. І.

Використання інтерактивних технологій в організації проведення практичних занять з дисципліни “Загальний менеджмент”	30
--	----

Бірдус Л. В.

Негативний вплив електромагнітного випромінювання на здоров'я і працездатність людини	34
---	----

Суліма Н. М., Якимовський Р. В.

До питання методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства	38
---	----

Колтаков В. М.

Проблеми в підготовке specialistов стратегического уровня	42
---	----

Андрейчук У. В.

Управлінські інновації як шлях подолання внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства	50
--	----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Стан та перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України	53
--	----

Дьолог Т. І.

Стратегічне планування: сутність, принципи та етапи	61
---	----

Баєв В. В.

Аналіз тенденцій розвитку туристичної галузі України в умовах глобальної нестабільності.....	66
--	----

Лазоренко Л. В.

Стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємств	72
--	----

Чернявський А. Д., Коноплястий Є. В.

Інноваційна стратегія управління екологічною системою міста Києва	77
---	----

Могилко В. О., Кочетова К. А.,

Перець Б. В.

Основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства	82
---	----

Яценко О. А., Догадіна В. Ю.,

Співакова Н. О.

Сутність матричних методів аналізу	88
--	----

Осипчук Д. Г.

Напрями стратегічного розвитку економіки України	93
--	----

Головач Н. В.

Актуалізація професії сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці	99
--	----

Дорошенко Л. С.

Формування регіональних ринків праці як напрям	
--	--

О. А. ЯЩЕНКО

канд. екон. наук, старш. викл.

Національний університет цивільного захисту України, м. Харків

В. Ю. ДОГАДИНА

д-р філос. в галузі інформ. систем і технологій, проф. МКА

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

Н. О. СПИВАКОВА

доц.

*Харківський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Харків*

СУТНІСТЬ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ

Нині одним з найбільш часто застосовуваних корпораціями інструментів у процесі формування корпоративної стратегії є портфельні методи аналізу. Здебільшого вони застосовуються для аналізу ділового портфеля диверсифікованого підприємства, що при цьому розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, що входять у його структуру.

Портфель підприємства, або корпоративний портфель, — це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одній корпорації. Портфельний аналіз — це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрями й скорочення/припинення інвестицій в неефективні проекти. При цьому оцінюється від-

носна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Передбачається, що портфель компанії має бути збалансований, тобто має забезпечуватися правильне сполучення підрозділів або продуктів, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають деякий надлишок капіталу.

Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутків у диверсифікованому підприємстві. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і погроз для кожного господарського підрозділу (бізнес-одиниці). Портфельний аналіз забезпечує менеджерів інструментом аналізу й планування портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевого підприємства. Він

допомагає також введенню єдиної термінології й управлінської структури з метою полегшення комунікацій усередині підприємства.

Одним із найважливіших напрямів використання результатів портфельного аналізу є прийняття рішень про реструктуризацію підприємства з метою використання можливостей, що відкриваються, як усередині підприємства, так і поза його межами [2].

Портфельний аналіз призначено для вирішення таких проблем: узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства. Воно покликане забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами зі швидкою віддачею й напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; встановлення виконавчих завдань; проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії зі зміни управлінської структури підприємства, розширення або скорочення бізнесу).

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства (за аналогією з розміщенням капіталів у фінансовій сфері) розроблено у 60-ті роки для вирішення завдань стратегічного управління на корпоративному рівні і є одним зі спеціалізованих методів стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також підприємства (ЖЦП), крива досвіду й база даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) — “вплив ринкової стратегії

на прибуток”. Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту його появи на ринку й до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які містять упровадження, зростання, насичення й спад. На кожному етапі циклу виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших обсягах, що об’єктивно відображається займаною часткою ринку й динамікою продажів.

Матричний підхід завоював велику популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дає змогу досліджувати розвиток конкуренції у динаміці. Матриця — це двовимірний або багатовимірний графік, що ілюструє стратегічні позиції корпорації за обраними показниками. Найбільшого поширення отримали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися одне з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін.

Початком застосування матричного аналізу можна вважати 60-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Певний інтерес мають розроблені в середині 60-х років ХХ ст. матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Учені й практики розробили низку аналітичних методів і прийомів, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень.

Загальні принципи, що використовуються у стратегічному управлінні підприємством при побудові матриць [1]:

1) побудова матриці відбувається на перехресті впливу обраних факторів (показників). Тобто матриця висвітлює взаємодію обраних показників при формулюванні корпоративної стратегії;

2) показники (фактори), які утворюють основу матриць, належать до різнорідних категорій: фактори, що характеризують ринок збуту (цільовий ринок) підприємства (темпи зростання ринку, привабливість ринку, стадія життєвого циклу галузі); фактори, що визначають саме підприємство в його цільовому ринку (відносна частка підприємства на цільових ринках, конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках, ринкові позиції підприємства);

3) кожна клітина матриці відображає певну стратегію відповідного рівня корпорації, що адекватна взаємодії обраних при побудові матриці показників.

Матричні методи оцінки слід застосовувати під час прийняття стратегічних рішень і вибору відповідної корпоративної стратегії розвитку підприємства. Для цілей розробки стратегії кожен продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дає змогу порівнювати їх між собою та конкурентами.

Основні етапи матричного аналізу:

1. Під час проведення аналізу використовують ефективний методичний прийом, що полягає у вивченні окремого сегмента зовнішнього середовища підприємства з погляду

окремих тенденцій, можливостей і небезпек [3]. Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання, у межах якої визначають стратегічну бізнес-одиницю. Усі види діяльності підприємства (асортимент продукції) поділяються на стратегічні одиниці бізнесу. Далі оцінюються перспективи її розвитку з погляду стабільності, норми прибутку й зростання корпорації. Завдання ідентифікації або виділення бізнес-одиниць досить складне, особливо для великих корпорацій.

Вважається, що бізнес-одиниця має обслуговувати ринок, а не працювати на інші підрозділи підприємства. Якщо понад 60 % продукції виробничої одиниці використовується усередині підприємства іншою виробничою одиницею, то для цілей стратегічного аналізу доцільно розглядати ці два підрозділи як один об'єкт; мати своїх споживачів і конкурентів; керівництво бізнес-одиниці має контролювати ключові фактори, які визначають успіх на ринку.

Керуючись зазначеними критеріями, великі підприємства мають вирішувати, що собою являє бізнес-одиниця: окреме підприємство, підрозділ підприємства, продуктову лінію або окремий продукт? Відповідь залежить від сформованої на підприємстві структури управління. В організаціях з функціональною структурою управління як бізнес-одиниця виступає продуктовий асортимент, тоді як за дивізійної структури основною одиницею аналізу є господарський підрозділ.

2. Виділяються показники позиціонування, які будуть використовуватися в матричному аналізі.

3. Визначаються параметри матриці, щоб внести ясність щодо вихідної інформації й вибору змінних, за якими проводиться аналіз портфеля.

4. Створюється й аналізується база даних за різноманітними критеріями привабливості ринку, конкурентної позиції підприємства, його конкурентоспроможності й інших показників, які використовуються в конкретному матричному методі.

5. Визначається відносна конкурентоспроможність, здійснюється позиціонування, оцінюються наявні конкурентні переваги цих бізнес-одиниць і прогнозуються перспективи розвитку відповідних ринків на основі побудованої матриці ділового портфеля підприємства. При цьому різні консультативні фірми пропонують різні критерії оцінки перспектив розвитку ринку й діяльності бізнес-одиниць на цих ринках.

6. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці, і бізнес-одиниці зі схожими стратегіями поєднуються в однорідні групи.

7. Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, необхідні кожному підрозділу з метою створення гармонічного портфеля. На підставі такого порівняльного аналізу можна приймати рішення про коректування стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління підприємством, де відчувається чималий вплив суб'єктивного досвіду менеджерів, їх уміння прогнозувати й передбачати розвиток подій зовнішнього середовища, своєрідного "чуття ринку" та

інших неформалізованих моментів [4].

Існуючі матричні моделі покликані допомогти менеджерів прийняти найраціональніші рішення, але вони аж ніяк не можуть замінити самого менеджера. Це лише інструмент, що добре працює в досвідчених руках. Якщо виконати всі стадії портфельного аналізу, то менеджер отримає хороше визначення стратегічних одиниць бізнесу, їх положення на ринку, перспектив розвитку й внеску кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель. Тим самим буде сформовано повну картину корпоративного портфеля з урахуванням конкретних стратегій, вироблених для кожного виду бізнесу.

Портфельні матриці дають можливість узагальнити результати розробки стратегії й подати їх у наочній формі. Гадана простота цих методів оманна, тому що вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринку, сильні й слабкі сторони підприємства і його основних конкурентів. Побудова портфельних матриць припускає проведення великої роботи з сегментації ринку, збирання інформації, що може бути відсутня в неприхованому вигляді.

Отже, розходження методів портфельного аналізу полягають у підходах до оцінки конкурентних позицій стратегічних одиниць бізнесу й привабливості ринку. Найвідоміші підходи, запропоновані Бостонською консультативною групою (портфельна матриця БКГ) і консультативною фірмою McKinsey ("екран бізнесу"). Однак у будь-якій двовимірній портфельній матриці різні види бізнесу

оцінюються іноді тільки за двома критеріями, при цьому безліч інших факторів (якість продукції, інвестиції тощо) залишається без уваги.

Література

1. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми: моногр. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
2. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.
3. *Мищенко А. П.* Стратегічне управління: навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 336 с.
4. *Стратегічне управління: навч. посіб.* / О. М. Тищенко, В. О. Могилко, В. М. Онегіна, В. Ю. Догадіна, О. А. Яценко, В. О. Голозубов. — Х.: Друкарня “Мадрид”, 2013. — 123 с.