

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 спеціалістів
стратегічного рівня 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
конкуrentоспроможності
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
конкуrentоспроможності
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

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Місткість внутрішнього ринку є важливою потенційною конкурентною перевагою національної економіки України, а його подальше розширення — ключовим чинником розвитку вітчизняного виробництва. Загострення конкурентної боротьби за кожний сегмент ринку вимагатиме від національних виробників адекватних відповідних дій та розробки нових ефективних конкурентних стратегій. Динаміка сукупного внутрішнього ринку України останніми роками демонструє стійку тенденцію до розширення. Нині Україна досягла важливого етапу ідентифікації власної стратегічної ролі та місця у світовому поділі праці. Подолання основних проблем, пов'язаних із трансформаційними шоками та розривом технологічних зв'язків, здебільшого завершилося, відтак на перший план вийшло завдання формування сучасних чинників конкурентоспроможності національної економіки, яка визначатиме місце України у світовому поділі праці.

Маючи вигідні первинні конкурентні переваги, а саме: низьку заробітну плату, високий рівень кваліфікації працівників, базу високотехнологічних виробництв, власну сировинну базу для більшості промислових виробництв, вигідне географічне розташування, забезпеченість власною електроенергією, потенційно потужний внутрішній ринок та широкую диверсифікацію виробництва, Україна має високі шанси посісти вагоме місце у міжнародному поділі праці [7, 35]. Проте реалізація цього потенціалу потребуватиме послідовних зусиль у сфері формування та реалізації комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Легка промисловість належить до галузей зі швидким оборотом капіталу, які традиційно мають забезпечувати значний внесок у формування валового національного продукту. Саме з випереджаючого розвитку виробництва товарів широкого споживання починалося становлення

економіки країн, які сьогодні є визнаними лідерами світових ринків. Тому для дослідження було обрано конкурентоспроможність підприємств саме цієї галузі народного господарства.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств розглядаються в численних наукових працях таких вітчизняних авторів, як Л. Л. Антонюк, З. С. Варналій, О. В. Зозульов, В. Г. Герасимчук, О. Л. Канищенко, Ю. М. Лисенков, А. А. Мазаракі, О. І. Олексюк, І. М. Репіна, І. Ю. Сиваченко, Л. А. Стрий, О. С. Федонін, Т. М. Циганкова, О. І. Шнирков, російських: Г. Л. Азоєв, Г. Л. Багієв, Н. К. Моїсеева, Б. І. Синицький, А. Ю. Юданов та закордонних: М. Портер, Р. Фатхутдінов, В. Олдерсон, Дж. Бемі, Ч. Гіпа, Г. Дея, К. Койн, Ж. Ламбен, Х. Олівер та ін. Зокрема, у сфері легкої промисловості слід назвати праці таких вітчизняних дослідників, як О. В. Царенко, О. І. Волков, А. П. Гречан, О. І. Лабурцева, А. Є. Глинська, Т. І. Замороко та ін. Серед не вирішених питань залишаються проблеми запровадження оцінки конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

Дослідимо сучасний стан конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості та розробимо шляхи її підвищення.

Конкурентоспроможність — це складна економічна категорія, що може розглядатися на декількох рівнях: конкурентоспроможність товару; конкурентоспроможність підприємства; галузева конкурентоспроможність; конкурентоспроможність країни та глобальна конкурентоспроможність. Між усіма цими рівнями

існує тісна взаємозалежність — конкурентоспроможність країн та галузей в остаточному підсумку залежить від здатності конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар [6, 67].

На конкурентоспроможність товару впливає сукупність параметрів: технічні; нормативні; економічні; ринкові. До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться такі показники, як: товар; положення підприємства на ринку; збут; просування товару; виробництво [6].

Конкурентоспроможність країни визначається такими детермінантами [6, 74]: ресурси — фізичні: людські, інформаційні, грошові; інфраструктура; процеси; привабливість; соціально-політичний клімат.

У своїй теорії Майкл Портер [11] вводить поняття конкурентоспроможності країни. Саме національна конкурентоспроможність, на його думку, визначає успіх або невдачі у конкретних галузях виробництва на світовому ринку і те місце, яке країна посяде у системі світового господарства. Національна конкурентоспроможність визначається здатністю промисловості, зокрема і легкої, постійно розвиватися і створювати інноваційну продукцію. Спочатку національні компанії домагаються конкурентної переваги на внутрішньому ринку, згодом створюють основу для боротьби на міжнародному ринку. Підприємства можуть створити конкурентні переваги, розроблюючи нові способи організації своєї діяльності, впроваджуючи провідні технології й оновлюючи виробництво.

Найрозповсюдженішим роз'ясненням сутності конкурентоспроможності підприємства є визначення його, як відносної характеристики, яка відображає відмінності процесу розвитку цього підприємства від виробника-конкурента як мірою задоволення власними товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і ефективністю виробничої діяльності.

Вивчення конкурентоспроможності повинно вестися безперервно і систематично протягом всієї фінансово-економічної діяльності. Такий підхід дає можливість своєчасно приймати рішення про зміни в господарській діяльності. Перевага над суперником може бути втрачена з часом як за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища, так і за рахунок дії внутрішніх факторів підприємства. Тому є доречним використання поняття “життєвого циклу конкурентних переваг” [6, 78].

Виступаючи соціально важливим сектором економіки, який орієнтований на забезпечення потреб кінцевого споживача, українська легка промисловість нині є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання. Потенційні можливості підприємств легкої промисловості дають змогу виробляти широкий спектр товарів, спроможних задовольнити весь попит внутрішнього ринку.

Легка промисловість забезпечує населення життєво необхідною продукцією та виконує важливу соціальну функцію. Пріоритетність галузі для національної економіки країни визначається не лише великою ємністю внутрішнього ринку товарів лег-

кої промисловості, а й високим рівнем доданої вартості, використанням сировини та напівфабрикатів вітчизняного виробництва, наявністю висококваліфікованих кадрів в усіх регіонах. Сьогодні у галузі функціонує понад 10 тисяч підприємств, з них у текстильній промисловості — близько 2,5 тисяч, з виробництва готового одягу і хутра — близько 6 тисяч, шкіри і шкіряного взуття — близько 1,5 тисяч. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а частка тих, що знаходяться у державній власності, становить менше 1 %. Галузь складається з 17 підгалузей, володіє потужним виробничим потенціалом, здатним виробляти широкий спектр товарів широкого вжитку і промислового призначення [1, 13].

На підприємствах галузі, що розташовані в усіх регіонах України, зосереджено близько 7 % загальної чисельності промислово-виробничого потенціалу промисловості. Продукція легкої промисловості задовольняє потреби населення, забезпечуючи його тканинами, одягом, взуттям та іншими предметами споживання, а також використовується в інших галузях промисловості у вигляді сировини і допоміжних матеріалів (у харчовій, машинобудуванні та ін.) [1, 16].

Основні показники діяльності підприємств легкої промисловості у 2007–2010 роках наведено у таблиці [8, 167].

Аналіз даних показує, що найбільший спад рівня виробництва в галузі спостерігався у 2007–2008 рр., що зумовлено впливом глобальної фінансової кризи. Так, 38,5 % підприємств легкої промисловості у 2008 р. були

збитковими, загальна сума збитку склала — 598,1 млн грн [8, 167].

Спад виробництва в галузі продовжився і в 2009 р., після чого у 2010 р. спостерігалось зростання деяких показників: обсяги реалізації продукції зросли на 7,4 %, інвестиції в основний капітал — на 34,8 %, вартість введення в дію нових основних

засобів — на 59,3 %, кількість працівників — на 5,4 %, трохи зріс фінансовий результат підприємств і зменшилися збитки, але збільшилась кількість збиткових підприємств і зменшилась рентабельність. Міра зносу основних засобів залишається дуже високою — 45,8 % у 2010 р. [8, 167].

Основні показники діяльності підприємств легкої промисловості у 2007–2010 рр.

	2007	2008	2009	2010
Обсяги реалізації промислової продукції, млн грн	7278,3	8346,8	7945,1	8529,7
у % до підсумку	0,9	0,9	0,9	0,8
Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млн грн	479	440	336	453
у % до загального обсягу у промисловості	0,7	0,6	0,5	0,8
Прямі іноземні інвестиції, млн дол. США	144,1	141,5	139,1	139,1
у % до загального обсягу у промисловості	1,1	1,1	1,1	1,0
Основні засоби підприємств (у фактичних цінах, на кінець року), млн грн	5519	5918	5741	6483
Вартість внесених в дію нових основних засобів на кінець року, млн грн	259	345	216	344
Ступінь зносу основних засобів підприємств, %	45,7	44,1	47,4	45,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	120	108	92	97
у % до загальної кількості працівників у промисловості	3,6	3,4	3,2	3,4
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	810	810	1052	1338
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	65,9	–526,9	78,0	84,3
Чистий прибуток (збиток), млн грн	–4,0	–598,1	–17,0	–9,0
Підприємства, що одержали прибуток, % до загальної кількості	67,5	61,5	63,2	61,6
Підприємства, що одержали збиток, % до загальної кількості	32,7	38,5	36,8	38,4
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	0,7	–1,6	3,4	2,5
Рентабельність всієї діяльності підприємств, %	0	–5,3	–0,2	н/д

Джерело: [8, 168].

Україна 16 травня 2008 р. стала повноцінним 152-м членом Світової організації торгівлі. Лібералізація міждержавної торгівлі, яка є однією з головних ідей СОТ, призвела до повного відкриття ринків товарів легкої промисловості. За таких умов формування і розвиток конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває вкрай важливого значення для національної економіки [6, 88].

В Україні проводять заходи, спрямовані на стабілізацію ситуації та стимулювання розвитку легкої промисловості, підтримку вітчизняного товаровиробника завдяки внесенню законопроектів і нормативних актів, підготовці пропозицій щодо формування ефективної державної промислової політики у галузі з врахуванням пропозицій галузевих громадських організацій та підприємств. Урядова стратегія розвитку галузі має формуватись на основі пропозицій самих представників галузі. Такий механізм регулювання діє в багатьох розвинених країнах: учасники ринку самі розробляють пропозиції з його функціонування і розвитку, а державні органи їх реалізують [10, 121].

Законодавче регулювання діяльності легкої промисловості покликане створити належні умови для розвитку конкуренції, без якої ринок товарів легкої промисловості не може існувати [10, 122]. Саме на це спрямовані закони України:

1. “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 р. № 2210-III, який визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і

спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [4].

2. “Про Антимонопольний комітет України” від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII, основними завданнями якого є здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції [2].

Створений на основі відповідного закону Антимонопольний комітет України має територіальні відділення в усіх областях України та сприяє демонополізації товарних ринків.

3. “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин [3].

Конкуренція виступає фундаментальним елементом ринку, завдяки якому досягається збалансованість між попитом і пропозицією, а загалом — між суспільними потребами і виробництвом. На сьогодні відсутність реальної конкуренції у легкій промисловості спричиняє завищення цін, спонукає продавати низькоякісну продукцію, і, як наслідок, галузь втрачає свої позиції на вітчизняному ринку [10, 122].

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність української продукції легкої промис-

ловості є: природні, трудові, наукові і виробничі ресурси, умови попиту на внутрішньому ринку, наявність споріднених галузей, пов'язаних з потенційно конкурентоспроможними галузями, стратегія підприємств щодо досягнення конкурентних переваг і характер конкурентної боротьби на внутрішньому ринку. Ще одним вагомим фактором впливу на формування конкурентоспроможності української економіки є роль уряду. Вагомість цього фактора істотно підвищується на перехідному етапі формування державної економічної політики, спрямованої на подолання кризи і подальше економічне зростання.

Нині в Україні іноземні кредитні кошти, отримані від міжурядових і міжбанківських угод, здебільшого використовуються на закупівлю готової продукції країн-кредиторів. Хоча, очевидно, доречнішим є вкладання коштів в експортоспроможні галузі економіки та розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, що випускають кінцевий продукт, конкурентоспроможний на зовнішньому ринку [7, 48].

Це створює ситуацію, коли експорт продукції стає єдиним фактором забезпечення конкурентоспроможності для підприємств. У свою чергу, залежність від зовнішніх ринків за загальної політичної і економічної слабкості України не дає змогу державі забезпечити інтереси українських виробників на зовнішніх ринках. Тому навіть такий позитивний фактор, як експорт продукції, має певні ризики. Невиважена політика щодо приватизації і реструктуризації провідних

підприємств, потенційно конкурентоспроможних і експортоспроможних галузей української економіки призводить до їх занепаду. Політика стимулювання підприємств з метою створення конкурентоспроможної продукції залишається недостатньо ефективною, неефективними залишаються державні заходи у сфері демонополізації і запобігання недобросовісній конкуренції на ринках харчової продукції, сировини і матеріалів для легкої промисловості, нафтопродуктів [7, 48].

На шляху становлення сучасних чинників конкурентоспроможності українського експорту стоїть низка серйозних структурних проблем, які ускладнюють повноцінне залучення національних конкурентних переваг. Серед них [7, 49]: довготривала тенденція до зменшення попиту та цін на світових ринках товарів традиційного українського експорту; посилення міжнародної конкуренції на тлі зростання державної підтримки експорту та активного застосування захисних заходів в інтересах національних виробників у провідних країнах світу; збереження тенденції дискримінації українських товарів на зовнішніх ринках, у тому числі негласні домовленості про витіснення або обмеження допуску України на перспективні ринки; стрімке підвищення вимог споживачів до якості, сервісного супроводу, технологічного рівня продукції; недостатні обсяги інвестицій в технологічне та організаційне оновлення українських підприємств, що перешкоджає збільшенню їхньої конкурентоспроможності та поширенню на нові світові ринки; відсутність цілеспрямованої

та послідовної політики державної підтримки розвитку експорту, непрямі перешкоди для експортерів у вигляді реальної ревальвації гривні, неповернення ПДВ, несприятливий підприємницький клімат усередині країни загалом тощо; нерозвиненість інфраструктури, організаційно-правової, інформаційної, фінансової підтримки і супроводу експортерів; непривабливий імідж України, який склався у світі через численні публікації в зарубіжних засобах масової інформації стосовно поширення корупції, злочинності, “тіньової” економіки, технологічної відсталості української економіки тощо; це знижує привабливість марки “зроблено в Україні” та є причиною відмови партнерів від ведення бізнесу з українськими компаніями.

Очевидно, що конкурентоздатність товарів легкої промисловості може бути забезпечена своєчасними процесами регулювання своєї господарської діяльності, які все частіше потребують уваги керівництва підприємства. Управління підприємствами легкої промисловості має спрямовуватися на ефективне функціонування і підвищення їх конкурентоздатності [9, 147]. Нині на ринку товарів легкої промисловості завданням кожної фірми є скорочення витрат, зменшення собівартості продукції для того, щоб споживачі могли придбати її за дещо нижчими цінами і віддавали перевагу вітчизняним товарам.

Фахівці відзначають, що головною проблемою в галузі легкої промисловості України є не лише поганий матеріально-технічний стан підприємств,

а й недостатньо організована система управління. Більшість підприємств позбавлені сучасних інформаційних технологій і навіть елементарних засобів комунікацій, що ізолює їх від світового ринку. До того ж у динамічному середовищі бізнесу з коротким життєвим циклом товарів та послуг, глобальними ринками і складними ланцюжками виробництва та збуту продукції підприємства безперервно шукають засоби зменшення витрат, збільшення доходів та покращення якості продукції [9, 160].

Для покращення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості можна запропонувати розвиток галузі у вигляді концептуальної моделі [5, 80]: державне реформування (розробити програму розвитку легкої промисловості; створити привабливі умови для заохочення висококваліфікованих кадрів і науковців на підприємстві, розробити законодавчі акти, які сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості галузі); цільове фінансування (створити при Міністерстві промисловості України відділ фінансування підприємств легкої промисловості, основними завданнями якого є розробка програм планування, контролю потоку грошових коштів, а також їх цільового використання; пошук можливих шляхів пільгового кредитування підприємств); маркетингова концепція управління підприємств (удосконалення асортиментного рівня відповідно до вимог споживача, управління ціновою політикою, введення сертифікації і методів підвищення якості продукції, розробка шляхів і методів просування продукції, пла-

нування виробництва відповідно до ринкових потреб).

Отже, стан легкої промисловості безпосередньо впливає на розвиток економіки України, оскільки визначає якість і конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. На цьому етапі розвитку легка промисловість України фактично зруйнована низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників. Єдиним шляхом відновлення підприємств легкої промисловості є створення на базі ще існуючих, з метою збереження кваліфікованих кадрів, нових підприємств, ґрунтуючись на принципі формування конкурентних переваг.

Перспективою подальшого дослідження є визначення основних аспектів діяльності у напрямі розбудови легкої промисловості на засадах створення і подальшого розвитку конкурентоспроможності її підприємств.

Література

1. *Войнаренко М. П.* Стратегія розвитку легкої промисловості України // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2009. — № 6. — Т. 1.
2. *Закон України “Про Антимонопольний комітет України”* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. *Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
4. *Закон України “Про захист економічної конкуренції”* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
5. *Линькова О. Ю.* Конкурентоспроможність легкої промисловості України та механізми її підвищення [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/>
6. *Марченко Т. І.* Значення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості // Первая Междунар. науч.-практич. конф. “Проблемы формирования новой экономики XXI века” (19 декабря 2008 года) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>
7. *Маталка С. М.* Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: моногр. / С. М. Маталка. — Луганськ: Вид-во “Ноулідж”, 2011. — 211 с.
8. *Носова Н. І., Сараєва І. М.* Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі // Економічні інновації. — 2012. — № 47. — С. 165–177.
9. *Носова Н. І.* Проблеми розвитку підприємництва в легкій промисловості України // Економічні інновації: формування економічних стратегій розвитку підприємництва, регіону, держави: зб. наук. пр. — Одеса: ІПРЕД НАН України, 2009. — Вип. 38. — С. 144–161.
10. *Петрицька О. С.* Законодавче регулювання маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 6. — Т. 4.
11. *Портер М. Є.* Конкуренція: пер. з англ. — М.: Вільямс, 2005. — 608 с.