

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 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	
--	--

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Різноманітність методичних підходів і показників конкурентоспроможності підприємства, що використовуються, значною мірою зумовлена відсутністю системи принципів дослідження і оцінки цієї категорії.

На думку авторів, до таких принципів слід віднести: системність; об'єктивність; динамічність; безперервність; оптимальність; конструктивність.

Принцип *системності* в дослідженні конкурентоспроможності підприємства випливає з їхнього характеру самої аналізованої категорії. Основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть бути результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та зумовленого ними синергічного ефекту.

Обов'язковою умовою є дослідження впливу чинників з урахуванням подвійного характеру цього впливу. З одного боку, об'єктивною передумовою високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності є забезпеченість підприємства виробничими ресурсами: природними, трудовими, основним і оборотним капіталом тощо. З другого — ефективність використання цих ресурсів, яка визначається здатністю підприємства не тільки адаптуватися до змін навколишнього середовища, а й формувати переважні зміни зовнішніх чинників. Інакше кажучи, об'єктом дослідження є і кількісні, і якісні параметри впливаючих чинників у їхньому взаємозв'язку.

Принцип системності має винятково важливе значення для прогнозування конкурентних позицій підприємства, і, особливо, для реа-

лізації процесу управління конкурентоспроможністю, оскільки вплив на окремі чинники внутрішнього середовища не завжди приводить до адекватної зміни результуючого показника.

Одним із аспектів системного підходу до дослідження конкурентоспроможності підприємства є *комплексність*, під якою в цьому конкретному випадку розуміється не тільки необхідність урахування й аналізу всього спектра впливаючих чинників, а й органічне поєднання проаналізованих методологічних підходів. Результати дослідження конкурентоспроможності підприємства мають поєднувати і оцінку ефективності процесу його адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються, і міру реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства щодо одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.

Принцип *об'єктивності* дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що результати цього дослідження повинні відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, ґрунтуватися на достатньо повній і достовірній інформації про внутрішні і зовнішні умови його функціонування. Реалізація цього принципу вимагає насамперед забезпечення сумірності і порівняності всіх компонентів оцінки. При цьому під час дослідження необхідно привести всі аналізовані параметри і показники до зіставного вигляду за цілою низкою параметрів. З цієї точки зору використання тільки об'ємних (кількісних) показників є недостатнім.

Об'єктивність порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства насамперед залежить від того, які підприємства було обрано як база порівняння. Щодо цього існує дві точки зору: основою можуть бути підприємства-лідери [1, 4] або підприємства, що мають позиції, близькі до середньогалузевих. Тому перший з цих підходів є пріоритетним, оскільки саме він дає змогу виявити причини більш слабких конкурентних позицій і визначити шляхи реалізації резервів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Міра коректності порівняння конкурентних позицій підприємства з обраною базою порівняння визначається такими умовами: сумірність характеристик продукції, що випускається, за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою; сумірність сегментів ринку, для яких була призначена продукція, що випускається; сумірність за асортиментом продукції і структурою видів діяльності підприємств; сумірність фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

Певною мірою перелічені умови кореспондуються з концепцією стратегічних груп (кластерів), які висунув у своїх працях М. Портер [2, 3], відповідно до якої рівень конкурентоспроможності підприємства може оцінюватися тільки в межах групи підприємств, що мають схожі ринкові позиції. Порівняльні оцінки конкурентних позицій двох або декількох конкуруючих підприємств, традиційно вживані в рамках існуючих методичних підходів, не відображають усіх особливостей конкуренції в галузі і національній економіці. Тому

принцип об'єктивності був пов'язаний не тільки з достовірністю, а й з повнотою кон'юнктурної інформації, що використовується.

Водночас абсолютизація цієї вимоги може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості дослідження й оцінки конкурентоспроможності, оскільки чинники, які впливають на конкурентні позиції підприємства виявляються через сотні параметрів і показників. Тому повноту обхвату початкової інформації слід обмежити вимогою розумної і необхідної достатності.

Одним з найважливіших принципів дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства є принцип *динамічності оцінок*. І сама досліджувана категорія, і чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на неї, і міжфакторні взаємозв'язки слід розглядати як динамічні функції:

$$K = f(F_t, t), \quad (1) \quad F = w(t), \quad (2)$$

де K — конкурентоспроможність підприємства; F_t — чинники внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які, у свою чергу, є динамічними функціями; t — час.

Статичні оцінки, характерні для більшості з проаналізованих методичних підходів, можуть забезпечити тільки констатацію стану об'єкта дослідження в певні (і притому відносно короткі) проміжки часу, що є достатнім для цілей компаративного аналізу, але не характеризує динаміку та інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг.

Природно, що зафіксувати рівень конкурентоспроможності підприєм-

ства в якийсь певний момент часу можна тільки за допомогою дискретної оцінки, проте для дослідження процесу розвитку слід аналізувати динамічний ряд таких дискретних оцінок. Основним завданням дослідження є не тільки і не стільки сама оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства, скільки прогнозування їх зміни і розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.

З принципом динамічності оцінок найтісніше пов'язаний принцип *безперервності*. Рівень конкурентоспроможності підприємства по суті є не тільки динамічною функцією чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а й характеризується безперервністю. Тому дискретні оцінки не завжди дають можливість уловити стрибкоподібні зміни чинників, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства і вчасно реалізувати відповідні управлінські дії. У цьому значенні доцільним і необхідним є створення на рівні підприємства системи моніторингу як власне конкурентних позицій, так і чинників конкурентоспроможності. Тільки на такій основі можна розробити ефективну і раціональну конкурентну стратегію підприємства.

Принципи об'єктивності, безперервності і динамічності оцінок до певної міри є аспектами принципу системності, проте та роль, яку вони відіграють у дослідженні конкурентоспроможності підприємства, зумовлює доцільність виділення їх як самостійних принципів.

Характерною особливістю досліджуваної категорії є багатоваріант-

ність шляхів і методів досягнення одного і того самого результату: однакові зміни рівня конкурентоспроможності підприємств можна отримати за допомогою управлінських дій на різні групи чинників або різної інтенсивності регулювання одних і тих самих чинників. Причому міра ефективності регулювання (з урахуванням різночасовості витрат і результатів, а також різного характеру конкурентних переваг, що досягаються) може бути різною.

Така багатоваріантність шляхів досягнення результату є наслідком наявності широкого спектра конкурентних переваг різної природи і з різною стійкістю. Тому необхідним принципом дослідження конкурентних позицій підприємства є принцип *оптимальності*, відповідно до якого об'єктом дослідження є не тільки сам рівень конкурентоспроможності, а й міра ефективності його досягнення.

Будь-яку управлінську дію, що має на меті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства щодо оптимальності обраного варіанта регулювання, можна оцінити за різними критеріями: збільшення обсягу продажів, підвищення якості продукції, ефективність виробничо-господарської діяльності тощо.

Оптимальні, з позицій одного із вказаних критеріїв, варіанти управлінської дії можуть виявитися нерациональними або навіть неприйнятними з погляду інших обраних критеріїв. Тому принцип оптимальності припускає комплексну оцінку шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо регулювання кон-

кретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Очевидно, що й підходи до оцінки результатів управлінської дії не можуть обмежуватися тільки конкретним кількісним результатом, зафіксованим у певний проміжок часу, оскільки майже будь-яка регулююча дія через внутрішньосистемні взаємозв'язки і наявність синергічного ефекту характеризується не тільки множинністю, а й різночасовістю отриманих результатів.

Принцип *конструктивності* визначається практичною спрямованістю самого дослідження конкурентоспроможності підприємства відповідно до поставленої мети, оскільки результати такого дослідження мають не тільки визначити і зафіксувати досягнутий рівень конкурентоспроможності, а й показати конкретні шляхи його підтримки і підвищення. Відповідно до цього принципу виникла потреба у побудові чіткої логічної послідовності проведення дослідження.

Загальна схема проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сформульованих принципів має складатися з таких етапів: 1. Виявлення впливаючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також оцінка значущості цих чинників. 2. Угрупування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків. 3. Оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства і кількісне визначення

цього рівня. 4. Прогнозування зміни включених у модель чинників під впливом зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища. 5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства. 6. Виявлення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності. 7. Розробка комплексу заходів щодо реалізації виявлених резервів. 8. Оцінка прямих і непрямих витрат, пов'язаних з реалізацією розроблених заходів з урахуванням потенційних витрат. 9. Вибір критерію ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. 10. Визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих дій. 11. Ухвалення відповідних управлінських рішень.

Реалізація розроблених принципів дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на використанні факторно-функціонального підходу. Відповідно до нього дія кожного окремого чинника та їх груп з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків здійснюється через відповідні функції, які, залежно від умов вну-

трішнього і зовнішнього середовища підприємства, в кожному конкретний проміжок часу можуть бути корисними, шкідливими, нейтральними або зайвими (дублюючими) з погляду досягнення кінцевого результату.

Залежно від характеру впливу чинника на підсистеми конкурентоспроможності підприємства його дію можна реалізувати за допомогою декількох (іноді різноспрямованих) функцій. Так, наприклад, підвищення якості сировини і матеріалів неоднозначно впливає на конкурентоспроможність підприємства: собівартість продукції при цьому за рахунок відповідного зростання цін на такі ресурси зростає, проте можуть істотно покращитися її споживчі властивості, що уможливить розширення ринку збуту, збільшення ціни реалізації і, зрештою, збільшення маси прибутку і рівня конкурентоспроможності.

Принципова схема факторно-функціонального аналізу (див. рис.) припускає можливість оцінки не тільки міри впливу аналізованого чинника, а й ефективності відповідних управлінських дій.



Принципова схема факторно-функціонального аналізу

Отже, ефективність управлінських дій можна виміряти співвідношенням результату (підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства) з витратами, пов'язаними з регулюванням цього чинника.

Література

1. *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. — 213 с.
2. *Портер М.* Конкуренция: учеб. пособие. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2001. — 495 с.
3. *Портер М.* Международная конкуренция: пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 806 с.
4. *Экономическая стратегия фирмы*: учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: СпецЛит, 2000. — 589 с.