

УДК658.5:622.33.012.2

Усатенко О.В., Грошелева О.Г.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто питання щодо місця та ролі управлінського персоналу у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Вказано основні проблеми, що перешкоджають вдалому розвитку вугільного підприємства як суб'єкта господарювання. Запропоновано методику кількісної оцінки конкурентоспроможності управлінців та варіанти використання результатів цієї оцінки.

The questions concerning the meaning and role of management staff in the process of company's competitiveness forming are considered. The main problem preventing the successive development of coal mine as business subject are pointed out. The method of managers' competitiveness quantity estimation and variants of this estimation results using is proposed.

Щоб вижити та розвиватися в умовах ринкової економіки підприємство, перш за все, має бути конкурентоспроможним, тобто здатним краще за інших задовольняти потреби споживачів, забезпечуючи своєму товару (послугі) оптимальне співвідношення ціна/якість, зберігаючи при цьому нормальну ефективність фінансово-господарської діяльності. Для нашої економіки ця категорія має відносно коротку історію, оскільки, за своєю природою, має сенс лише за умов конкурентної боротьби, яка, в свою чергу, з'являється лише з переходом до ринкової економіки. Таким чином, у вітчизняній економічній науці поки не сформовано універсального загальноприйнятого понятійного апарату для об'єктивного опису зазначеної категорії. Це створює додаткові перешкоди у процесі вивчення природи, проявів та закономірностей конкурентоспроможності. Проте, як показав аналіз літературних джерел, вчені погоджуються у виділенні наступних рівнів конкурентоспроможності: конкурентоспроможність країни, підприємства, товару (послуги), персоналу взагалі та управлінського зокрема. При цьому вивченню перших трьох рівнів приділяється набагато більше уваги. Так, на підставі [1] можна сказати, що конкурентоспроможність країни є ступенем, з яким країна за вільних та справедливих умов ринку виробляє товари та послуги, які задовольняють вимоги світового ринку, формуючи та збільшуючи при цьому доходи своїх громадян. Конкурентоспроможність країни формується на підставі наявних ресурсів, рівня розвитку процесів перетворення предметів праці, соціально-політичного клімату та привабливості, яка базується на ряді макроекономічних показників.

Відповідно до [2] під конкурентоспроможністю підприємства розуміють перевагу підприємства своїми товарами та послугами аналогів у конкурентних сегментах ринку у визначений період часу та потенціал розробити, виготовити та продати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, яке досягнуто без шкоди фінансовому становищу підприємства. Вона залежить від ступеня привабливості товару (послуги) для споживачів, якості системи збуту, рівня просування товару, техніки та технології виробництва.

Найбільш дослідженими є питання, які пов'язані з конкурентоспроможністю товару, яку, відповідно до [3–6] можна визначити як комплекс споживчих та вартісних характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів. Таким чином,

конкурентоспроможність товару визначається технічними, нормативними, економічними та ринковими параметрами.

Якщо раніше довгий час вважали, що для забезпечення надійного становища на ринку підприємству перш за все потрібні надійні техніка та технологія, а також вільний доступ до фінансових ресурсів, то зараз вчені та практики погоджуються, що ці фактори є суттєвими, але недостатніми. Системний підхід, який розглядає підприємство як складну відкриту систему, виділяє в ньому ряд підсистем, злагодженість та цілісність яким забезпечує успішна командна робота персоналу – постійних співробітників підприємства, які знають потреби клієнта, та володіють відповідними знаннями та вміннями, що необхідні для задоволення цих потреб, а також мають бажання використовувати ці знання та вміння для досягнення цілей організації. Таким чином, з точки зору сучасної теорії управління, вирішальне значення у формуванні конкурентоспроможності підприємства належить ефективному, конкурентоспроможному персоналу. Під конкурентоспроможністю персоналу розуміють здатність робочої сили реалізовувати сукупність особистих, професійних та ділових якостей, які характеризують її специфічні особливості та здатність задовольняти вимоги роботодавців [7,8].

Діяльність промислового підприємства забезпечується персоналом двох категорій: робітники та управлінський персонал. Діяльність перших більш менш можна звести до механічного виконання чітко обумовлених функцій. Оцінити їх ефективність (конкурентоспроможність) нескладно, оскільки вони як правило несуть відповідальність за конкурентоспроможність на рівні свого підрозділу [8] і в кількісному відношенні її легко ув'язати з кінцевим результатом діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність управлінського персоналу необхідно розглядати як інтелектуальне мислення на всіх рівнях та в усіх сферах економіки, яке, по-перше, є головною складовою конкурентоспроможності підприємства; по-друге, є вирішальним фактором конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку; по-третє, може розглядатися як здатність конкурувати на ринку праці; по-четверте, проявляється у здатності реалізувати свій потенціал на ринку праці [7].

Успіх організації багато в чому залежить від ефективності менеджменту цієї організації. Р. А. Фатхутдінов [8] конкурентоспроможність менеджера визначає як перевагу менеджера стосовно іншого менеджера, яка характеризується вмінням розробляти систему забезпечення конкурентоспроможності даного об'єкту, управляти колективом стосовно досягнення цілей системи. Менеджери різних рівнів є частиною персоналу організації. Конкурентоспроможний персонал організації є частиною конкурентоспроможності самої організації, яка є проявом конкурентоспроможності товару, а інтегральна оцінка конкурентоспроможності усіх підприємств є проявом конкурентоспроможності країни. Взаємозв'язок вказаних понять наведено на рис. 1.

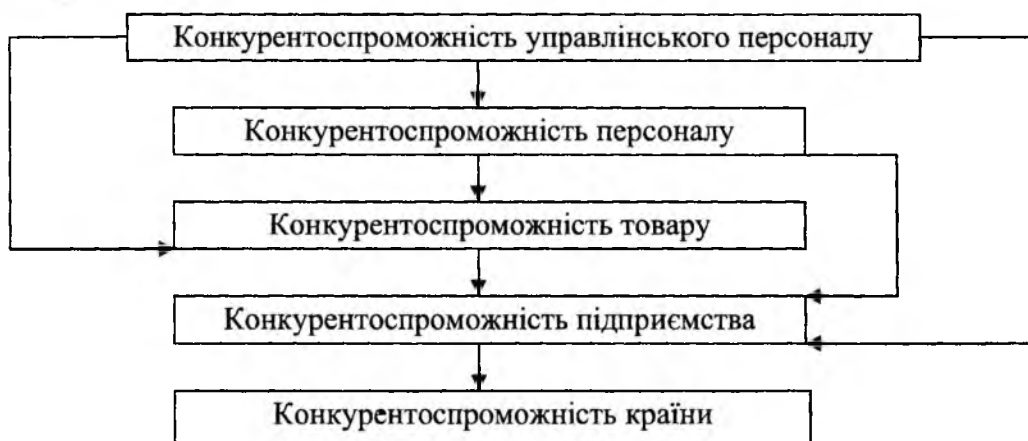


Рис. 1. Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності

Головним завданням управлінського персоналу є забезпечення злагодженої цілеспрямованої діяльності усього персоналу. Управління – це складна інтелектуальна діяльність людини, яка переслідує свої цілі і є особливою діяльністю, що пов'язана з виробленням та прийняттям рішень, роботою з втілення цих рішень у життя, регулюванням системи відповідно до встановленої мети, підведенням підсумків [9].

Управлінська діяльність не має формалізованих результатів, а оцінка її ефективності, як відношення отриманих результатів до витрат, не враховує специфіки даного виду діяльності і не може бути використана для оцінки ефективності (конкурентоспроможності) управлінської команди. Ефективність цієї діяльності залежить від того, в якій мірі суб'єктивна діяльність людей відповідає вимогам об'єктивних закономірностей та тенденцій. Вагомий внесок у розв'язання цього питання зробили різноманітні системи атестації, сертифікації та ін.

Вивчення питань, що пов'язані з управлінською роботою, дозволило встановити, що для характеристики діяльності менеджерів різних рівнів управління часто використовується категорія ефективність. На наш погляд, в даному випадку краще використовувати термін “конкурентоспроможність”, як такий, що є більш змістовним, оскільки підкреслює ринкову орієнтацію діяльності та надає можливості оцінювати не лише ретроспективу та поточне становище, але й робить прогноз стосовно стратегічного використання управлінського персоналу.

Аналіз публікацій в галузі вивчення ефективності управлінського персоналу дозволив виділити дві основні концепції, що покладені в основу розробляємих методів:

- ефективність управління оцінюється, виходячи з органічної єдності управління та виробництва, але при цьому внесок власне управління в ефективність виробництва не визначається;

- акцент на визначенні внеску управління в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно складним завданням, тому доцільно оцінювати не стільки внесок управління в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність.

Багато методик виходять з першого підходу. Проте, на наш погляд, він має ряд недоліків. По-перше, при оцінці ефективності управління він не дозволяє врахувати людський фактор (відповідно до сучасних теорій управління, коли людина розглядається не як витрати, які необхідно скорочувати, а як ресурс, яким необхідно грамотно керувати [10], це є суттєвою перешкодою на шляху формування активного учасника управлінської команди); по-друге, неможливо розмежувати безпосередньо сферу відповідальності та досягнень саме управлінця, а це, у свою чергу, знижує ефективність оцінки та мотивацію менеджера. Таким чином, виходячи з зазначеного, можна зробити наступні висновки:

- існуючі методики оцінюють не весь комплекс ефективності управління, а лише окремі його сторони;

- багато авторів не враховують соціальні, психологічні та інші фактори управлінської діяльності.

Для подолання викритих недоліків, на наш погляд, оцінка має будуватися на розрахунку показника конкурентоспроможності управлінського персоналу (ПКУП), виконуватися строго періодично, щоб була можливість відстежити динаміку, а також щоб визначити вплив попередньої управлінської діяльності на результати поточного періоду та створити передумови для оцінки поточних результатів на здійснення управлінського процесу в наступні періоди.

Проведені дослідження дозволили висунути гіпотезу про те, що конкурентоспроможність управлінського персоналу визначається спільним впливом двох факторів: рівнем потенціалу управлінців та ступенем їх мотивованості. В першому наближенні можна сказати, що потенціал – це наявність відповідних якостей та компетенцій для кваліфікованого виконання своєї роботи; а мотивація – це бажання якісно виконувати свої обов'язки, тобто прагнення шукати задоволення у роботі на підприємстві. Складність

врахування цих факторів перш за все у тому, що вони мають якісний характер, тому їх складно довести до кількісних показників. Проте, враховуючи, що адекватна діяльність співробітників вказаної категорії створює умови для реалізації трудового потенціалу всього персоналу, що визначає конкурентоспроможність всього підприємства. Це робить розв'язання вказаної проблеми важним та актуальним науковим завданням.

Для досягнення встановленої мети було побудовано загальну модель поведінки управлінця (рис. 2); на підставі аналізу різноманітних теорій були виявлені та відповідним чином згруповані детермінанти, що входять до складу кожного з факторів.



Рис. 2. Загальна модель поведінки управлінця

Управлінський персонал підприємства складається з керівників та спеціалістів. Значне місце в управлінні посідають керівники підприємства, виробничих та інших підрозділів. Їх основні функції – це визначення цілей та основних напрямків діяльності очолюваного ними колективу, забезпечення злагодженості його роботи, підбір та розстановка кадрів. У роботі керівників головне місце посідають аналітичні та прогностичні операції над інформацією. Продукт діяльності керівників – командна інформація у вигляді наказів, рішень та розпоряджень. Щоб вдало виконувати свої професійні обов'язки, керівники мають володіти відповідними навиками та вміннями.

Багато вітчизняних та закордонних вчених займалися питаннями, що пов'язані з виділенням та класифікацією ключових якостей та компетенцій, якими обов'язково має володіти конкурентоспроможний управлінець. Результати їх досліджень наведені в таблиці 1 [11].

Зі свого боку, на основі проведеного аналізу, ми вважаємо, що для об'єктивної та всебічної оцінки потенціалу управлінця необхідно врахувати 77 детермінант, які об'єднуються у 4 групи: особисті якості та 3 групи компетенцій: управлінська, професійна та комунікативна.

Наявність виключної комунікативної компетенції важлива на всіх рівнях управління, оскільки управлінці усіх ланок досягають своїх цілей за рахунок інших людей, тому їм необхідні знання та вміння у галузі усних та письмових комунікацій. Стосовно управлінської компетенції необхідно мати бездоганні навиками відносно планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю підприємства, а також вміти швидко приймати рішення та бути

готовим нести відповідальність за їх наслідки. Професійна компетенція передбачає спеціальні знання про особливості галузі, в якій працює підприємство. Так, управлінці, зайняті в вугільній промисловості, мають знати основні проблеми галузі (значна питома вага неліквідного капіталу, моральний та фізичний знос основних фондів, низька продуктивність праці, постійна потреба у додатковому фінансуванні та ін.), усвідомлювати її значення для економіки України (вугілля для нашої держави є стратегічним ресурсом і забезпечує енергетичну безпеку країни), бути готовим працювати у стані постійного психологічного стресу (велика кількість нерозв'язаних соціально-побутових проблем, складні умови праці, значна диференціація робочої сили, високий травматизм).

Таблиця 1

## Вимоги, що висувються до успішного управлінця

Автори	Навики, вміння, ключові компетенції
М. Шоу	Біографічні характеристики, здібності та особисті якості
Т.Коно	Концептуальні знання, знання людей, технічні знання
Д.Реглян, М.Мескон, К. Боуві, О. Тілл, А. Шегда	Технічні, комунікативні та аналітичні навички
З. Румянцева	Знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу у такій спеціальній галузі як менеджмент та вимоги, пов'язані з вмінням менеджерів працювати з людьми
Р. Галькович, В.Набоков	Організаторські здібності, особисті якості та психологічна компетенція
В. Глущенко	Особисті якості
І. Дараковський, І.Черноіванов, Т.Перлуха	Професійні якості та організаторські здібності
А. Радугін	Концептуальна майстерність, майстерність прийняття рішень, аналітична, адміністративна, психологічна та технічна майстерність
В.Веснін, Є.Дорошенко	Професійні, особисті та ділові якості

Таким чином, потенціал управлінського персоналу – це сукупність особистих якостей управлінських робітників, які досягли певних результатів та мають можливість удосконалюватись в умовах, які визначаються системою управління, ефективно використовуючи при цьому ресурси даного підприємства. В процесі підвищення ефективності підприємства потенціал управлінського персоналу, засоби його оцінки та методи управління ним відіграють особливу роль.

Що стосується мотивації, то спроби віднайти засоби підвищення продуктивності роботи людей через їх мотивацію здійснювалися з давніх давен. Досвід показав, що мотиви трудової поведінки управлінців визначаються не лише діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання (в сучасних умовах на вугільних підприємствах заробітна плата не виконує не лише мотивуючої, але й відтворюючої функції й виступає демотивуючим фактором), але й багатьма соціально-психологічними факторами. Таким чином, мотиваційна політика має бути набагато складніша та будуватися на основі не настільки очевидних факторів.

Проведене дослідження показало, що сьогодні задоволення роботою серед керівників вугільних шахт України складає лише 65,6% [10], що для людей, від діяльності яких залежить результативність всього підприємства – занадто низький показник. Таким чином, існуюча на підприємстві система мотивації має незадовільний характер та потребує докорінного

перегляду. Важливо виявити та оцінити саме мотиви, що спонукають керівника ефективно виконувати покладені на нього обов'язки.

При оцінці системи мотивації ми виходили з того, що керівників спонукають мотиви трьох рівнів: матеріальні, соціальні та професійні. Зрозуміло, що для конкурентоспроможного керівника, який перш за все прагне втілити в життя цілі свого підприємства, мають превалювати саме професійні мотиви. Дослідження показали, що матеріальні потреби керівників задоволені на 83,9% (проти 57,5% у 1997 році), соціальні – на 81,6% (73,86%), професійні – на 81,1% (77,51%) [10].

Мотиваційні теорії, розроблені провідними вченими розвинутих країн, можна застосовувати, коли матеріальні потреби задоволені більше, ніж на 90%. Сучасні реалії вугільної галузі показують, що ситуація дещо інша, тому зазначені механізми необхідно застосовувати, враховуючи особливості сьогодення. В подальших дослідженнях цікаво відслідкувати, як підвищення посадового статусу впливає на превалювання тієї чи іншої групи мотивів.

За розробленою шкалою кожна змінна, що входить до складу ПКУП оцінюється на двох рівнях: на рівні керівництва об'єднанням (для визначення еталонного рівня) та на кожному підприємстві (оцінка реальної картини). Крім того, на кожному рівні оцінка за однаковою шкалою виконується двічі: перший раз – ранжування за ступенем значущості, другий – ступінь прояву фактора. Введення вагових коефіцієнтів (що отримуються на основі результатів ранжування) робить результати оцінок більш об'єктивними та дозволяє відстежити значущість змінних. Віднесення показника ПКУП по підприємству до еталонного значення робить показник безрозмірним та строго обмежує границі змін, що, в свою чергу, дозволяє розробити точну шкалу, у відповідності із значеннями якої надаються чіткі рекомендації стосовно подальшого використання управлінської команди, її можливості приймати якісні управлінські рішення.

Управління виробництвом – це й управління технікою і технологією, і управління людьми, стосунками людей. Люди, соціальні колективи є головними суб'єктами і об'єктами управління. Саме людям належить вирішальна роль у свідомому, цілеспрямованому впливі на виробництво, суспільство. Люди приймають рішення, організують та у кінцевому рахунку контролюють їх виконання. Від того, як підготовлені люди, як вони розставлені у різних ланках економічного організму, як вони ставляться до справи, наскільки дисципліновані та відповідальні залежить успіх управління, ефективність виробництва. Ось чому формування і оцінка конкурентоспроможності управлінської команди стає все більш актуальним завданням з точки зору зниження внутрішньої невизначеності, формування зваженої кадрової політики. Крім того, ПКУП може бути використаний як складова частина комплексного показника оцінки інвестиційної привабливості вугільної шахти, оскільки, з одного боку, інвестування – це стратегічний захід, а з іншого, - від професійної майстерності управлінців та їх бажання та готовності проявити цю майстерність залежить ефективність освоєння інвестицій. Інакше кажучи, запропонована методика оцінки людського фактору в особі управлінців середнього та вищого рівнів стає послідовним кроком на шляху розв'язання великих та складних завдань, що постають перед економікою країни.

#### *Література*

1. Кормнов Ю. Ориентация экономики на конкурентоспособность // Экономист. – 1997. - №1. – с. 38-48
2. Глисин Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий / Ф. Глисин, Г. Воронина; / Экономист. – 2004. - №6. – с. 17-21
3. Абрамцов А.А., Стерляков Ф.Ф. 1000 терминов рыночной экономики: Справочное учебное пособие. – М.: Крон-Пресс, 1993. – 302 с.
4. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособность: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 207с.

5. Маркетинг: Учебник/Романов А.Н., Коряжков Ю.Ю., Красильников С.А. и др; под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560с.
6. Тарасова В.П., Крутикова Ф.А. Толковый словарь рыночной экономики. – М.: Рекламно-издательская фирма “Глория”, 1993. – 302с.
7. Словник-довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання/ Укл. А.Д. Дудник. – К.: КНЕУ, 1999. – 60с.
8. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 1997. – 352с.
9. Григоров В.М. Эксперты в системе управления общественным производством. – М.: Издательство «Мысль», 1976. – 156с.
10. Усатенко О.В., Грошелева О.Г. Виявлення факторів мотивації топ-менеджменту вугільних шахт як запорука їх вдалої діяльності. – Економічний вісник НГУ. – 2004. – №1. – С. 90-95.
11. Щур С. (Цимбалюк С.) Теоретичні та методологічні аспекти оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Випуск 9 Том 2. / Відп. Ред. І.В. Сорока – Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. – С. 197 – 202.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Петенко І.В., 19.09.05*

*Надійшла до редакції  
8.09.05*