

УДК: 338.242.2

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.3(46).214117

Ю. М. Сафонов,

доктор економічних наук, професор,
заступник директора Державної наукової установи
«Інститут модернізації змісту освіти»
проспект Перемоги, 54/1, м. Київ, 02000, Україна
e-mail: sum1971@ukr.net

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT- ТА PEST-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

У статті сформульовано основні параметри конкурентоспроможного менеджменту з огляду на кількісні та якісні характеристики. Визначено процеси, що забезпечують формування конкурентоспроможної системи менеджменту морегосподарського комплексу, зокрема, сприяння державній морській політиці, забезпечення результативності та ефективності управлінських рішень, сприяння загальному розвитку управлінського капіталу та зростанню професійних компетенцій фахівців. У контексті застосування інструментів оцінки конкурентоспроможності менеджменту на рівні окремих сегментів національної економіки проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз менеджменту морегосподарського комплексу України та ідентифіковано основні управлінські проблеми означеного міжгалузевого комплексу. Запропоновано основні концепти щодо перспектив оптимізації системи управління морегосподарським комплексом.

Ключові слова: конкурентні переваги; морегосподарський комплекс; управління; конкурентоспроможність менеджменту; SWOT-аналіз; PEST-аналіз.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку суспільства лише якісний менеджмент може забезпечити сталий розвиток соціально-економічної системи в конкурентному середовищі. Створення та подальше посилення конкурентних переваг – це прямі функції менеджменту на державному, галузевому та локальному рівні, а конкурентоспроможність, відповідно, формується не стільки за рахунок технологічних змін чи ефективного маркетингу, а й у процесі вдосконалення управлінської діяльності, концептуалізації професіоналізації, посилення управлінської складової, впровадження управлінських інновацій.

Конкурентоспроможність залежить від менеджменту, а конкурентоспроможний менеджмент постає самостійним та результативним чинником для підприємства, галузі чи національної економіки в їхньому прагненні до забезпечення стійкої позиції на ринках. Оцінка конкурентоспроможності менеджменту має універсальний характер (її можна використовувати для міжгалузевих комплексів, окремих галузей чи підприємств) та передбачає наявність відповідного інструментарію. Суттєву роль відіграють стандартні методики оцінки конкурентоспроможності, зокрема, SWOT- та PEST-аналіз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні концепти конкурентоспроможності (на рівні особистості, продукту, підприємства, галузі, регіону, країни) та конкурентних переваг були об'єктом дослідження таких вчених: О. Коновалова, М. Портер, І. Сінчук, Р. Фатхутдинов та інші. Управлінські аспекти конкурентоспроможності відображаються у працях П. Друкера та Г. Хемела. Відповідно, конкурентоспроможність менеджменту, як самостійна категорія, є у дослідженнях Е. Кузнецова та С. Горбаченка. Є нагальна потреба, у поглибленні дослідження щодо менеджменту, як об'єкту оцінки конкурентоспроможності, та з'ясування відкритих питань щодо коректності використання стандартних інструментів оцінки конкурентоспроможності для управлінських систем.

Постановка завдання. Метою дослідження є актуалізація методології оцінки конкурентоспроможності менеджменту за допомогою SWOT- та PEST-аналізу, а також доведення ефективності означених інструментів для оцінки управлінських процесів у вітчизняному морегосподарському комплексі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних наукових дослідженнях досить часто йдеться про управління конкурентоспроможністю і майже ніколи – про конкурентоспроможність управління. Навіть критерії та показники конкурентоспроможності охоплюють ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність това-

ру, тобто фактор менеджменту в них не вважається самостійним. Менеджмент в якості наукових джерел історично сформувався під впливом економіки, психології та соціології, на сьогодні має свою науково-дослідну, аналітичну і практичну сфери діяльності [1, с. 17]. Саме управлінська складова, її ефективність та якість постають визначальним фактором стратегічного розвитку національної економіки та її окремих структурних одиниць.

У характеристиках конкурентоспроможності є декілька важливих чинників, які мають безпосереднє відношення саме до управлінських процесів. Насамперед, конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [2, с. 35]. Тобто порівнювати можна і товар, і підприємство, і персонал і систему управління. Конкурентоспроможність можна розглядати як порівняльну перевагу по відношенню до інших [3, с. 76], причому як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. А в умовах глобалізації та поглиблення міжнародної конкуренції, основним джерелом переваг є конкурентоспроможний менеджмент, пізніше – рівень витрат, асортиментна та цінова політика, технологічний базис тощо.

На державному рівні конкурентоспроможність української економіки також нерозривно пов'язана з конкурентоспроможністю механізмів управлінського супроводу більшості соціально-економічних процесів в системі здійснення реформ [4, с. 19].

Відповідно, на рівні підприємств конкурентоспроможність часто розглядають як можливість ефективного використання наявних ресурсів, а це також є особливістю менеджменту.

Навіть на рівні окремих продуктів предметна форма конкурентної боротьби передбачає конкуренцію між товарами-аналогами, які призначені для задоволення тієї самої потреби, але відрізняються ціновим сегментом, рівнем якості, що в зрештою призводить до конкуренції управлінських рішень щодо диференціації продукції. Зокрема, менеджмент підприємств-виробників прагне кожний з виготовлених предметів споживання поставити на ри-

нок у різних варіантах виконання, спираючись на вподобання, запити та фінансові можливості споживачів. Означена диференціація охоплює не тільки предмети споживання, але й засоби виробництва, виражаючись у поглибленні спеціалізації, підвищенні частки дрібносерійного типу виробництва.

Конкурентоспроможність менеджменту доцільно визначити як здатність у процесі управлінських дій створювати та підтримувати конкурентні переваги за рахунок процесів професіоналізації управлінської діяльності, впровадження інноваційних форм організації управління, застосування прогресивних систем навчання та мотивації співробітників тощо [5, с. 37]. Означене визначення корелює із пропозицією Е. А. Кузнєцова розглядати конкурентоспроможність сучасного менеджменту як можливість досягати результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов і швидкої зміни факторів господарської діяльності [6, с. 31]. Паралельно із конкурентоспроможністю менеджменту об'єктом наукових досліджень виступають конкурентоспроможність окремих управлінських технологій, комплексів різномірних управлінських практик та взаємопов'язаних управлінських інструментів, які, за своєю сутністю близькі до поняття «конкурентоспроможний менеджмент».

Конкурентоспроможний менеджменту концентрує в собі необхідний і достатній рівень професійної роботи економістів, інженерів, психологів, юристів, фінансистів та інших фахівців, які задіяні в професіонально-виробничій діяльності різних організацій. Насамперед, діяльність менеджменту визначається ефективністю управлінських рішень [7, с. 84]. А всі інші фахівці покликані створювати більш якісну, своєчасну та повноцінну інформаційну базу для прийняття системою менеджменту ключових управлінських рішень.

У процесі оцінки конкурентоспроможності менеджменту можна вирішити низку завдань: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, встановити вплив конкурентоспроможності менеджменту на інші параметри конкурентоспроможності, простежити тенденції зміни конкурентоспро-

можності та виявити чинники впливу, встановити підґрунтя для відповідних кадрових рішень, ідентифікувати слабкі місця та резерви підвищення конкурентоспроможності. Актуальність означених завдань є безперечною для будь-якої структурної одиниці національної економіки.

У відповідності із методологічними основами оцінка конкурентоспроможності менеджменту має здійснюватися на локальному рівні, мезорівні та макрорівні. Між означеними рівнями існує певна ієрархічна залежність: підприємство-галузь-регіон-країна. Проте існують окремі випадки коли, наприклад, конкурентоспроможний менеджмент окремих підприємств потерпає від невдалих рішень на рівні управління галуззю.

Кількісним результатом оцінки, у залежності від рівня її проведення, можуть виступати показники ведення господарської діяльності, галузеві та регіональні показники, показники результативності «план/факт», критерії ефективності управлінських рішень та розпорядження наявними ресурсами. Слід зауважити, що сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Є залежність від індикаторів конкурентоспроможності. Так, спираючись на галузеві дослідження можна зробити висновок, що конкурентоспроможна система менеджменту морегосподарського комплексу повинна сприяти реалізації державної морської політики; забезпечувати результативність та ефективність господарської діяльності морських галузей; сприяти розвитку управлінського капіталу морських галузей та професійному розвитку окремих фахівців; прагнути до раціонального використання та диверсифікації ресурсної бази; забезпечувати соціально-економічний розвиток приморських територій.

Стосовно методології оцінки конкурентоспроможності менеджменту, у найбільш загальному вигляді вона може передбачати використання таких підходів та інструментів як: Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Оцінка конкурентоспроможності менеджменту, зокрема, передбачає виявлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сто-

ронами об'єкта оцінки, що є основою для формування конкурентних переваг. Паралельно із цим важливим є й вплив зовнішнього середовища у вигляді загроз та можливостей. Методичним інструментом означеної оцінки, що може використовуватися й для системи управління морегосподарським комплексом, є SWOT-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT- аналіз менеджменту морегосподарського комплексу України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність закладів вищої освіти морського спрямування, що здійснюють підготовку управлінських кадрів. 2. Наявність нормативно-правового базису управлінської діяльності. 3. Наявність кадрового резерву, як внутрішнього, так і зовнішнього. 4. Обмін досвідом між державним та галузевим менеджментом в процесі державно-приватного партнерства. 5. Наявність управлінської вертикалі за окремими галузями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика плінність управлінських кадрів. 2. Недостатнє використання сучасних управлінських технологій на локальному рівні. 3. Бюрократія. 4. Складність управлінських комунікацій між органами державної та місцевої влади. 5. Відсутність комплексної програми державної підтримки морських галузей. 6. Відсутність комплексності в управлінських процесах. 7. Нестача фундаментальних управлінських знань. 8. Перевага професійної підготовки фахівців над управлінською
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення морських кластерів 2. залучення зовнішніх консультантів 3. Створення дієвої комплексної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів. 4. Автоматизація управлінських процесів. 5. Використання потенціалу командних форм управління. 6. Використання досвіду інших держав щодо управління морегосподарським комплексом та окремими галузями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична та економічна ситуація. 2. Відтік управлінських кадрів з морських галузей. 3. Погіршення стану управлінської освіти. 4. Втрата мотивації управлінського персоналу. 5. Політизованість призначень керівників морегосподарських структур.

Джерело: складено автором з використанням [8].

Аналіз передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та

зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [9, с. 176]. При цьому SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних та експертних думок та оцінок [10]. Слід зауважити, що вже на першому етапі SWOT-аналізу, коли вивчаються конкурентні переваги, поряд із ціною, прогресивністю технології, вартістю ресурсів, станом основних виробничих фондів об'єктом дослідження є й кваліфікація кадрів, а також, власне система менеджменту.

Таблиця 2

PEST-аналіз менеджменту морегосподарського комплексу

Аспекти	Позитивний вплив	Негативний вплив
Політичні	Прийняття на різних рівнях програм щодо становлення України як морської держави, співпраця з міжнародними інституціями, процеси децентралізації.	Політична нестабільність, агресія з боку РФ, корупція, залежність від політичних домовленостей.
Економічні	Механізми державно-приватного партнерства (зокрема, концесія), імплементація зарубіжного досвіду із впровадження управлінських інновацій, налагодження взаємодії між управлінською наукою, державою та бізнесом. підвищення рівня мотивації управлінського персоналу.	Інфляція, відсутність комплексної державної підтримки, відсутність реально функціонуючих вільних економічних зон.
Соціальні	Популярність морських та управлінських спеціальностей серед молоді, збільшення ефективності професійної орієнтації, мотивація щодо на самонавчання та стажування, підвищення рівня володіння іноземними мовами.	Міграція управлінських кадрів, недостатній рівень соціального захисту, неефективна ротація.
Технологічні	Перехід на електронний документообіг, підвищення рівня володіння інформаційними технологіями, використання омніканальних комунікацій, розвиток науково-дослідницьких інститутів.	Недостатня автоматизація та інформатизація господарської діяльності, відсутність повних галузевих баз даних.

Джерело: складено автором.

Найбільш ефективною модель SWOT-аналізу є у поєднанні з PEST-аналізом (табл. 2) завдяки деталізації впливу зовнішніх і внутрішніх факторів глобального характеру. Адже PEST-аналіз є інструментом для оцінки політичних (P – political), економіч-

них (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища. Тобто методика PEST-аналізу ґрунтується на моніторингу змін макросередовища за певними вузловими напрямками із подальшим виявленням тенденцій, які впливають на прийняття стратегічних рішень задля досягнення максимальної ефективності функціонування об'єкту.

На відміну від SWOT-аналізу, PEST-аналіз складніше адаптувати не до об'єкта в цілому, а до системи управління ним. Тобто чинники зовнішнього середовища впливають на морегосподарський комплекс і, зокрема, на його менеджмент. Для максимального виокремлення саме управлінської сфери PEST-аналіз менеджменту морегосподарського комплексу має опиратися на геополітичну ситуацію, соціально та економічне забезпечення управлінських процесів, а також перспективи впровадження нових технологій управлінської спрямованості.

За кожною групою є певні чинники, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на ефективність та результативність управлінських процесів і, як наслідок й на конкурентоспроможність менеджменту. Причому деякі з них знаходяться у зоні впливу окремих підприємств, інші – регіональній компетенції, а деякі залежать виключно від процесів на макорівні.

Висновки та пропозиції. Як свідчать проведені SWOT- та PEST-аналіз, менеджмент морегосподарського комплексу України наразі є недостатньо конкурентоспроможним, а зміна поточної ситуації має передбачати впровадження комплексу заходів, а саме:

- створення середовища для управлінських інновацій;
- впровадження дієвих механізмів державного регулювання діяльності суб'єктів морського господарства;
- оптимізація управлінського апарату та зменшення бюрократії;
- усунення управлінської неузгодженості між органами державної та місцевої влади;
- застосування іноземного досвіду морських держав;
- концентрація управлінського капіталу;
- залучення зовнішніх консультантів;

- забезпечення доступу до інформаційних ресурсів;
- створення умов для розвитку управлінського персоналу.

Список використаної літератури

1. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента ; Пер. с англ. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 432 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Маркетинг, 2002. 892 с.
3. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.
4. Кузнецов Е. А. Конкурентноспроможна система менеджменту як умова соціально-економічного суверенітету держави. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т.18. Вип. 1 (41). С. 9-24.
5. Горбаченко С. А. Конкурентоспроможність менеджменту морегосподарського комплексу України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 4. Ч. 1. С. 35-40.
6. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
7. Хэмел Г. Будущее менеджмента ; пер. с англ. Санкт-Петербург : «Бест Бизнес Букс», 2013. 276 с.
8. Горбаченко С. А. Управлінські передумови інноваційно-інвестиційного розвитку морегосподарського комплексу України : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. 314 с.
9. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174-178.
10. Коновалова О. В., Андрущакевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm. (дата звернення: 15.05.2020)

Стаття надійшла: 25.06.2020 р.

Ю. М. Сафонов,

доктор экономических наук, профессор
заместитель директора Государственного научного учреждения
«Институт модернизации содержания образования»
проспект Победы, 54/1, г. Киев, 02000, Украина
e-mail: sum1971@ukr.net

МЕТОДОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ SWOT- И PEST-АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ МОРЕХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ

В статье сформулированы основные параметры конкурентоспособного менеджмента с позиции количественных и качественных характеристик. Определены процессы, обеспечивающие формирование конкурентоспособной системы управления морехозяйственным комплексом, а именно, содействие реализации государственной морской политики, обеспечение результативности и эффективности управленческих решений, благоприятствование развитию управленческого капитала и укреплению профессиональных компетенций специалистов. В контексте применения инструментов оценки конкурентоспособности менеджмента, на уровне отдельных сегментов национальной экономики, проведены SWOT-анализ и PEST-анализ менеджмента морехозяйственного комплекса Украины и обозначены основные управленческие проблемы данного межотраслевого комплекса. Сформулированы выводы и предложения касательно перспектив оптимизации системы управления морехозяйственным комплексом.

Ключевые слова: конкурентные преимущества; морехозяйственный комплекс; управление; конкурентоспособность менеджмента; SWOT-анализ; PEST-анализ.

Yu. M. Safonov,
doctor of economics, professor
Deputy Director of the State Scientific Institution
«Institute for Modernization of the Content of Education»
Prospekt Peremohy, 54/1, Kyiv, 02000, Ukraine
e-mail: sum1971@ukr.net

METHODOLOGY OF SWOT AND PEST ANALYSIS APPLICATION TO EVALUATE THE COMPETITIVENESS OF MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF UKRAINIAN SEA COMPLEX

The urgency of the topic is since at the present stage of development of society only with the help of quality management can ensure sustainable development of the socio-economic system in a competitive environment. Competitiveness increasingly depends on management, and competitive management is an independent and effective factor for the enterprise, industry or national economy in their desire to ensure a stable position in the markets. Assessment of management competitiveness is universal (ie it can be used for intersectoral complexes, individual industries or enterprises) and involves the

availability of appropriate tools. The latter is, first of all, standard methods of competitiveness assessment, in particular, SWOT and PEST analysis.

The purpose of the study is to update the methodology for assessing the competitiveness of management through SWOT and PEST analysis, as well as to prove the effectiveness of these tools for assessing management processes in the domestic maritime complex.

Competitiveness of management should be defined as the ability in the process of management to create and maintain competitive advantages through the processes of professionalization of management, the introduction of innovative forms of management, the use of advanced training systems and employee motivation.

A competitive management system of the maritime complex should promote the implementation of state maritime policy; to ensure the effectiveness and efficiency of economic activities of maritime industries; to promote the development of management capital of maritime industries and professional development of individual professionals; strive for the rational use and diversification of the resource base; to ensure the socio-economic development of coastal areas.

The methodology of assessing the competitiveness of management involves the use of such approaches and tools as BCG matrix, McKinsey matrix, Shell / DPM matrix, PIMS method, Ansoff matrix, LOTS method, expert assessment method, situational analysis, strategic group maps, benchmarking, SWOT analysis, PEST analysis.

According to the SWOT and PEST analyzes, the management of the maritime complex of Ukraine is currently insufficiently competitive, and the change in the current situation should provide for the implementation of a set of measures.

Keywords: competitive advantages; maritime complex; management; competitiveness of management; SWOT-analysis; PEST-analysis.

References

1. Druker, P. F. (2006). Entsiklopediya menedzhmenta [Encyclopedia of Management]. Moskva: OOO «Y.D. Vyljjams». [in Russian].
2. Fatkhutdinov, R. A. (2002). Konkurentosposobnost organizatsii v usloviiakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment [Organization competitiveness in a crisis: economics, marketing, management]. Moskva: Marketing. [in Russian].
3. Porter, M. E. (1990). Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press.
4. Kuznietsov, E. A. (2018) Konkurentnospromozhna systema menedzhmentu yak umova socialjno-ekonomichnogho suverenitetu derzhavy [Competitive management system as a condition of socio-economic sovereignty of the state]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnja. – Market economics: modern theory and practice of management*, 1 (41), pp. 9-24. [in Ukrainian].
5. Ghorbachenko, S. A. (2019). Konkurentospromozhnist menedzhmentu morehospodarskoho kompleksu Ukrainy [Competitiveness of the management of the maritime complex of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. – Scientific notes of Tavriya National University named after VI Vernadsky*, 4, pp. 35-40 [in Ukrainian].
6. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti

- v Ukraini [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine]. Kherson : OLDI PLUS. [in Ukrainian].
7. Khemel, G. (2013). Budushchee menedzhmenta [The future of management]. Sankt-Peterburgh : «Best Byznes Buks». [in Russian].
 8. Ghorbachenko, S. A. (2019). Upravlinski peredumovy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku morehospodarskoho kompleksu Ukrainy [Management prerequisites for innovation and investment development of the maritime complex of Ukraine]. Odesa : Feniks. [in Ukrainian].
 9. Synchuk, I. V. (2016). Vplyv SWOT-analizu na pryinjattia upravlinskykh rishen v umovakh finansovoi kryzy [The impact of SWOT-analysis on management decisions in the financial crisis]. *Molodyi vchenyi. – Young scientist*, 3 (30), pp. 174-178. [in Ukrainian].
 10. Konovalova, O. V. & Andrushhakevych, T. SWOT-analiz yak osnovnyi instrument stratehichnogo upravlinnia, yoho perevahy i nedoliky [SWOT-analysis as the main tool of strategic management, its advantages and disadvantages]. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm. [in Ukrainian].