

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТАНОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© 2015 КУХАРУК А. Д., ЗМІТРОВИЧ Д. Д.

УДК 330.368+65.011

Кухарук А. Д., Змітрович Д. Д. Оцінювання ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємств

Метою статті є розвиток науково-прикладних положень щодо оцінювання ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Визначено змістовне співвідношення понять «ефективність управління» та «результативність управління». Представлено результати оцінювання рівня ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємств з використанням статичного та динамічного показників ефективності. За допомогою статичного показника ефективності оцінено рівень досягнення запланованих значень показників конкурентоспроможності внаслідок вжитих управлінських заходів. У динамічному аспекті ефективність управління охарактеризовано досягненням стабільності конкурентних переваг. Виконано матричну візуалізацію рівнів ефективності управління. Виділено топологічні зони матриці, відповідно до яких сформульовано необхідні заходи щодо підвищення ефективності управління. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінювання результативності управління конкурентоспроможністю промислових підприємств та визначення особливостей такого оцінювання залежно від розміру та специфіки діяльності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: ефективність управління, результативність управління, конкурентоспроможність підприємства, матриця ефективності, оцінювання ефективності управління.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 10.

Кухарук Анна Дмитрівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: anna_kukharuk@mail.ru

Змітрович Даниїл Дмитрович – студент факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: danon2007.94@mail.ru

УДК 330.368+65.011

Кухарук А. Д., Змітрович Д. Д. Оценка эффективности управления состоянием конкурентоспособности предприятий

Целью статьи является развитие научно-прикладных положений по оценке эффективности управления состоянием конкурентоспособности предприятия в условиях нестабильности внешней среды. Определено содержательное соотношение понятий «эффективность управления» и «результативность управления». Представлены результаты оценки уровня эффективности управления состоянием конкурентоспособности предприятий с использованием статического и динамического показателей эффективности. С использованием статического показателя эффективности оценен уровень достижения запланированных значений показателей конкурентоспособности в результате принятых управленческих решений. В динамическом аспекте эффективность управления охарактеризована как достижение стабильности конкурентных преимуществ. Выполнена матричная визуализация уровней эффективности управления. Выделены топологические зоны матрицы, согласно которым сформулированы необходимые меры по повышению эффективности управления. Перспективным направлением дальнейших исследований является оценка результативности управления конкурентоспособностью промышленных предприятий и определение особенностей такой оценки в зависимости от размера и специфики деятельности субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: эффективность управления, результативность управления, конкурентоспособность предприятия, матрица эффективности, оценка эффективности управления.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 10.

Кухарук Анна Дмитриевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры международной экономики, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: anna_kukharuk@mail.ru

Змітрович Даниїл Дмитрович – студент факультета менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: danon2007.94@mail.ru

UDC 330.368+65.011

Kukharuk A. D., Zmitrovych D. D. Evaluation of Management Efficiency Related to the State of Enterprises' Competitiveness

The article is aimed at development of scientific-applied provisions for evaluating management efficiency related to the state of enterprise's competitiveness in terms of an unstable environment. The substantial proportion of the concepts of «management efficiency» and «effectiveness of management» has been determined. The results of evaluation of the management efficiency level of the state of enterprises' competitiveness are presented using both the static and the dynamic efficiency indicators. Using the static efficiency indicator, the level of achieving the planned values of competitiveness indicators as result of managerial decisions has been evaluated. In the dynamic aspect, management efficiency has been described as achievement of stability of competitive advantages. A matrix visualization of the management efficiency levels has been accomplished. The topological matrix zones have been allocated, according to which the measures, necessary to improve management efficiency, have been formulated. A promising direction for further research is evaluation of effectiveness of management of the industrial enterprises' competitiveness and defining the features of such assessment, depending on the size and specifics of activity of economic entity.

Key words: management efficiency, effectiveness of management, enterprise competitiveness, efficiency matrix, evaluation of management efficiency

Pic.: 4. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 10.

Kukharuk Anna D. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: anna_kukharuk@mail.ru

Zmitrovych Danyil D. – Student of the Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: danon2007.94@mail.ru

У процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо оцінювати дієвість вжитих управлінських заходів. Це надає змогу визначити, чи доцільно застосовувати наявні інструменти управління в майбутньому, або потрібно розробити інші. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наявність важелів, за допомогою яких здійснюється вплив на складові конкурентоспроможності. Шляхом конструктивного впливу на такі складові досягається підвищення показників конкурентоспроможності, забезпечується стабільність формування конкурентних переваг. Важливим питанням є те, як саме керівники підприємств можуть об'єктивно оцінити дієвість вживаних управлінських заходів.

Проблематика зазначеного вище виявляється у тому, що дієвість управління може визначатись на основі низки критеріїв, і підходи до їх визначення різняться. Найпоширенішими категоріями, що використовуються аналітиками задля змістовного наповнення поняття «дієвість управління», є «результативність» та «ефективність». Досі тривають наукові дискусії з приводу того, як співвідносяться ці категорії, чи доцільно ототожнювати їх зміст, з якого боку вони характеризують дієвість управлінських заходів тощо. Ці питання набувають особливого значення в умовах турбулентності ринку, коли конкурентоспроможність як об'єкт управління часто характеризується через можливість підприємства досягти економічної стійкості (рівноваги, збалансованості або сталого зростання діяльності) під впливом дестабілюючих факторів.

Метою статті є розвиток науково-прикладних положень щодо оцінювання ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Досягнення зазначеної мети забезпечується через вирішення таких завдань:

- ★ визначити змістовне співвідношення понять «ефективність управління» та «результативність управління»;
- ★ розробити методик оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

Визначенню співвідношення сутності дефініцій «результативність» та «ефективність» у контексті проблем управління підприємством приділено увагу зарубіжними та вітчизняними авторами.

Наприклад, Д. С. Сінк у роботі [1] співвідносить їх як загальне і часткове, виділяючи декілька критеріїв результативності системи управління підприємством, одним із яких є ефективність (англ. *effectiveness*). Як зазначає Л. О. Лігоненко у роботі [2, с. 214], «розмежування понять ефективність» та «результативність» є надзвичайно важливим для оцінки ефективності функціонального менеджменту підприємства, оскільки використання системи показників результативності вирішує проблему ідентифікації витрат на даний вид управління, дозволяє більш широко використовувати нефінансові індикатори, які характеризують наслідки управлінської діяльності».

У науковій праці О. І. Гуторова та О. О. Гуторової [3, с. 46] зазначається, що «ефективність управління необхідно розглядати як економічне поняття, що, ґрунтуючись на способах управління, дозволяє досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління. Ефективність управління, як економічна категорія, віддзеркалює ступінь кінцевої економічної ефективності використання ресурсів та успішності менеджменту».

Удосконаленню науково-методичних засад оцінювання ефективності управління підприємством в цілому присвячено праці М. В. Височини [4–6], С. Н. Масаєва [7], С. В. Кортова [8], З. О. Коваль [9], А. Г. Гуралюка [10] та ін. Науковцями сформульовано теоретико-методологічні та науково-прикладні положення такого оцінювання, виділено підходи до визначення критеріїв ефективності управління, сформовано систему відповідних показників.

Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими питання рівності та ступенів ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств, а також виділення топологічних зон при матричній візуалізації результатів оцінювання ефективності такого управління, що обумовлює доцільність та актуальність дослідження.

На основі аналізу наукових праць, присвячених визначенню сутності понять «ефективність управління» та «результативність управління», їх змістовне співвідношення в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна представити таким чином (рис. 1).

Як представлено на рис. 1, через категорії «ефективність» та «результативність» характеризується дієвість управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому передбачається, що ефективність управління, на відміну від його результативності, може бути різних рівнів. Слід зазначити, що результат (на відміну від ефекту) від управлінських заходів наявний у будь-якому випадку, проте може бути негативним або позитивним. Результат позитивний, якщо у процесі або після завершення управління досягнуто поставлену мету (підвищено рівень конкурентоспроможності).

Варто зазначити, що в сучасних умовах значна кількість підприємств обирає інноваційний вектор розвитку, тому критерієм ефективності управління рівнем конкурентоспроможності підприємства може вважатися ефективність інноваційної діяльності. Проте виокремлювати критерій інноваційності як самостійний не завжди є доцільним: інноваційна діяльність може здійснюватися як у виробничому, фінансовому, так і в інших аспектах функціонування підприємства (рис. 2).

Оцінювання ефективності (економічної доцільності) управління станом конкурентоспроможності підприємства можна виконати у двох аспектах: статичному та динамічному. Перший передбачає визначення рівня досягнення запланованих значень показників конкурентоспроможності внаслідок вжитих управлінських заходів. У динамічному аспекті ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства визна-



Рис. 1. Змістове співвідношення понять «ефективність управління» та «результативність управління»

Джерело: складено авторами.

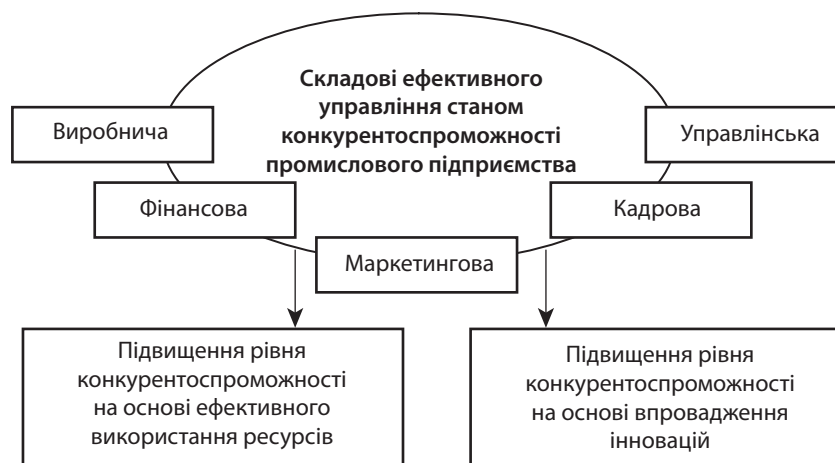


Рис. 2. Укрупнена схема основних складових ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства за ресурсним та інноваційним підходами

Джерело: складено авторами.

чатиметься досягненням стабільності конкурентних переваг. Стабільність конкурентної переваги можна визначити як сталість конкурентної переваги під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників у середньо- та довгостроковому періодах часу.

Варто зазначити, що конкурентна перевага вважатиметься стабільною, якщо показники конкурентоспроможності підприємства протягом аналізованого періоду позбавлені суттєвих коливань. При цьому управління рівнем конкурентоспроможності у динамічному аспекті вважатиметься ефективним, якщо підприємство в результаті такого управління досягає певного рівня економічної стійкості, тобто формує стратегічну конкурентоспроможність (рис. 3).

Так, введемо такі два показники ефективності управління: статичний ($E_{стат}$) і динамічний ($E_{динам}$).

Статичний показник ефективності управління розраховується за формулою:

$$E_{стат} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i k_i}{\sum_{j=1}^n w_j k_j} = \frac{K_i}{K_{план}}$$

де w_i – ваговий коефіцієнт i -го фактичного одиничного показника конкурентоспроможності підприємства;

w_j – ваговий коефіцієнт j -го запланованого одиничного показника конкурентоспроможності підприємства;

k_i – фактичне значення одиничного показника конкурентоспроможності підприємства;

k_j – планове значення одиничного показника конкурентоспроможності підприємства;

K_i та $K_{план}$ – відповідно фактичний та запланований комплексні показники конкурентоспроможності підприємства.

Динамічний показник ефективності управління розраховується за формулою:

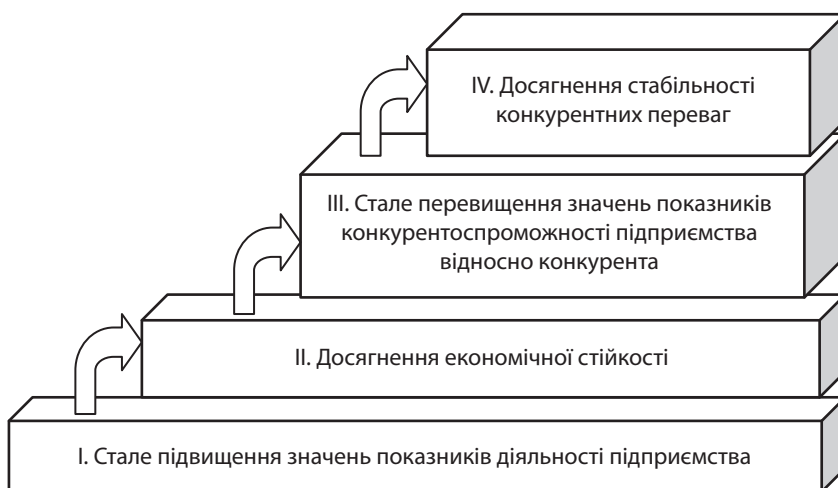


Рис. 3. Досягнення стабільності конкурентних переваг підприємства через формування його економічної стійкості

Джерело: складено авторами.

$$E_{\text{динам}} = \frac{\bar{\Delta}_{K_i}}{\Delta_{K_{\text{план}}}}$$

де $\bar{\Delta}_{K_i}$ – фактичний середній абсолютний приріст показника конкурентоспроможності;

$\Delta_{K_{\text{план}}}$ – необхідний (запланований) середній абсолютний приріст показника конкурентоспроможності підприємства.

Практичне використання сформульованих вище положень розглянемо на прикладі числових даних, які отримано у результаті аналізу діяльності поліграфічних підприємств України у ході дослідження, яке проводилось у період 2010 – 2014 рр. Необхідні проміжні розрахунки виконано з використанням даних фінансової звітності цих підприємств, а їх результати представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств

Підприємство	Значення показників, %	
	$E_{\text{стат}}$	$E_{\text{динам}}$
ПАТ «Бета»	0,58	0,85
ТОВ «Гамма»	0,76	0,73
ПАТ «Дельта»	0,61	0,99
ТОВ «Епсилон»	0,87	1,03

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу діяльності поліграфічних підприємств України за період 2010 – 2014 рр.

Візуалізацію отриманих результатів оцінювання виконано за допомогою побудови матриці ефективності чотирьох проаналізованих підприємств (рис. 4).

Квадранти матриці ефективності, яку представлено на рис. 2, пропонується розглядати як топологічні зони, відповідно до яких доцільно вживати тих чи інших управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств (табл. 2).

Таким чином, залежно від значень, яких набувають статичний та динамічний показники ефективності управління, матрицю доцільно поділяти на різні топологічні зони. Аналіз процесів формування конкурентоспроможності промислових підприємств України надає можливість зробити висновок, що часто підприємства потрапляють до топологічної зони «Маятника», тобто коли за певних короткочасних обставин підприємствами досягаються конкурентні переваги, проте не підтримуються протягом тривалого періоду. Пріоритетним для таких підприємств є перехід до зони «Стратегічного лідерства».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надало можливість узагальнити та вдосконалити теоретико-методичні засади оцінювання ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємств.

На основі аналізу наукових джерел визначено змістовне співвідношення понять «ефективність управління» та «результативність управління» у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення спеціалізованої наукової літератури надало можливість удосконалити матричний метод оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств, який виявляє вплив вжитих управлінських заходів на значення комплексного показника конкурентоспроможності та досягнення підприємствами стабільних конкурентних переваг. Це забезпечило врахування динамічного аспекту управління підприємством в умовах нестабільності ринку.

Виконання поставлених наукових завдань забезпечило досягнення мети дослідження. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінювання результативності управління конкурентоспроможністю промислових підприємств та визначення особливостей такого оцінювання, залежно від розміру та специфіки діяльності суб'єктів господарювання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

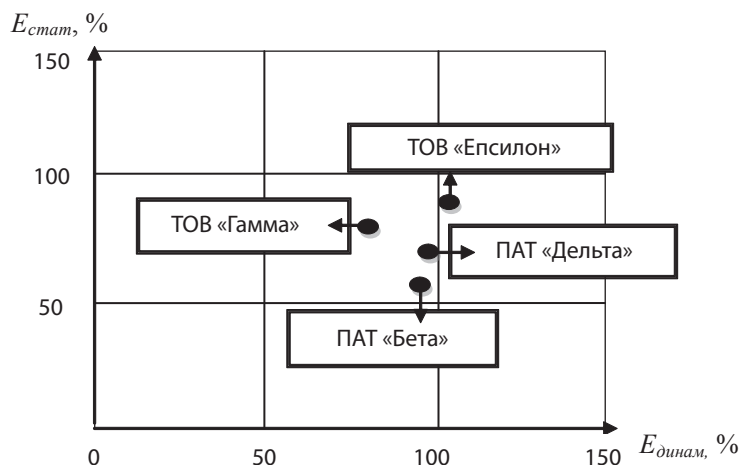


Рис. 4. Матриця ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2

Характеристика топологічних зон матриці ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств

№ з/п	Значення $E_{\text{стат}}$, %	Значення $E_{\text{динам}}$, %	Топологічна зона	Рекомендовані заходи
1	0 – 50	0 – 50	Управлінських невдач	Перегляд механізму управління
2	0 – 50	51 – 100	Управлінських упущень	Перегляд управлінських заходів, що спрямовані на підвищення показників конкурентоспроможності
3	0 – 50	101 – 150	Стабільного відставання	Удосконалення моніторингу впливу факторів зовнішнього середовища
4	51 – 100	0 – 50	Асиметрії	Перегляд управлінських заходів, які спрямовано на підвищення стабільності конкурентних переваг
5	51 – 100	51 – 100	Умовної рівності	При умові, що $E_{\text{стат}} = 100$ та $E_{\text{динам}} = 100$, рекомендовано подальше застосування існуючого управлінського механізму. Якщо $51 \leq E_{\text{стат}} \leq 100$ та $51 \leq E_{\text{динам}} \leq 100$, рекомендовано вдосконалення окремих його елементів
6	51 – 100	101 – 150	Стратегічних переваг	Якщо $E_1 = 100$, застосовувати існуючий управлінський механізм доцільно. Якщо $51 \leq E_1 \leq 100$, слід удосконалити управлінські заходи, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
7	101 – 150	0 – 50	Маятника	Перегляд елементів механізму, що спрямовані на підвищення стабільності конкурентних переваг
8	101 – 150	51 – 100	Тактичних переваг	При умові, що $E_2 = 100$, доцільно застосовувати існуючий механізм
9	101 – 150	101 – 150	Стратегічного лідерства	Доцільно застосовувати існуючий механізм у подальшому, оскільки він є високоефективним

2. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10 (88). – С. 207 – 215.

3. Гуторов О. І. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління / О. І. Гуторов, О. О. Гуторова // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 5. – С. 38 – 47.

4. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М. В. Височина // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 161. – С. 86 – 89.

5. Височина М. В. Аналіз підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М. В. Височина //

Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. – 2009. – № 21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/13_Visoch.htm

6. Височина М. В. Сутність поняття «ефективність управління діяльністю підприємства»: функціональний підхід / М. В. Височина // Економіка и управление. – 2009. – № 1. – С. 77 – 81.

7. Масаев С. Н. Методика оценки эффективности управления / С. Н. Масаев, М. Г. Доррер // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2007. – № 6. – С. 25 – 34.

8. Кортов С. В. Методика оценки эффективности управления организационными изменениями / С. В. Кортов, Л. А. Ма-

лышева // Вестник УРФУ. – Серия: Экономика и управление. – 2003. – № 1. – С. 22 – 30.

9. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З. О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 348 – 357.

10. Гуралюк А. Г. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом / А. Г. Гуралюк // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10gurmee.pdf>

REFERENCES

Hutorov, O. I., and Hutorova, O. O. "Teoretyko-metodolohichni osnovy otsinky efektyvnosti upravlinnia" [Theoretical and methodological basis of evaluation of the effectiveness of management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 5 (2013): 38-47.

Huraliuk, A. H. "Kontseptsii otsinky efektyvnosti upravlinnia navchalnym zakladom" [Concept of evaluating the effectiveness of school management]. <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10gurmee.pdf>

Kortov, S. V., and Malysheva, L. A. "Metodika otsenki efektyvnosti upravleniia organizatsionnymi izmeneniiami" [Methods of assessing the effectiveness of organizational change management]. *Vestnik URFU. Seriiia "Ekonomika i upravlenie"*, no. 1 (2003): 22-30.

Koval, Z. O. "Otsiniuvannia efektyvnosti vartisno-oriientovanoho upravlinnia pidpriemstvom v ekosystemi innovatsii" [Evaluation of the effectiveness of cost-based ecosystem manage-

ment in innovation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 714 (2011): 348-357.

Lihonenko, L. O. "Dyskusiini pytannia shchodo traktuvannia sutnosti ta spivvidnoshennia poniat «efektyvnist» i «rezultatyvnist» upravlinnia pidpriemstvom" [Discussion question of interpretation of the nature and value concepts of "efficiency" and "effectiveness" of management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (88) (2008): 207-215.

Masaev, S. N., and Dorrer, M. G. "Metodika otsenki efektyvnosti upravleniia" [Methods of assessing the effectiveness of management]. *Vestnik Krasnoiarskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, no. 6 (2007): 25-34.

Sink, D. S. *Upravlenie proizvoditelnosti: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol i povyshenie* [Performance management: planning, measurement and evaluation, monitoring and improvement]. Moscow: Progress, 1989.

Vysochyna, M. V. "Sutnist poniattia «efektyvnist upravlinnia diialnistiu pidpriemstva»: funktsionalnyi pidkhid" [The essence of the concept of "management efficiency of the enterprise": a functional approach]. http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2009/1/p_77_81.pdf

Vysochyna, M. V. "Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [Analysis methods for evaluating the effectiveness of management of the company]. *Kultura narodov Prychernomoria*, no. 161 (2009): 86-89.

Vysochyna, M. V. "Analiz pidkhodiv do otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [Approaches to evaluating the effectiveness of management of the company]. http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/13%20VISOCH.HTM