

УДК 658.51:331.108.43.008.2

Грошелева О.Г., Рябцева О.Є.

НОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

В статті розглянуті питання пов'язані із розробкою методичних рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. Запропоновані три основні напрямки використання отриманих результатів оцінки в процесі поточного та стратегічного управління підприємством..

The questions concerning the development of the methodic recommendations in the process of managers' estimation is looked through in the article. Three main directions of the estimation results in the process of strategic and current management are proposed.

Велике значення для сучасного підприємства має визначення джерел підвищення ефективності використання наявних в нього ресурсів, що призводить до зміцнення його ринкової позиції, росту конкурентоспроможності та, як наслідок, робить його більш життєздатним у довгостроковій перспективі. Досягнення вказаної мети неможливе без орієнтації на результати об'єктивної оцінки, яка б з одного боку надавала характеристику стану конкретного виду ресурсу в межах оцінюваного підприємства, а з іншого – дозволяла б встановити місце та роль даного виду ресурсу в процесі формування показника загальної конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення своєї діяльності підприємству необхідні різноманітні види ресурсів, питома вага кожного з яких визначається галуззю, в якій працює дане підприємство, особливостями виробничого процесу і т. н. Проте, яким би видом діяльності не займалось підприємство, воно не може обійтися без такого важливого виду ресурсів як люди, які призводять до руху усі інші ресурси, відшукують та акумулюють незадіяні резерви підвищення ефективності їх використання. Таким чином саме вони, люди, є основою формування довгострокових конкурентних переваг для підприємства, і тому питання, пов'язані з формуванням об'єктивного підходу до системи їх оцінювання з точки зору впливу їх діяльності на загальну конкурентоспроможність підприємства є досить актуальними та заслуговують на особливу увагу з боку теоретиків та практиків менеджменту. В роботах [1, 2, 3, 4] питанню розробки адекватної системи оцінки, яка б відповідала висунутим вимогам, приділяється значна увага. Разом з тим не завжди можна встановити внесок саме людського ресурсу у досягнутий рівень конкурентоспроможності та розробити відповідні пропозиції щодо оптимізації його використання. Крім того, враховуючи ємність поняття “людські ресурси”, яке поєднує в собі персонал різної кваліфікації, рівнів та категорій, які мають різні за обсягом повноваження і, відповідно, неоднаково впливають на кінцевий результат діяльності підприємства, таким чином неможливо розробити універсальну систему оцінки для всього “людського ресурсу”, результати якої були б достатньо об'єктивними та репрезентативними. З цієї точки зору доцільно виокремити категорії співробітників, які є подібними за вказаними ключовими характеристиками, і для них розробляти відповідну систему оцінок.

Велике значення для перемоги у конкурентній боротьбі має адекватна життєздатна стратегія, побудована таким чином, щоб максимально повно використовувати сильні боки підприємства та враховувати слабкі відповідно до специфіки підприємства та у відповідь на потреби ринку. Розробка стратегії, координація роботи підприємства – безпосередня функція робітників вищої ланки управління, тому саме на їх діяльності, перш за все, доцільно зосередити увагу.

Таким чином метою роботи є розробка механізму та практичних рекомендацій щодо впровадження системи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу вищої ланки, яка б дозволила встановити вплив даної діяльності на загальну привабливість підприємства. Встановлено, що оскільки якість системи управління визначається цілісністю та стабільністю діяльності управлінців, їх готовністю та здатністю працювати в команді для досягнення загальної мети діяльності підприємства, то оцінюванню підлягає управлінська команда, як група людей, що координує функціонування системи - підприємства. На основі систематизації існуючих підходів [5] встановлено, що для оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу доцільно обрати такий показник, який дозволить оцінити не лише виключно виконання безпосередніх обов'язків в процесі управління, але й надасть можливість визначити вплив управлінської діяльності на ринкову позицію підприємства. Такий підхід дозволяє обрати показник конкурентоспроможності як такий, що повною мірою відповідає вимогам оцінки, оскільки існує залежність між конкурентоспроможністю управлінського персоналу та конкурентоспроможністю підприємства, що сприяє побудові дієвої системи управління конкурентоспроможністю управлінського персоналу та здійсненню цілеспрямованого впливу на ефективність використання ресурсів підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Сучасні підходи до розуміння конкурентоспроможності управлінського персоналу [1] ґрунтуються на врахуванні того, що вона є вирішальним фактором, який формує конкурентоспроможність підприємства та товару; а також здатності конкурувати на ринку праці та реалізовувати свій потенціал на конкретному підприємстві. При цьому не враховується можливість не повної та неефективної реалізації наявного потенціалу саме для досягнення цілей підприємства. У зв'язку з цим актуальною є розробка ефективного механізму визначення конкурентоспроможності управлінського персоналу, який ґрунтується на оптимальному врахуванні ключових параметрів, що дозволить подолати визначені недоліки існуючих підходів.

Оскільки принциповим є встановлення залежності між діяльністю управлінців та ефективністю роботи підприємства, на відміну від попередників, під конкурентоспроможністю ми розуміємо не наявні в управлінців якості та компетенції, а саме такі, що реалізовані на користь підприємства, тобто для досягнення встановленої стратегічної та тактичної мети його діяльності. Такий підхід дозволив побудувати аналітичну модель формування конкурентоспроможності управлінського персоналу, яка представлена у [6].

Таким чином конкурентоспроможність управлінського персоналу (Куп) є функцією двох змінних: рівня потенціалу (потенціал – це складна синтетична категорія, що включає у себе відповідні якості та компетенції, необхідні для отримання конкретного результату) та мотивації (сформованих на підприємстві стимулів для найповнішої реалізації наявного потенціалу для досягнення цілей підприємства).

Обидві змінні мають якісний характер, тому для їх оцінки використовуються результати експертизи. Крім того, кожен з виділених факторів в різній мірі впливає на поведінку управлінців, тому при розрахунках використовується його зважене значення. Неоднорідна та системна природа кожної з виділених ключових змінних вимагає для їх обчислення використовувати не скалярні, а векторні величини, що дозволяють також врахувати в розрахунках відповідну спрямованість, що надається поведінці управлінців кожною з виділених груп факторів.

Встановлено, що складові конкурентоспроможності з точки зору впливу на неї описуються лінгвістичними змінними, то для їх кількісного обчислення необхідним та

доцільним є використання правила Заде, побудованого на впровадженні експоненціальних функцій приналежності. Для рівнів мотивації та потенціалу встановлено три рівні оцінки: дуже сприятливий рівень, не спричиняє відповідного впливу, перешкоджає. Функція приналежності, що використовується для розбиття усього діапазону на відповідні термножини має вигляд:

$$y = 1 - \exp \left[- \left(\frac{0,33}{|X-x|} \right)^{2,5} \right], 0 < x < 1, \quad (1)$$

де X присвоюється значення контрольних точок, що є межами виділених термножин та відповідають наступним умовам:

початок системи відліку (необхідно обрати єдине значення, оскільки у подальшому результати розрахунків зводяться у матрицю, що поєднує обидва фактора) $УП_{\min}$, якщо $УП_{\min} < УМ_{\min}$, $УМ_{\min}$, якщо $УМ_{\min} < УП_{\min}$;

гранична максимальна межа першої підмножини (яка одночасно виступає і як гранична мінімальна межа другої підмножини) визначається як точка перетину графіку мінімального та максимального рівнів мотивації та потенціалу відповідно, тобто:

$A_M = УМ_{\min} \cap УМ_{\max}$ - гранична межа першої підмножини рівня мотивації, а для потенціалу - $A_{\Pi} = УП_{\min} \cap УП_{\max}$ - гранична межа першої підмножини рівня потенціалу;

гранична максимальна межа другої підмножини (яка одночасно виступає і як гранична мінімальна межа третьої підмножини) визначається як точка перетину графіків функції відносного оптимального значення рівнів мотивації та потенціалу до максимального значення з урахуванням наявних умов, тобто: для мотивації -

$$B_M = УМ_{\text{ОПТ}}^{\text{ОТН}} \cap УМ_{\max}, \quad B_{\Pi} = УП_{\text{ОПТ}}^{\text{ОТН}} \cap УП_{\max};$$

гранична максимальна межа третьої підмножини співпадає із максимальним відносним значенням рівнів мотивації та потенціалу відповідно та в обох випадках дорівнює 1.

Сумісна інтерпретація отриманих результатів дозволяє побудувати конкурентну карту управлінського персоналу, відповідно до положення на якій визначається напрям впливу управлінського персоналу на діяльність підприємства та політика стосовно його подальшого використання.

Показник конкурентоспроможності управлінського персоналу (ПКУП) визначається як розв'язок системи недостатньо визначених рівнянь:

$$\begin{aligned} \mu_{\text{ПКУП}}(\xi) = & \max(\min(\mu_{\text{ПКУП1}}(\xi); \max(\min(\mu_{\text{УМ0}}(\text{УМ}), \mu_{\text{УМ1}}(\text{УМ}))), \\ & (\min(\mu_{\text{УП0}}(\text{УП}), \mu_{\text{УП1}}(\text{УП}))), \\ & (\min(\mu_{\text{ПКУП2}}(\xi); \max(\min(\mu_{\text{УМ0}}(\text{УМ}), \mu_{\text{УМ2}}(\text{УМ}))), \\ & (\min(\mu_{\text{УП0}}(\text{УП}), \mu_{\text{УП2}}(\text{УП}))) \end{aligned}$$

де $\mu_{\text{ПКУП}}(\xi)$ – функція приналежності показнику конкурентоспроможності управлінського персоналу; $\mu_{\text{УМ}}(\text{УМ})$ – функція приналежності рівня мотивації праці управлінського персоналу; $\mu_{\text{УП}}(\text{УП})$ – функція приналежності рівня потенціалу управлінського персоналу.

Викладене удосконалює методичні підходи до визначення конкурентоспроможності управлінського персоналу і спрямоване на підвищення ефективності використання цього виду ресурсів в процесі діяльності вугільного підприємства.

Отриманий показник використовується у трьох основних напрямках:

- як самостійний показник для оцінки ефективності діяльності робітників управління в процесі прийняття рішень стосовно їх поточного та стратегічного використання, а також необхідності, можливості та доцільності додаткових інвестицій в них;
- як фактор, що входить до складу інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та є індикатором його поточного ринкового становища;
- як фактор, вплив якого враховується в процесі визначення інвестиційної привабливості як індикатора стратегічної позиції підприємства.

Результати роботи пройшли апробацію на шахтах ВАТ “Павлоградвугілля” – провідної вуглевидобувної компанії, яка забезпечує 15,4% загальноукраїнського видобутку. У розрізі першого напрямку сумісне представлення результатів рівня мотивації та рівня потенціалу на одній площині з виділенням відповідних інтервалів дозволяє побудувати конкуренту карту управлінського персоналу у вигляді матриці розміром 3x3. Лівий нижній кут матриці представляє собою “червону зону”, середня діагональ – “жовту”, верхній правий кут – “зелену”. При цьому, якщо управлінська команда потрапила до “червоної зони”, то вона практично безперспективна і за інших рівних умов її краще розформувати; якщо до “жовтої” – то дане положення трактується як недостатньо виражене, необхідне більш детальне вивчення компонентів з метою визначення “вузьких місць”; якщо до “зеленої” – то управлінські рішення, що приймає така команда, є ефективними, а вона сама – ключова конкурентна перевага підприємства.

З метою забезпечення ефективного використання розробленого показника ПКУП для оцінки впливу конкурентоспроможності управлінського персоналу на конкурентоспроможність підприємства удосконалено методику оцінки конкурентоспроможності вугільного підприємства - відповідно до запропонованого підходу вона ґрунтується на виділенні трьох напрямів в діяльності шахти: досягнутих економічних показників; технічних параметрах діяльності шахти та рівень використання трудових ресурсів. Перевагами такого підходу є можливість визначення “вузького місця” в діяльності підприємства, що дозволяє приймати адекватне рішення відповідно до цілей оцінки; використання стандартизованої вхідної інформації (техніко-економічних показників діяльності шахти); а також, завдяки використанню індексного методу, відсутність суворих вимог до однорідності вхідних даних. Графічна інтерпретація отриманих результатів наведена на рисунку 1.

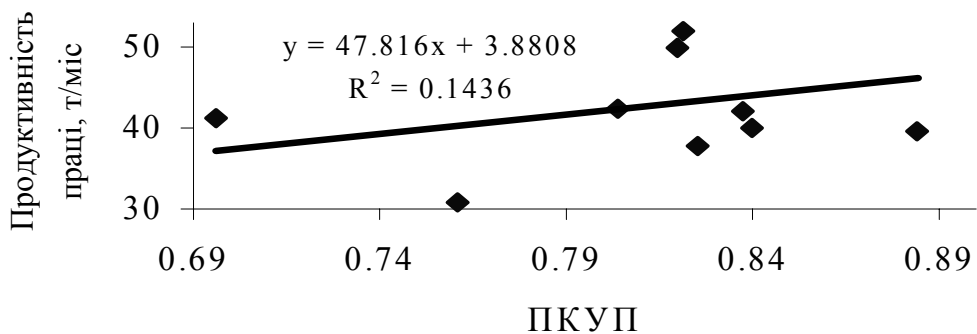
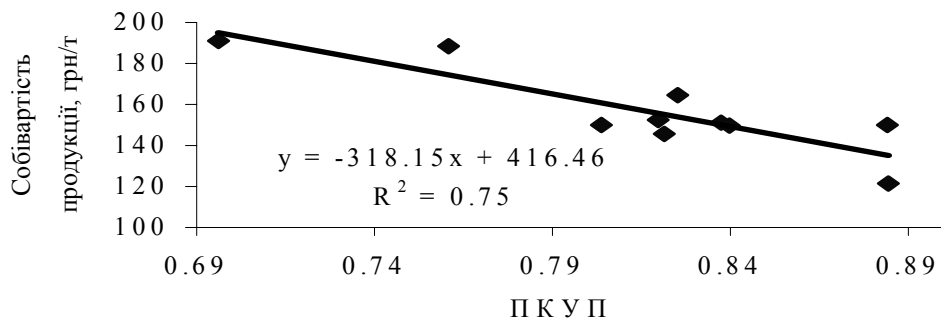
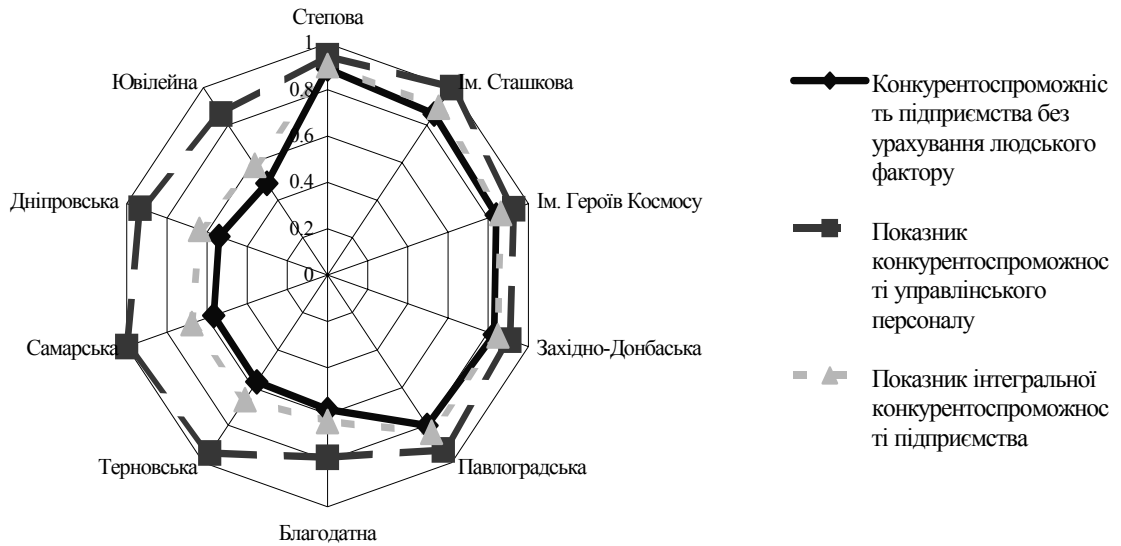
Показана кореляційна залежність між собівартістю вугільною продукцією та ПКУП (рис.2), а також залежність між ПКУП та продуктивністю праці робітників (рис. 3). Оскільки обрані показники можна розглядати як ключові показники ефективності діяльності шахти, це підтверджує доцільність включення ПКУП до складу показника, який характеризує конкурентну позицію підприємства.

Для надання результатам оцінки більш повного та об’єктивного характеру встановлено доцільність врахування впливу управлінських робітників через введення показника їх конкурентоспроможності до складу комплексного показника економічної надійності [7], який після запропонованих перетворень матиме вигляд:

$$K_{en_t} = K_{e_t} * K_{T_t} * ПКУП_t + K_{Г_t} \rightarrow \max \quad (2)$$

де K_{et} – коефіцієнт економічного рівня; K_{tt} – коефіцієнт технологічної надійності; K_{gt} – коефіцієнт геологічної надійності.

Це є реалізацією третього напрямку використання розробленого показника. У таблиці 1 наведені результати розрахунків, які відбивають позицію кожної з шахт без та з урахуванням людського фактору в особі робітників управління.



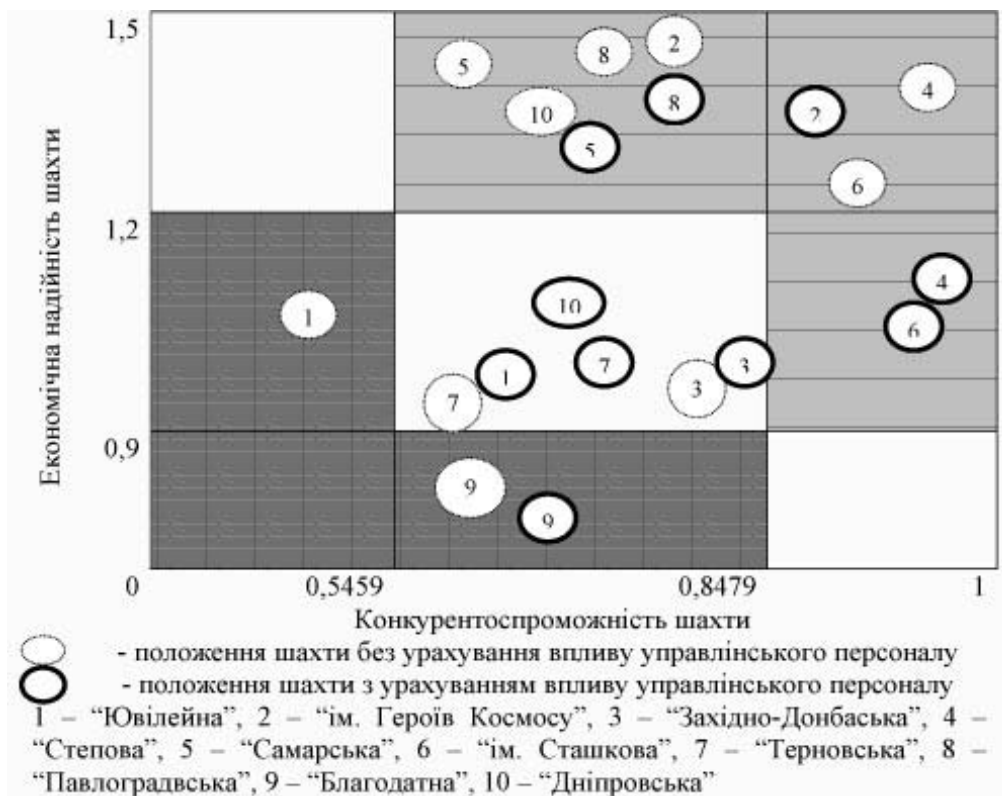
Рейтинг шахт без та з урахуванням людського фактору

Шахта	Показники						
	ПКУП	Показник економічної надійності, Кен	Комплексний показник економічної надійності, Кен _к	Категорія шахти (без/з урахуванням ПКУП)	Показник конкурентоспроможності підприємства, Кп	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, Кпі	Категорія шахти (без/з урахуванням ПКУП)
“Ювілейна”	0,76	1,14	0,98	2/1	0,9	0,9	3/2
“ім.Героїв Космосу”	0,82	1,42	1,25	3/3	0,6	0,895	2/1
“Західно-Донбаська”	0,80	1,12	0,99	2/2	0,4	0,862	2/2
“Степова”	0,84	1,29	1,16	3/2	0,83	0,847	1/1
“Самарська”	0,88	1,35	1,25	3/3	0,802	0,838	2/2
“ім.Сташкова”	0,88	1,23	1,08	3/2	0,58	0,632	1/1
“Терновська”	0,84	1,1	0,98	2/2	0,57	0,665	2/2
“Павлоградська”	0,82	1,4	1,27	3/3	0,567	0,675	2/2
“Благодатна”	0,7	0,75	0,63	1/1	0,54	0,638	2/2
“Дніпровська”	0,83	1,23	1,14	3/2	0,49	0,585	3/2

Як свідчать дані, введення розробленого показника робить оцінку більш строгою. Негативна динаміка стосовно результатів оцінки економічної надійності свідчить про те, що її попередні результати були дещо завищеними, а позитивні зміни у конкурентній позиції шахт говорять про те, що діяльність управлінського персоналу може розглядатися як база для формування довгострокових конкурентних переваг.

В результаті взаємодії інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та комплексного показника його економічної надійності відбувається формування заходів, що дозволяють оптимальним чином поєднати короткострокові та довгострокові цілі діяльності підприємства. Для надання результатам оцінки наочності запропоновано їх представляти у вигляді конкурентної карти, яка представлена на рис.4. З метою адаптації управління підприємством до умов ефективного використання наявного потенціалу та оптимізації джерел підвищення ефективності його діяльності розроблено рекомендації відповідно до займаного місця на конкурентній карті. В цілому, чим правіше зміщується положення шахти відносно початку координат, тим повніше використовуються її ресурси. Можливості для стратегічного розвитку мають формуватися на базі накопичення поточного позитивного ефекту. Позиції нижньої лінії характеризуються стратегічною безперспективністю. Знос основних засобів, якість запасів вугілля роблять інвестування на сучасному етапі безперспективним. Мета – максимізація поточного ефекту. Що вище положення підприємства відносно початку координат, тим

привабливішою є його стратегічна позиція, тим ефективнішим воно є у довгостроковій перспективі.



Аналітичні розрахунки, практичні результати з упровадження запропонованих методичних підходів до конкурентоспроможності управлінського персоналу в процесі її оцінки та введення отриманих результатів до складу показників, які характеризують короткострокове та довгострокове положення вугільного підприємства, доводять економічну ефективність, достовірність та практичне значення отриманих наукових положень і висновків з приводу конкурентоспроможності управлінського персоналу вугільних шахт.

Таким чином в роботі розв’язана актуальна наукова задача, пов’язана із розробкою методичних рекомендацій з оцінки ефективності діяльності управлінської команди через показник конкурентоспроможності управлінського персоналу з точки зору її впливу на загальну конкурентоспроможність підприємства. Запропоновані три виміри використання розробленого показника. Розроблені відповідні рекомендації щодо поліпшення діяльності підприємства, орієнтації на довгострокову чи короткострокову перспективи, а також щодо напрямків та доцільності інвестування відповідно до конкретного положення на отриманій конкурентній карті. Тобто встановлена в роботі мета досягнута у повній мірі.

Література

1. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: Автореф.дис.. канд. екон. наук (08.06.01)/ Київський національний економічний ун-т. – К., 2000. – 18с.
2. Кислий В.В. Оценка труда административно-управленческого персонала предприятий// Механизм регулирования экономики, экономика природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. Випуск 3'2000. – Суми: Вид-во Сумського державного університету, 2000. – 260с. – С.164-169.

3. Фионин В., Терешин А. Показатели эффективности управления// Российский экономический журнал. – 1994. - №8. – С. 60-65.
4. Семенча І.Є. Обґрунтування механізму оцінки ефективності використання керівного персоналу підприємств: Дисертація у 2-х т./ додаток/ наук. кер. Баїцун Н.Е. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002, 198с., 105 с.
5. Усатенко О.В., Грошелева О.Г. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу // Економічний вісник Національного гірничого університету. - №3. – Дніпропетровськ: РВК НГУ. – 2005. – С.80-86.
6. Усатенко О.В., Грошелева О.Г. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - №1. – Гуманітарний університет “Запорізький інститут державного та муніципального управління”. – 2007. – С.343-347.
7. Амоша А.И. Системный анализ шахты как объекта инвестирования: Монография / А.И. Амоша, М.А. Ильяшов, В.И. Салли. – Донецк: Институт экономики промышленности, 2002. – 68с.

Рекомендовано до публікації
д.т.н., професором Саллі В.І. 15.10.06

Надійшла до редакції
11.10.06