

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КВАЛІМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД**

*У статті розглянуто фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Доведено, що кваліметричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, який базується на комплексній оцінці, є одним з найбільш адекватних.*

**Ключові слова:** конкуренція, гіперконкуренція, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, кваліметричний аналіз.

Сучасну економіку можна назвати економікою змін. Це твердження буде справедливим і щодо ринкової інфраструктури світового господарства в цілому. За даних умов назвати динаміку світових ринків синхронним процесом ми не можемо, незважаючи на інформаційну прозорість глобалізації – це, насамперед, взаємодія конкурентів з постійною зміною лідера.

В економічній літературі можна зустріти різноманітні види класифікацій факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, а також на досягнення ним конкурентних переваг. Різні автори виділяють різну кількість факторів: від двох-трьох до кількох сотень. Аналізуючи [2, 3, 4, 5, 7, 8], зазначимо певні ознаки, за яким можна говорити про високу конкурентоспроможність підприємства:

- споживачі задоволені і згодні купувати повторно продукцію певного підприємства (споживачі повертаються, а товари ні);
- суспільство, акціонери, партнери не мають ніяких претензій до підприємства;
- працівники пишаються своєю участю в діяльності підприємства, а сторонні люди вважають за честь працювати в цій компанії.

Але глобальність ринкових принципів може означати глобальність конкуренції. Конкурентна боротьба не дозволяє, щоб її ігнорували, вона вимагає відтворення, оптимізації використання ресурсів на кожному етапі розвитку, мобілізації всіх сил. Конкурентний відбір виступає як стимул для всіх суб'єктів ринку: треба мінімізувати витрати та максимізувати результати своєї економічної діяльності. На цей момент часу загострення конкуренції відзначається практично на всіх ринках. Одним з найважливіших умов успіху господарської діяльності сьогодні стають експортна орієнтованість національних виробництв і конкурентоспроможність їх товарів на світовому ринку.

Поширення транснаціональних корпорацій і глобалізація процесів підприємництва поступово змінюють сутність функціонування підприємств і основи їх конкурентоспроможності [1]. У такій ситуації стає необхідним правильно оцінити свою конкурентоспроможність, а також вибрати напрям формування та реалізації конкурентних переваг.

Нові тенденції у розвитку світової економіки надали конкуренції міжнародний характер. В умовах нової економіки вона наповнилася новим, більш складним змістом, з'явилася нова форма конкуренції – гіперконкуренція. Ознаками гіперконкуренції вважаються [2]:

– одночасне охоплення декількох областей управлінської діяльності, найважливішими з яких є витрати, якість, строки, ноу-хау, створення ринкових бар'єрів, зміцнення фінансового становища тощо;

– багатоаспектність. З одного боку, гіперконкуренція може протікати на різних рівнях виробничо-комерційної діяльності – на товарних ринках, у сфері ресурсів, між різними підприємницькими концепціями, у складі об'єднання підприємств, коли боротьба з суперниками ведеться не поодино, а разом з іншими виробниками, постачальниками, партнерами по кооперації, торговими посередниками, а з іншого боку – підприємство на різних ринках реагує по-різному. При застосуванні концепції так званої багатоточкової конкуренції цілком можлива діаметрально протилежна ринкова поведінка підприємства у різних галузях (наступальна, оборонна тощо);

– динамізм розвитку ринку, що складається в безперервному проникненні нових, а також виходу з ринку старих конкурентів, появою нових видів послуг, великою кількістю поглинань підприємств тощо;

– зростаюча агресивність учасників ринкового суперництва, що виявляється у прямих атаках для ослаблення конкурентів, причому з порушенням правових настанов. Мета такої агресії полягає у порушенні рівноваги в розкладі сил конкурентів. Особливо часто для цього використовується агресивна політика цін.

Поняття конкурентних переваг виникає неодмінно там, де виникає і розвивається конкуренція, створюється конкурентоспроможне підприємство. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками [3]. У практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і показником ефективності підприємницької діяльності. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна властивість, що визначається сукупністю показників, на основі яких формуються переваги споживачів [4]. Сукупність об'єктів і факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентну позицію, являє собою конкурентне середовище підприємства.

Нааявність великої кількості підприємств які реалізують диференційовану продукцію – це ознака монополістичної конкуренції. Більшість підприємств, які працюють в сучасних умовах, можна віднести до підприємств, які працюють на ринку саме цього типу – монополістичної конкуренції. У таких умовах основними завданнями підприємства є:

– створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва і збуту;

– управління витратами, тобто виключення зайвих витрат;

– здійснення прямої, а також зворотної вертикальної інтеграції;

– спеціалізація на товарі або індивідуальних замовленнях свого споживача;

– концентрація зусиль на певній території.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів (мікро- та макросередовища) (рис. 1). Під внутрішніми факторами ми розуміємо:

– виробничі процеси;

– персонал;

– систему управління;

– маркетингову діяльність;

– фінансову діяльність;

– технології;

– інноваційні процеси тощо.

Мікросередовище підприємства (фактори, які справляють безпосередній вплив на діяльність підприємства):

---



Рис. 1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

- споживачі;
- посередники;
- конкуренти;
- постачальники;
- контактні аудиторії.

Макросередовище підприємства (фактори, які справляють опосередкований вплив на діяльність підприємства):

- економічні;
- демографічні;
- політико-правові;
- географічні;
- науково-технічні;
- культурні.

Зміна умов бізнесу на цей момент часу, зробила необхідним проведення системного аналізу конкурентного стану підприємства [5]. Застосування нормативного підходу до оцінки супроводжується нормуванням та моніторингом конкретних факторів за кінцевими результатами реакції споживача на товар, а оцінка конкурентних переваг – на ранніх стадіях інвестування при технічному обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних проектів. Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг починає здійснюватися на стадіях виробничого процесу і закінчується на етапі продажу товару. За такої ситуації на ринку важливо обґрунтовано і регулярно проводити політику нарощування конкурентних переваг різних об'єктів. Інструментами реалізації цієї політики є облік, аналіз, нормування та оцінка конкурентних переваг.

Для адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати систему комплексного оцінювання, побудовану на кваліметричному підході, який, у свою чергу, заснований на кількісному оцінюванні якості [6].

При цьому з'являється можливість застосовувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства всі принципи кваліметрії:

- конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як ієрархічну сукупність властивостей, де властивість  $i$ -го рівня визначається відповідними властивостями  $(i + 1)$ -го рівня ( $i = 0, 1, 2, \dots, m$ );
- окремі властивості, які є складовими ієрархічної структури конкурентоспроможності, можуть отримувати числові значення;
- різноманітні шкали вимірювання абсолютних показників можна трансформувати в одну загальну шкалу;
- кожен властивість конкурентоспроможності можна визначити двома числовими параметрами – вагомістю (важливістю) і оцінкою;
- сума ваг властивостей конкурентоспроможності одного рівня є незмінною і дорівнює одиниці.

Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це спосіб інтерпретації її продуктивності та ефективності стосовно конкурентів і посередників в обслуговуванні споживачів. Трьома основними етапами комплексного оцінювання стратегічних позицій бізнесу підприємства є:

- підготовчий етап;
- визначення комплексних оцінок;
- оформлення результатів комплексного оцінювання.

На підготовчому етапі виконуються такі дії:

1. Вибір системи показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

2. Побудова «дерева показників» конкурентоспроможності підприємства.

Досвід показує, що оптимальна чисельність експертної групи (враховується складність об'єкта), має бути від 7 до 10 осіб. Якості експертів можуть бути залучені як фахівці підприємства, так і консультанти. Керівник експертної групи в особистій бесіді з кожним з потенційних експертів визначає, наскільки кожен фахівець зможе брати участь у кваліметричному аналізі. Властивості, які мають бути притаманні експерту:

- компетентність, тобто всебічне знання експертом об'єкта і методів оцінювання якості;
- переконаність у правильності своєї оцінки;
- об'єктивність, тобто здатність не піддаватися зовнішньому впливу або особистим інтересам;
- вміння ефективно виконувати роботу.

Найбільш важливою властивістю є компетентність. Значення показника компетентності обчислюється за формулою:

$$K_{ком} = 0,4 K_c + 0,6 K_e, \quad (1)$$

де  $K_{ком}$  – показник компетентності;

$K_c$  – показник самооцінки (оцінку експерт надає собі сам)

$K_e$  – показник взаємооцінювання (кожного експерта оцінюють інші члени групи, взаємооцінка визначається як середнє арифметичне з їх загальних оцінок).

Для побудови «дерева показників» підприємства на першому турі опитування експерти складають індивідуальні проранжовані списки показників. В наступних турах кожен експерт аналізує отриманий у результаті попереднього туру список, викреслює з нього несуттєві (на його думку) і додає відсутні суттєві показники. Для відбору показників на наступний тур використовуються два фактори: узгодженість думок експертів за кожним показником і суттєвість показника у кожного експерта. Узгодженість думок експертів розраховується за такою формулою:

$$S_{1j} = \frac{m_j}{m}, \quad (2)$$

де  $S_{1j}$  – узгодженість думок експертів щодо  $j$ -го показника;

$m_j$  – кількість експертів, що виступили за  $j$ -й показник;

$m$  – загальна кількість експертів.

Думка експертів вважається узгодженою, якщо цей показник перевищує 0,5. Для розрахунку суттєвості показників використовується формула:

$$S_{2j} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \frac{a_{ij}}{n}, \quad (3)$$

де  $S_{2j}$  – суттєвість  $j$ -го показника;

$a_{ij}$  – ранг  $j$ -го показника (місце показника в упорядкуванні експерта), визначений  $i$ -м експертом;

$n$  – кількість показників;

$m$  – число експертів.

Далі зі списку відбираються показники, суттєвість яких перевищує 0,75. Поки в списку не з'явиться жодного нового показника, доти триває така інтерактивна процедура. Якщо кількість ітерацій перевищить допустимий рівень (він визначається грошовими коштами та часом), це означає, що настав час проводити нараду експертів, на якій затверджується остаточний перелік показників конкурентоспроможності.

Результати кваліметричного аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства мають бути виражені шкалою. На практиці частіше вживаються шкали порядку. Після оцінювання якості за шкалою порядку об'єкти можна вишикувати в ряд, ранжируваний щодо збільшення (зменшення) значення показника якості. Застосування шкали порядку мінімізує витрати на оцінювання конкурентоспроможності.

На етапі визначення якісних комплексних оцінок виконуються такі дії:

1. Збір інформації щодо показників нижнього рівня. Доцільно використовувати статистичні дані, дані які були доступні завдяки засобам масової інформації, а також дані фінансового бухгалтерського або управлінського обліку.

2. Визначення якісних оцінок другого рівня. Для цього необхідно призначити інтервал зміни значень кожного показника, визначити цільові показники для порівняння, а також вид залежності між показниками простих властивостей та їх оцінками.

Дії, які виконують при визначенні комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства такі:

1. Обирають шкалу розмірностей комплексної оцінки.

2. Обирають метод отримання комплексних оцінок (змінних), які визначають конкурентоспроможність підприємства.

3. Обчислюють комплексну оцінку. Для характеристики внеску кожного з показників у формування оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються коефіцієнти відносної важливості ( $KBB$ ). Слід урахувати таке: сума всіх  $KBB$  має дорівнювати одиниці.

Агреговане значення  $i$ -го параметра конкурентоспроможності підприємства ( $ПКП$ ) визначається за формулою:

$$ПКП_i = \sum_{j=1}^k m_{узг} \cdot KBB_j, \quad (4)$$

де  $k$  – кількість показників;

$m_{узг}$  – значення показника.

Дії, які виконують на етапі оформлення результатів комплексного оцінювання, такі:

1. Словесний опис конкурентоспроможності підприємства.

2. Розробка варіантів конкурентних стратегій залежно від комплексних оцінок конкурентоспроможності.

Використання на практиці регулярної процедури комплексного якісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі кваліметрії дозволяє сфокусувати увагу керівництва на проблемних (в тому числі кризових) ситуаціях, допомагає виробленню правильних стратегічних рішень.

#### Список використаної літератури

1. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление / М. Брун // [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/20\\_3\\_98.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/20_3_98.htm)

2. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 359 с.

3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Типография «Новости», 2000. – 256 с.
4. Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М.: Финпресс, 2001. – 142 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИТД «Маркетинг», 2002. – 892 с.
6. Квалиметрическая экспертиза. Руководство по организации экспертизы и выполнению квалиметрических расчетов. Книга третья. Расчётные модели качества / под ред. В.М. Маругина и Г.Г. Азгальдова. – СПб.: М.: Русский Регистр, 2002.
7. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 139 с.

*В статье рассмотрены факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия. Доказано, что квалиметрический метод оценки конкурентоспособности предприятия, основанный на комплексной оценке, является одним из наиболее адекватных.*

**Ключевые слова:** конкуренция, гиперконкуренция, конкурентная среда, конкурентоспособность, квалиметрический анализ.

*This article deals with factors affect in the competitiveness of enterprises. Proved that qualimetrical method of assessing the competitiveness of enterprises (based on a comprehensive assessment), is one of the most adequate.*

**Key words:** competition, hypercompetition, competitive environment, competitiveness, qualimetry.

*Надійшло до редакції 15.04.2011.*