

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2014 САВЧЕНКО Т. В.

УДК 339.137.2:664.66

### Савченко Т. В. Основные этапы оценки эффективности управления конкурентоспособностью промышленных предприятий

В статье предложен алгоритм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, который базируется на определении уровня эффективности управления конкурентоспособностью предприятия и на разработке методики количественной оценки уровня его конкурентоспособности. Уровень эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия определяется на основании балльной оценки его конкурентоспособности. Приведены данные для формирования методики оценки эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на основании достигнутого уровня конкурентоспособности, которая определяется расчетом интегрального коэффициента конкурентоспособности предприятия как суммы взвешенных нормализованных обобщающих показателей с графическим отображением полученных результатов. Для получения оценки значимости групповых показателей в формировании уровня конкурентоспособности предприятия предложено использование метода экспертных оценок.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, эффективность управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, методика оценки конкурентоспособности предприятия.

**Рис.:** 1. **Формул.:** 3. **Библ.:** 8.

**Савченко Татьяна Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Никопольский факультет Запорожского национального университета (пр. Трубников, 18, корп. 3., Никополь, 53201, Украина)

**E-mail:** Savchenko1802@yandex.ru

УДК 339.137.2:664.66

### Савченко Т. В. Основні етапи оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю промислових підприємств

У статті запропоновано алгоритм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, який базується на визначенні рівня ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та розробці методики кількісної оцінки рівня його конкурентоспроможності. Рівень ефективності управління конкурентоспроможністю промислового підприємства визначається на підставі балльної оцінки його конкурентоспроможності. Наведено основи для формування методики оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю промислового підприємства на підставі досягнутого рівня конкурентоспроможності, яка визначається розрахунком інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства як суми зв'язаних нормалізованих узалежнених показників з графічним відображенням отриманих результатів. Для отримання оцінки значущості групових показників у формуванні рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано використання методу експертних оцінок.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, ефективність управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Рис.:** 1. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Савченко Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Никопольський факультет Запорізького національного університету (пр. Трубників, 18, корп. 3., Никополь, 53201, Україна)

**E-mail:** Savchenko1802@yandex.ru

UDC 339.137.2:664.66

### Savchenko T. V. The Main Stages of Evaluating the Effectiveness of Industrial Enterprises Competitiveness Management

This paper proposes a control algorithm of industrial enterprise competitiveness, which is based on determining the level of management efficiency and competitiveness of the enterprise in the development of methodology for quantifying the level of its competitiveness. The level of management efficiency of industrial competitiveness is determined by the scoring of its competitiveness. Data are presented for the formation of methodology for assessing management effectiveness of industrial competitiveness on the basis of the achieved level of competitiveness, which is determined by calculating the integral coefficient of competitiveness of the enterprise as a weighted sum of normalized general indicators with graphically displayed results. To estimate the significance of the group indicators in shaping the competitiveness of the company the use of the Delphi method was proposed.

**Key words:** competitiveness of the company, effective management of industrial competitiveness, the method of the company's competitiveness estimation.

**Pic.:** 1. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

**Savchenko Tetiana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Nikopol Department of Zaporizhzhya National University (pr. Trubnykiv, 18, korp. 3., Nikopol, 53201, Ukraine)

**E-mail:** Savchenko1802@yandex.ru

В условиях обострения конкурентной борьбы на современном этапе развития экономического пространства перед предприятиями возникает проблема формирования динамичного аппарата оценивания эффективности управления собственной конкурентоспособностью. Вследствие чего возникает задача отслеживания изменений факторов внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на его конкурентоспособность, объективного их оценивания, определения тенденций их развития, формирования и реализации комплекса соответствующих мероприятий, направленного на повышение уровня конкурентоспособности предприятия. При наличии значительного количества

методик определения конкурентоспособности предприятия проблема их адаптации под условия работы предприятий отдельных отраслей усложняет решение вышеуказанной задачи.

Проблема конкурентоспособности предприятия становится ключевой в отношении его функциональности и развития в условиях осложненного конкурентного пространства. Вопросы оценки конкурентоспособности предприятий исследовали в своих работах как классики экономической мысли: Г. Туган-Барановский, Г. Кондратьев, Е. Чемберлин, И. Шумпетер, А. Курно, А. Маршалл, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, П. Самуэльсон, А. Смит, Ф. Хайек, так и современные ученые:

И. Ансофф, Г. Азоев, Л. Балабанова, Л. Варава, П. Завьялов, О. Эйсер, Ю. Казак, Г. Мажинский, С. Максимов, М. Портер, К. Салыга, С. Салыга, А. Семенов, Г. Семенов, И. Сиваченко, Л. Соколова, А. Темченко, А. Ткаченко, Дж. Траут, Г. Тянь, Р. Фатхутдинов, П. Хейне, Б. Холод, А. Череп, А. Юданов.

Процесс управления конкурентоспособностью становится неотъемлемой частью процесса стратегического управления [1, с. 17], а уровень конкурентоспособности предприятия, соответственно, – одновременно составляющей и результатом, с помощью которого можно оценить эффективность этого процесса.

Целью данной работы является разработка основных этапов оценки эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

**З**аинтересованность предприятий в результатах своей деятельности обуславливает необходимость повышения собственной конкурентоспособности, которая является следствием слаженной работы всех служб и подразделений предприятия. Об эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия прежде всего свидетельствует достигнутый уровень его конкурентоспособности. На объективность оценки конкурентоспособности предприятия влияет система показателей, которая используется для расчета интегрального показателя конкурентоспособности, формируется под влиянием факторов внешней и внутренней среды и учитывает специфику отрасли в которой работает предприятие.

Порядок определения уровня конкурентоспособности и в целом оценки эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия включает следующие этапы (рис. 1):

1. *Постановка целей по оценке эффективности управления конкурентоспособности промышленного предприятия.*

В качестве целей оценки эффективности управления конкурентоспособности промышленного предприятия обозначим:

- ✦ разработку методики оценки конкурентоспособности промышленного предприятия;
- ✦ оценку конкурентоспособности промышленного предприятия;
- ✦ определение уровня эффективности;
- ✦ поиск путей и методов повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.

2. *Разработка методики оценки конкурентоспособности предприятия.*

Как инструментарий для оценки уровня конкурентоспособности предприятия предложим усовершенствованный комбинированный расчетно-графический метод, построенный на сочетании элементов трех методов: расчетного (теория эффективной конкуренции) [2], матричного (конкурентный статус организации) [3] и графического (многоугольник конкуренции) [4, с. 254]. Использование основных преимуществ этих методов позволяет выявить особенности функционирования экономического объекта и на основе этого моделировать будущее поведение объекта при изменении рыночных

условий. Так как расчет групповых и единичных показателей предлагается выполнять с помощью нормализованного взвешенного оценивания, максимально используя количественные показатели, предоставляется возможность повысить объективность, качество и достоверность результатов оценивания уровня конкурентоспособности предприятий.

Основой метода является:

- ✦ оценка шести групповых показателей конкурентоспособности, по результатам которых рассчитывается интегральный коэффициент конкурентоспособности предприятия с учетом значимости (весомости) каждого из групповых показателей;
- ✦ графическое отображение результатов с помощью плоского не выпуклого многоугольника, представляющего собой сочетание шести треугольников, соответствующих рассмотренным групповым показателям, чья градусная мера углов пересекающихся в центре многоугольника, пропорциональна весомости каждого из показателей.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия включает [5, с. 364]:

2.1. *Определение групповых показателей, характеризующих уровень эффективности функционирования подсистем системы управления конкурентоспособностью предприятия.*

**П**ри построении системы управления конкурентоспособностью предприятия были выделены следующие подсистемы: маркетинговая, производственная, финансовая, кадровая, управленческая и информационная. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предприятия, соответствующих составляющим системы управления конкурентоспособностью предприятия, позволяет определить эффективность использования ресурсов этими подразделениями.

2.2. *Оценка значимости групповых показателей в формировании уровня конкурентоспособности предприятия.*

С целью определения весовых коэффициентов групповых показателей конкурентоспособности рекомендуется проведение опроса экспертов в форме интервью, так как в экономике часто в условиях недостаточной полноты и достоверности информации не представляется возможным применить математические методы для решения определенных задач.

Для получения экспертной оценки рекомендуется воспользоваться методом Дельфи [6, с. 526], который является разновидностью метода коллективных экспертных оценок.

Экспертами рекомендуется выбирать руководителей высшего и среднего звена предприятий. Рекомендуемое количество экспертов составляет 10 человек, которым предлагается оценить весомость выбранных групповых показателей конкурентоспособности в баллах по 10-балльной шкале.

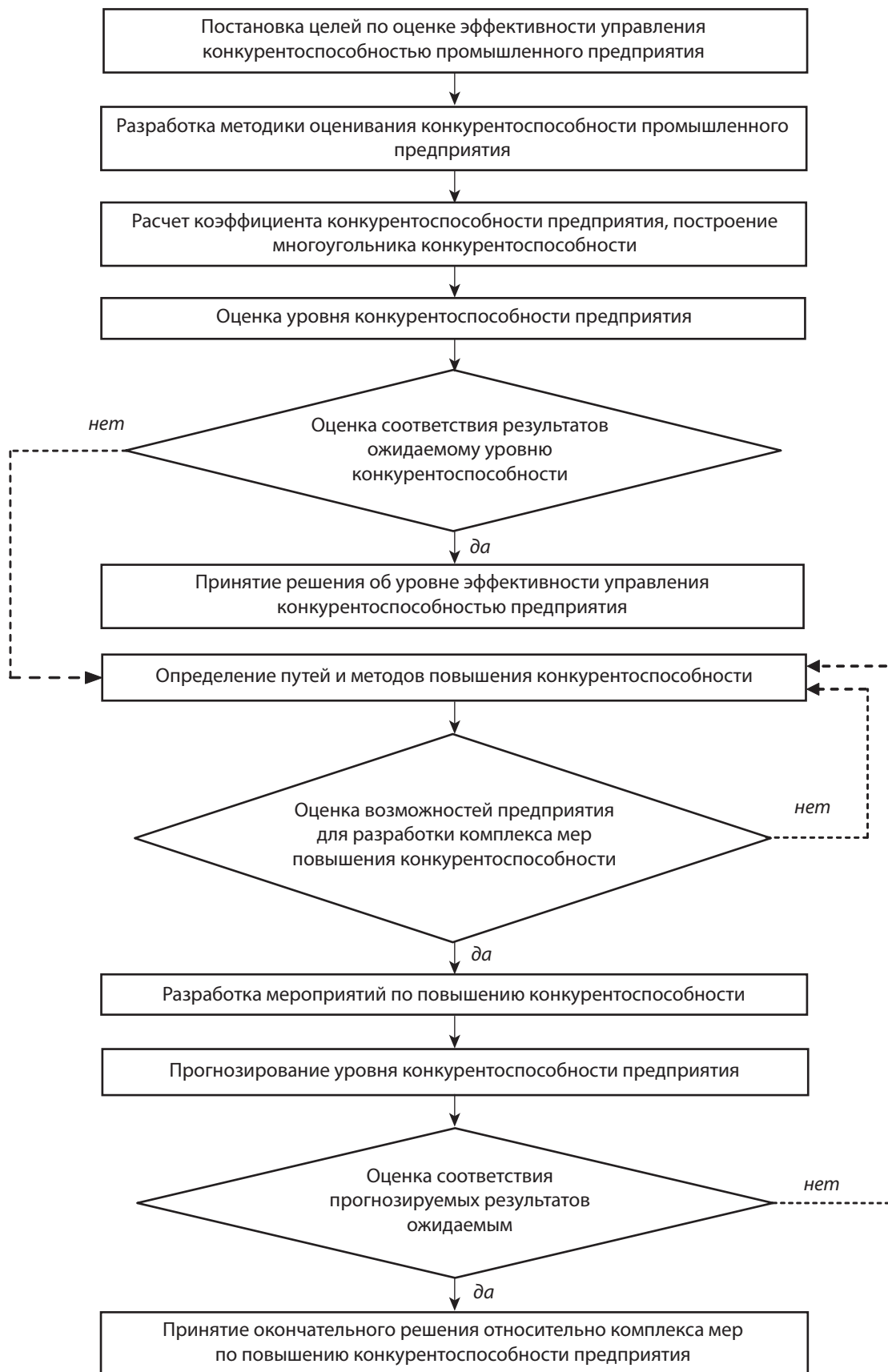


Рис. 1 Алгоритм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия

Источник: разработка автора.

Полученные от экспертов оценки весомости  $q_{ij}$  каждого  $j$ -го группового показателя в баллах для получения коэффициента весомости  $q_{in}$  усредняются и нормируются.

Для анализа согласованности экспертов используется коэффициент вариации вариантов ответов ( $v$ ). Он рассчитывается по следующей формуле:

$$v = \sigma / q_j, \quad (1)$$

где  $\sigma$  – среднеквадратическое отклонение;

$q_j$  – среднее значение оценок.

$$\sigma = \sqrt{D(q_{ij})}. \quad (2)$$

В свою очередь  $D(q_{ij})$  находим по формуле:

$$D(q_{ij}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_{ij} - \bar{q}_{ij})^2, \quad (3)$$

где  $n$  – количество экспертов.

Степень согласованности экспертов определяется следующими характеристиками коэффициента вариации [6, с. 527]:

$v \leq 0,10$  – согласованность высокая;

$v = 0,11 - 0,15$  – согласованность выше средней;

$v = 0,16 - 0,25$  – согласованность средняя;

$v = 0,26 - 0,35$  – согласованность ниже средней;

$v > 0,35$  – согласованность ниже допустимой нормы.

2.3. Построение математической модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Расчет групповых показателей и коэффициента конкурентоспособности предприятия проводится по формуле средневзвешенной арифметической [7, с. 54].

2.4. Определение единичных показателей в составе групповых показателей системы управления конкурентоспособностью на основании анализа их внутригрупповых и межгрупповых взаимосвязей.

2.5. Оценка внутренней групповой весомости единичных показателей с помощью метода экспертных оценок.

3. Расчет коэффициента и оценка уровня конкурентоспособности предприятия, построение многоугольника конкурентоспособности.

3.1. Сбор необходимой информации для расчета единичных показателей по результатам деятельности предприятия за последний год (определение минимального, максимального и фактического значения для каждого показателя).

3.2. Расчет единичных показателей и их нормализации (перевод в десятибалльную шкалу) [8, с. 15] для предоставления возможности объективного сравнения показателей, имеющих различные единицы измерения. После получения фактических значений показателей производится их нормализация для приведения их в единую систему измерения по десятибалльной шкале. Для каждого единичного показателя конкурентоспособности определяется минимальное и максимальное значение. В следующей колонке выставляется фактическое значение, которое затем нормализуется и умножается на показатель значимости. В итоге для каждого показателя рассчитывается нормализованная взвешенная оценка, которая учитывает как абсолютную его

величину, так и относительную значимость в рамках соответствующего группового показателя.

3.3. Расчет групповых показателей системы управления конкурентоспособностью предприятия как суммы нормализованных взвешенных оценок.

3.4. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия по формуле средневзвешенной арифметической.

3.5. Построение «многоугольника конкурентоспособности» по полученным результатам балльного оценивания групповых показателей конкурентоспособности.

4. Оценка уровня конкурентоспособности промышленного предприятия.

После расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия сравниваем полученную балльную оценку с максимально возможной (10 баллов) и устанавливаем уровень конкурентоспособности предприятия:

- ✦ от 0 до 2 баллов – предприятие неконкурентоспособное;
- ✦ от 2 до 4 баллов – уровень конкурентоспособности ниже среднего;
- ✦ от 4 до 6 баллов – уровень конкурентоспособности средний;
- ✦ от 6 до 8 баллов – уровень конкурентоспособности выше среднего;
- ✦ от 8 до 10 баллов – уровень конкурентоспособности высокий;
- ✦ 10 баллов – предприятие – монополист, с высоким уровнем конкурентоспособности.

5. Принятие решения об уровне эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Решение об удовлетворительном или неудовлетворительном уровне эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия принимается на основе балльной оценки конкурентоспособности предприятия.

Удовлетворительным уровнем эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия считается, если балльная оценка конкурентоспособности, которую получило предприятие, составляет не менее 6 баллов. Долгосрочные перспективы по содержанию устойчивых конкурентных позиций имеет предприятие, чья балльная оценка составляет не менее 8 баллов.

6. Выяснение путей и методов повышения конкурентоспособности.

Для выяснения причины такого конкурентного положения предприятия и определения путей и методов повышения конкурентоспособности выполняются следующие действия:

6.1. Определяется приоритетность групповых показателей конкурентоспособности предприятия исходя из их весомости.

6.2. Сравнивается балльная оценка приоритетного группового показателя с максимально возможным результатом (10 баллов).

6.3. В случае получения оценки по групповым показателем ниже 10 баллов определяется приоритетность единичных показателей группового показателя, учитывая их значимость.

6.4. Сравняются приоритетные единичные показатели группового показателя с максимально возможной балльной оценкой.

6.5. Выбрав единичные показатели, требующие повышения, сравниваются их фактические результаты (до нормализации и перевода в балльную оценку) с максимальными, характерными для показателей предприятий данной отрасли и размера.

6.6. Рассматриваются возможности по оптимизации единичных показателей конкурентоспособности.

6.7. В случае невозможности повышения эффективности первых по приоритетности единичных и группового показателя выбирается следующий по приоритетности (значимости) групповой показатель и повторяется рассматриваемая последовательность действий.

7. *Разработка комплекса мер по повышению конкурентоспособности.*

Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности промышленного предприятия формируется на основе выясненных возможных путей повышения конкурентоспособности.

8. *Прогнозирование уровня конкурентоспособности промышленного предприятия.*

8.1. Прогнозирование изменений единичных и групповых показателей вследствие возможных изменений условий внешней и внутренней среды предприятия и внедрение разработанного комплекса мероприятий.

8.2. Прогнозирование изменений уровня конкурентоспособности предприятия.

9. *Принятие окончательного решения относительно комплекса мер по повышению конкурентоспособности предприятия.*

## ВЫВОДЫ

1. Уровень эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия определяется на основании балльной оценки его конкурентоспособности.

2. Для повышения объективности процесса оценивания уровня конкурентоспособности предприятия необходимо применение методики комплексной (количественной) оценки конкурентоспособности предприятия на основе определения интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, основанного на расчетах нормализованных взвешенных оценок как по каждому единичному показателю, так и групповым показателям системы управления конкурентоспособностью предприятия. Определение единичных и групповых показателей, а также их значимости должно осуществляться с помощью метода экспертных оценок и учитывать специфику отрасли в которой работает предприятие.

3. Направлением дальнейших исследований является разработка организационного механизма формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Куденко Н. В.** Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

2. **Сахненко И. В.** Методика оценивания конкурентоспособности предприятия / И. В. Сахненко // Вісник Міжнародного слов'янського університету. – Харків. – 2007. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vmsu/2007-01/07sivokp.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2007-01/07sivokp.htm)

3. **Гончаров В.** Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / В. Гончаров, О. Ларін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11254](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11254)

4. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.

5. **Савченко Т. В.** Методика оцінки конкурентоспроможності хлібопекарних підприємств / Т. В. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Вип. 28. – Київ : КНЕУ, 2012. – С. 360 – 368.

6. **Купалова Г. І.** Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Г. І. Купалова. – К. : Знання, 2008. – 639 с.

7. **Максимова И.** Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 51 – 56.

8. **Каплан Р.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / Пер. с англ. М. Павлова. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 304 с.

## REFERENCES

Fatkhutdinov, R. A. *Strategicheskaja konkurentosposobnost* [Strategic competitiveness]. Moscow: Ekonomika, 2005.

Honcharov, V., and Larin, O. "Analiz suchasnykh pidkhodiv do otsinky konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva" [Analysis of current approaches to assessing the competitiveness of industrial enterprises]. [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11254](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11254)

Kudenko, N. V. *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the company]. Kyiv: KNEU, 2002.

Kupalova, H. I. *Teoriia ekonomichnoho analizu* [Theory of Economic Analysis]. Kyiv: Znannia, 2008.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviuu* [The Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.

Maksimova, I. "Otsenka konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriatiia" [Assessment of the competitiveness of the industrial enterprise]. *Marketing*, no. 3 (1996): 51-56.

Sahnenko, I. V. "Metodyka otsenivaniia konkurentosposobnosti predpriatiia" [Procedure for evaluating the competitiveness of enterprises]. [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vmsu/2007-01/07sivokp.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2007-01/07sivokp.htm)

Savchenko, T. V. "Metodyka otsinky konkurentospromozhnosti khlibopekarnykh pidpriemstv" [Methods of assessing the competitiveness of bakeries]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, no. 28 (2012): 360-368.