

На базі аналізу існуючих підходів до організації контролю якості продукції пропонується удосконалення мотивації персоналу машинобудівного підприємства.

**Ключевые слова:** *качество продукции, контроль, основной производственный персонал, мотивация, информационное обеспечение.*

The improvement motivation of personnel machine-building enterprise on the base of analysis of the existent going near organization of control product quality is offered.

**Key words:** *product quality, control, basic manufacturing staff, motivation, informative providing.*

Надійшло 21.01.2013.

УДК 664.68.009.12

А.С. Кратченко

## КОНКУРЕНТНІ ПРІОРИТЕТИ ЯК БАЗОВА КАТЕГОРІЯ В ОЦІНЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті пропонуються практичні рекомендації щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України на базі визначення їх конкурентних пріоритетів. Обґрунтовано необхідність визначення рівня конкурентоспроможності кондитерських підприємств та розглянуто причини вдосконалення методики його оцінки.

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, споживчі пріоритети, ресурсні пріоритети, конкурентні пріоритети, брендинг.*

**Актуальність проблеми.** Непередбачуваність сучасних ринкових умов в Україні змушує підприємства кондитерської галузі надавати особливого значення вмінню передбачати ситуацію, досліджувати та аналізувати ринок і його учасників, вести наступальні та оборонні дії, створювати та закріплювати свої конкурентні переваги. Зростання впливу споживачів на процеси функціонування, з одного боку, та висока концентрація ринку, майже 70% якого займають декілька потужних підприємств [1] – з іншого, змушує останніх постійно балансувати між задоволенням власних інтересів та вимогами ринку, а отже, виникає гостра необхідність у детальній оцінці їх конкурентного рівня.

Конкурентоспроможність підприємства досліджувалася багатьма вченими, починаючи з робіт А. Сміта [2] і закінчуючи такими науковцями-сучасниками, як Г.Л. Азоев [3], П.С. Зав'ялов [4], Р.А. Фатхутдінов [5], В.Л. Дикань [6], Л.К. Безменко [7] та багатьма іншими. Проте жоден з дослідників не встановив єдиного визначення поняття конкурентоспроможності підприємства: одні вчені ототожнюють його з конкурентоспроможністю продукції, інші розглядають його через призму управлінських проблем або як відображення ресурсного забезпечення. Також різноманітність наукових підходів вносить певну

неоднозначність у визначення факторів впливу, принципів та методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, існує гостра потреба у розробці такої методики, яка б урахувала ключові фактори впливу, притаманні тій чи іншій галузі промисловості, зокрема і кондитерській.

**Метою статті** є обґрунтування та удосконалення методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі на базі їх конкурентних пріоритетів. Для досягнення встановленої мети було висунуто такі завдання: дослідити роль оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств; удосконалити методику оцінки рівня конкурентоспроможності кондитерських підприємств на базі визначених факторів їх ресурсних та споживчих пріоритетів; проаналізувати ефективність запропонованої методики.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасної кон'юнктури підприємства дедалі частіше постають перед проблемою протистояння конкурентному тиску з боку інших учасників ринку, при цьому застосування як маркетингових, так і економічних важелів не завжди здатне принести очікувані результати. Виникає потреба у визначенні власних можливостей не лише в окремому полі – фінансової стійкості чи товарного забезпечення – але й у ширшому діапазоні: тих конкурентних пріоритетів, які відображають безпрограшне становище відносно конкурентів, ресурсні можливості та задоволеність споживачів.

Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що з метою отримання об'єктивної оцінки необхідно провести типологізацію підприємств окресленого діапазону конкурентного сегмента відповідно до спільного набору ключових факторів успіху і ринкових характеристик [6] та визначити метод, за допомогою якого можна найбільш чітко дати оцінку конкурентному середовищу та стану його окремих учасників.

При цьому важливу роль у визначенні методу та безпосередньому процесі оцінки конкурентоспроможності відіграє урахування особливостей діяльності у тій чи іншій галузі, специфіки попиту, стану конкурентного оточення, сили впливу споживчих вимог та ресурсного наповнення. Тому методика має якомога ширше відображати усі вагомні аспекти, що можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, схематичне зображення яких наведено на рис. 1.

До факторів конкурентоспроможності підприємств галузі слід віднести високий рівень новітніх виробничих потужностей та фінансового забезпечення, що впливає на побудову високих вхідних бар'єрів для менш потужних підприємств та постійний конкурентний тиск поміж лідерів ринку. Для успішного функціонування та розвитку бізнесу підприємства змушені постійно протистояти одне одному, залучаючи засоби маркетингового впливу на споживача, проводячи наступальні дії фінансового та інноваційного характеру стосовно конкурентів, захищати себе, створюючи міцний імідж.

Проте визначення рівня конкурентоспроможності кондитерських підприємств передбачає і з'ясування причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що формують їх конкурентні пріоритети, декомпозицію яких наведено на рис. 2.

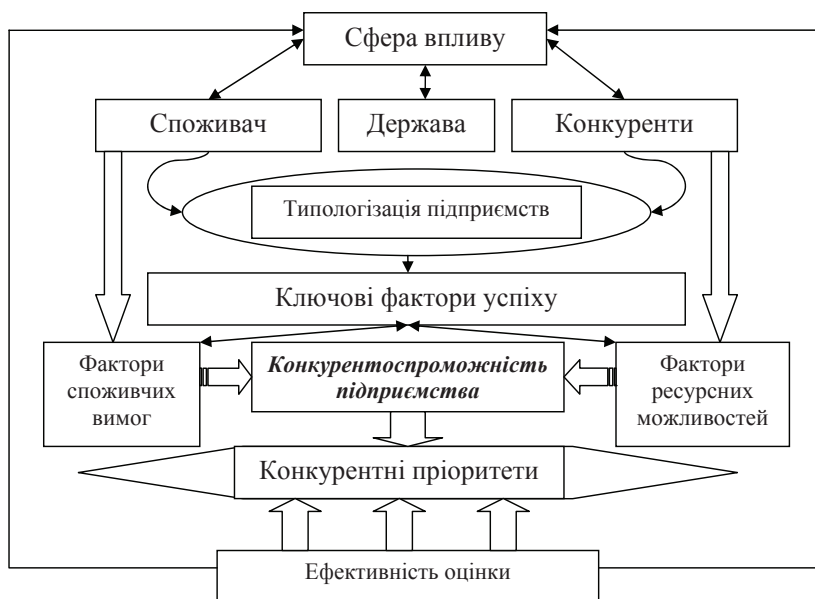


Рис. 1. Основні аспекти оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств

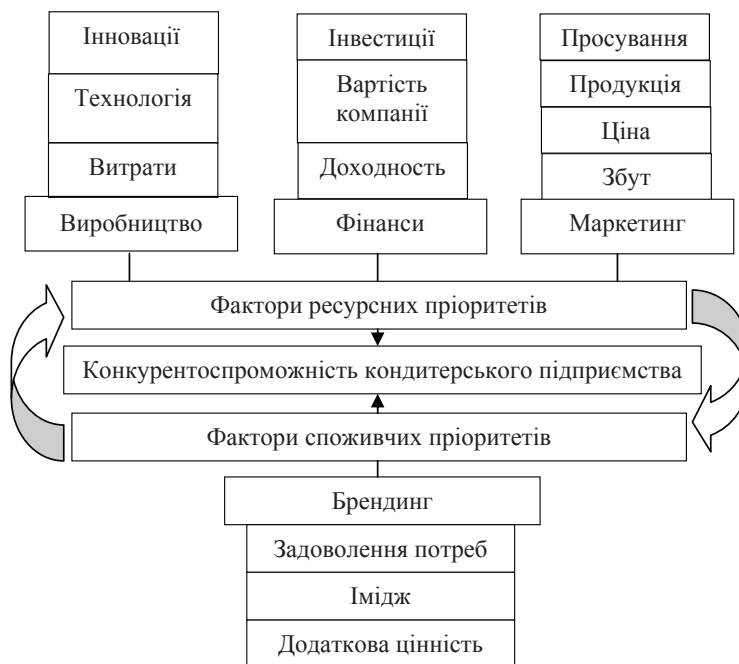


Рис. 2. Причинно-наслідкові зв'язки між факторами конкурентних пріоритетів

Так, причинами певного рівня конкурентоспроможності слід вважати внутрішні важелі, такі як стан ресурсів, їх ефективне використання та якість менеджменту, який ними керує. Їх оцінка можлива за рахунок ви-

значення факторів ресурсних пріоритетів (ФРП) – тих виробничих, фінансових та маркетингових факторів, навколо яких концентрує свою діяльність підприємство та за рахунок яких досягає конкурентних переваг на ринку. При цьому, зважаючи на те, що галузі притаманні динамічний розвиток та багатовекторність, фінансові фактори слід розглядати з позиції інвестиційного потенціалу, доходності та зростання вартості компанії. Серед виробничих факторів найбільшої ваги набувають технологічна та інноваційна спрямованість, які забезпечують конкурентні переваги у якості, складі та дизайні продукції, а також впливають на рівень виробничих витрат. Щодо факторів маркетингу, то віднесення кондитерської галузі до орієнтованих на масового споживача підкреслює вагомий вплив комплексу маркетингу на конкурентну позицію.

Проте для визначення конкурентоспроможності кондитерських підприємств, зокрема великих компаній, слід зважати й на зовнішні складові конкурентної позиції – наслідки досягнення певного конкурентного рівня, якими слід вважати фактори споживчих пріоритетів (ФСП), що характеризують ступінь відповідності дій компаній вимогам зовнішнього середовища. Головним фактором, який повною мірою здатен відобразити споживчу оцінку діяльності кондитерських підприємств, виступає ефективність застосування елементів системи брендингу.

Брендинг – комплекс заходів, спрямованих на створення і просування іміджу компанії та торговельних марок її продукції задля формування довгострокової конкурентної переваги, яка забезпечить високий рівень конкурентоспроможності на ринку [7]. При цьому, з одного боку, за допомогою маркетингових технологій та фінансового забезпечення, застосування брендингу надає переваги у боротьбі за прихильність, емоції та лояльність споживача до продукції та підприємства у цілому, а з іншого – підвищуючи конкурентоспроможність, примножує фінансові ресурси, є показником виробничого потенціалу та маркетингової ефективності. Тому можна говорити про існування зворотного зв'язку ФСП до ФРП.

Запропоновану методику оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств можна поділити на декілька послідовних етапів. На першому етапі слід визначити ФРП, притаманні обраній групі підприємств, які в повному обсязі відображають їх досягнення на ринку. Найбільш релевантними факторами виступають ключові фактори успіху підприємств у галузі. Проте оскільки не всі виявлені фактори рівною мірою мають вплив на конкретні результати, необхідно визначити «вагу» кожного з них окремо, застосувавши метод експертних оцінок. Технологія розрахунку вагових коефіцієнтів передбачає попарне порівняння усього переліку факторів впливу й визначення найбільш відповідного кожній парі варіанта, що надасть їм більш якісну характеристику. Отримані значення заносяться до оціночної таблиці та проводиться обчислення вагових коефіцієнтів за формулою:

$$P_i = \frac{F_i}{\sum_{i=1}^n F_i}, \quad (1)$$

де  $P_i$  – значення вагового коефіцієнта;

$F_i$  – сума балів  $i$ -го фактора по рядках матриці;

$\sum_{i=1}^n F_i$  – сума елементів  $F_i$  по стовпцях;

$n$  – кількість факторів.

На другому етапі проводиться попарне порівняння підприємств обраної групи за визначеними критеріями та обчислення вагових коефіцієнтів окремого параметра для кожної компанії ( $P_j$ ).

На третьому етапі здійснюється ранжування підприємств відповідно до загального рівня  $\Phi P P_i$ , розрахованого за формулою:

$$\Phi P P_i = \sum_{i=1}^n P_i \cdot P_j. \quad (2)$$

Однак отриманий рейтинг відображає лише те, яка з компаній має найбільший пріоритет зайняти високу конкурентну позицію на ринку, максимізуючи результативність обраних ресурсів. Як  $\Phi C P$ , необхідні для оцінки зовнішньої ефективності, виступають показники ефективності брендингової політики, що включають рівень задоволеності споживачів, прихильності до бренду, упізнаваність, іміджевий рівень компанії тощо.

Оцінка  $\Phi C P$  проводиться відповідно до етапів оцінки  $\Phi P P$ : спочатку визначають вагові коефіцієнти для обраної групи факторів, застосовуючи метод експертних оцінок, потім на їх основі оцінюється ефективність цих факторів для кожної з компаній, у результаті чого одержуються інтегральні оцінки привабливості для споживача кожного підприємства-конкурента ( $\Phi C P_i$ ).

Для визначення комплексної оцінки конкурентоспроможності кожного окремого підприємства обраної групи необхідно скористатися формулою:

$$K P_i = \sqrt{\Phi P P_i^2 + \Phi C P_i^2}, \quad (3)$$

де  $K P_i$  – рівень конкурентних пріоритетів  $i$ -го підприємства;

$\Phi P P_i$  – стан факторів ресурсних пріоритетів  $i$ -го підприємства;

$\Phi C P_i$  – стан факторів споживчих пріоритетів  $i$ -го підприємства.

Проведені розрахунки дають можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства відносно конкурентів, проранжувати позиції кожного підприємства, порівняти їх між собою та розробити стратегічний напрям діяльності. При цьому така методика використовує більш чіткі кількісні характеристики кожного процесу, що впливає на релевантність результатів, завдяки чому є можливість їх графічної інтерпретації та якісного опису причинно-наслідкових зв'язків між факторами конкурентних пріоритетів.

**Висновки.** Сучасний стан кондитерської галузі вимагає від підприємств чіткої спрямованості своєї діяльності на тривале утримання конкурентної позиції на ринку. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств дає змогу визначити їх об'єктивні переваги у випуску конкурентного товару, який здатен задовольнити не лише попит, але й потреби споживача завдяки своєчасному управлінню внутрішніми процесами ( $\Phi P P$ ) та налагодженому

взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (ФСП), а також переваги у досягненні цілей, встановлених підприємствами (рівня КП).

**Перспективами подальших досліджень** є формування бізнес-моделі кондитерських підприємств на базі оцінки рівня їх конкурентоспроможності.

*Список використаної літератури*

1. Асоціація Укркондпром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http: ukrcondprom.com.ua/](http://ukrcondprom.com.ua/)

2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Прогресс, 1989.

3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.

4. Завьялов Ф.Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) / Ф.Н. Завьялов, О.В. Каплина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3 (47). – С. 90–103.

5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

6. Дикань В.Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дикань, Т.В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2011. – № 36. – С. 57–69.

7. Безменко Л.К. Моделювання системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.К. Безменко // Академічний огляд. Менеджмент і маркетинг. – 2011. – № 1(34). – С. 96–101.

8. Махнуша С.М. Наукові засади та практичні аспекти оцінки ринкових позицій бранда (на прикладі галузі шоколадних і кондитерських виробів України) / С.М. Махнуша, С.М. Березова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1.

В статтю пропонуються практичні рекомендації по оцінці рівня конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України на основі визначення їх конкурентних пріоритетів. Обґрунтована необхідність визначення рівня конкурентоспроможності кондитерських підприємств і розглянуті причини удосконалення методики його оцінки.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, потребительские приоритеты, ресурсные приоритеты, конкурентные приоритеты, брендинг.

The practical recommendations in relation to the estimation of competitiveness' level of Ukrainian confectionery industry enterprises on the base of determination of their competition priorities are offered in the article. The necessity of determination of confectionery enterprises' competitiveness level is grounded and the reasons of improvement of his estimation method are considered.

**Key words:** competitiveness, consumer priorities, resource priorities, competition priorities, branding.

*Надійшло 21.01.2013.*