

3. Економічна енциклопедія : [в 3-х т.]. Під заг. ред. С.В. Мочерного. — К. : Видавничий центр «Академія», 2001. — Т. 2. — 848 с.
4. *Котлер Ф.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Андреасен. — Ростов н/Д : Феникс, 2007. — 854.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.- Ж. Ламбен; пер. с франц. Б. Лифляндчик, В. Дунаевский. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.
6. *Романенко К. М.* Некомерційний маркетинг у системі механізмів державного управління / К. М. Романенко // Держава та регіони. — Серія : Державне управління. — 2010. — № 2. — С. 120–123
7. *Саймон Г.* Рациональность как процесс и продукт мышления / Г. Саймон // Thesis. — 1993. — Т. 1. — № 3. — С. 16–38.
8. *Шекова Е. Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : Учебник / Е. Л. Шекова. — СПб. : Издательство «Лань», 2004. — 192 с.
9. *Bruce I.* Do not- for- profits value their customers and their needs? / I. Bruce // International Marketing Review. — 1995. — Т. 12. — № 4. — С. 77–84.
10. *Dolnicar S.* Marketing in non-profit organizations : an international perspective / S. Dolnicar, K. Lazarevski // International Marketing Review. — 2009. — № 26 (3). — С. 275–291.
11. *McLeish B.* Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations : Winning in the Age of the Elusive Donor / B. McLeish. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. — 272 с.
12. *Schiff J.* Competition between For- Profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets / Schiff J., Weisbrod B. // Annals of Public and Cooperative Economics. — 1991. — Т. 62. — № 4. — С. 619–640.
13. *Panda K. T.* Marketing Management : Text and Cases Indian Context / Tapan K. Panda. — New Delhi : Excel Books, 2008. — 750 с.
14. *Wymer W. Jr.* Nonprofit Marketing : Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations / W. Jr. Wymer, P. Knowles, R. Gomes. — Thousand Oaks : Sage Publications Ltd, 2006. — 370 с.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2014

УДК 339.137.2

Багацький В. М., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
bag56@ukr.net
Островський Я. В., студент 5 курсу,
магістрант,
ostrovskyy.yaroslav@gmail.com
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто основні проблеми оцінки конкурентоспроможності продукції. Запропоновано спосіб удосконалення оцінювання окремих параметрів (чинників) конкурентоспроможності продукції шляхом підвищення рівня її об'єктивності.

Ключові слова: методи оцінки конкурентоспроможності продукції, джерела похибок оцінювання, принципи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Вступ. Перехід до ринкових умов господарювання, подолання товарного дефіциту та відкриття кордонів для імпортової продукції зумовили різке загострення

конкурентної боротьби на пострадянському просторі та викликало нагальну потребу у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної продукції. У свою чергу управлінські заходи з підвищення конкурентоспроможності мають ґрунтуватись на коректній оцінці її рівня.

На сьогоднішній день практика управління надає великий вибір методів для оцінки конкурентоспроможності продукції. Більшість з них є розробками західних фахівців [1; 3; 6; 8]: Портера М., Котлера Ф., Дайан А., Ансоффа І. Це пов'язане з тим, що західні підприємства набагато довше за вітчизняні функціонують у конкурентному середовищі. Тривалий досвід дозволяє західним менеджерам широко застосовувати в оцінці конкурентоспроможності продукції експертні методи. Їх поширена практика зумовлена наявністю широкого кола фахівців, які можуть претендувати на роль експертів.

З часом з'явилися розробки вітчизняних науковців [2; 4; 5; 7; 9]: Клименка С.М., Максимової І, Котельникова Д.І., Задорожної С.М, Янкового О. Г., Райко Д.В. та інших. Проте, здебільшого вони відображають західну практику. Однак, на відміну від неї, вітчизняне середовище відчуває серйозний дефіцит експертів, через що копіювання західних методів оцінки конкурентоспроможності продукції у вітчизняній практиці управління обтяжене великою ймовірністю похибок через суб'єктивізм експертів.

Відповідно до наведеного успішність вітчизняної продукції на ринках великою мірою визначається коректною імплементацією західних методів до вітчизняних реалій. Іншими словами, використання традиційних методів оцінки конкурентоспроможності продукції вимагає певного вдосконалення.

Постановка проблеми. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності продукції, що дозволить об'єктивніше визначати її рівень і напрями підвищення. Виявити джерела похибок в оцінці конкурентоспроможності продукції та запропонувати засоби підвищення рівня її об'єктивності.

Результати дослідження: Більшість дослідників сходяться до єдиної думки, що методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції (далі КСП) можна об'єднати у дві групи методів [5, с. 289] (рис. 1):

- графічних і матричних;
- аналітично-розрахункових.

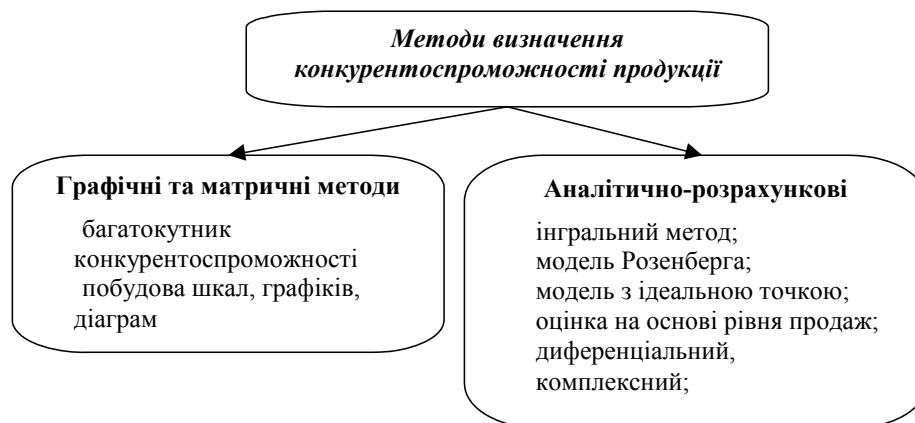


Рис. 1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності продукції

Графічні та матричні методи (рис 2) є інструментами лише *наочною відображення* оцінки рівня конкурентоспроможності продукту за *окремими складовими* (чинниками).

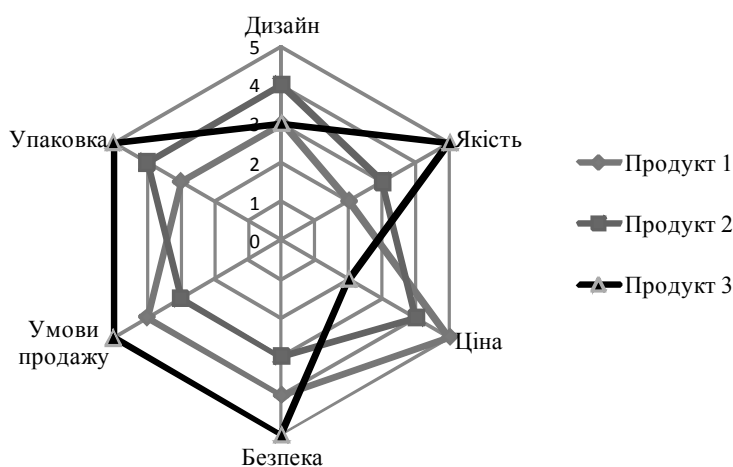


Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності

Проте, вони не дають інтегральної оцінки КСП, тобто не відображають *загального становища* продукту на своєму ринку. Графічні та матричні методи зіставляють рівень конкурентоспроможності конкретного продукту за *окремими* її чинниками з іншими виробами-конкурентами. Однак, через ігнорування вагомості кожного з чинників неможливо визначити найефективніші напрями посилення конкурентного становища продукту на відповідному ринку.

Актуальність потреби у визначенні інтегрального показника КСП підтверджується тим, що для певних видів продуктів уже були зроблені успішні спроби віднайти заміну цього показника, зокрема в автомобілебудівній галузі. Так, провідні виробники цієї галузі використали в якості інтегрального показника КСП свого продукту вартість головної споживчої властивості. Для автомобіля такою властивістю є здатність перевозити на певну відстань. Знаючи, середній термін служби продукту, та його середньорічний пробіг, вартість запчастин і матеріалів, ціну придбання самого продукту, періодичність обслуговування, економічність двигуна, досить просто розрахувати витрати споживача на 1 км перевезення. Такий показник базується на реальних кількісних даних. За результатами підрахунків виявились, що дорожчі але більш якісні авто для споживача більш вигідніші ніж дешевші.

Утім такий спосіб заміни інтегрального показника не завжди можливий для більшості продуктів, наприклад: харчових, фармацевтики, тощо. У цьому випадку стають у нагоді аналітично-розрахункові методи, які передбачають визначення значущості (питомої ваги, вагового коефіцієнту) окремих чинників і формування інтегрального показника КСП (табл. 1).

Один з принципів бальної оцінки продуктів-конкурентів за окремими чинниками КСП полягає в наданні найбільшої кількості балів продукту з *найкращим значенням* (реальні значення чинників КСП наведено в табл. 2).

Тобто найбільше балів отримує продукт:

- з *найнижчою* ціною;
- з *найвищою* часткою корисних речовин;
- з *найнижчим* вмістом консервантів.

Таблиця 1

Класична матриця конкурентного профілю, %

Чинник конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Продукт 1		Продукт 2		Продукт 3	
		Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка
Ціна	0,4	2	0,8	3	1,2	1	0,4
Властивості продукту:							
Частка корисних речовин	0,3	2	0,6	1	0,3	3	0,9
Вміст консервантів	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Разом	1,0		2,3		2,1		2,2

Ця матриця (табл. 1) дозволяє розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності продукції шляхом перемноження бальної оцінки кожного чинника конкурентоспроможності на його значущість (коефіцієнт вагомості) і додавання між собою зважених оцінок продукту за кожним з критеріїв.

Так, за даними таблиці 1:

- найбільш конкурентоспроможним є **продукт 1**,
- найменш конкурентоспроможним — **продукт 2**.

За таким же принципом оцінюються рівень чинників конкурентоспроможності продукції й у багатокритеріальному конкурентоспроможності. Однак, оскільки обидві групи методів передбачають для оцінки окремих чинників КСП використання експертного опитування, у вітчизняних умовах це закладає істотну ймовірність суб'єктивізму і відповідних похибок у результатах оцінювання.

В аналітично-розрахункових методах параметр значущості (питомої ваги) окремих чинників КСП також пропонується визначати за допомогою експертів. Зважаючи на це, інтегральна оцінка КСП потенційно містить у собі *подвійну* похибку, яка впливає з:

- суб'єктивної оцінки окремих факторів КСП;
- суб'єктивної оцінки їх значущості (вагомості).

Ця стаття присвячена подоланню одного (першого) з джерел похибки, а саме вдосконаленню оцінки окремих чинників КСП. Пропозиції дозволяють повністю усунути суб'єктивізм графічних і матричних методів і частково поліпшити результати оцінювання КСП за допомогою аналітично-розрахункових методів.

Способом розв'язання цієї проблеми є, на наш погляд, відмова від експертних оцінок та застосування замість них відносних (порівняльних) показників, що базуються на реальних кількісних параметрах продукту.

Відносний показник передбачає зіставлення кількісних характеристик певного чинника (фактора) конкурентоспроможності продуктів-конкурентів з кращим її значенням. Водночас, використання в якості цих показників реальних даних дозволяє повністю усунути похибку, джерелом якої є суб'єктивізм експертів.

Реалізація цієї пропозиції передбачає дотримання однакового підходу до формування відносних показників. Мається на увазі, що кращі відносні значення окремих чинників конкурентоспроможності продукції мають бути:

- або максимальними;
- або мінімальними.

На наш погляд, коректний вибір серед цих альтернатив визначається тяжінням кращого відносного показника оцінки кожного з чинників КСП до *максимального*

значення. Адже той самий принцип застосований до оцінки значущості цих чинників (найбільший значущий чинник визначається найбільшим коефіцієнтом вагомості). Крім того, цей же підхід використаний у бальній оцінці чинників КСП (табл. 1).

Таким чином головними принципами оцінювання чинників КСП є такі:

1. Використання реальних кількісних показників для розрахунку відносних показників оцінки окремих характеристик КСП.
2. Застосування однакового методичного підходу до зіставлення та формування цих показників.

Результати розрахунку відносних показників та реальні значення окремих чинників КСП наведено у табл. 2.

Техніка визначення відносних показників продуктів-конкурентів заключається у такому: найкращий відносний показник (найвищий) належатиме продукту з найнижчою ціною лише у тому випадку коли найкраща (найнижча ціна) заноситься в чисельник і становитиме 1.

Таблиця 2

Розрахунок відносних показників продуктів

Критерії	Продукт 1		Продукт 2		Продукт 3	
	реальне значення	відносний показник	реальне значення	відносний показник	реальне значення	відносний показник
Ціна, грн	6,79	0,985	6,69	1	6,90	0,970
Властивості продукту:						
частка корисних речовин, %	50	0,926	48	0,889	54	1
вміст консервантів, %	4,5	1	5,0	0,9	4,5	1

Таким чином, за цим критерієм результати розрахунку відносних показників продуктів-конкурентів становитимуть:

$$\text{Продукт 1} = \frac{6,69}{6,79} = 0,985$$

$$\text{Продукт 2} = \frac{6,69}{6,69} = 1$$

$$\text{Продукт 3} = \frac{6,69}{6,90} = 0,970$$

Така ж техніка використовується для розрахунку відносних показників продуктів за вмістом консервантів.

Дещо інакше відбувається розрахунок позитивних чинників КСП, таких як частка натуральних речовин (наприклад, питома вага натуральних соків у безалкогольних напоїв).

Для забезпечення найкращому продукту найвищого значення відносного показника необхідно використати його у розрахунку як спільний еталон у знаменник. Результати розрахунку продуктів-конкурентів за вмістом натуральних речовин такі:

$$\text{Продукт 1} = \frac{50,0}{54,0} = 0,926$$

$$\text{Продукт 2} = \frac{48,0}{54,0} = 0,889$$

$$\text{Продукт 3} = \frac{54,0}{54,0} = 1$$

Інтегральний показник КСП представлених продуктів-конкуреннтів отримуємо шляхом додавання зважених відносних оцінок чинників КСП кожного продукту. Матриця конкурентного профілю набуває вигляду, який представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Матриця конкурентного профілю на базі відносних показників

Критерії	Коеф. вагомості	Продукт 1		Продукт 2		Продукт 3	
		відносний показник	оцінка	відносний показник	оцінка	відносний показник	оцінка
Ціна (грн)	0,4	0,985	0,394	1	0,4	0,970	0,388
Властивості продукту:							
частка корисних речовин, %	0,3	0,926	0,278	0,889	0,267	1	0,300
вміст консервантів, %	0,3	1	0,300	0,9	0,270	1	0,300
Всього	1,0		0,972		0,937		0,988

Підвищення об'єктивності оцінювання чинників КСП приводить до зміни лідера серед розглянутих продуктів-конкуреннтів (табл. 4).

Таблиця 4

Рейтингові порівняння двох методів

Назва продукту	Якісна оцінка КСП	
	за експертною оцінкою	за реальними відносними показниками
Продукт 1	Кращий	
Продукт 2	Гірший	Гірший
Продукт 3		Кращий

Крім того об'єктивніша оцінка надає можливість з'ясувати реальний рівень відставання (випередження) від продуктів інших виробників. Це дає змогу більш обґрунтовано визначитись зі шляхом підвищення (посилення) конкурентного становища власного продукту на ринку.

За допомогою методу реальних відносних показників можна оцінювати конкурентоспроможність не лише продукту, а й підприємства, якщо застосовувати відповідні критерії.

Висновки. Формування реального ринкового середовища в країні істотно актуалізувало проблему управління КСП українських підприємств. Ефективне управління в цій сфері можливе за умов коректної оцінки КСП. Використання для цієї мети західних методик, які базуються на експертному опитуванні, у практиці

вітчизняного менеджменту загрожує значними похибками через нетривалий досвід функціонування економіки в конкурентному середовищі і пов'язаний з цим суб'єктивізм експертів.

Найбільш прийнятним напрямом досягнення коректних оцінок КСП є заміна експертних оцінок на реальні відносні показники, що відображають певні властивості продукту. Це дозволяє повністю усунути суб'єктивізм в графічних методах та частково в розрахунково-аналітичних.

Подолання суб'єктивізму у визначенні значущості (коефіцієнтів вагомості), що використовується в алгоритмі розрахункових методів є вимагає подальших досліджень.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Райко Д. В. Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії: монографія / Д. В. Райко. — Х.: Інжек, 2010. — 318 с.
3. Дайан А. Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар, Р. Оливье, Д. Кеардель, А. Оливье, Р. Урсе. — М.: Экономика, 1993. — 574 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 382 с.
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко [та ін.] — К.: КНЕУ, 2008. — 516 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
7. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 1996. — №3. — С. 51–56.
8. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. — К.: Основи, 1997. — 451 с.
9. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та його напрями підвищення: монографія / за ред. О. Г. Янкового. — Одеса: Атлант, 2013 — 470 с.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2014

УДК 65.011.47:005.21

Володькіна М. В., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський Національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
maravolod@rambler.ru

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Розглянуто причини вибору компаніями стратегічного напрямку розвитку — аутсорсінгу як форми реалізації конкретних функцій управління сучасним підприємством, переваги та проблеми використання аутсорсінгу, доцільність застосування аутсорсінгу у бізнес-діяльності з точки зору