

## Секція 3 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 334.78.009,12:331,5

**С.В. Тютюнникова**, д-р екон. наук

**Л.О. Мельнік**, канд. екон. наук

**В.О. Козуб**, ст. викл.

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНТЕГРОВАНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

*Систематизовано форми спільної діяльності учасників інтегрованих об'єднань підприємств за типами зв'язків між ними. Проведено аналіз чинників ризику, які можуть стати перешкодою для синергійних ефектів. Запропоновано методiku оцінки конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств на міжнародному ринку.*

*Систематизированы формы совместной деятельности участников интегрированных объединений предприятий по типам связи между ними. Проведен анализ факторов риска, которые могут препятствовать получению синергических эффектов. Предложена методика оценки кредитоспособности интегрированных объединений предприятий на международном рынке.*

*Forms of joint activity of participants of the integrated associations of the enterprises are systematized as communication between them. The analysis of risk factors which can interfere with reception effects is lead. The technique of an estimation of credit status of the integrated associations of the enterprises in the international market is offered.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Нова економічна ситуація, пов'язана із початком першого світового економічного кризового процесу двадцять першого століття (двадцять століття зазнало двадцять світових економічних потрясінь), передбачає необхідність адаптації вітчизняних галузей і підприємств до стрімких і непередбачуваних змін конкурентного середовища. Членство України в СОТ, поглиблення і розширення зовнішньоторговельних відносин України з країнами Європейського Союзу і подальший розвиток ринкових відносин в країні призвело не лише до насичення всіх сегментів ринку, але й до появи нових ринкових ніш, що як загострило конкурентну боротьбу, так і створило систему можливостей для учасників внутрішнього та зовнішнього ринків. Така ситуація передбачає необхідність проведен-

ня додаткових досліджень природи конкуренції в сучасних умовах, глибокого теоретичного переосмислення сутності та важелів формування й трансформації систем управління вітчизняними галузями та підприємствами із врахуванням процесів, що відбуватимуться і посилюватимуть свій вплив, принаймні упродовж кінця 2009 року.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд наукових робіток у цій сфері свідчить, що питання управління конкурентоспроможністю підприємств із врахуванням конкурентного середовища є предметом багатолітніх досліджень зарубіжних і вітчизняних учених. Теоретичні основи конкуренції заклали класики економічної теорії А. Сміт, Д. Рікардо, Б. Олін, Е. Хекшер, Й. Шумпетер та ін. Сучасні дослідники конкуренції і конкурентного середовища А. Ассель, І. Ансофф, П. Друкер, А. Гальчинський, В. Герасимчук, А. Вознюк, О. Білорус, Д. Лук'яненко, В. Шинкаренко, Ф. Котлер, Дж. О'Шонессі внесли значний вклад у вивчення процесів конкуренції.

Разом з тим, у світовій і вітчизняній літературі відсутні систематизовані дослідження, які б могли бути основою теоретичного обґрунтування моделі управління конкурентоспроможністю галузей і підприємств із врахуванням сучасних тенденцій розвитку конкуренції, глобалізаційних та кризових процесів.

**Мета та завдання статті.** Метою нашого дослідження є розробка методики оцінки конкурентоспроможності вітчизняних інтегрованих об'єднань підприємств на міжнародному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальність проблеми формування нових моделей управління конкурентоспроможністю під впливом непередбачуваності глобалізаційних та кризових процесів визначаються, в першу чергу, зміною поведінки підприємств під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, зміною умов конкуренції, неадекватністю існуючих структур управління вимогам сучасності. Досвід функціонування галузей і підприємств в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища демонструє виникнення значних ускладнень такими обставинами, як наявність суперечливих тенденцій у розвитку інноваційних процесів – від експансії нововведень до розвитку дискретності у формуванні та впровадженні інновацій [1, с. 92].

Передача великими підприємствами відповідальності за прийняття рішень своїм структурним підрозділам призводить до трансформації ієрархічних структур. У XXI столітті значення цього явища буде зростати, при цьому більше уваги буде приділятися організаційній структурі, що здатна посилити інноваційний процес у взаємопов'язаних підрозділах і забезпечити прийняття рішень нового типу [2,

с. 69-70]. Зміни у сфері телекомунікацій обумовили відмову від критерію визначення розміру компанії за масштабами транспортних і трансакційних витрат, оскільки розвиток телекомунікаційної мережі спричинив скорочення витрат, пов'язаних із укладанням угод, відмову від ланцюгових зв'язків із постачальниками і клієнтами та перехід на переплетену мережу, яка передбачає багаторівневі відносини та забезпечує активізацію діяльності. В умовах існування вільного обміну інформацією всі учасники процесу виграють в результаті скорочення часу на розробку гарантованого попиту, що є командною дією, за якою всі рухаються в одному напрямку, активно взаємодіючи між собою [3].

Останні дослідження в галузі теорії та практик управління підтверджують, що революційний прорив у сфері телекомунікацій значно скоротив витрати, пов'язані зі здійсненням операцій між корпораціями, і забезпечив можливість вільного переливу інформації в межах корпорацій. Це надає можливість підприємствам інтегрувати та координувати процеси планування без участі єдиної ієрархічної організації. Революція, що здійснилася у сфері транспортування товарів, сприяла скороченню витрат на перевезення, що призвело до зменшення питомої ваги компонентів у кінцевій вартості товару чи послуги, в результаті чого змінилася й сама сутність ефекту масштабу виробництва [2, с. 72].

Аналіз становлення та розвитку інтеграції підприємств в Україні свідчить про те, що цей процес часто відбувається стихійно під впливом суб'єктивних чинників без чіткої програми координації та інтеграції діяльності й врахування чинників зовнішнього середовища. Досвід, який було накопичено в умовах планової економіки щодо управління виробничими або науково-виробничими об'єднаннями не завжди може бути використаний в умовах ринкових відносин та швидкозмінного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій із корпоративного управління свідчить про те, що практика створення інтегрованих корпоративних структур значно випереджає теорію. Перш за все, доцільно відзначити, що у сучасній економічній літературі немає однозначного трактування й загальноприйнятого терміну для визначення об'єднання підприємств. Їх часто називають корпоративними або інтегрованими корпоративними структурами, конгломератами, інтегрованими бізнес-групами, диверсифікованими корпораціями, холдингами [1-5]. Узагальнюючи різні трактовки та визначення корпоративних та холдингових структур нами введено поняття інтегрованого об'єднання підприємств (ЮП) як сукупності юридичних осіб або суб'єктів господарювання, які ведуть спільну діяльність на основі договірних відносин або консолідації активів для досягнення спільних цілей. Таке розширене

трактування дає можливість застосувати розроблені концептуальні підходи до вертикально або горизонтально інтегрованих об'єднань підприємств з різними організаційно-правовими та економічними формами господарювання.

**Таблиця – Індикатори конкурентних переваг інтегрованого об'єднання підприємств, які є джерелами зменшення витрат**

Типи зв'язків між учасниками ЮП	Форми спільної діяльності	Потенційні конкурентні переваги і джерела синергійного ефекту	Потенційні загрози та ризики, джерела пошуку компромісу витрат
1	2	3	4
Ринкові взаємозв'язки	Спільна торгова марка (бренд)	Зниження витрат на рекламу	Неузгоджені або суперечливі торгові марки
		Покращення іміджу товару	Збитки із-за наявності невіддалого товару
	Спільна реклама і спільне просування товарів	Зниження витрат на рекламу і на просування	Використання різних медіа- або комерційних повідомлень
		Отримання знижок при закупівлі рекламної площі	Зменшення ефективності реклами із-за різниці між товарами
	Перехресні продажі товарів	Зниження витрат на пошук нових клієнтів	Суперечливий імідж товарів
		Зниження витрат на реалізацію товарів	Споживач, змушений купувати надто багато товарів однієї фірми
	Спільний відділ маркетингу	Зниження витрат на маркетингові дослідження	Неузгодженість позиціонування товарів
		Зменшення накладних маркетингових витрат	Різниця в поведінці споживачів
	Спільні канали збуту (спільна мережа дистрибуції)	Збільшення ринкової влади каналів і можливість покращення сервісу	Канал отримує більшу ринкову владу, ніж окреме підприємство
		Можливість придбання всіх товарів у одному місці	Канал не дозволяє одному підприємству розраховувати на основну частку продажу
Спільна сервісна мережа	Зниження витрат на підтримку інфраструктури каналів	Використання спільного каналу призводить до погіршення відносин з іншими каналами	
	Зниження витрат на сервіс	Відмінності в ремонті обладнання	
		Використання передових технологій або більш щільна мережа пунктів надання послуг	Різні вимоги в часі надання послуг

Продовження табл.

1	2	3	4	
	Спільна сервісна мережа	Більш ефективно використання ресурсів при випадковому попиті на послуги	Різниця в потребах споживачів	
	Спільне оброблення замовлень споживачів	Зниження витрат оброблення замовлень	Різниця у формі та складі типових замовлень	
		Скорочення циклу виконання замовлень		
		Зменшення витрат на застосування нових технологій	Різниця в циклах виконання замовлень	
Виробничі взаємозв'язки	Спільна система вхідної логістики	Зниження транспортних витрат доставки матеріалів	Розташування джерел ресурсів у різних регіонах	
		Удосконалення технологій доставки, що дозволяє зменшити втрати	Виробництво розташоване в різних регіонах	
		Спільна діяльність дозволяє здійснити більш дрібнооптові поставки	Різні вимоги підприємств до частоти і надійності поставок	
	Спільні компоненти для виготовлення кімцевої продукції	Зменшення витрат на виготовлення компонентів	Удосконалення технологій виготовлення компонентів і підвищення їх якості	Різні вимоги підприємств до дизайну та якості
		Спільні потужності з виробництва компонентів		
	Спільний контроль над якістю, тестування	Удосконалення технологій виробництва і підвищення якості	Покращення використання виробничих потужностей	Різні вимоги підприємств до якості компонентів
		Спільна допоміжна діяльність	Зниження витрат на контроль якості і розробка єдиних стандартів якості	Більш висока вартість гнучкого виробничого обладнання
	Інноваційно-технологічні взаємозв'язки	Спільні технологічні розробки	Зниження витрат виробництва або дизайну товарів	Різні вимоги підприємств до допоміжної діяльності
			Здатність залучити кращих співробітників для інноваційної діяльності	Збільшення чисельності
			Прискорення освоєння нових технологій	
Зниження витрат дизайну			Технології незмінні, але підприємства мають різні проблеми їх освоєння	

Продовження табл.

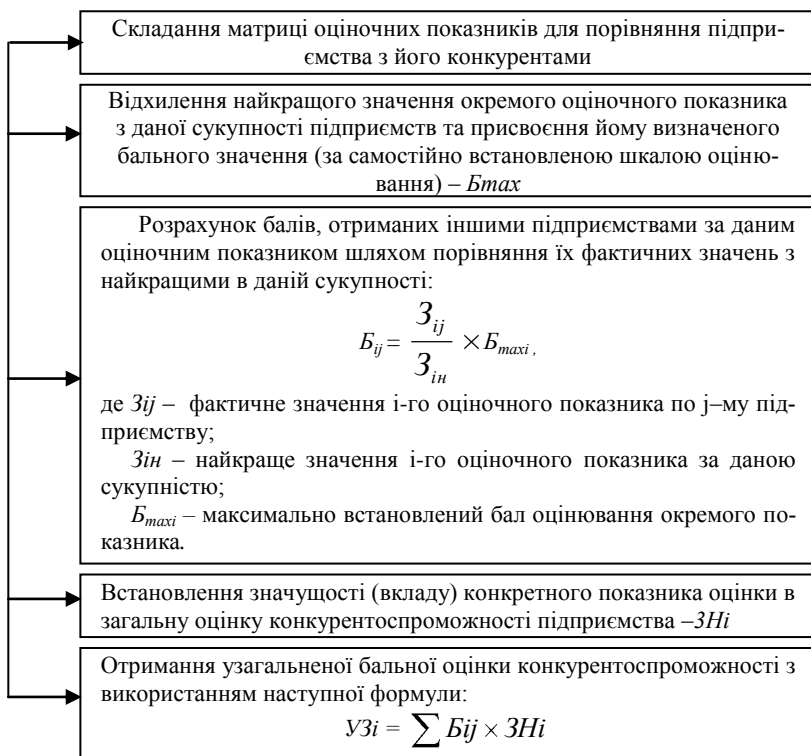
1	2	3	4
Фінансові взаємозв'язки	Спільна мобілізація капіталу	Збільшення інвестиційних можливостей Ефект масштабу інвестицій	Різні джерела інвестування
	Спільне використання капіталу	Можливість використання в «гарячих точках»	Різна ефективність інвестицій
Нематеріальні взаємозв'язки	Трансфер нематеріальних зв'язків	Передача «ноу-хау» зменшує витрати в порівнянні з його придбанням	Ризик захисту комерційної інформації
	Трансфер управлінських навичок	Краще використання трудових ресурсів	Різна управлінська культура на підприємствах
	Трансфер репутації	Репутація цілісної, якісної компанії підвищує ефективність об'єднання	Різна репутація у окремих підприємств
	Спільне підвищення кваліфікації персоналу	Зменшення витрат	Різниця в категоріях працівників і рівнях кваліфікації

Однією із проблем, пов'язаних зі створенням та функціонуванням ІОП, є оцінка його ефективності та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

З огляду на сучасні проблеми розвитку економіки України, ефективність інтеграційних процесів, перш за все, слід розглядати з точки зору динаміки витрат та обсягів виробництва підприємств на доінтеграційному та післяінтеграційному рівнях, від чого, безперечно, залежить і економічна стійкість учасників компанії, їх інвестиційні можливості, а отже, і конкурентоспроможність загалом. У зв'язку з цим, для оцінки ефективності інтеграції підприємств доцільно, в першу чергу, орієнтуватися на теорію фінансового менеджменту, яка дозволяє оцінити ефективність інтеграції з точки зору фінансово-економічної стійкості учасників компанії. Одним із результуючих показників для проведення зазначеної оцінки є прибуток від реалізації продукції учасників об'єднання до і після інтеграції. При цьому доцільно наголосити, що йдеться про прибуток до оподаткування, оскільки цей показник більше відображає результат господарської діяльності підприємств. Хоча створення інтеграційного об'єднання може бути з метою мінімізації суми обов'язкових платежів, в тому числі в держбюджет.

Збільшення прибутку на післяінтеграційному етапі можливе за рахунок різних чинників і, перш за все, за рахунок зменшення витрат, яке забезпечується використанням системи трансфертного ціноутво-

рення в масштабах об'єднання, зменшенням трансакційних витрат підприємств та іншими чинниками.



**Рисунок – Порядок проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств**

Спільна діяльність учасників ІОП може мати п'ять основних форм: виробництво, збут, закупівля, технологія та інфраструктура. Ці форми визначають основні взаємозв'язки між підприємствами в межах об'єднання та є джерелами синергійного ефекту від спільної діяльності, і, відповідно, впливають на конкурентоспроможність ІОП. Різні типи взаємозв'язків між учасниками об'єднання створюють потенційні конкурентні переваги і є найбільш ймовірними джерелами зменшення витрат після інтеграції підприємств, які відображено в таблиці. Наведені в таблиці індикатори конкурентних переваг є одночасно показниками ефективності інтегрованого об'єднання підприємств. З іншого боку, не можна ігнорувати проблеми та ризики, які можуть стати пе-

решкою для досягнення синергійних ефектів від спільної діяльності підприємств. Навіть економія за рахунок централізації окремих функцій управління може виявитись недосяжною. Тому обов'язково необхідно виділяти й чинники ризику при спільній діяльності підприємств.

Для оцінки конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств нами запропоновано методику, побудовану на основі бального методу, яка дає можливість оцінити становище підприємства в конкурентній боротьбі за наявності декількох конкурентів. Порядок проведення оцінювання наведено на рисунку.

**Висновки.** Таким чином, запропонована методика оцінки ефективності та конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств передбачає застосування сукупності методів економічної та соціально-економічної ефективності та розрахунок економічних, фінансових, технічних та інших параметрів конкурентоспроможності у різних часових інтервалах з урахуванням зміни умов зовнішнього середовища. При цьому вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності ІОП в умовах єдиного європейського простору є конкурентні переваги товарів і послуг учасників об'єднання, нижчі сукупні витрати на створення доданої вартості, переваги над конкурентами щодо швидкості реагування на зміни попиту та зменшення логістичних витрат на доставку необхідних товарів споживачам.

#### *Список літератури*

1. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм [Текст] / Э. Кемпбелл, Л. Саммерс. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
2. Патюрель, Р. Создание сетевых организационных структур [Текст] / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 3. – С. 67 – 83.
3. Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] : [Пер. з англ.] / Майкл Е. Портер. – К. : Основи, 1998. – 738 с.
4. Сай, В. М. Формирование организационных структур управления [Текст] / В. М. Сай. – М. : ВИНТИ РАН, 2002. – 437 с.
5. Эванс, Ф. Ч. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях [Текст] / Ф. Ч. Эванс, Д. М. Бишон. – М. : Альпина Паблишер, 2004. – 332 с.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© С.В. Тютюнникова, Л.О. Мельнік, В.О. Козуб, 2009.