

**В. В. Брижаний**, кандидат економічних наук,  
генеральний директор ПАТ “Факел”

## МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОРПОРАЦІЇ

*У статті розглядаються питання конкуренції та конкурентоспроможності корпорацій. Визначаються основні підходи щодо конкурентоспроможності в цілому та корпорації, зокрема. Розглянуто основні ознаки конкурентоспроможності. Досліджено особливості змісту конкуренції та конкурентоспроможності в міжнародному контексті.*

*В статье рассматриваются вопросы конкуренции и конкурентоспособности корпораций. Определяются основные подходы относительно конкурентоспособности в целом и корпорации, в частности. Рассмотрены основные признаки конкурентоспособности. Определены особенности содержания конкуренции и конкурентоспособности в международном контексте.*

*The article considers the competition issues and competitiveness of the corporation. The basic approaches are defined on the determination of competitiveness as a whole and corporation in particular. The main features of the competitiveness are considered. The features of the content of competition and competitiveness in international context are determined.*

**Ключові слова.** Корпорація, конкуренція, конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, управління.

© В. В. Брижаний, 2012

**Постановка проблеми.** Корпоративний сектор має вирішальне значення в системі національної економіки. Корпорації продукують переважну частину національних продуктів країн.

Забезпечення та підтримка достатнього ринкового рівня конкурентоспроможності означає, що корпорація займає стабільне місце на ринку товарів (послуг), а її ринкова пропозиція користується постійним і прийнятним за обсягом попитом. Разом з тим ринкові умови, ринкова ситуація не відзначаються достатньою стабільністю. Тому менеджмент корпорацій має постійно та кваліфіковано проводити моніторинг змін у зовнішньому середовищі діяльності корпорації, постійно вносити корективи у внутрішню систему виробництва та систему розподілу власних товарів. Такими корективами можуть бути: вдосконалення товарної політики, впровадження інноваційних технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційної структури корпорації, вдосконалення системи дистрибуції, вихід на нові ринки, розвиток форм ведення бізнесу тощо.

Місткості внутрішнього ринку для багатьох корпорацій недостатньо, вони шукають нові можливості на ринках інших країн, входять до системи міжнародної конкуренції. Корпорації – суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності – відіграють значну роль і з погляду забезпечення значної частки надходжень до державного бюджету України у вигляді митних платежів.

Проблеми конкуренції, її особливостей, умови, специфіки на різних етапах історичного розвитку постійно перебувають у центрі уваги економістів-дослідників. Зокрема, можна виділити фундаментальні дослідження таких авторів, як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, Д. Курно, Ф. Перру, Ф. Хайєк, Й. Шумпетер, М. Портер. Серед українських та російських економістів можна виділити праці таких, зокрема, авторів, як А. Белковський, А. Воронов, А. Зозульов, А. Клепач, В. Павлова, І. Піддубний, А. Піддубна, Ю. Тарануха, А. Шмельов, Р. Фатхутдинов. При цьому конкуренція розглядається як провідна ринкова сила, що спонукає компанії-виробники підвищувати якість продукції, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці, активно займатися маркетинговою діяльністю. Разом з тим очевидно, що конкурентні умови постійно змінюються. Глобалізація формує нові виклики для суб'єктів господарювання. Світ стає все більше взаємозалежним. Конкуренція незмінно посилюється, коригуються її умови. Компанії шукають нові шанси на ринках інших країн. Питання міжнародної конкурентоспроможності корпорацій набувають усе більшого значення й потребують подальшого поглибленого наукового дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті – уточнення теоретико-методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності корпорації в сучасних умовах діяльності.

**Результати дослідження.** Конкурентоспроможність у широкому сенсі та конкурентоспроможність організації, зокрема, виявляється в умовах конкуренції в формі участі в конкурентній боротьбі. Ринкова конкурентоспроможність корпорації може розглядатися як синтетичне явище, в якому відображається комплекс факторів різного рівня та різного походження. Конкуренція – динамічне явище, в історичному плані модифікуються форми конкуренції, особливості типів конкуренції, методи конкуренції тощо.

Конкуренція в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу інтересів. Конкурентоспроможність – одне з основних понять економічної теорії, теорії управління, маркетингу, фінансів, яке широко використовується в теорії та практиці економічного аналізу й управління. В характеристиці конкуренції використовують такі поняття, як конкурентні переваги, порівняльні переваги, порівняльні витрати, досконала та недосконала конкуренція, моделі конкуренції, фактори продуктивності використання ресурсів, цінова та нецінова конкуренція тощо. Конкуренція виявляє себе як процес “боротьби за оволодіння обмеженими благами” [1].

У науковій економічній літературі трактування поняття “конкурентоспроможність” досить різноманітне. Існує досить велика різноманітність у визначенні поняття “конкурентоспроможність” у науковій економічній літературі. Можна виділити такі концептуальні підходи:

- конкурентоспроможність – здатність витримувати конкуренцію, приносити прибуток;
- конкурентоспроможність – сукупна характеристика товарної пропозиції корпорації, її ринкових особливостей та відмінностей;
- конкурентоспроможність – у маркетинговому значенні як оцінка взаємодії з клієнтами, здатності задовольняти певні потреби;
- конкурентоспроможність – здатність функціонувати в певному зовнішньому середовищі.

У визначенні поняття конкурентоспроможності розбіжності пов’язані з такими основними моментами:

- ототожненням конкурентоспроможності корпорації (організації) та конкурентоспроможності товару;
- масштабами, рівнем аналізу конкурентоспроможності: світовий, національний, галузевий, ринковий, мікрорівень;
- модифікацією базового поняття – перехід на поняття “конкурентний рівень”, “конкурентні переваги”, “конкурентний статус” тощо;
- постановкою акцентів на певних окремо взятих складових конкурентоспроможності корпорації: конкурентоспроможність виробничого, трудового, маркетингового, інноваційного потенціалу тощо.

У методологічному плані, на нашу думку, важливо все ж таки дотримуватися таких принципів:

- конкурентоспроможність відображає як зовнішню, так і внутрішню природу. Зовнішнє походження основне, саме в ньому перебувають конкуренти, порівняно з якими формується рівень конкурентоспроможності тієї чи іншої організації. Внутрішнє походження – це власне реакція компанії на зовнішні чинники, точніше певна адаптація до них. Ключове значення зовнішніх факторів конкурентоспроможності не підлягає сумніву. Але в той же час наповнення, характер впливу цих зовнішніх факторів, усього зовнішнього середовища в цілому постійно змінюються;

– оцінити конкурентоспроможність можна тільки шляхом зовнішнього порівняння. Конкурентоспроможність існує тільки через порівняння – одного суб’єкта чи його параметра діяльності до іншого суб’єкта чи його конкретного параметра діяльності. В результаті порівняння відбувається визначення рівня конкурентоспроможності;

- конкурентоспроможність може бути оцінена тільки шляхом часового порівняння. Це означає, що досягнутий у конкретний період часу рівень конкурентоспроможності організації в цілому чи конкретних параметрів її діяльності не може розглядатися як стійка характеристика його ринкового становища. Як відомо, час змінює умови та ситуацію. Ринкові умови не є достатньо стійкими, чимало факторів впливає на їх зміни та постійний рух.

У практичному плані в стратегії діяльності компанії, як зазначає М. Портер, важливо знайти та зайняти позицію в галузі, на якій компанія найкраще буде захищена від впливу конкурентних сил або буде у змозі зі свого боку впливати на ці сили [2, 32].

Якщо достатньо широко розглядати конкурентоспроможність, то її можна класифікувати за певними ознаками. Найголовніші з них:

- за рівнем, за масштабом – конкурентоспроможність підприємства, галузі (комплексу галузей), ринку, національної економіки, регіону, певної групи країн;
- за конкретними параметрами (складовими) – конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність торговельної марки, цінова конкурентоспроможність тощо;
- за часовими характеристиками – конкурентоспроможність на певний період часу в минулому, поточна конкурентоспроможність, перспективна конкурентоспроможність;
- за конкурентною сферою – внутрішня (національна) та зовнішня (міжнародна) конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність товару, напевно, можна розглядати як ключову компетенцію конкурентоспроможності корпорації (підприємства). Конкурентоспроможність товару відображає здатність корпорації більш повно та точно реагувати на ринковий попит порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. В економічній літературі саме на конкурентоспроможності товару акцентується під час розгляду конкурентоспроможності як проблеми. Найчастіше основними складовими конкурентоспроможності товару визначають: споживчі властивості, рівень якості, рівень ціни, дизайн, торговельна марка, сервісне обслуговування, рівень безпеки та надійності, витратність у використанні. Високий рівень конкурентоспроможності товару – свідчення загальної здатності корпорації задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати достатній зиск для себе.

Конкурентоспроможність товару не існує без конкурентоспроможності організації, що пропонує цей товар. Оцінку конкурентоспроможності товару здійснює споживач, саме в його діях виявляється міра, рівень конкурентоспроможності товару та організації. Конкурентоспроможність товару є в остаточному підсумку результатом спланованих дій організації, його управлінського та іншого персоналу. Маркетингове управління товаром – це управління процесом генерування ідей, розробки товару, виведення на ринок, закріплення на ринку тощо.

Конкурентоспроможність товару може, безумовно, розглядатися як важлива складова конкурентоспроможності корпорації, але все одно не більше ніж складова.

У літературі можна зустріти пропозиції, спрямовані на об'єднання в одне поняття “конкурентоспроможність товару” й “конкурентоспроможність організації”. На нашу думку, при всьому значенні конкурентоспроможності товару, все ж таки ставити знак рівноваги між цими поняттями недоцільно. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність організації, очевидно, мають розглядатися у співвідношенні як частина та ціле. Конкурентоспроможність корпорації дуже сильно залежить від конкурентоспроможності її товарів за набором властивостей. Але одночасно великого значення набувають маркетингові комунікаційні можливості корпорації, іміджеві характеристики торговельної марки, наявність налагодженої системи збуту товарів, а також деякі інші моменти.

Конкурентоспроможність корпорації (як організації в цілому) можна трактувати як здатність корпорації формувати попит на її продукцію на достатньому рівні для забезпечення економічно виправданого для її власників відтворення. Конкурентоспроможна організація забезпечує щонайменше однаковий (близький) рівень власних товарів до рівня товарів-конкурентів. Порівняння товарів відбувається за властивостями, ціною, безпечністю, довговічністю тощо. Конкурентоспроможна організація має перевагу своїх товарів (послуг) над аналогічними на відповідних ринках чи їх сегментах у певний період часу. Ця перевага виявляється в обсягах продукції, що реалізується, та у відповідних фінансових результатах ринкової діяльності.

Аналіз літератури щодо організаційної конкурентоспроможності дозволяє подати спектр поглядів такими основними позиціями:

- здатність компанії ефективно використовувати ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність своїх товарів, конкурентоспроможність – результат наявності конкурентних переваг;
- здатність компанії конкурувати за допомогою забезпечення високої якості, доступних цін, роботи зі споживачами;
- здатність компанії протидіяти виробникам аналогічної продукції за рівнем здатності задовольняти певну потребу та за ефективністю;
- як система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Через конкурентоспроможність виявляється перевага компанії щодо рівня задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності діяльності;
- як певна система, що характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей компанії щодо набуття й утримання конкурентної переваги; конкурентоспроможність – не тільки ефективність, але й гнучкість, темпи адаптації компанії до змін у середовищі її діяльності.

Напевно, не можна ототожнювати конкурентоспроможність лише з перевагами корпорації, її здатністю пропонувати товар за ціновими і неціновими характеристиками, які привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів. На наш погляд, достатньо щонайменше рівності умов. Недоцільно пов'язувати корпоративну конкурентоспроможність із прибутковою реалізацією продукції або лише з відмінностями з конкурентами.

Цікаві думки щодо аспекту зовнішньої (міжнародної) конкурентоспроможності. Досить часто в міжнародній конкурентоспроможності акцентується на категорії “конкурентоспроможність країни”. Це дійсно дуже важливо. Особливо в глобалізованому світі, що ми спостерігаємо нині. У такій системі координат конкурентоспроможність може визначатися як здатність країни протидіяти суб'єктам міжнародної конкуренції на внутрішньому ринку та ринках інших країн.

На нашу думку, в економічній термінології краще за все використовувати поняття “конкурентоспроможність національної економіки”, тому що “конкурентоспроможність країни” за своїм змістом має виходити за межі власно економічних моментів.

На сьогодні поняття “міжнародна конкурентоспроможність корпорації” не має достатнього поширення в економічній літературі. Найчастіше міжнародний аспект просто включається до загального визначення конкурентоспроможності, котра в таких випадках розглядається як:

- здатність компанії випускати конкурентоспроможну продукцію, її переваги стосовно інших компаній усередині країни та за її межами;
- порівняльна перевага компанії відносно інших компаній даної галузі в рамках національного (внутрішнього) ринку та за його межами.

На нашу думку, міжнародна конкурентоспроможність корпорації має розглядатися як її здатність вести конкурентну боротьбу на зовнішніх ринках. Насамперед треба розглядати два аспекти міжнародної конкурентоспроможності:

- здатність вести конкурентну боротьбу своїми експортними пропозиціями;
- здатність вести конкурентну боротьбу шляхом розміщення бізнесу на території іншої країни та створення відповідної товарної пропозиції безпосередньо на ринку даної країни.

У міжнародній конкурентоспроможності великого значення набуває рівень управління корпорацією, що як правило, має суттєво змінюватися при виході компанії на зовнішні ринки. Як зазначається, “управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є особливим напрямом менеджменту підприємства, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності” [3, 58].

Щодо моделі ставлення управлінського персоналу до конкурентоспроможності корпорації як організації в цілому, можна виділити такі моделі:

– “віра у власні сили” – менеджери впевнені у функціональних властивостях своєї продукції, організації збуту й ефективності маркетингових комунікацій. Вони стежать за конкурентами, але роблять це без особливої напруги;

– “послідовники” – менеджери уважно слідкують за тим, що відбувається в компаніях – основних конкурентах. Вони визнають лідерство інших компаній, насамперед інноваційне, й прагнуть лише до правильного копіювання того, що роблять лідери ринку. Менеджери наслідують стандарти управління, стандарти просування продукції тощо. Такі компанії скоріше за все намагаються не стільки розвивати рівень власної конкурентоспроможності, скільки утримувати його;

– “управлінські новатори” – менеджери орієнтуються на постійні інновації. Останні пріоритетно орієнтуються на товарні інновації. Але одночасно інноваційною стає й управлінська модель корпорації, без чого важко досягати товарних інновацій;

– “безкомпромисні” – менеджери компанії, яка не належить до лідерів ринку на даний період часу. Одночасно власники та управлінці заряджені енергією й готовністю кинути виклик лідерам у різних складових ринкової діяльності або навіть у сукупності.

Аналіз внутрішньої конкурентоспроможності певною мірою відрізняється від аналізу міжнародної конкурентоспроможності. Так, на прикладі ПАТ “Факел” можна побачити (табл. 1, 2), що, скажімо, такий компонент аналізу, як аспект внутрішньої слабкості має різне змістовне наповнення для внутрішнього та зовнішніх ринків. Зокрема, це виявляється в таких складових, як потенціал фінансового забезпечення, здатність конкурувати на одних географічних ринках та слабе забезпечення для конкуренції на інших географічних ринках тощо.

У той же час аналіз міжнародної конкурентоспроможності корпорації “Факел” (табл. 2) дає можливість зробити висновок, що підприємство стикається з серйозними викликами – протекціоністськими діями урядів, високим рівнем вимогливості клієнтів, нездатністю української банківсько-кредитної системи адекватним чином підтримати бізнес тощо. Очевидним є той факт, що в майбутньому умови міжнародної конкуренції будуть лише ускладнюватися й потребувати від підприємства ще більш ефективно вирішувати цілу низку складних питань – від технологічних до маркетингово-збутових.

Щодо кількісної оцінки конкурентоспроможності корпорації, то можна відзначити, зокрема, існування великої кількості різноманітних підходів до цього питання.

Завдання цієї статті не полягає в тому, щоб надати нову формулу комплексної оцінки конкурентоспроможності корпорації. Але водночас, доцільно окреслити основні кількісні параметри конкурентоспроможності корпорації:

- частка ринку компанії;
- динаміка частки ринку компанії;
- відносна частка ринку компанії;
- динаміка відносної частки ринку компанії.

*Таблиця 1*

**SWOT-аналіз внутрішньої ринкової ситуації для підприємства  
ПАТ “Факел”**

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	1. Зростання ринку. 2. Реалізація окремих товарів під власною маркою. 3. Наявність незадіяних сегментів ринку. 4. Зменшення загальновиробничих витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва.	1. Насиченість ринків за окремими видами продукції зменшує кількісну потребу. 2. Посилення конкуренції за окремими видами продукції та втрата монопольного становища. 3. Зміна, підвищення вимог споживачів до продукції обслуговування і стандартів.
Внутрішні	Сильні сторони	Слабкі сторони

фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Монопольне становище на внутрішньому ринку за окремими видами продукції.</li> <li>2. Наявність кваліфікованого інженерно-технічного персоналу.</li> <li>3. Технічні можливості (наявність специфічного технологічного обладнання для механічної обробки металу, вантажопідйомні механізми).</li> <li>4. Виробнича потужність підприємства.</li> <li>5. Достатньо високий рівень заробітної плати та належні умови праці.</li> <li>6. Широкий асортимент продукції.</li> <li>7. Значні можливості просування продукції на специфічних ринках СНД.</li> <li>8. Гнучке ціноутворення.</li> <li>9. Експлуатаційні характеристики продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий ступінь кооперації та залежності від постачальників комплектуючих виробів та субпідрядних організацій.</li> <li>2. Недосконале, застаріле технічне оснащення за рядом технологічних процесів (розкрій металу, фарбування, оснащення ЦЗЛ тощо).</li> <li>3. Відсутність програми сервісного обслуговування.</li> <li>4. Слабкий ступінь контролю за виконанням технологічних процесів.</li> <li>5. Відсутність ефективних програм підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>6. Система менеджменту якості на підприємстві має фрагментарний характер.</li> </ol>
---------	--	---

Таблиця 2

**SWOT-аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПАТ “Факел”**

Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання міжнародних ринків.</li> <li>2. Відомий бренд дає можливість просування на нові ринки.</li> <li>3. Розвинута мережа постачальників.</li> <li>4. Наявність виробничих потужностей дає змогу задовольнити зростання попиту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмеження ринків з політичних мотивів, введення квот.</li> <li>2. Підвищення імпортного мита.</li> <li>3. Підвищення вимог покупців до якості товарів та рівня обслуговування.</li> <li>4. Проблеми з поверненням ПДВ експортерам.</li> </ol>
Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Собівартість.</li> <li>2. Дозвільна документація (сертифікати, дозволи, акредитації).</li> <li>3. Наявність представництв у ряді країн.</li> <li>4. Достатньо високий технічний рівень продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність фінансових ресурсів.</li> <li>2. Висока вартість кредитних ресурсів.</li> <li>3. Невідповідність продукції міжнародним стандартам та обмеженість ринками країн СНД.</li> <li>4. Значна віддаленість від багатьох ринків.</li> </ol>

На нашу думку, в остаточному підсумку саме в цих показниках відбито всі складові конкурентоспроможності організації – якість продукції, дизайн, цінові можливості, нецінові параметри конкурентоспроможності. З іншого боку, зазначені показники, маючи такий своєрідний прагматичний характер, спрощують реальну проблему конкурентоспроможності організації та її кількісної оцінки. Напевно, в конкурентоспроможності, її оцінці мають відбиватися такі характеристики, як здатність до розвитку, стан виробничих і збутових потужностей. Крім того, важливе значення має кваліфікація персоналу, рівень управління та управлінського потенціалу компанії. При виході на зовнішній ринок значення всіх складових конкурентоспроможності значно зростає, нові завдання, вищого рівня складності, постають перед організацією та її менеджерами.

**Висновки.** Отже, пошук зовнішніх ринків і закріплення на них набуває все більшого значення в сучасних умовах діяльності корпорації. Завоювання зовнішніх ринків відбувається завдяки забезпеченню певного рівня міжнародної конкурентоспроможності організації. Міжнародна конкурентоспроможність корпорації має розглядатися як її здатність вести конкурентну боротьбу на зовнішніх ринках через ефективність своїх експортних пропозицій та через розміщення бізнесу на території іншої країни, а також створення відповідної товарної пропозиції безпосередньо на ринку даної країни. Посилення рівня міжнародної конкурентоспроможності корпорації приносить безпосередні вигоди як самій корпорації, так і економіці країни, яку вона представляє.

Література

1. Тарануха Ю. В. “Конкуренция”: определение понятия и содержательного наполнения / Ю. В. Тарануха // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 129–137.
2. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. / Портер М. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с.
3. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / Піддубний І. О., Піддубна А. І. ; за ред. проф. І. О. Піддубного. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.