

інвестиційні переваги. Для країн, що розвиваються, з огляду на недосконалість їх фінансової звітності, розмір премії, яку інвестори готові платити за якісне корпоративне управління, відображає потенціал підвищення якості фінансової звітності

#### *Список літератури*

1. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / О. Г. Мендрул. – К., 2003. – 24 с.

2. Brown Lawrence Corporate Governance Study : The Correlation between Corporate Governance and Company Performance / Brown Lawrence. – Institutional Shareholder Services, 2004.

3. Gompers Paul A. Corporate Governance and Equity Prices / Gompers Paul A., Joy L. Ishii and Andrew Metrick // Quarterly Journal of Economics. – 2003. – №118 (1) (February). – P. 107–155.

4. Bauer Rod. Nadja Guenster Good Corporate Governance Pays Off : Well-governed companies perform better on the stock market / Rod Bauer, Guenster Nadja. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.deminor-rating.com>>.

5. McKinsey Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[http://www.mckinsey.com/features/investor\\_opinion/index.html](http://www.mckinsey.com/features/investor_opinion/index.html)>.

6. Black B. The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms / B. Black. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263014](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263014)>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© Т.В. Момот, К.Ю. Величко, О.І. Печенка, 2012

УДК 337.137.2

**С.В. Тютюнникова**, д-р екон. наук

**Л.О. Чернишова**, канд. екон. наук

**Д.С. Райдасва**, студ.

### **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Визначено роль процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в системі менеджменту регіонального та державного розвитку, наведено групи суб'єктів управління формуванням конкурентних переваг підприємства, охарактеризовано структурний, функціональний та процесний підходи в управлінському циклі підприємства, запропоновано механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.*

*Определена роль процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия в системе менеджмента регионального и государственного развития, приведены группы субъектов управления формированием конкурентных преимуществ предприятия, охарактеризованы структурный, функциональный и процессный подходы в управленческом цикле предприятия, предложен механизм управления международной конкурентоспособностью предприятия.*

*Defines the role of the management of the international competitiveness of enterprises in the management of regional and national development, are a group of entities controls the formation of competitive advantages, described the structural, functional and process approaches in the management cycle of the company, proposed a mechanism for managing the international competitiveness of enterprises.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. На ґрунті цих процесів у зарубіжних країнах здійснюється широкомасштабне впровадження креативних моделей управління міжнародною конкурентоспроможністю фірм і корпорацій, виокремлення такого управління у самостійну ланку системи менеджменту та перетворення в одне з найбільш пріоритетних завдань державної економічної політики. Адже підвищення якості управління конкурентоспроможністю підприємств на зовнішньому ринку впливає на зростання експортного потенціалу країни.

У площині цих зовнішніх реалій проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України набуває нового змісту і вимагає нового аналітичного інструментарію її осмислення та вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стійкості та конкурентоспроможності набули широкого розвитку в працях багатьох учених, а саме: Г. Азоева, А. Воронкової, О. Градова, Ю. Колесника, О. Кузьміна, В. Марченко, Т. Мостенської, О. Гудзинського, Л. Смоляр, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та ін. [1–3]. Проте, не дивлячись на досить поглиблене вивчення цього питання вченими-економістами, процес управління конкурентоспроможністю вимагає більш детального аналізу.

**Мета та завдання статті.** З огляду на це, метою дослідження є розробка напрямів удосконалення процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наслідком трансформаційних процесів у економіці України стало послаблення

організаційних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що посилює загрозу їх витіснення зарубіжними конкурентами як на внутрішньому ринку України, так і на закордонних ринках. Перед підприємствами, орієнтованими на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг із метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку. Можливості підприємств у досягненні таких переваг визначаються міжнародною конкурентоспроможністю.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формує напрям менеджменту, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Проблеми, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності не є лише власною справою окремого підприємства, оскільки воно виступає як частина більш складної національної, територіальної й галузевої господарської системи. Вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності на діяльність підприємства мають відчувати не лише його робітники, а й партнери по кооперації, місце (регіон) розташування підприємства та держава, валютні надходження бюджету якої формуються з доходів суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності. Проблема підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах виходу на зарубіжні ринки пов'язана з розробкою системи управління формуванням та використанням конкурентних переваг.

Сучасна світова практика дає можливість визначити наступні п'ять груп суб'єктів управління процесом формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку:

1) власник, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних із економічними інтересами та фінансовими можливостями;

2) вищий управлінський персонал підприємства (заступники директора та керівники підрозділів операційної діяльності підприємства, з яких складається ланцюг цінностей підприємства);

3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які мають відповідний рівень підготовки (бажано на рівні магістра);

4) менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються на підприємство на платній основі для розробки та

реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства з метою переведення реального її рівня у бажаний;

5) державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [3].

Необхідно зазначити, що управлінська діяльність – це не просто процес сукупності послідовних дій, а циклічний процес, який повторюється. Саме тому управлінську діяльність необхідно розглядати з трьох основних сторін – структури, функцій і процесу.

З позиції структурного підходу управлінський цикл містить у собі такі стадії:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація управлінського рішення;
- контроль за реалізацією прийнятого рішення [1].

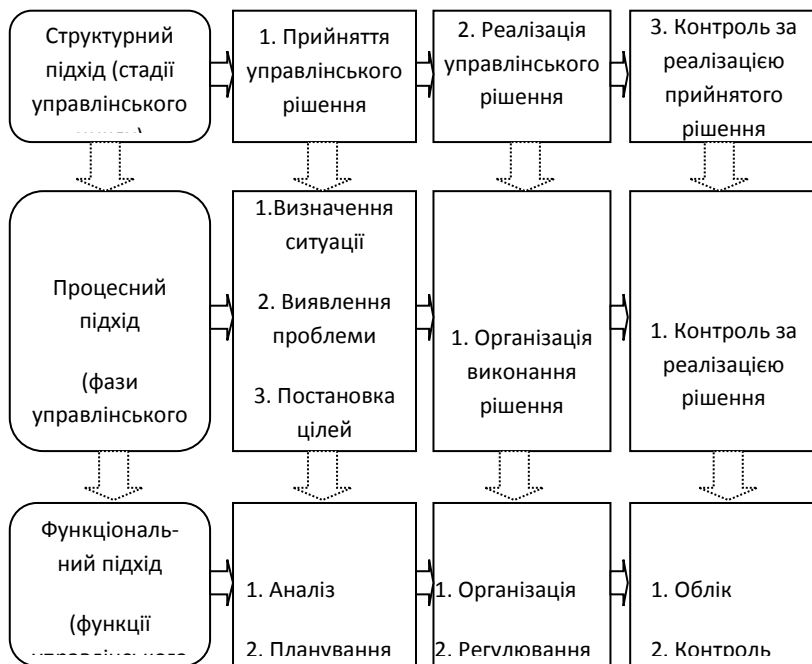
З позиції функціонального підходу управлінський цикл містить у собі такі функції, як аналіз, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль [1].

З позиції процесного підходу управлінський цикл складається з таких фаз:

- визначення ситуації;
- виявлення проблеми;
- постановка цілей;
- вибір і ухвалення рішень;
- організація виконання рішень;
- контроль за реалізацією рішення;
- облік результатів виконання рішення [1].

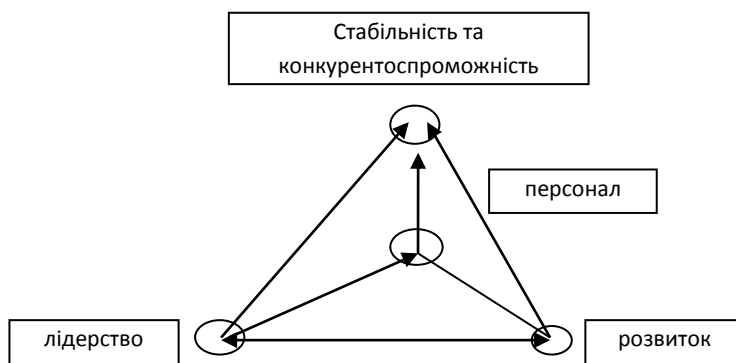
Зазначені три підходи до характеристики управлінського циклу взаємопов'язані між собою. На рис. 1 наведено цей взаємозв'язок.

Таким чином, із позиції процесного підходу ми можемо дати визначення управлінню міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як процесу цілевизначення, планування, прийняття рішень, організації, мотивації, контролю, спрямованого на формування конкурентних переваг, забезпечення життєдіяльності та стабільного функціонування підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Сукупність функцій процесу управління формує механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, в основі якого лежать три ключові концепції досягнення конкурентних переваг – лідерство, персонал і розвиток.



**Рисунок 1 – Взаємозв’язок структурного, процесного та функціонального підходів до управлінської діяльності підприємства**

Схематично модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна зобразити у вигляді тетраедра (рис. 2).



**Рисунок 2 – Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

Ми бачимо, що лідерство в моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю визначається роллю керівника, яка надзвичайно важлива для підприємства, бо будь-яка ініціатива керівництва вимагає лідерських якостей для реалізації поставлених завдань. Зацікавленість працівників, у першу чергу, залежить від зацікавленості залучення менеджерів, а залучення керівництва – перший крок до побудови конкурентоспроможного підприємства.

Наступною складовою ланкою системи управління є персонал, від якого залежить продуктивність підприємства, тому його необхідно максимально зацікавити та спонукати до співпраці, що, в свою чергу, створює почуття причетності працівників до отриманих результатів, зміцнює корпоративну культуру, підвищує якість бізнесу-процесу на кожному етапі. Отже, від задоволеності персоналу прямо залежить задоволеність клієнтів підприємства.

Кожне підприємстві прагне розвитку своїх можливостей, які повинні формуватися в двох площинах. У горизонтальній площині – це постійне удосконалення бізнес-процесу на кожному етапі. У вертикальній площині – перехід на більш високий якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміну зовнішніх умов і вимог [2].

Специфіка взаємодії розглянутих елементів системи управління залежить від тактичних цілей і завдань підприємства, спрямованих на реалізацію головної стратегічної мети, – досягнення міжнародної конкурентоспроможності та стійкого положення підприємства на міжнародних ринках.

Для того, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. Для вирішення цієї проблеми, перш за все, необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності. Такими чинниками є зниження витрат споживання та підвищення доходу підприємства.

Витрати споживача можуть бути знижені за рахунок такого:

- 1) зниження ціни товару, який споживається;
- 2) зменшення вартості доставки, установки, налагодження товару та ін.;
- 3) скорочення вартості експлуатації товару;
- 4) зниження ризику виготовлення неякісного кінцевого товару.

Дохід підприємства може зрости за рахунок такого:

- 1) підвищення цін на товари, якщо використані комплектуючі дозволили підвищити їх якість, дали можливість випустити принципово нові товари та товари, які більше відповідає запитам споживачів, підвищили престижність товарів;

2) зростання кількості товарів (послуг), що продаються.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного дослідження, визначимо наступні заходи з підвищення рівня управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:

а) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

б) нейтралізація (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

в) відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку його ексклюзивних характеристик, сформованих за рахунок трьох ключових концепцій механізму управління (лідерство, персонал, розвиток), та адаптації до змін зовнішнього середовища;

г) забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень, їх синхронізація з динамікою чинників конкуренції на певному ринку.

Отже, для вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, питання щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю постає гостро. Для вирішення цього головного завдання слід враховувати основні чинники, що впливають на діяльність підприємства в міжнародному просторі, слід вирішувати низку проблем, що пов'язані з виробництвом товарів (впровадження новітньої техніки, технології, нових форм організації виробництва), впроваджувати засоби підвищення якості товарів; досліджувати потреби ринку на товари; вести сумлінну координацію різних сфер діяльності з метою налагодження системи управління підприємством, а також формувати науково-технічну політику та стратегію підприємства, що дозволить успішно діяти на зовнішньому ринку.

#### *Список літератури*

1. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник // Економіка, фінанси, право. – 2010. – Т. 5. – С. 3–7.

2. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / О. Є. Кузьмін, А. Е. Воронкова. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 248 с.

3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© С.В. Тютюнникова, Л.О. Чернишова, Д.С. Райдаєва, 2012