УДК 339.5

Зборовська Ю.Л.
кандидат економічних наук
Уманського національного університету садівництва

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

FORMATION OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF DOMESTIC ENTERPRISES IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто вплив глобального бізнес-середовища на функціонування вітчизняних підприємств, досліджено динаміку розвитку зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС. Обґрунтовано основні аспекти формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, зокрема впровадження принципів TQM, розробка конкурентної стратегії. Вивчено досвід зарубіжних країн у цій сфері.

Ключові слова: конкуренція, управління, міжнародна конкурентоспроможність, глобальні ринки, конкурентна стратегія, менеджмент якості.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено влияние глобальной бизнес-среды на функционирование отечественных предприятий, исследована динамика развития внешней торговли между Украиной и ЕС. Обоснованы основные аспекты формирования системы управления международной конкурентоспособностью предприятия, в частности внедрение принципов TQM, разработка конкурентной стратегии. Изучен опыт зарубежных стран в этой сфере.

Ключевые слова: конкуренция, управление, международная конкурентоспособность, глобальные рынки, конкурентная стратегия, менеджмент качества.

ANNOTATION

The impact of the global business environment on the functioning of domestic enterprises are considered, the dynamics of the foreign trade between Ukraine and the EU are investigated in this article. The basic aspects of management of enterprise's international competitiveness such as the implementation of the principles of TQM, the development of competitive strategy are grounded. The experiences of foreign countries in this area are studied.

Keywords: competition, management, international competitiveness, global markets, competitive strategy, quality management.

Постановка проблеми. Поглиблення інтеграційних процесів, лібералізація зовнішньоторговельних умов сприяє діяльності підприємств на глобальних ринках, де домінують потужні гравці й конкурентоспроможні виробники. За таких обставин проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання є ключовою. Її рішення можливе лише за умови усвідомлення необхідності менеджменту підприємства не лише в цілому, а й виокремлення менеджменту міжнародної конкурентоспроможності як окремої складової системи управління.

Про необхідність формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств свідчать і статистичні дані. На сьогоднішні у зовнішній торгівлі України аграрний сектор є найбільш перспективним. Загалом за минулий рік частка продукції АПК у загальних обсягах реалізованих товарів на зовнішньому ринку становила 30,9%. Проте Україна й досі залишається експортером сировини, а не готової продукції. Наприклад, у 2004 р. частка останньої в обсягах експорту продукції АПК становила 48,5%, а у 2014 р. – 41,5% [1]. Однією з причин такого скорочення є низька конкурентоспроможність українських підприємств на зарубіжних маркетингових сегментах.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, удосконалення управління нею, досліджувались у роботах Р.А. Алієва [10], Т.В. Андросової [4], Н.І. Горбаль [2], Г.В. Дугінець [10], Ю.В. Карпенка [7], В.О. Козуба [4], В.В. Коновала [6], І.О. Кузнецової [7], Ю.В. Орловської [10], Т.Ю. Пастухової [3], Т.В. Пономарьової [8], Л.І. Сопільник [2], Ю.М. Уткіної [1], О.Є.Шандрівської [2], Л.О. Чернишової [4] та інших.

Зокрема авторський колектив Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська та Л.І. Сопільник вважають, що для України управління конкурентоспроможністю є новою сферою, пов'язаної з відсутністю практичного досвіду діяльності в умовах конкуренції. Керівництво вітчизняних підприємств здебільшого зосереджене на покращенні якості продукції, що, безумовно, є важливим, а питанням формування стратегії організації управління конкурентоспроможністю приділено мало уваги [2, с. 171].

На думку Т.Ю. Пастухової, суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є: власник підприємства (бере участь у формуванні стратегічних цілей), вищий управлінський персонал (формує ланцюг цінностей), лінійні менеджери (відповідають за ефективність реалізації планів), менеджери-економісти консалтингових фірм (залучаються на платній основі для розробки й реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності), державні органи, що мають відповідні повноваження [3].

Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова та В.О. Козуб вказують на те, що поняття «між-

народна конкурентоспроможність» стосується безпосередньо господарської діяльності підприємств в цілому, оскільки створюється суто в межах процесу господарювання [4, с. 191].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Аналіз досліджень із зазначеної проблеми свідчить про те, що у своїх роботах науковці всебічно вивчали різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Разом з тим конкурента боротьба стимулює зарубіжних виробників впроваджувати новітні моделі та досягати більш високого рівня конкурентоспроможності. Тому, зважаючи на трансформаційні процеси в економіці України, загрозу витіснення вітчизняних виробників із зарубіжних ринків, відсутність необхідного досвіду, необхідно більш детально вивчати особливості формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, її інтегрованості в управлінський процес в цілому.

Метою статті є обґрунтування основних аспектів формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю, що забезпечить отримання максимальних вигод від функціонування підприємства на глобальних ринках.

Основні результати дослідження. Глобальне бізнес-середовище диктує свої умови діяльності в ньому, потребує адаптації підприємства до більш жорстких умов конкуренції, що пов'язано зі зміною її природи та з його переорієнтацією із внутрішнього ринку на ринки інших країн, і вимагає додаткових фінансових ресурсів (рис. 1).

Підприємства, які лише починають діяльність на міжнародних ринках, також стикаються з певними проблемами, які в цілому пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності, зокрема:

– новими правилами функціонування на глобальних продовольчих ринках;

– переорієнтацією корпоративної культури;

– налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;

– пошуком джерел ресурсів та конкурентних переваг;

– досягнення глобальної конкурентоспроможності;

– узгодження потреб споживачів глобальних ринків з можливостями підприємства.

Нині Україна поглиблює співробітництво з країнами Європейського Союзу. 27 червня 2014 р. була підписано Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, тому вітчизняні підприємці повинні в першу чергу орієнтуватися на європейські ринки. За даними Представництва України при Європейському Союзі та Європейському співтоваристві з атомної енергії у 2014 р., порівняно з 2013 р., частка ЄС у загальному зовнішньоторговельному обороті України виросла на 3,5%, при цьому в обсягах експорту – на 4,9%, а в обсягах імпорту – на 2,8%. Обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС у 2014 р. склав 44 297,4 млн дол. США, що на 13,4% менше, ніж попереднього року. В свою чергу, експорт становив 63 890,5 млн дол США, що на 7% більше, ніж у 2013 р., а імпорт – 23 995,3 млн дол. США, що менше на 22,5%. У двосторонніх торговельних відносинах між Україною та ЄС все ще залишається негативнее сальдо, яке зменшилося порівняно з попереднім періодом на 7 117,4 млн дол. США та становило 3 693,2 млн дол. США (табл. 1).

У 2014 р. основними торговельними партнерами України були такі країни ЄС: ФРН (17,9%), Польща (13,5%), Італія (9,3%), Угорщина (7,0%), Великобританія (5,8%), Нідерланди (5, %). Найбільше українського експорту було спрямовано до Польщі (13,6%), Італії (12,7%), ФРН (10,2%), Угорщини (7,7%), Нідерландів (6,8%), Великобританії (5,9%), а імпортовано товарів і послуг з Німеччини (24,3%), Польщі (13,4%), Італії (6,5%), Угорщини (6,4%), Франції (5,8%) та Великобританії (5,7%) [5].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це його здатність реалізації внутрішнього потенціалу не лише на вітчизняних ринках, а й на зарубіжних; можливість зайняти стійкі позиції та відтворювати свої конкурентні переваги відповідно до умов функціонування у зовнішньому конкурентному середовищі. Максимальний її рівень означає не «краще, ніж у конкурентів», а «найбільше, на що здатне підприємство» [4, с. 191].

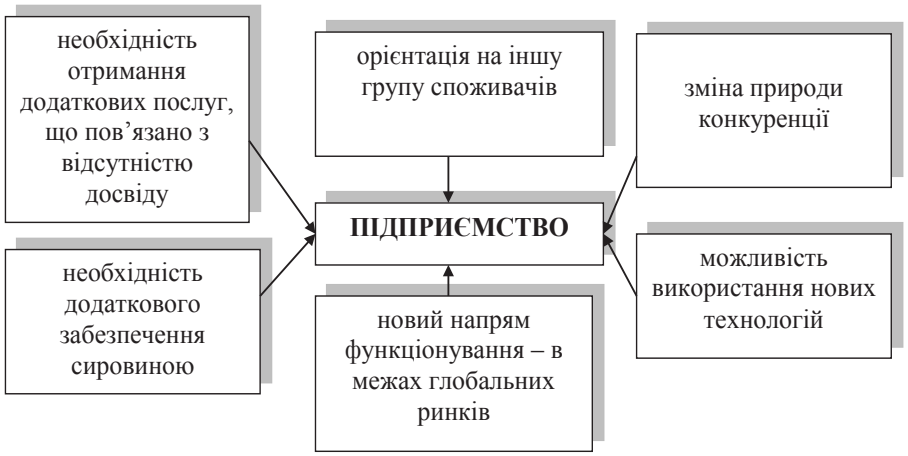

Рис. 1. Вплив глобального бізнес-середовища на функціонування підприємства

Джерело: авторська розробка

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс функцій менеджменту, безпосередньо спрямований на виробництво

Таблиця 1

Зовнішня торгівля товарами та послугами України з ЄС, млн дол. США

Показники	2013 р.	2014 р.	2014 р. до 2013 р.	
			(+,-) лн. дол. США	%
Зовнішньоторговельний оборот України всього	158178,9	123897,3	-34 281,6	78,3
Зовнішньоторговельний оборот з ЄС	51 128,6	44 297,4	-6 831,2	86,6
Питома вага ЄС в загальному обсязі, %	32,3	35,8	-	-
Експорт всього з України	74 832,3	63 890,5	-10 941,8	85,4
Експорт до ЄС	20 159,0	20 302,1	143,1	100,7
Питома вага у загальному обсязі	26,9	31,8	-	-
Імпорт всього до України	83 346,6	60 006,8	-23 339,8	72,0
Імпорт з ЄС	30 969,6	23 995,3	-6 974,3	77,5
Питома вага у загальному обсязі	37,2	40,0	-	-
Сальдо всього по Україні	-8 514,3	+3 883,7	12 398,0	-
Сальдо з ЄС	-10810,6	-3 693,2	7 117,4	-

Джерело: [9]

та реалізацію конкурентоспроможних товарів, формування конкурентних переваг та постійне їх оновлення з метою тривалого функціонування підприємства на глобальних ринках. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю передбачає задіяння усіх структурних частин організаційної структури, налагодження чіткого співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому. Основною її метою є використання переваг діяльності в міжнародному середовищі для економічного росту суб'єкта господарювання.

В загальному концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає [6]:

– вибір конкурентної стратегії діяльності;

– удосконалення системи управління персоналом та мотивацією праці;

– використання комплексного підходу до підвищення якості і конкурентоспроможності виробленої продукції;

– системний підхід до диверсифікації та планування виробництва;

– реорганізацію внутрішнього фірмового обліку й аналізу;

– удосконалення внутрішнього фірмового фінансового менеджменту;

– покращення інформаційного забезпечення системи управління.

Одним з напрямів покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є впровадження в діяльність принципів TQM (Total Quality Management) – концепції загального менеджменту якості, що базується на стандартах якості ISO серії 9000. Відмінність цієї системи управління якістю від традиційної полягає в поліпшення якості не лише продукції, а й всіх процесів та систем на підприємстві, розробці не корегувальних, а попереджувальних дій, навчання управління якістю всього персоналу, координація та взаємодія усіх співробітників у сфері якості, постійне виявлення і вирішення хронічних проблем. Тобто за таких умов головний акцент робиться не на контролі за відхиленням продукції від стандартів, а на якості виконання процесів, що забезпечить кінцевий результат – задоволення споживача [7, с. 123].

Серед складових управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства чи не найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу. Для вибору конкурентної стратегії важливим є те, на які цілі за часом орієнтується підприємство: поточні, короткострокові, довгострокові чи на велику перспективу [8, с. 325]. Загалом розробка стратегії забезпечення зовнішньої конкурентоспроможності складається з таких головних етапів [9, с. 248]:

1. Дослідження зовнішнього конкурентного середовища, рівень вхідного бар'єру, інтенсивність конкуренції, оцінка діяльності основних конкурентів, виявлення можливостей і загроз для підприємства.

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та продукції, визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать випередження конкурентів.

3. Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю.

4. Контроль та оцінка результатів.

В управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства варто також розглянути зарубіжний досвід. Кожна країна має свої досягнення у цій сфері, але на світовій арені є лідери, які досягли більших результатів, порівно з іншими. Як свідчать результати досліджень, найбільшого успіху досягли ті країни, в яких покращення якості було національною ідеєю та здійснювалося навчання працівників усіх категорій, задіяних в її забезпеченні та конкурентоспроможності продукції [10, с. 51].

Наприклад, японський досвід в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю має багаті традиції і базується на удосконаленні технологічних процесів, запобіганні дефектів у продукції, а не їх усуненні. На підприємствах проводиться діагностичний аналіз – внутрішня

перевірка, що несе профілактично-запобіжний характер, за результатами якої проводяться спеціалізовані гуртки, в яких беруть участь усі працівники підприємства. В основному для японських корпорацій характерним є «культ споживача-замовника» та усвідомлення кожним працівником своєї участі та відповідальності за конкурентоспроможність корпорації в цілому.

Аналізуючи американський досвід управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, варто виділити такі основні принципи:

– контроль за конкурентоспроможністю продукції на всіх стадіях життєвого циклу;

– розробка на підприємствах різного роду програм досягнення високого рівня конкурентоспроможності;

– філософія корпорації передбачає переконання усіх працівників у важливості їх внеску в підвищенні рівня конкурентоспроможності;

– використання різних методів стимулювання працівників.

Західноєвропейський досвід управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства базується на поетапних діях менеджерів компаній, на яких реалізовуються різного роду програми із зазначенням конкретних дій щодо підвищення конкурентоспроможності та видатків на них. Принципами їх роботи є виробництво якісної продукції своєчасно та за ціною, що відповідає вимогам ринку.

Висновки. Отже, глобальна економіка відкриває для вітчизняних підприємств як нові можливості, так і диктує певні умови. З метою утримання стійких позицій на зарубіжних ринках система управління їх міжнародною конкурентоспроможністю має відповідати сучасним вимогам. Впровадження в діяльність принципів TQM, розробка ефективної конкурентної стратегії сприятиме реалізації конкурентних переваг та подоланню наслідків конкуренції. Досвід зарубіжних країн доводить, що формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є одним із чинників зміцнення позицій підприємств України на міжнародних продовольчих ринках.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на виокремлення стимулюючих та стримуючих чинників діяльності підприємств України на глобальних ринках.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
2. Горбаль Н.І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська, Л.І. Сопільник. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/special/24.pdf.
3. Пастухова Т.Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Т.Ю. Пастухова. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396.
4. Андросова Т.В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова, В.О. Козуб // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 2. – С. 189-197.
5. Торговельне-економічне співробітництво Україна – ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade.
6. Коновал В.В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Коновал. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2011_2_23.pdf.
7. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 2. – С. 121-125.
8. Пономарьова Т.В. Побудова механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 323-328.
9. Уткіна Ю.М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю.М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 247-249.
10. Орловська Ю.В. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегії інтернаціоналізації / Ю.В. Орловська, Г.В. Дугінець, Р.А. Алієв // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 42-52.