

## Conceptual Approaches to Managing the Enterprise's International Competitiveness

**Abstract.** The deployment of European integration processes in the context of the globalization of the market environment, characterized by rapid, almost unpredictable transformations in national and international markets, is a challenge for Ukrainian enterprises from the standpoint of their competitiveness. The article's purpose is the systematization of theoretical provisions and the generalization of conceptual approaches to managing the enterprise's international competitiveness. It was found that the enterprise's international competitiveness is a comparative characteristic that reflects the difference between the level of efficiency of the enterprise's use of all types of resources in comparison with similar indicators of other subjects of a certain homogeneous group operating on the international and world market to achieve the goals of the activity. The main theoretical approaches to revealing the economic essence of an enterprise's international competitiveness are: positional (the strength of market positions and the effectiveness of measures taken in the course of reflexive competition with other market participants); commodity-product (the competitiveness of the enterprise is determined by the competitive advantages of the products and services produced); result-targeted (difference between the level of effectiveness of the use of all types of resources on it in comparison with similar indicators of other enterprises of a certain homogeneous group). The work summarizes the substantive characteristics of the concepts of managing the enterprise's international competitiveness: reflexive-behavioural (the management process is considered in the broad context of the development of models of economic behaviour aimed at harmonizing the interests of key participants in market interaction at the international level); marketing (supporting the target orientation of management to strengthen the competitive advantages of the enterprise through the integration of marketing tools into the general outline of management of production and sales activities); process (based on the study of the prerequisites of managerial support of international competitiveness as a result of the implementation of many interconnected and mutually coordinated business processes); competitive-cooperative (based on the combination within the competitive strategy of elements of market rivalry and integration-cooperative cooperation). The peculiarities of the formation of the enterprise's international competitiveness in the globalized market environment were determined.

**Keywords:** competition, international competitiveness, competitive advantages, management of international competitiveness, competitive strategy.

### Suggested Citation

Ran, H. (2023). Conceptual Approaches to Managing the Enterprise's International Competitiveness. *Oblik i finansi*, 4(102), 91-96. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-91-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-91-96)

Хо Жень

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

## Концептуальні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

**Анотація.** Розгортання євроінтеграційних процесів в контексті глобалізації ринкового середовища, що характеризується здійсненням швидких, майже не передбачуваних трансформацій на національних і міжнародних ринках, є викликом для українських підприємств з позиції їх конкурентоспроможності. Метою статті є систематизація теоретичних положень та узагальнення концептуальних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Виявлено, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна характеристика, яка відображає різницю між рівнем ефективності використання на підприємстві всіх видів ресурсів у порівнянні з аналогічними показниками інших суб'єктів певної однорідної групи, що діє на міжнародному та світовому ринку з метою досягнення цілей діяльності. Основними теоретичними підходами до розкриття економічної сутності міжнародної

<sup>1</sup> Huo Ran, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine.

ORCID 0000-0002-3839-846X

E-mail: huoran95@yahoo.com

конкурентоспроможності підприємства є: позиційний (сила ринкових позицій та дієвість вживаних заходів в ході здійснення рефлексивного суперництва з іншими учасниками ринку); товарно-продуктовий (конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними перевагами продукції та послуг, які виробляються); результативно-цільовий (різниця між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів у порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи). В роботі узагальнено змістовні характеристики концептів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: рефлексивно-поведінковий (управлінський процес розглядається в широкому контексті вироблення моделей економічної поведінки, орієнтованої на гармонізацію інтересів ключових учасників ринкової взаємодії на міжнародному рівні); маркетинговий (підтримка цільової орієнтації управління на посилення конкурентних переваг підприємства через інтеграцію інструментарію маркетингу до загального контуру управління виробничо-збутовою діяльністю); процесний (грунтується на вивченні передумов управлінського забезпечення міжнародної конкурентоспроможності як результату здійснення низки взаємопов'язаних та взаємоузгоджених бізнес-процесів); конкурентно-коопераційний (базується на поєднанні в межах конкурентної стратегії елементів ринкового суперництва та інтеграційно-коопераційного співробітництва). Визначено особливості формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства в глобалізованому ринковому середовищі.

**Ключові слова:** конкуренція, міжнародна конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління міжнародною конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія.

**Постановка проблеми.** Реалізація євроінтеграційного вибору України вимагає масштабних структурних та інституціональних змін у механізмі функціонування національної економіки, зокрема пов'язаних із подальшою лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності, скороченням штучних монопольних бар'єрів та обмежень для конкуренції на внутрішньому ринку, наблизенням нормативної бази господарювання до міжнародних норм регулювання бізнесової активності. Реформи, які мають сприяти інтеграції економіки України у світову мережу господарських відносин, мають призвести до розширення ринкової пропозиції товарів і послуг вітчизняного та іноземного походження, а також, як наслідок, до зростання ринкової конкуренції. Крім того, розгортання євроінтеграційних процесів в контексті глобалізації ринкового середовища, що характеризується в сучасних умовах здійсненням швидких, майже не передбачуваних трансформацій на національних і міжнародних ринках, є викликом для вітчизняних виробників з позиції їх конкурентоспроможності. З іншого боку, динамізм глобалізованого ринкового середовища обумовлює швидке «старіння» традиційних методів управління, а отже виявляє невідповідність багатьох країн, галузей та підприємств до нових умов господарювання.

В очікуванні ширшого залучення вітчизняних виробників до функціонування світових ринків, актуальним напрямом досліджень є питання забезпечення їх міжнародної конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Закономірності розвитку ринкової конкуренції та різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств на національному та міжнародному рівнях розглядалися в роботах таких дослідників як Л. Антонюк, Д. Аудретч, Д. Блевітт, В. Брич, М. Велшок, М. Дельгадо, К. Кетельс, Ю. Козак, Х. Копніна, О. Кузьмін, Д. Лук'яненко, О. Мельник, В. Охота, М. Портер, А. Поручник, К. Прахалад, В. Рамасвами, О. Романко, С. Стерн, І. Уханова,

О. Шнипко, Т. Халімон [1-10] та ін.

Проте, теоретичні та концептуальні аспекти обґрунтування управлінських рішень щодо посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції (у тому числі – з боку іноземних виробників на національному ринку) змінюються і доповнюються, а тому вимагають подальшого дослідження.

**Метою статті** є систематизація теоретичних положень та узагальнення концептуальних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

**Результати дослідження.** Глобальні суспільні трансформації, проявами яких є соціокультурні, економічні, політичні, науково-технічні нетериторіальні, що в останні десятиріччя одночасно охоплюють переважну більшість країн світу, є визначальним чинником сучасного етапу розвитку людства. Наслідком таких трансформацій є поступове формування єдиного загальносвітового економічного середовища, у якому діють нові закони, правила та норми. Крім того, більшість дослідників вказують на наявність дуже широкого кола чинників інтенсифікації міжнародних відносин, зокрема відзначаючи неабияке значення процесів поглиблення економічної інтеграції, збільшення обсягів трансграничного руху капіталів та іноземного інвестування, загального посилення конкуренції на світових ринках ресурсів, підвищення значущості інтелектуально-інноваційної складової виробничих сил в підприємницькій діяльності тощо. Основними напрямками досліджень у сучасній теорії міжнародної економічної інтеграції є неолібералізм, корпоративізм, структуралізм, неокейнсіанство та дирижізм.

Характер участі економіки України в розбудові єдиного глобалізованого ринкового середовища обумовлюється дією двох великих груп факторів: попере, роллю, місцем та значенням вітчизняного господарства у системі світових економічних зв'язків

(у тому числі, із урахуванням перспектив післявоєнного відновлення національної економіки); по-друге, рівнем та специфікою соціально-економічного розвитку окремих складових національної економіки та зв'язків між ними, які характеризуються певним рівнем адаптації до мінливих умов ринкового оточення, що, в свою чергу, формують їхню міжнародну конкурентоспроможність.

Наслідками підвищення вимог до сталості та різноманіття конкурентних переваг підприємства в умовах загострення міжнародної конкуренції (як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках) стає формування складної системи факторів підвищення міжнародної конкурентоспроможності. До складу таких факторів належать провідні чинники створення та посилення конкурентних переваг на продуктовому (споживчі властивості товарів та послуг, що виробляються для задоволення попиту покупців), виробничо-ресурсному (широта діапазону стратегічних альтернатив розподілу ресурсів, що визначається ємністю доступних джерел постачання та досягнутим рівнем ефективності використання цих ресурсів) та ринковому (можливості впливу на умови ринкового обороту товарів та послуг, що визначаються позицією певного учасника у ринковому суперництві) рівнях.

Розмаїття джерел походження та видів конкурентних переваг, які є основою для формування конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також складність вимог щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності (МКС) підприємства обумовлюють виникнення великої кількості різних теоретичних підходів до визначення сутності цієї категорії. Узагальнення та систематизація визначень змісту конкурентоспроможності підприємства дозволили визначити основні підходи щодо вирішення цієї наукової проблеми.

1. Згідно положень *товарно-продуктового підходу* конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана та постає прямою похідною від стану конкурентних переваг (рівня конкурентоспроможності), що є атрибутами як окремих видів продуктів та послуг, так і усього товарного асортименту, який виробляється для задоволення ринкових потреб. Такий підхід, на міжнародному рівні формування конкурентоспроможності підприємства, джерелом утворення якої виступають порівняльні характеристики товарної пропозиції, в першу чергу визначається надзвичайно широким компаративним контекстом зіставлення характеристик, що надають вплив на споживчий вибір покупців на різних ринках в різних країнах світу (у т.ч. – на споріднених ринках, де відбувається обіг продуктів-субститутів). З іншого боку, притаманна даному підходу зосередженість на визначенні міри відповідності товарів та послуг, що пропонуються певним виробником, щодо запитів споживачів може призводити до невинуватеного обмеження управлінської уваги до процесних (ефективність використання ресурсів, гнучкість

виробничого профілю, інноваційна активність та інші характеристики внутрішнього середовища підприємства) та позиційних (наявні та потенційні можливості певного учасника ринку щодо надання впливу на умови товарного обороту на цільовому ринку) параметрів, що набувають особливу значущість в контексті глобального ринкового суперництва.

2. *Позиційний підхід* визначає, що рівень конкурентоспроможності підприємства обумовлюється силою його позицій (насамперед, часткою у ринкових продажах) та дієвістю вжитих заходів в ході здійснення рефлексивної взаємодії (у різних формах конкурентного суперництва або коопераційної співпраці) з іншими учасниками ринку. Положення позиційного підходу у значній мірі відповідають змістовному наповненню та цільовій орієнтації державної антимонопольної політики, що дозволяє досягти посилення конкурентних позицій національних виробників на внутрішньому та (принаймні, частково) на зовнішніх ринках у відповідних заходах держави. Проте формування і посилення позиційних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності (перш за все, на ґрунті збільшення концентрації виробництва та використання ефекту масштабу від диверсифікації операцій) здатне виступити також передумовою для певного обмеження якості засобів (товарів та послуг) задоволення попиту споживачів, захист інтересів яких в глобальному ринковому середовищі може в певному ступені ставати утрудненим через розбіжності, що все ще існують в інституціональних режимах антимонопольного регулювання в різних національних юрисдикціях. Отже, між положеннями товарно-продуктового та позиційного підходів в деякій мірі здатні знаходити прояв суперечності, що можуть перешкоджати об'єктивності оцінок міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

3. *Результативно-цільовий підхід* передбачає, що конкурентоспроможність є підсумковою (багатоаспектною) порівняльною ознакою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання ним всіх видів ресурсів (ресурсний аспект) у порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи (позиційний аспект), досягнутими при виробництві засобів (товарно-продуктовий аспект) задля якісного задоволення потреб покупців. Таким чином, результативно-цільовий підхід є спробою забезпечення продуктивного поєднання різних аспектів визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. При цьому цільова орієнтація даного підходу у найбільшій мірі дозволяє зосередити аналітично-дослідницькі розвідки у цій сфері на обґрунтуванні відповідних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій та збільшення конкурентних переваг певних виробників. З іншого боку, природне розмаїття доступних альтернатив розвитку (визначають індивідуальну неповторність передумов стратегічного вибору, що здійснюється конкретним

підприємством) та множинність варіантів ухвалення поточних управлінських рішень (постають похідними від унікального сполучення факторів та чинників внутрішнього середовища певних суб'єктів господарювання) звичайно здатні перешкоджати об'єктивному визначенню оптимальних шляхів створення та забезпечення стійкості конкурентних переваг підприємства на міжнародному рівні.

Реалізація положень розглянутих теоретичних підходів до ідентифікації сутності та визначення джерел формування міжнародної конкурентоспроможності в практичній площині управління конкурентним розвитком підприємства цілком логічно визначає змістовне наповнення основних концептів управління МКС (рис. 1).



Рис.1. Взаємозв'язок теоретичних та концептуальних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором.

1. *Маркетинговий підхід* виходить із визнання доцільності підтримки цільової орієнтації управлінських рішень (в стратегічному та операційному аспектах) на посилення конкурентних переваг підприємства через інтеграцію інструментарію маркетингу до загального контуру управління виробничо-збутовою діяльністю.

2. *Конкурентно-коопераційний підхід* передбачає поєднання в межах єдиної конкурентної стратегії, а також при формуванні належного до неї організаційно-економічного забезпечення управління МКС, елементів ринкового суперництва (різні форми конкурентного змагання, спрямованого на досягнення порівняльних переваг над іншими учасниками ринку) та інтеграційно-коопераційного співробітництва (впровадження різних форм співробітництва як з метою розвитку ринку у цілому, так і для зміцнення конкурентних переваг окремих виробників).

3. *Рефлексивно-поведінковий підхід* розглядає управління міжнародною конкурентоспроможністю в широкому контексті вироблення моделей економічної поведінки, орієнтованої на гармонізацію інтересів ключових учасників ринкової взаємодії на міжнародному рівні. Основою утворення такого роду поведінкових моделей при цьому вважається рефлексія уявлень про умови конкурентної взаємодії та інтереси її учасників, для контексту формування якої властивим є використання специфічного інструментарію рефлексивного управління.

4. *Процесний підхід* ґрунтується на вивченні передумов управлінського забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в широкому контексті формування конкурентних переваг як результату здійснення низки взаємопов'язаних та взаємоузгоджених бізнес-процесів, протікання яких не обмежується формалізованими рамками

(юридичними, економічними, організаційними) внутрішнього середовища певного підприємства.

Слід підкреслити, що розглянуті концептуальні положення не мають антагоністичного характеру та повинні розглядатися як різні аспекти обґрунтування управлінських рішень в рамках розбудови цілісного організаційно-економічного механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

**Висновки.** Міжнародна конкурентоспроможність підприємства являє собою складну за економічним змістом характеристику діяльності суб'єкта господарювання, що здійснює операції на внутрішньому та зарубіжних ринках, яка є відображенням компаративних відмінностей у досягнутому стані створення та посилення конкурентних переваг на продуктовому (споживчі властивості товарів та послуг, що виробляються для задоволення попиту покупців), виробничо-ресурсному (широта діапазону стратегічних альтернатив розподілу ресурсів, що визначається ємністю доступних джерел постачання та досягнутим рівнем ефективності використання цих ресурсів) та ринковому (можливості надання впливу на умови ринкового обороту товарів та послуг, що визначаються позицією певного учасника у ринковому суперництві) рівнях.

Економічна сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства розглядається в рамках товарно-продуктового (конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними

перевагами продукції та послуг, які виробляються), позиційного (сила ринкових позицій та дієвість вживаних заходів в ході здійснення рефлексивного суперництва з іншими учасниками ринку), результативно-цільового (різниця між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів у порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи) підходів.

Реалізація положень розглянутих теоретичних підходів в практичній площині управління конкурентним розвитком визначає змістовне наповнення основних концептів управління МКС: маркетингового (підтримка цільової орієнтації управління на посилення конкурентних переваг підприємства через інтеграцію інструментарію маркетингу до загального контуру управління виробничо-збутовою діяльністю); конкурентно-коопераційний (базується на поєднанні в межах конкурентної стратегії елементів ринкового суперництва та інтеграційно-коопераційного співробітництва); рефлексивно-поведінкового (управлінський процес розглядається в широкому контексті вироблення моделей економічної поведінки, орієнтованої на гармонізацію інтересів ключових учасників ринкової взаємодії на міжнародному рівні); процесного (ґрунтується на вивченні передумов управлінського забезпечення міжнародної конкурентоспроможності як результату здійснення низки взаємопов'язаних та взаємоузгоджених бізнес-процесів).

#### 4 Список використаних джерел

1. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. 212 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2011. 180 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: У 2 т. – Т. I / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк та ін.; За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. К.: КНЕУ. 2006. 816 с.
4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 173 с.
5. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації: монографія. К.: Наук.думка. 2003. 334 с.
6. Халімон Т. М. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Облік і фінанси*. 2017. № 3(77). С. 126-131.
7. Audretsch D. B., Walshok M. *Creating Competitiveness: Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*. Edward Elgar Publishing. 2013. 220 p.
8. Delgado M., Ketels C., Porter M. E., Stern S. *The Determinants of National Competitiveness*. NBER Working Paper. 2012. № 18. 249 p.
9. Kopynina H., Blewitt J. *Sustainable Business: Key Issues*. New York: Routledge. 2014. 294 p.
10. Prahalad C. K., Ramaswamy V. *The Future of Competition: CoCreating Unique Value with Customers*. Harvard Business Press. 2013. 272 p.

**4 References**

1. Brych, V. Ya., Okhota, V. I. (2019). Mizhnarodna konkurentospromozhnist krayin v umovakh hlobalizatsiyi [International competitiveness of countries in the conditions of globalization]. Ternopil: TNEU.
2. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., Romanko, O. P. (2011). Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: planuvannya ta diahnostyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnosis] (ed. by Kuzmin O. Ye.). Ivano-Frankivsk: IFNTUNH.
3. Lukyanenko, D. H., Poruchnyk, A. M. (eds.) (2006). Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyu v umovakh hlobalizatsiyi ekonomichnoho rozvytku [Management of international competitiveness in the conditions of globalization of economic development], Vol. I. Kyiv: KNEU.
4. Kozak, Yu. H., Ukhanova, I. O. (eds.) (2019). Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyu: pidpryyemstvo – rehion: [Management of international competitiveness: enterprise – region]. Kyiv: Tsentri uchbovoyi literatury.
5. Shnytko, O. S. (2003). Natsionalna konkurentospromozhnist: sutnist, problemy, mekhanizmy realizatsiyi [National competitiveness: essence, problems, implementation mechanisms]. Kyiv: Naukova dumka.
6. Khalimon, T. M. (2017). Components of the Enterprise's Competitiveness Potential. *Oblik i finansi*, 3(77), 126-131.
7. Audretsch, D. B., Walshok, M. (2013). *Creating Competitiveness: Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*. Edward Elgar Publishing.
8. Delgado, M., Ketels, C., Porter, M. E., Stern, S. (2012). *The Determinants of National Competitiveness*. NBER Working Paper, 18.
9. Kopnina, H., Blewitt, J. (2014). *Sustainable Business: Key Issues*. New York: Routledge.
10. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2013). *The Future of Competition: CoCreating Unique Value With Customers*. Harvard Business Press.