

УДК 338.333

**G. Ivashchenko**

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6581-0862>

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of  
International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University  
of Economics, Ukraine*

**POTENTIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY'S  
INTERNATIONAL COMPETITIVENESS**

**Г. А. Іващенко**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця, Україна*

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ**

**Анотація.** Для проведення дослідження потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства перш за все необхідно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед основних чинників, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність компанії можна виділити такі які: ступінь державного регулювання економіки; потенціал розширення бізнесу на зовнішніх ринках; природно-ресурсний потенціал; потенціал покращення трудових ресурсів; потенціал інноваційного розвитку; виробничий потенціал; кредитно-фінансовий потенціал; соціально-економічна інфраструктура.

Проаналізована співпраця ТОВ «Руол» з іноземними підприємствами в топографо-геодезичній галузі.

Надано конкурентні переваги ТОВ «Руол» с сфері співпраці з відомими постачальниками обладнання для топографо-геодезичної діяльності. Компанія співпрацює з відомими підприємствами Польщі, Румунії та Швейцарії.

Наведено основні етапи формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розроблено заходи щодо удосконалення управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Руол».

До організаційних заходів, що підвищують рівень міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Руол» можна віднести:

забезпечення пріоритетності топографо-геодезичних послуг на міжнародних ринках;

зміну якості топографо-геодезичних послуг для врахування вимог клієнтів та їх конкретних запитів на зовнішніх ринках;

виявлення переваг послуг порівняно із геодезичними послугами інших компаній українських та закордонних та імплементація досвіду компаній-конкурентів;

виявлення недоліків послуг-аналогів, які надають конкуренти та недопущення повторення таких помилок;

вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних послуг;

виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності послуг в геодезичній сфері;

нові пріоритетні сфери використання геодезичних послуг;

диференціація послуг, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних послуг;

вплив безпосередньо на споживача, шляхом покращення нових геодезичних послуг.

Ключовими функціями управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є такі:

аналіз показників, що характеризують міжнародну конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;

планування і розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках;

організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;

мотивація персоналу міжнародного підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;

контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулюванням діяльності;

координація дій всіх співробітників компанії для покращення управління міжнародною конкурентоспроможністю.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, експорт, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, показник, потенціал, аналіз, зовнішні ринки.

**Abstract.** To conduct a study of the potential of international competitiveness of the enterprise, it is first necessary to analyze the internal and external factors. Among the main factors influencing the international competitiveness of the company are the following: the degree of state regulation of the economy; the potential for business expansion in foreign markets; natural resource potential; potential for improving labor resources; potential for innovative development; production potential; credit and financial potential; socio-economic infrastructure.

The cooperation of Ruol LLC with foreign enterprises in the topographic and geodetic industry is analyzed.

Competitive advantages of Ruol LLC in the field of cooperation with well-known suppliers of equipment for topographic and geodetic activities are provided. The company cooperates with well-known companies in Poland, Romania and Switzerland.

The main stages of formation of the strategy of enterprise competitiveness management are given.

Measures have been developed to improve the management of the international competitiveness potential of Ruol LLC.

Organizational measures that increase the level of international competitiveness of Ruol LLC include:

ensuring the priority of topographic and geodetic services in international markets;

changing the quality of topographic and geodetic services to take into account customer requirements and their specific requests in foreign markets;

identification of advantages of services in comparison with geodetic services of other companies of Ukrainian and foreign and implementation of experience of competing companies;

identifying shortcomings of analogue services provided by competitors and preventing the recurrence of such errors;

study of measures of competitors to improve similar services;

identification and use of price factors to increase the competitiveness of services in the field of geodesy;

new priority areas of use of geodetic services;

differentiation of services, which provides relatively stable benefits to consumers who are given to certain types of interchangeable services;

impact directly on the consumer, by improving new surveying services.

The key functions of managing the international competitiveness of the enterprise are:

analysis of indicators that characterize the international competitiveness of products, potential and market activity of the enterprise;

planning and developing a strategy to improve the competitive position of the company in international markets;

organization of measures to implement the developed competitive strategy;

motivating the staff of an international enterprise through material and moral incentives for employees to achieve competitive advantage;

control over the implementation of the developed competitive strategy of the enterprise, regulation of activities;

coordinating the actions of all employees of the company to improve the management of international competitiveness.

**Key words:** international competitiveness, export, strategy, foreign economic activity, indicator, potential, analysis, foreign markets.

JELClassification: A14.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Багато вітчизняних підприємств не готові до активного ведення конкурентної боротьби, особливо на міжнародних ринках, виявлення і завоювання конкурентних переваг. Головними причинами ситуації, що створилася, є відсутність у підприємств ефективних управлінських і організаційно-економічних механізмів реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. відсутня єдність в розумінні категорії «конкурентоспроможність», «потенціал», а отже і поняття «потенціал конкурентоспроможності»; багато пропонованих методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності не відображають таких основних вимог як системність та динамічний характер.

**Аналіз останніх досліджень.** Найбільшого розвитку ці питання здобули в роботах Л. І. Абалкіна, І. Ансоффа, О. В. Ареф'євої, О. Ф. Балацького, А. Е. Воронкової, Д. Х. Джакота, М. О. Єрмолова, Т. Коно, М. Портера, Ю. Б. Рубіна, І. В. Сухої, Р. А. Фатхутдінова, О. С. Федоніна, В. І. Хомякова, Н. С. Яшина.

**Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Надзвичайно важливими та частково невирішеними залишаються питання, які пов'язані з управлінням потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії.

**Метою написання наукової статті виступає** теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльності підприємства топографо-геодезичної галузі в конкурентному середовищі.

Предмет дослідження – теоретичні положення та методичне забезпечення управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії.

**Викладання основного матеріалу.** Для проведення дослідження потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства перш за все необхідно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед основних чинників, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність компанії

можна виділити такі які: ступінь державного регулювання економіки; потенціал розширення бізнесу на зовнішніх ринках; природно-ресурсний потенціал; потенціал покращення трудових ресурсів; потенціал інноваційного розвитку; виробничий потенціал; кредитно-фінансовий потенціал; соціально-економічна інфраструктура.

Діагностика міжнародної конкурентоспроможності підприємства – системний цільовий аналіз, спрямований на виявлення, оцінку загрози розвитку та подолання проблем функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Експортний потенціал підприємства – це система ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства, використання яких забезпечує його функціонування на зовнішньому ринку [4].

Прийнятний рівень конкурентоспроможності має бути прямим наслідком раціональної поведінки підприємства у даній ринковій структурі. Але в міжнародному середовищі в силу певних причин і, насамперед, викривлення конкурентної структури ринку, такі причинно-наслідкові зв'язки можуть бути суттєво послаблені. Вплив сил макросередовища може змінювати параметри як структури світових ринків, такі поведінки суб'єктів, а отже, і рівень їх міжнародної конкурентоспроможності.

Ринкова поведінка підприємства – це сукупність скоординованих рішень, дій, прийомів та засобів, спрямованих на досягнення цілей функціонування підприємства на ринку [8].

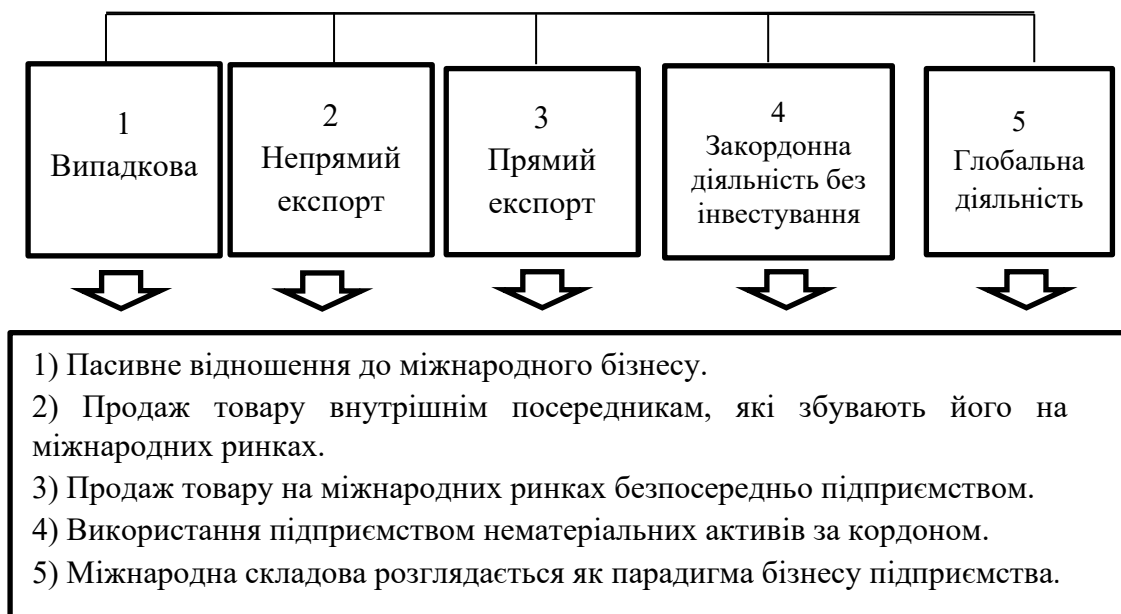
Роль координації цілей, дій і засобів формування конкурентних переваг суб'єкта світового ринку виконує стратегія його міжнародної конкурентоспроможності.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства – дуже ефективний і одночасно складний інструмент управління. Його розробка й використання вимагають системного врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та стратегічного мислення у лінійних менеджерів підприємств.

Особливістю і одночасно складністю стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства є те, що конкурентоспроможність є результатом діяльності не одного будь-якого операційного підрозділу підприємства, а результатом бізнесу підприємства як цілісного явища пов'язана як із зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем цього бізнесу [3].

Ядром стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства є її методологія – теоретична модель, операційне (практичне) використання якої має забезпечувати ідентифікування проблеми конкурентоспроможності і визначення оптимального варіанта та засобів її подолання [5].

Значущість впливу міжнародних чинників на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства суттєво змінюється залежно від ступеня участі підприємства у міжнародному бізнесі, яка охоплює діапазон від випадкової до глобальної (рис. 1).



**Рис. 1. Ступінь участі підприємства у міжнародному бізнесі**

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства необхідно розуміти як процес формування внутрішніх і використання зовнішніх інститутів, спрямований на створення конкурентних переваг в на сучасному етапі розвитку та у майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів і привабливішого, в порівнянні з конкурентами,

ринкового позиціонування для споживачів, постачальників і інвесторів, за умови збереження фінансової стійкості і позитивної динаміки вартості бізнесу.

Найпростішою формою участі підприємства у міжнародному бізнесу є випадкова.

Передові технології, які суттєво впливають на розвиток топографо-геодезичної діяльності представлені на рис. 2.



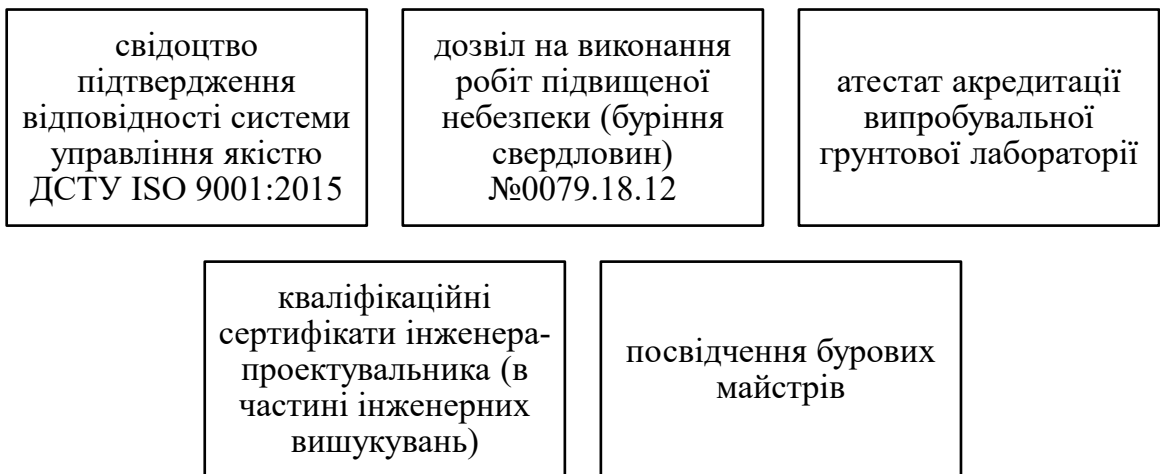
**Рис. 2. Передові технології, які суттєво впливають на розвиток топографо-геодезичної діяльності**

Організаційним забезпеченням управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна вважати організаційну форму, організаційну структуру, а також організаційний розвиток підприємства.

Керівництво міжнародного підприємства самостійно визначає кожен складову організаційного забезпечення управління, об'єднання таких складових та взаємозв'язок. Така синергія складових організаційного забезпечення дозволяє врахувати індивідуальні особливості організації, підсилити її конкурентні переваги, ліквідувати недоліки, а також формувати стратегію загального розвитку та стратегію нарощування міжнародної конкурентоспроможності.

Дозволи та сертифікати ТОВ «Руол» на проведення робіт в сфері інженерної геології представлено на рис. 3.





**Рис. 3. Дозволи та сертифікати ТОВ «Руол» на проведення робіт в сфері інженерної геології**

Основні спеціалісти ТОВ «Руол» та їх допуски до виконання робіт надано в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Основні спеціалісти ТОВ «Руол» та їх допуски до виконання робіт**

Спеціалісти	Документи	Реєстри
Інженер-геодезист	Кваліфікаційний сертифікат	Державний реєстр сертифікованих інженерів-геодезистів
Інженер-землевпорядник	Кваліфікаційний сертифікат	Державний реєстр сертифікованих інженерів-землевпорядників
Інженер-проектувальник	Кваліфікаційний сертифікат	Відсутній реєстр
Технічний консультант в сфері інжинірингу	Кваліфікаційний сертифікат	Відсутній реєстр

Особливості співпраці ТОВ «Руол» з іноземними підприємствами в топографо-геодезичній галузі надано в табл. 2.

**Таблиця 2**

**Співпраця ТОВ «Руол» з іноземними підприємствами в  
топографо-геодезичній галузі**

Назва підприємства (організації)	Сфера топографо- геодезичної діяльності	Кількість спільних реалізованих проектів за 2021 рік
РГКП «Казгеодезія» (Казахстан)	геодезичний супровід будівництва	2
MGGP S.A. (Польща)	геодезичний супровід будівництва	7
CLGE – Європейська асоціація геодезистів	інформаційно-аналітичний супровід	6

Можна визначити значну кількість зовнішніх факторів, які впливають на міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Це, зокрема, такі: світове економічне макросередовище, середовище цільового зовнішнього ринку збуту стан реального сектору економіки країни, рівень економічного добробуту населення, інвестиційна політика, рівень державного регулювання, інфляційні процеси.

Також на формування міжнародної конкурентоспроможності впливають рівень економічного, політичного, технологічного, інституціонального та соціального розвитку країни, де здійснюється збут продукції вітчизняного підприємства,

До організаційних заходів, що підвищують рівень міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Руол» можна віднести:

забезпечення пріоритетності топографо-геодезичних послуг на міжнародних ринках;

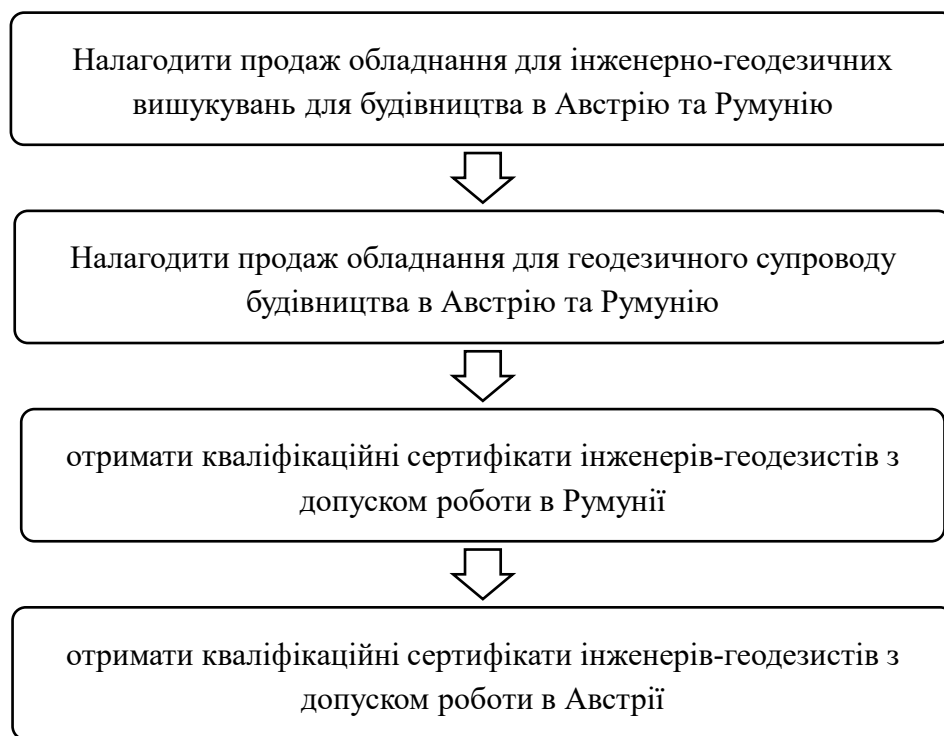
зміну якості топографо-геодезичних послуг для врахування вимог клієнтів та їх конкретних запитів на зовнішніх ринках;

виявлення переваг послуг порівняно із геодезичними послугами інших компаній українських та закордонних та імплементація досвіду компаній-конкурентів;

виявлення недоліків послуг-аналогів, які надають конкуренти та недопущення повторення таких помилок;

вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних послуг;  
виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності послуг в геодезичній сфері;  
нові пріоритетні сфери використання геодезичних послуг;  
диференціація послуг, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних послуг;  
вплив безпосередньо на споживача, шляхом покращення нових геодезичних послуг [7].

Заходи щодо удосконалення управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Руол» надано на рис. 4.



**Рис. 4. Заходи щодо удосконалення управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Руол»**

Наступним важливим етапом процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка впроваджується на основі аналізу сильних та слабких сторін та включає в себе такі показники:

показник потреби підприємства у капіталовкладеннях для розвитку міжнародного бізнесу;

широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни, яка представлена на міжнародних ринках;

потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту на зовнішніх ринках;

сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на міжнародних ринках;

формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів на зовнішніх ринках;

постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок на міжнародних ринках.

Ключовими функціями управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є такі:

аналіз показників, що характеризують міжнародну конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;

планування і розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках;

організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;

мотивація персоналу міжнародного підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;

контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулюванням діяльності [3];

координація дій всіх співробітників компанії для покращення управління міжнародною конкурентоспроможністю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2008. – Вип. 1. – С. 69 – 78.
2. 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 : зб. наук. пр. – Харків. – 2012. – №2. – С. 189 – 197.
3. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасов. // Економіка: реалії часу. – 2014. – С. 6 – 13.
4. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №23. – С. 208 – 213.
5. Горбаль Н. І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль, С. Б. Романишин. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20. – С. 112 – 117.
6. Гриліцька, А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць ЧДТУ. – Випуск 36. - Ч. III. - 2014. - ISSN 2306-4420. - С. 63 – 67
7. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк. // Аграрна економіка. – 2014. – №3. – С. 37 – 44.
8. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська. // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №7. – С. 104 – 109.
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [текст] / За ред. Ю. Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.