

**Литвиненко Аліна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

**Литвиненко Олена**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
та торговельного підприємництва  
Харківського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

### **Формування міжнародної конкурентоспроможної стратегії підприємства**

Складність і нестабільність середовища, у якому функціонують вітчизняні підприємства, загрози та виклики, пов'язані зі складною геополітичною ситуацією, мінливість кон'юнктури світового господарства змушують підприємців шукати нові сфери та перспективні напрями розвитку своєї діяльності не лише на національному, але й міжнародних ринках. Останні тенденції розвитку міжнародної економіки значно актуалізували дослідження, орієнтовані на подолання кризових явищ, пов'язаних як з макроекономічними диспропорціями, так і з численними проблемами функціонування окремих суб'єктів господарювання. Для запобігання зазначеним негативним явищам перед підприємствами України виникає необхідність застосування більш дієвого інструментарію в управлінні бізнесом, що посилюється в умовах міжнародної диверсифікації. Із метою посилення власних конкурентних позицій – як всередині країни, так і на міжнародних ринках – підприємства застосовують програми ресурсозбереження та мобілізації резервів підвищення якості продукції, зростання сприйнятливості до інновацій та випереджаюча адаптація до технологічних змін, залучення інвестицій в технологічне оновлення та оптимізація структури використаних у виробництві ресурсів. Агрегація означених напрямків дозволяє говорити про необхідність розвитку

потенціалу підприємств на основі формування міжнародної конкурентоспроможної стратегії в управлінні розвитком підприємства.

Аналіз опублікованих праць за темою дослідження засвідчив, що здебільшого вони присвячені управлінню діяльністю підприємств на внутрішньому ринку, проте недостатньо дослідженими залишаються питання формування та запровадження механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації. Процес розвитку конкурентоспроможності підприємства має орієнтуватися на стратегічне підґрунтя, що дозволяє говорити про доречність утворення міжнародної стратегії такого розвитку та про її включення як складовий елемент чи зовнішню настанову до означеного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Нажаль у реалізації даного твердження виникає ряд проблем теоретичного та емпіричного характеру. Проблеми теоретичного характеру містяться в розрізі досить великої кількості тлумачень категорії «стратегія». Хоча всі вони сходяться на тому, що стратегія відображає вимоги до руху підприємства як соціально-економічної системи в часі, тому саме ресурсний підхід до міжнародного стратегічного управління, особливо при прийнятті динамічної концепції Д. Тіса [1] вимагає зв'язування стратегічних настанов підприємства з плином його бізнес-процесів. Показовою тут є робота яка обґрунтовує доречність формування площини "процес (моделі реалізації цілей) – контекст (динамічні спроможності) – контент (цілі на які витрачаються ресурси)" й тим самим забезпечує розгляд бізнес-процесів підприємства у аспекті надання ними додаткових конкурентних переваг.

Метою наукового дослідження є обґрунтування концептуальних засад формування механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу та науково-практичних рекомендацій щодо імплементації стратегічного управління розвитком конкурентоспроможності підприємства, визначення контурів міжнародної стратегічної спрямованості розвитку конкурентоспроможності підприємства, що носить суб'єктивний характер і вирішальною мірою залежить від природи взаємовідносин між

елементами конкурентоспроможності підприємства та відповідним суб'єктом міжнародного управління.

Наукова новизна полягає в розробці механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу як сукупності субмеханізмів, спрямованих на рівень мотивації робітників. Відповідний мотиваційний механізм, формується через визначення так званих мотиваційних комплексів. Пропонована структура мотиваційного механізму базується на доведеній у роботі важливості використання соціальної складової й соціокультурних параметрів середовища підприємницької діяльності. Оскільки ж функціонування такого механізму базується на виконанні функцій планування, організації, мотивації, контролю тощо, то й особливістю їх взаємодії може бути більша спрямованість на функцію мотивації.

Також встановлено, що результат розвитку рівня конкурентоспроможності впливає на результати господарської діяльності підприємства. Відповідно доведено необхідність включення до формованого механізму динамічних моделей узгодження параметрів конкурентоспроможності з параметрами життєдіяльності підприємства.

Визначення форм і способів досягнення обраних міжнародних стратегічних цілей здійснюється шляхом розробки та реалізації комплексу стратегій підприємства.

Серед безлічі існуючих теоретичних поглядів на визначення сутності та змісту поняття «стратегії» можна виділити два основні методологічні підходи – процесний та формальний. З точки зору процесного підходу, стратегія є послідовністю формування стратегічних планів і програм, а також генерації відповідних управлінських рішень, які є необхідними для практичної реалізації означених планових документів. За процесним підходом, до складу стратегії обов'язково буде входити функція цілепокладання. Формальний підхід, навпаки, базується на уявленні про стратегію як плановий документ, що визначає пріоритетні напрямки, форми та методи досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності та має певний ступінь формалізації.

Таким чином, з точки зору формального підходу стратегія відносно встановлення стратегічних цілей носить підпорядкований характер, в той час, як процесний підхід поєднує ці поняття в межах однієї послідовності.

Процесний підхід загалом базується на ствердженні А. Чендлера [2, с. 16] про те, що стратегія – це визначення головних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Е. Кемпбел [3, с. 11] наполягає на доцільності саме процесного підходу до визначення сутності стратегії, оскільки стратегія не є стабільним явищем («раз і назавжди заданим»), а знаходиться в процесі постійних змін відповідно трансформації середовища господарювання. Такі перетворення обумовлюють нагальну потребу у постійному перегляді стратегічних цілей, які в такому випадку ніяк не можуть виводитися за межі стратегії. Крім того, Е. Кемпбел, вважає, що процесного характеру стратегії також надає чітко виражена послідовність її розробки та здійснення, яка складається з трьох етапів: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та менеджмент.

М.І. Бухалков [4, с. 78] зазначає, що формування стратегії розвитку підприємства як планового документу відбувається в результаті вивчення зовнішнього оточення та можливих перспектив його діяльності з урахуванням впливу непередбачуваних ринкових факторів. З точки зору автора, наявність різних підходів до визначення сутності поняття «стратегія підприємства» обумовлена складністю зв'язків та співвідносин між стратегією та стратегічними цілями.

Так, В.М. Самочкін [5, с. 183] зазначає, що для генерації стратегічних рішень можуть використовуватися як стратегії, так і орієнтири (стратегічні цілі), що неминуче буде приводити до змішування цих понять. Проте, з його точки зору, орієнтир являє собою мету, яку прагне досягнути суб'єкт підприємницької діяльності, а стратегія є лише засобом для досягнення цієї мети. Тому орієнтири слід вважати більш високим рівнем прийняття стратегічних рішень, оскільки стратегія, яку сформовано при одному наборі

орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири суб'єкта підприємницької діяльності зміняться. Додаткові труднощі при розмежуванні стратегічних цілей та стратегій їх досягнення виникають також через наявність строгої ієрархії стратегічного планування. В такій ієрархії деякі параметри на одному рівні будуть служити орієнтирами, проте на іншому – стануть носити родові ознаки стратегії. Крім того, в типовій ієрархії елементи певного рівня будуть для вищих рівнів управління стратегіями, а для нижчих – стратегічними цілями (орієнтирами).

Наявність складної ієрархії «стратегічні цілі – стратегічні рішення – міжнародні стратегії» також суттєво утруднює визначення ієрархічної структури системи планів підприємства. В економічній літературі існує безліч поглядів на природу, кількість, сутність та зміст, взаємозв'язок та взаємозалежність між стратегіями підприємства. Та досить часто при вивченні системи міжнародного стратегічного планування дослідники загалом не звертають належної уваги на структуру та взаємну залежність усіх стратегій підприємства. Така точка зору, здається, ґрунтується на припущенні про підлеглий характер міжнародних стратегій відносно до стратегічних цілей підприємства, тобто велика кількість та різноманіття можливих пріоритетів та цільових настанов мають призводити до необхідності суто ситуаційного формування стратегічного портфелю підприємства (цілісного набору міжнародних стратегій, що пропонуються до реалізації). Великою мірою зазначене твердження базується також на чималій кількості та різноманітті самих стратегій та навіть ознак їх класифікації.

Проте відсутність відповідної логіки та системного підходу при формуванні системи міжнародних стратегій загалом суперечить самій сутності та принципам планування. Слушною при цьому стає думка Ю.О. Загрової [6], щодо введення двох основних ієрархічних блоків стратегії: нормативного (верхній рівень стратегії) та варіативного (нижній рівень стратегії). З оглядом на наведене теоретичне узагальнення принципівими стають наступні моменти. Стратегія розвитку конкурентоспроможності підприємства відноситься до

варіативного рівня стратегій, оскільки вона підпорядковується вимозі трансформування зон компетентності підприємства (дана вимога задається та формалізується в рамках декількох ознак стратегій нормативного рівня, розробка яких є обов'язковою для будь-якого суб'єкта господарювання). Більш того, стратегія такого розвитку являє собою не визначену у часі послідовність дій, а узагальнене представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність елементів конкурентоспроможності зонам компетентності підприємства.

Означене співвіднесення нормативних та варіативних міжнародних стратегій по іншому представляє й співвіднесення розуміння понять «розвиток підприємства» та «розвиток рівня конкурентоспроможності підприємства». Розвиток рівня конкурентоспроможності підприємства може розглядатися у двох аспектах:

– як адаптування конкурентоспроможності підприємства до умов переходу у нову зону компетентності (екстенсивна або реактивна складова розвитку; по відношенню до бізнес-процесів може розумітися як «тягнуча» система, коли бізнес-процеси та їх забезпечення адаптуються до нових вимог конкурентного ринку);

– як створення умови для переходу у нову зону компетентності (інтенсивна або випереджальна стратегія; по відношенню до процесів розуміється як «штовхаюча» система).

Розкриваючи властивість інноваційності розвитку рівня конкурентоспроможності підприємства також необхідно зробити декілька теоретичних пояснень. Серед існуючих концепції виникнення та комерціалізації інновацій найбільш дієвою є ринкова (конкурентна) концепція. Вона базується на пріоритетності ролі інновацій у забезпеченні реалізації ринкових можливостей підприємства та у досягненні конкурентних переваг. С.М. Ілляшенко [7, с. 18] зазначає, що інновація являє собою кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у виді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх

виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємства, які їх використовують. Головною метою впровадження інновацій, за думкою С.М. Ілляшенка [7, с. 56], є реалізація певних ринкових можливостей, тобто напрямків діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, що відкриваються залежно від зовнішніх умов та специфіки його господарської діяльності. Н.В. Поповенко, Е.А. Забарна [8, с. 59] також наполягають, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що в результаті призводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів й устаткування. З точки зору О. Зайцевої [9, с. 395], навіть природа сучасної конкурентної боротьби передбачає насам-перед змагання за спроможність до втілення нововведень (на відміну від прагнення оволодіти матеріальними цінностями та ресурсами, яке було притаманне доіндустріальним та первинним індустріальним стадіям розвитку виробництва).

За думкою автора, в умовах сучасних міжнародних ринкових відносин вплив конкурентних факторів на інноваційні процеси безумовно поширюється та буде неухильно поширюватися надалі. Проте слід зазначити, що ринкова концепція переважною мірою відбиває бажані результати інноваційної діяльності міжнародної діяльності, досягнення яких обмежується техніко-технологічними можливостями. Крім того, прийняття рішення щодо вибору інновацій для реалізації ринкових можливостей майже неможливо відділити від носія цих інтересів (новатора, який не є фахівцем-науковцем) та його суб'єктивних уявлень щодо корисності нововведень.

Таким чином, процес формування та реалізації міжнародної стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності підприємства можна подати в розрізі системи типових стратегічних рішень щодо параметрів трансформації його елементів в напрямку забезпечення більш дієвої реалізації потенціалу наявних у підприємства зон компетентності.

Котлер Ф. виділяє основні аспекти зовнішнього середовища міжнародного бізнесу [1]:

– розвиток засобів зв'язку, транспорту, туризму призводить до того, що споживачі країн тріади (країни Європи, Північної Америки, Японії) являють собою досить однорідний ринок. Така рівномірність у споживчій поведінці сприятлива для розвитку «глобальних» товарів;

– результати темпів технічного прогресу доцільно впроваджувати відразу ж на всі ринки тріади. Затримка з виходом хоча б на один із трьох ринків може призвести до втрати можливостей виходу на новий ринок в перспективі;

– витрати на розробку окремих видів продукції можуть бути такі високі, що їх відшкодування можливе тільки під час виходу підприємств на декілька міжнародних ринків;

– більша частина виробництва та споживання багатьох товарів (70-80 %) здійснюється на території країн тріади [10, с. 38].

Розвиваючи наукову думку Ф. Котлера, можна стверджувати, що успіх міжнародної діяльності залежить від факторів, що впливають на формування зовнішнього середовища, наведено на рисунку 1.

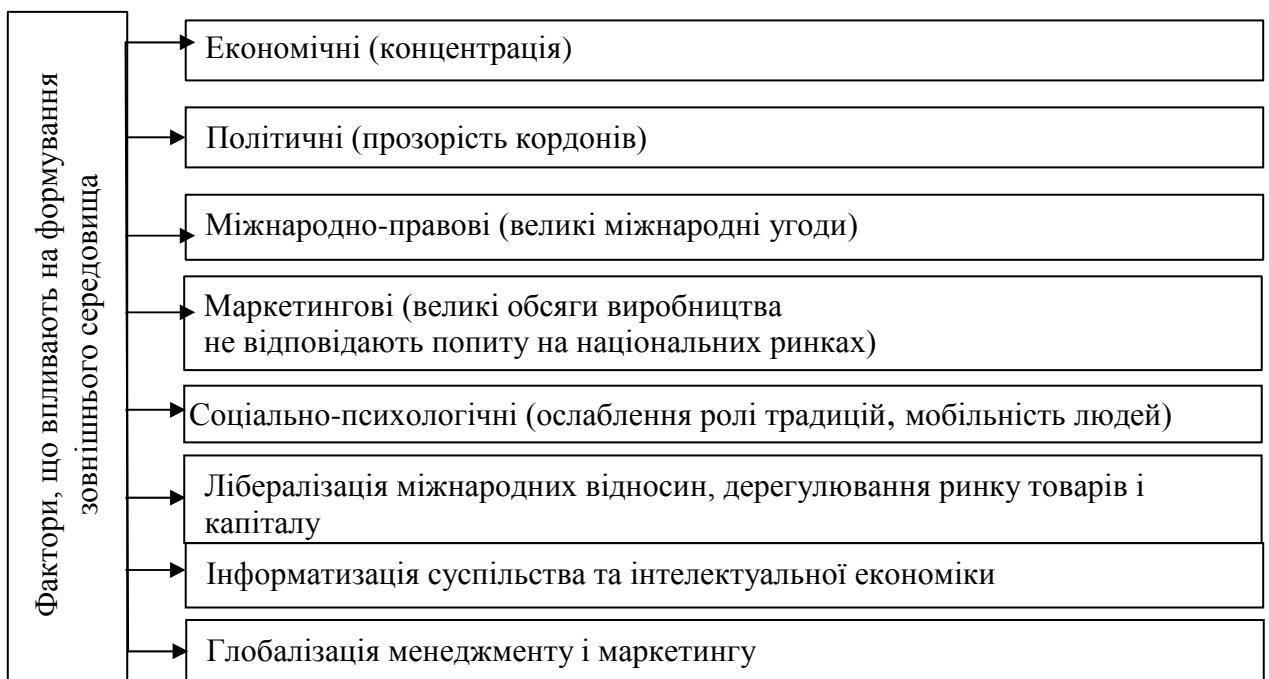


Рисунок 1. Фактори, що впливають на формування зовнішнього середовища міжнародної діяльності підприємства

Наразі, результатом застосування реалізації міжнародної стратегії в



сучасних умовах економічної діяльності є формування зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, що супроводжується проведенням інноваційних заходів вітчизняними підприємствами на зарубіжних ринках з врахуванням сформованих національних традицій, законодавчих обмежень, культурних відмінностей.

Принциповим тут є те, що кожен елемент профілю відповідає означеному на рисунку 1 переліку типових міжнародних стратегічних рішень. Відповідне представлення профілю міжнародної стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності підприємства подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Профіль міжнародної стратегії розвитку підприємства

Елемент профілю міжнародної стратегії	Варіанти розкриття міжнародних стратегічних рішень підприємства			
Фінансування нововведень	Залучення міжнародних аналогів на рівні підтримуючих компетенцій	Залучення міжнародних коштів для більш радикальних інновацій	Не радикальна модернізація поточного технічного забезпечення	Орієнтація на нововведення власного розроблення
Визначення рівня екологічності та фондозабезпеченості	Кардинальні зміни у напрямку нарощення обсягів виробництва	Трансформація параметрів обладнання й технологій	Не радикальна модернізація поточного технічного забезпечення	Підтримка поточного рівня екологічності й рівня фондів
Розвиток традиційних чи інноваційних технологій	Робота в напрямку переходу до будь-якого іншого сегменту	Розвиток традиційних технологій для розширення потенціалу	Продовження роботи з впровадження підтримуючих новацій	Переважне орієнтування на поширення інновацій
Регламентування режимних характеристик бізнес-процесів	Кардинальні трансформації параметрів життєдіяльності	Реінжинірінг та аутсорсинг бізнес-процесів	Робота з нарощення адаптаційних спроможностей	Підтримка поточного режиму життєдіяльності
Організація відтворення конкурентних переваг	Орієнтування на переважне кількісне зростання	Нарощення потенціалу для проведення змін	Нарощення ступеню сприйнятливості інновацій	Відтворення через власні інноваційні розробки
Залучення необхідних ресурсів	Орієнтування на переважне кількісне зростання	Орієнтування на транс-формацію параметрів технології	Ресурси забезпечують базові переваги на ринку	Досягнення лідерства на ринку через складність копіювання

З точки зору надання характеристики окремим елементам означеного у таблиці 1 профілю звернемо увагу, що як вироблення, так і результат дії механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає у своєму підсумку організацію належно функціонуючої системи матеріально-технічного забезпечення підприємства. Отже, й вибір елементів профілю в таблиці 1 зроблено таким чином, що вони описують окремі функціональні міжнародні стратегії підприємства, такі як:

- ресурсна міжнародна стратегія підприємства, яка розуміється як частина стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства та роботи в нових отриманих умовах;

- міжнародну стратегію техніко-технологічного оновлення, що визначає параметри нових організаційно-технологічних умов;

- трансформаційну міжнародну стратегію, яка обґрунтовує принципи й підходи до трансформації параметрів як конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, так і відповідних до цих параметрів стратегій.

Така система цілей може реалізуватися у помірній, консервативній й агресивній стратегіях змін у створенні й накопиченні потенціалу наявних й потенційних конкурентних переваг підприємства. Саме вибір між ризикованим і стійким розвитком обумовлює можливість застосування підприємства різних варіантів базових міжнародних економічних стратегій, що призводять до різних кількісних або структурних змін, а в остаточному підсумку й до появи нових якісних станів. Такі стратегії можуть бути спрямовані на ріст, поліпшення конкурентних позицій, підвищення ефективності, завоювання нових сегментів ринку, удосконалювання процесів адаптації до обурювань навколишнього середовища.

Таким чином, можна дійти до висновку, що інноваційний розвиток зовнішнього середовища міжнародної діяльності підприємства являє собою безперервний процес створення, свідомого пошуку, відбору та впровадження низки нововведень (інновацій) в сферах туризму, технології, економіки або організації виробництва і реалізації продукції, що ґрунтуються на використанні

новітніх досягнень науково-технічного прогресу та здатні призвести до якісного підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, покращення ринкових позицій або збільшення суспільного ефекту. Специфічний зміст інновації підприємства полягає у забезпеченні (сприянні здійсненню) якісних змін його діяльності [11].

Ієрархічний порядок формування системи міжнародних стратегій підприємства обумовлює наявність тісного зв'язку між прийняттям стратегічних рішень економічного та виробничо-технологічного характеру (насамперед у сфері маркетингу, інноваційного і науково-технічного розвитку виробництва, інтенсивності використання ресурсів) та ресурсним забезпеченням господарської діяльності. Походження ж факторів формування ресурсної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності може мати внутрішній або зовнішній характер.

Разом з тим слід звернути увагу на необхідність виділення ще більш вузького аспекту в управлінні розвитком рівня конкурентоспроможності – соціального. Дійсно, організація суб'єкта підприємницької діяльності являє собою відкриту соціально-економічну систему. Саме соціальна сфера, прийнята корпоративна культура й організаційна структуризація можуть або сприяти, або перешкоджати впровадженню змін у характеристики наявних конкурентних переваг підприємства.

В першому випадку прийняття рішення про доцільність впровадження інновацій приймається згідно до суб'єктивного уявлення потенційного інвестора про порівняну прибутковість інвестицій, оцінка якої здійснюється з урахуванням альтернативної доходності, ризику вкладень, рівня конкуренції на фінансовому ринку, суб'єктивних очікувань інвесторів. В кінцевому рахунку, інтегральним чинником, що відбиває стан цього фактору стає так званий «тиск» вільного інвестиційного капіталу, який є в наявності на фінансовому ринку та має бути розміщений для забезпечення прийнятного рівня доходу його власників. Прийняття інноваційних рішень підприємцем великою мірою ґрунтується на особистих якостях персони підприємця-новатора (сила

характеру, здатність до сприйняття ризику, інтуїція, рішучість та ін.), індивідуальні риси якої часто зумовлюють вибір конкретних варіантів інноваційного розвитку. Неабияке значення для інтенсифікації інноваційних процесів має також здатність підприємця забезпечити сприятливість внутрішнього середовища підприємства до сприйняття нововведень, а також «захопити» власним прикладом інших, менш кваліфікованих підприємців, підштовхнути їх до поширення певних інновацій.

Критерієм ефективності розвитку рівня конкурентоспроможності є максимізація потенціалу підприємства.

Ресурсний міжнародний підхід до визначення потенціалу підприємства дозволяє його розглядати як здатність задоволення потреб наявними ресурсами. Прийнятий же комплексний підхід орієнтує на виділення ряду складових у потенціалі підприємства, однієї з яких є трудовий потенціал. При цьому саме розмір накопиченого потенціалу (в рамках реалізації вектора цілей) й визначатиме розмір мотивації.

Процес розвитку припускає проведення певних змін, що забезпечують перехід з одного стану використання конкурентних переваг в інший, що характеризуються більшим розкриттям потенціалу підприємства. При цьому до складу конкурентоспроможності повинні вноситися нові, відносно стабільні елементи, які можуть бути чисто матеріальними або соціальними. Відповідно, процес розвитку рівня конкурентоспроможності підприємства включає організаційно-економічні й соціокультурні умови проведення переходу між її станами.

Процес функціонування механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства базується на виконанні наступних функцій: планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, ухвалення управлінського рішення. Особливістю визначення взаємодії таких функцій є більша спрямованість на функцію мотивації, оскільки саме вона найбільше суттєво впливає на результати діяльності підприємства (на розкриття потенціалу його конкурентоспроможності). Сутність даної функції можна

звести до формування комплексу матеріальних і моральних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості як окремого індивідуума, так і колективу в цілому в кінцевих результатах роботи.

Реалізацію функції мотивації пропонується засновувати на впровадженні відповідного мотиваційного механізму розвитку рівня конкурентоспроможності підприємства, обумовленого як сукупність інструментів і важелів впливу, заданих через упорядковану сукупність мотивів, на свідомість і поведінку працівників, що функціонують у певному інституціональному полі, спрямованих на досягнення заданих програмою цільових орієнтирів.

Авторський підхід до структурування мотиваційного механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства представлений на рисунку 2. Він ґрунтується на представленні такого механізму як системи динамічних економічних і соціальних відносин між діючими особами підприємства [12], та як комплексної системи важелів, інструментів впливу, ціннісних орієнтирів і умов функціонування об'єкта управління розвитком, які формуються з урахуванням особливостей соціально-економічних потреб працівників і інтересів підприємства [13].

Динамічні непередбачені умови середовища функціонування підприємства обумовлюють потребу застосування принципу постійного вдосконалення під час роботи створеного мотиваційного механізму.

Принцип постійного вдосконалення повинен застосовуватися стосовно таких складених елементів мотиваційного механізму як: орієнтири дій механізму (перегляд потреби персоналу в певних елементах конкурентоспроможності, необхідних для одержання певного результату роботи), мотивація до вибору напрямку діяльності (до одержання віддачі від використання елементів конкурентоспроможності), мотивації до підвищення ефективності використання потенціалу підприємства тощо.

Дія мотиваційного механізму тісно пов'язана з виявленням причин виникнення й форм прояву опору організаційним змінам, проведенням аналізу

основних форм, причин і властивостей опору, а також з розробкою методичних рекомендацій щодо коригування робочих взаємин для підвищення ефективності їх організації.

Темпи розвитку рівня конкурентоспроможності залежать від того, наскільки суб'єкт підприємницької діяльності готовий сприймати ту або іншу зміну (реалізується як представлений на рис. 1.2 перехід між станами використання конкурентних переваг). Сприйняття може мати форму визнання нововведення, коли система зацікавлена й підготовлена до його впровадження, або заперечення нововведення, коли воно суперечить інтересам суб'єкта підприємницької діяльності або коли значна частина системи не готова до його впровадження [14].



Рисунок 2. Структура мотиваційного механізму і його зв'язок з механізмом управління розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства

Ступінь визнання й заперечення змін може бути різною, що залежить від впливу певної системи факторів, які обумовлюють рівень визнання-невизнання. Чим вище ступінь визнання зміни, тем продуктивніше темпи його поширення. Відповідно вибір системи мотивів повинен забезпечувати ріст ступеня визнання необхідності такого розвитку і сприяти залученню персоналу в процес змін.

Систему мотивів слід зв'язати із представленим на рисунку 2 процесом переходу під час розвитку. Для цього кожної з поставлених цілей розвитку рівня конкурентоспроможності слід поставити у відповідність певний мотиваційний комплекс, який буде спонукати персонал суб'єкта підприємницької діяльності до певних дій. При цьому слід забезпечити відповідність як цілей такого розвитку, так і сформованої системи мотивів (досягти синергії мотиваційних комплексів) [14]. Для досягнення такої відповідності необхідно реалізувати представлений на рисунку 3 контур оцінки адекватності сформованої системи мотивів. Вибір мотиваційних комплексів повинен зіставлятися з множиною ситуацій розвитку подій, тобто підкорятися варіанту траєкторії розвитку рівня конкурентоспроможності після зміни позиціонування суб'єкта підприємницької діяльності на ринку через перегляд зон його компетентності.

Таким чином, доведена важливість врахування соціальних факторів у процесі забезпечення розвитку рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

Соціальним новаціям при переході між станами використання конкурентних переваг властиві більш тісний зв'язок з корпоративною культурою суб'єкта підприємницької діяльності, більш розширена сфера застосування (любі технічні нововведення вимагають відповідної соціальної підтримки; соціальні ж зміни можуть бути самодостатніми), менша очевидність у необхідності їх реалізації (складніше довести необхідність соціальної інновації й спрогнозувати ефект від її застосування, у порівнянні з технічної).

Отже, з метою забезпечення фізичного втілення в організаційній структурі механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності необхідно здійснити розподіл функцій між складовими суб'єкта управління, поставивши у відповідність за якість реалізації певної функції окремих елемент мотиваційного комплексу, рисунок 3 [14].

В економічній літературі вказується, що не всі підприємства використовують стратегічне планування і перебудовують організаційну структуру управління, щоб пристосуватися до змін міжнародного середовища.



Рисунок 3. Зв'язок мотиваційних комплексів з розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства



Однак при зіткненні з невизначеністю підприємства починають модернізувати організаційні структури для ефективного управління міжнародною діяльністю підприємства, наведено на рисунку 4.

Сучасні економічні процеси у світі, особливо в Україні, перебувають у нестабільному стані та прагнуть пошуків нових парадигм розвитку виробництва, економічних відносин і суспільства в цілому.



Рисунок 4. Послідовність оцінювання невизначеності змін міжнародного середовища діяльності підприємств

Виробництво набуває інтелектуальної форми, життєві цикли продукції і технологій скорочуються, виникають нові форми конкурентної боротьби, кооперації, з'являються нові альтернативи використання фінансових ресурсів, більшість джерел природних ресурсів виснажуються і супроводжується погіршенням екологічної обстановки. При цьому можна наголосити на доречності використання різних підходів до визначення місця механізму управління таким розвитком у структурі суб'єкта підприємницької діяльності, узагальнене представлення яких подано таблиці 2. При цьому пропонується розглянути організаційні форми в рамках виділення бізнес-процесів. Відповідно й перехід між станами здійснюватиметься через еволюційне

удосконалення організації в рамках обраної форми або через революційний перехід на нову форму. Відповідно в залежності від прийняття того чи іншого підходу до здійснення процесу розвитку відбуватиметься й диференціація використовуваного інструментарію механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства [14].

Таблиця 2

Узагальнення підходів до організаційно-структурної побудови механізму міжнародної конкурентоспроможної стратегії підприємства

Форма	Характеристика
Міжнародний відділ, що координує горизонтальні зв'язки входження конкурентних переваг поруч зі звичайними структурними підрозділами підприємства, які виконують спеціалізовані операції менеджменту	Складність виконання інтегруючої функції, оскільки досить важко знайти достатню кількість компетентних професіоналів, здатних вирішувати складні багатоаспектні завдання з управління трансформаціями у механізмі управління розвитком
Виділення одного міжнародного головного відділу з існуючих в організаційній структурі підприємства, надання йому повноважень і відповідальності за рішення комплексного завдання	Недоліком й обмеженням даної форми є те, що з виділеного відділу не всі виконавці знімають відповідальність за виконання спеціалізованих операцій (відділ може бути компетентним, наприклад, в питаннях розвитку конкурентних переваг й невірно інтерпретувати сучасні ринкові умови)
Виділення спеціального підрозділу управління розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства	Централізація виконуваних операцій дозволяє полегшити подолання конфліктів при реалізації переходу до нового стану
Призначення керівника окремого бізнес-процесу з наданням повної влади над всіма етапами	Таку форму доцільно використати при розробці й впровадженні складних інноваційних бізнес-процесів
Проектна структура або цільова команда, що займається реалізацією функцій управління розвитком в момент здійснення трансформаційних змін	У таку команду поєднуються кваліфіковані працівники різних професій, фахівці для контролю функціонування певного бізнес-процесу або декількох родинних бізнес-процесів

Прийняте у дослідженні розуміння механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності через співвіднесення важелів та інструментів реалізації управлінського впливу вимагає спрямування уваги саме на удосконалення тих інструментів, за допомогою яких й відбуватиметься подальший розвиток (тобто визначення тих

методів, способів й прийомів, які адаптуватимуть параметри конкурентоспроможності до змінених у разі реалізації переходу до нових зон компетентності суб'єкта підприємницької діяльності).

Аналізуючи наведені у таблиці 2 підходи до організаційно-структурної розбудови механізму міжнародної конкурентоспроможної стратегії підприємства, визначення суб'єкта управління таким розвитком розкривається через встановлення різних сценаріїв створення організаційних форм.

Також доречним буде одночасне використання трьох сучасних міжнародних концепцій конкурентних переваг: ринкової (орієнтація на ефективну галузеву й ринкову позицію суб'єкта, обрану з урахуванням його специфіки), ресурсної (концентрація на комбінації унікальних й важких для копіювання специфічних видів ресурсів) та інституціональної (створення полів взаємодії й системи коопераційних зв'язків). Лише взаємне доповнення означених концепцій дозволить забезпечити відбиття динамічних трансформацій всіх основних джерел формування конкурентних переваг у сучасній економіці. Отже в контексті відображення динаміки можна говорити про конкуренцію як про багатомірну, координаційну модель, у якій до основних джерел конкурентних переваг відносять: у рамках ринкового аспекту – ефективне позиціонування на основі сполучення специфічних можливостей з потребами покупців у рамках обраної ніші; у рамках ресурсного аспекту – інноваційну мобільність, засновану на швидкості відтворення й комбінування інновацій, співвіднесену з консолідацією розподілу релевантних ресурсів; у рамках інституціонального аспекту – підтримку необхідної позитивної репутації й формування ланцюжка партнерських відносин.

Завданням програми міжнародної конкурентоспроможної стратегії є проведення певного комплексу робіт, спрямованих на вдосконалення продукції та/або діяльності підприємства, виконання якого буде сприяти підвищенню рівня їх конкурентоспроможності.

Для впровадження програми міжнародної конкурентоспроможної стратегії доцільно створити спеціальну команду людей, які мають бути звільнені від усіх

або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, креативне мислення. І якщо цілі суб'єкта підприємницької діяльності (організаційні) цілком не збігаються з людськими, то такий метод управління не є ефективним, бо він передбачає ігнорування людських цінностей на користь організаційних.

Дослідження дозволило визначити основні напрямки удосконалення міжнародної конкурентоспроможної стратегії, розробити відповідні до цих напрямків пропозиції. Доведено, що міжнародні стратегії можуть бути спрямовані на ріст, поліпшення конкурентних позицій, підвищення ефективності, завоювання нових сегментів ринку, удосконалювання процесів адаптації до змін навколишнього середовища.

Оскільки будь-який механізм можна представити як сукупність субмеханізмів, доведено доречність включення до складу механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності підприємства елементів мотивації робітників. Відповідний мотиваційний механізм, формується через визначення так званих мотиваційних комплексів. Запропонована структура мотиваційного механізму базується на доведеній у роботі важливості використання соціальної складової й соціокультурних параметрів середовища. Оскільки ж функціонування такого механізму базується на виконанні функцій планування, організації, мотивації, контролю тощо, то й особливістю їх взаємодії може бути більша спрямованість на функцію мотивації. Доведено необхідність включення до формованого механізму динамічних моделей узгодження параметрів конкурентоспроможності з параметрами життєдіяльності підприємства.

#### **Список літератури:**

1. Азоев Г. Л. С кем и как вы конкурируете. С кем и как делать бизнес / Г. Л. Азоев. – М. : Гиперокс, 2000. – 400 с.
2. Чэндлер А. Стратегия и структура / А. Чэндлер. – М. : Мир, 1988. – 464 с.
3. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл. Лачс К. Саммерс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416с.
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков. – М. :

ИНФРА-М, 2000. – 400 с.

5. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – М. : Дело, 1999. – 336 с.
6. Загрива Ю. О. Формування корпоративної стратегії соціального та економічного розвитку акціонерного товариства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.09.01 / Ю. О. Загрива, 2008. – 224 с.
7. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Університетська книга, 2003. – 278 с.
8. Поповенко Н. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы / Н. Поповенко, Н. Заварная // Бизнес-Информ. – 1998. – № 3. – С. 51-52.
9. Зайцева О. А. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. – М. : Центр, 1998. – 432 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент /Ф. Котлер; [пер. с англ.]. – Спб. : Питер, 1999. – 600 с.
11. Lytvynenko O. D. World Trends Managing Innovations / O. D. Lytvynenko // Modern Tendencies in Business and Public Sector: Monograph. – Opole : Publishing house WSZiA, 2018. – 216 p. – pp. 109-114.
12. Єгоркіна Т. О. Роль функції мотивації в управлінні витратами підприємства / Т. О. Єгоркіна // Економіка будівництва і міського господарства. – 2006. – Т. 2. – № 3. – С. 159-165.
13. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова // Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Вип. 203. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Том 3. – С. 872-877.
14. Пилипенко А. А. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства : монографія / А. А. Пилипенко, А. О. Литвиненко – Харків : ФОП Здоровий Я. А., 2015. – 236 с.
15. Том Н. Управление изменениями [Електронний ресурс] / Н. Том. – Режим доступу : [http://www.cfin.ru/management/change\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml).

16. Barney J. Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32. – N 10. – P. 1231-1241.
17. Hamei G. Competing for Future / G. Hamei, K. Prahalad // Boston : MA Harvard Business School Press, 1994.