JEL classification: L25

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ-СУБЪЕКТОВ ВЭД В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

ФУРСОВА Е.Д.,
обучающаяся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС»
Донецк, Российская Федерация
E-mail: fursova.ekaterinaa@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются современные механизмы управления конкурентоспособностью предприятий — участников внешнеэкономической деятельности в условиях глобальных трансформаций. Проанализированы ключевые факторы, влияющие на их позиции на международных рынках: цифровизация, изменения в глобальных цепочках стоимости и усиление конкуренции. Предложена адаптированная к текущим вызовам комплексная система механизмов управления, включающая стратегические, организационные и функциональные элементы. Особое внимание уделено инструментам повышения гибкости и адаптивности предприятий в условиях нестабильной мировой конъюнктуры. Представленные рекомендации позволяют предприятиям ВЭД эффективно реагировать на внешние вызовы и формировать устойчивые конкурентные преимущества.*

Ключевые слова: *управление конкурентоспособностью, внешнеэкономическая деятельность, глобальные трансформации, международная конкуренция, стратегическое управление, конкурентные преимущества, цифровая трансформация.*

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF A MECHANISM FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DEEPENING INTERNATIONAL PROCESSES

Annotation. *The article examines modern mechanisms for managing the competitiveness of enterprises involved in foreign economic activity in the context of global transformations. The key factors affecting their positions in international markets, such as digitalization, changes in global value chains, and increased competition, are analyzed. A comprehensive system of management mechanisms adapted to current challenges is proposed, including strategic, organizational, and functional elements. Special attention is given to tools for increasing the flexibility and adaptability of enterprises in an unstable global environment. The presented recommendations enable foreign economic enterprises to effectively respond to external challenges and create sustainable competitive advantages.*

Keywords: *competitiveness management, foreign economic activity, global transformations, international competition, strategic management, competitive advantages, digital transformationt.*

Постановка проблемы в общем виде. Актуальность исследования определяется комплексной трансформацией международной конкуренции,

проявляющейся в трёх процессах. Во-первых, цифровизация международной торговли создаёт новую конкурентную среду, требующую адаптации к цифровым платформам и противодействия киберрискам. Во-вторых, перестройка международных экономических отношений (МЭО) и санкционное давление усиливают необходимость разработки механизмов устойчивого развития отечественных предприятий. В-третьих, конкурентоспособность смещается от ценовых преимуществ к инновациям, что требует формирования компетенций в управлении знаниями, технологиями и цифровыми активами. Эта триада факторов задаёт новые требования к механизмам управления конкурентоспособностью, подчеркивая научную и практическую значимость исследования.

Цель исследования состоит в разработке практических механизмов управления конкурентоспособностью предприятий-субъектов ВЭД, адаптированных к современным условиям глобальных трансформаций.

Изложение основного материала исследования. Современный этап развития мировой экономики характеризуется комплексной трансформацией, оказывающей многоплановое воздействие на конкурентные позиции предприятий-субъектов ВЭД. В рамках настоящего исследования представляется целесообразным в табл. 1 выделить четыре основные группы факторов, определяющих новые требования к системе управления конкурентоспособностью [1].

На основе представленной таблицы ключевые факторы, влияющие на управление конкурентоспособностью субъектов ВЭД, можно структурировать по степени их влияния на стратегические и операционные решения предприятий (рис. 1) [2].

Таблица 1

Аспекты глобальных трансформаций и их влияние на управление конкурентоспособностью субъектов ВЭД

Глобальные трансформации	Ключевые изменения / тенденции	Влияние на субъектов ВЭД
Геоэкономика и геополитика	Перестройка международных отношений, формирование торговых блоков, трансформация логистики и изменение системы расчётов под санкции	Требуется разработка альтернативных механизмов внешнеторговых операций
Технологии	Ускорение цифровизации торговли, внедрение Industry 4.0, big data, blockchain в цепочки создания стоимости и логистику	Необходимость пересмотра бизнес-моделей и развития цифровых компетенций персонала
Рыночная динамика	Влияние глобализации и регионализации, усложнение потребительских предпочтений, рост требований к устойчивости, сочетание персонализации с массовым производством	Необходимость развития гибких производственных систем и адаптивных стратегий спроса
Институциональная среда	Ужесточение торговых регламентов и экологических стандартов, совершенствование сертификации и защиты интеллектуальной собственности	Возникают административные барьеры, но появляются возможности для легитимизации конкурентных преимуществ

Это позволяет выделить критические, стратегические и тактические факторы, на которых следует концентрировать усилия в управлении конкурентоспособностью.

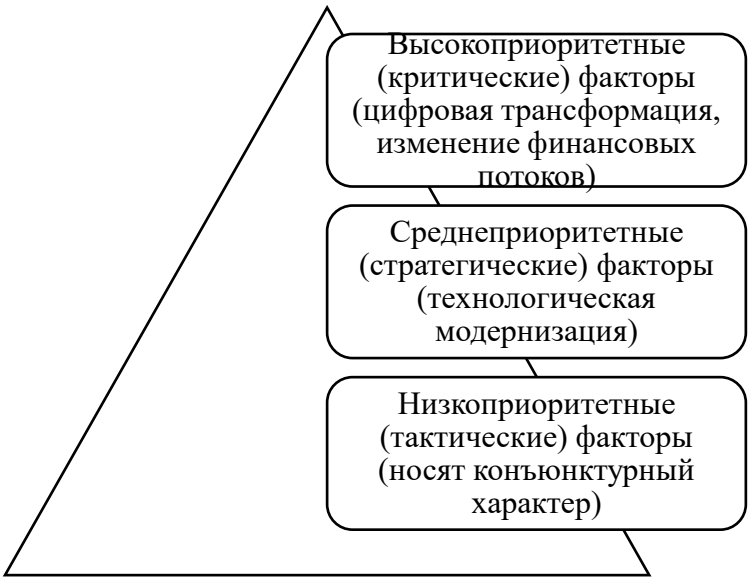


Рис. 1. Факторы по степени влияния на управление конкурентоспособностью

Высокоприоритетными факторами в условиях глобальных трансформаций являются геоэкономические и геополитические изменения: трансформация торговых союзов, перестройка глобальных логистических коридоров и влияние санкций. Они напрямую влияют на эффективность внешнеторговой деятельности и требуют первоочередного внимания.

Среднеприоритетными факторами выступают технологические и рыночные изменения: цифровизация, технологии Industry 4.0, big data, blockchain, изменение потребительских предпочтений, рост требований к экологичности и персонализации продукции. Они формируют условия долгосрочного развития и требуют адаптации бизнес-моделей и цифровых компетенций персонала.

Низкоприоритетными являются локальные или временные изменения институциональной среды и рынка: незначительные колебания в административных требованиях, сертификации или краткосрочные рыночные колебания, корректируемые оперативными управленческими решениями.

Такое структурирование позволяет сосредоточить ресурсы на критических и стратегических аспектах, повышая эффективность управления конкурентоспособностью. Оно также задаёт новые требования к системе управления: гибкость структуры, скорость принятия решений в условиях неопределённости, интеграция цифровых технологий и развитие компетенций в международном праве и цифровых технологиях.

Рассмотрение ключевых факторов глобальной трансформации позволяет перейти к детальному анализу современных тенденций цифровизации международной торговли, оказывающих системное воздействие на конкурентные позиции субъектов ВЭД.

В данном контексте, цифровая трансформация международной торговли представляет собой многогранный процесс, характеризующийся несколькими взаимосвязанными направлениями развития. Соответственно, формирование цифровых торговых платформ становится одним из наиболее значимых

трендов, кардинально меняющих традиционные подходы к организации внешнеэкономической деятельности (табл. 2) [3].

Таблица 2

Ключевые направления цифровой трансформации международной торговли и их влияние на конкурентоспособность субъектов ВЭД

Направление цифровизации	Суть/тренд	Влияние на субъектов ВЭД
Цифровые торговые платформы	Переход от простых поисковых систем к интегрированным экосистемам участников внешней торговли	Обеспечивают сделки, логистику, таможню и расчёты; открывают новые рынки и требуют цифровой адаптации бизнес-процессов
Технологии распределенных реестров и смарт-контракты	Применение блокчейн для сопровождения сделок, отслеживания поставок и международных расчётов	Повышение прозрачности, сокращение издержек и рисков; требует модернизации ИТ и развития компетенций персонала
Искусственный интеллект и большие данные	Анализ рынка, прогноз спроса, оптимизация логистики и поиск новых ниш	Улучшение точности прогнозов и адаптации стратегий; требует инвестиций и квалифицированных кадров, что сложно для МСП
Цифровизация таможенного администрирования и логистики	Автоматизация таможни, создание цифровых коридоров, использование IoT для мониторинга поставок	Снижение издержек и повышение эффективности; требует интеграции в цифровые экосистемы

Ключевые направления цифровой трансформации международной торговли оказывают системное воздействие на конкурентоспособность субъектов ВЭД. Их влияние проявляется в нескольких аспектах (табл. 3) [4].

Таблица 3

Влияние ключевых направлений цифровой трансформации международной торговли на конкурентные позиции субъектов ВЭД

Направление цифровой трансформации	Проявление влияния	Влияние на конкурентоспособность субъектов ВЭД
Оптимизация бизнес-процессов	Цифровые платформы и автоматизация ускоряют внешнеторговые операции	Снижение временных и финансовых издержек, повышение эффективности операций

Продолжение таблицы 3

Прозрачность и надежность операций	Применение блокчейн и смарт-контрактов для безопасности сделок и мониторинга поставок	Минимизация рисков мошенничества, повышение доверия к компании
Аналитика и прогнозирование	Применение искусственного интеллекта и больших данных для анализа рынка, выявления ниш, прогнозирования спроса	Улучшение стратегического планирования, адаптация продуктовой стратегии к рынку
Интеграция в цифровые экосистемы	IoT и цифровизация логистики создают цифровые коридоры для мониторинга поставок в реальном времени	Повышение надежности и управляемости цепочек поставок, интеграция в международные экосистемы
Развитие цифровых компетенций	Обучение персонала и модернизация ИТ-инфраструктуры	Эффективное использование технологий, повышение адаптивности компании к изменениям

Цифровая трансформация международной торговли влияет на стратегические, операционные и организационные аспекты деятельности субъектов ВЭД, создавая одновременно возможности и риски. Успех определяется способностью предприятий к технологической трансформации и интеграции в цифровые экосистемы, что требует системного анализа возникающих возможностей и угроз (табл. 4) [5].

Таблица 4

Угрозы (риски) и возможности цифровизации для традиционных участников в сфере ВЭД

Описание	Влияние на традиционные предприятия
Угрозы (риски)	
Сокращение жизненного цикла преимуществ, основанных на традиционных факторах	Потеря конкурентного преимущества, снижение рыночной позиции
Цифровой разрыв между модернизирующимися и традиционными компаниями	Усиление неравенства, отставание в конкурентной борьбе
Киберугрозы (уязвимость к атакам и несанкционированному доступу к данным)	Потеря данных, финансовые убытки, репутационные риски
Перераспределение рыночной власти в пользу цифровых платформ и агрегаторов	Снижение доли добавленной стоимости для традиционных экспортеров и импортеров
Необходимость постоянной цифровой адаптации и развития компетенций	Требуются инвестиции и организационные изменения, создающие нагрузку на предприятия

Продолжение таблицы 4

Возможности	
Демократизация доступа к глобальным рынкам через цифровые торговые платформы и маркетплейсы	Малые и средние предприятия получают прямой доступ к международным контрагентам без необходимости создавать зарубежные представительств
Использование big data и ИИ для анализа рынка и потребителей	Повышение эффективности маркетинговых стратегий, точности прогнозирования спроса
Автоматизация документооборота и таможенного оформления через блокчейн	Сокращение транзакционных издержек, минимизация ошибок и человеческого фактора

Таким образом, цифровая трансформация международной торговли формирует принципиально новую конкурентную среду, где успех предприятий-субъектов ВЭД определяется их способностью максимально использовать открывающиеся возможности при одновременной нейтрализации возникающих угроз, что обусловливает необходимость разработки принципиально новой модели управления конкурентоспособностью. Предлагаемая модель базируется на интеграции трех взаимосвязанных компонентов, образующих единый управленческий контур (табл. 5).

Таблица 5

Модель управления конкурентоспособностью субъектов ВЭД в условиях цифровой трансформации международной торговли

Компонент модели	Суть компонента	Функция в управлении конкурентоспособностью
Использование возможностей цифровизации	Максимальное применение цифровых платформ, big data, AI, блокчейн и других технологий	Расширение доступа к рынкам, оптимизация бизнес-процессов, повышение эффективности прогнозирования и стратегического планирования
Нейтрализация угроз и рисков	Управление киберугрозами, цифровым разрывом, перераспределением рыночной власти и необходимостью постоянной технологической адаптации	Снижение уязвимости предприятия, сохранение конкурентных преимуществ, адаптация бизнес-моделей к новым условиям
Интеграция и управление цифровыми компетенциями	Развитие цифровых навыков персонала, модернизация ИТ-инфраструктуры, интеграция процессов в цифровые экосистемы	Обеспечение эффективного использования технологий, поддержка стратегической гибкости и устойчивости конкурентоспособности

Предложенная модель управления конкурентоспособностью предприятий-субъектов ВЭД определяет ключевые направления действий (использование возможностей цифровизации, нейтрализацию угроз, развитие цифровых компетенций). Для того чтобы эта модель стала эффективным управленческим инструментом, необходимо реализовать её на практике через интеграционный механизм, который выступает процессом реализации модели, обеспечивая последовательное внедрение её компонентов в деятельность предприятия (табл. 6).

Таблица 6

Интеграционный механизм модели управления конкурентоспособностью предприятий-субъектов ВЭД в условиях цифровой трансформации

Этап интеграционного механизма	Содержание этапа	Цель / эффект для конкурентоспособности
Диагностика и оценка	Выявление возможностей цифровизации и потенциальных рисков	Определение приоритетов действий, минимизация угроз и максимизация эффектов
Планирование действий	Разработка стратегии внедрения цифровых технологий и мер по нейтрализации рисков	Создание практического плана по повышению конкурентоспособности
Реализация изменений	Внедрение цифровых платформ, модернизация ИТ, обучение персонала	Повышение эффективности процессов и адаптивности предприятия
Мониторинг, корректировка	Отслеживание результатов, анализ эффективности, внесение изменений	Обеспечение непрерывного улучшения и устойчивости конкурентных преимуществ

Интеграционный механизм обеспечивает практическую реализацию модели управления конкурентоспособностью субъектов ВЭД, превращая стратегические направления в согласованные действия. Он создаёт синергию между использованием возможностей цифровизации, нейтрализацией угроз и развитием цифровых компетенций, повышая адаптивность и устойчивость предприятия в условиях цифровой трансформации международной торговли.

Разработка комплексной модели и интеграционного механизма управления конкурентоспособностью предприятий-субъектов ВЭД требует обоснованного методического обеспечения, способного оценивать их эффективность в условиях динамичной трансформации международных

экономических отношений. Для этого целесообразно применять многоуровневую систему оценки, которая интегрирует как количественные, так и качественные методы анализа.

Так, количественные методы позволяют объективно измерять эффективность управления и включают показатели финансовой и операционной деятельности, индексы конкурентоспособности, а также использование аналитики больших данных и моделей прогнозирования.

В свою очередь, качественные методы обеспечивают глубокое понимание стратегических и организационных аспектов и включают экспертные оценки, SWOT-анализ, кейс-стади и оценку цифровых компетенций персонала и зрелости ИТ-инфраструктуры.

Интеграция количественных и качественных методов создаёт комплексный инструмент оценки, который учитывает, как количественные результаты деятельности, так и качественные изменения в организационных и технологических процессах. Такой подход позволяет не только измерять текущую эффективность, но и выявлять направления для стратегической адаптации и повышения конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой трансформации международной торговли.

Выводы. В условиях глобальных трансформаций управление конкурентоспособностью предприятий ВЭД требует адаптации к цифровизации, изменению цепочек создания стоимости и росту конкуренции. Цифровизация открывает возможности (доступ к рынкам, оптимизация процессов, точное прогнозирование) и создаёт угрозы (киберриски, цифровой разрыв, необходимость постоянной адаптации). Комплексная модель управления позволяет использовать возможности, нейтрализовать угрозы и развивать цифровые компетенции, повышая гибкость и устойчивость компаний.

Научный руководитель – Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности «Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС».

Список литературы

1. Сукманов Э.В., Лиманская М.В. Стремление к международной конкурентоспособности как приоритетное направление внешнеэкономической деятельности предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 6 [Электронный ресурс]. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2017/06/15018 (дата обращения: 06.11.2025).

2. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559921 (дата обращения: 05.11.2025).

3. Илларионов Ю. Н. Управление конкурентоспособностью в современных условиях / Промышленная политика. – № 4-6. – 2023. – Режим доступа: https://msu-press.ru/ru/4-6-2023/upravlenie-konkurentosposobnostyu-v-sovremennykh-usloviyakh-1-1 (дата обращения 05.11.2025 г.).

4. Кулик Е.И. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Политика, экономика и инновации. – № 1(42). – 2022. – С. 1-10.

5. Ткаченко, М. Ф. Новые тренды в мировой экономике и международном бизнесе и их влияние на внешнеэкономическую деятельность российских предприятий / М. Ф. Ткаченко, В. М. Кутовой, П. И. Толмачев // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 6589-6600. – DOI 10.18334/epp.13.12.120332.