

сом "постачання – виробництво – збут" логістичного стилю управління.

Література: 1. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 368 с. 2. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 608 с. 3. Миротин Л. Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 252 с. 4. Козловский В. А. Логистический менеджмент: Учебное пособие / В. А. Козловский, Э. А. Козловская, Н. Т. Савруков. — 2-е изд., доп. — СПб.: Изд. "Лань", 2002. — 272 с. 5. Неруш Ю. М. Логистика: Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 496 с. 6. Окландер М. А. Промислова логістика: Навчальний посібник / М. А. Окландер, О. П. Хромов. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 224 с. 7. Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь. — М.: Экономика, 1995. — 256 с. 8. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд. "Проспект", 2004. — 504 с. 9. Сергеев В. И. Логистические системы мониторинга цепей поставок. Учеб. пособие / В. И. Сергеев, И. В. Сергеев. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 172 с.

Стаття надійшла до редакції
13.01.2005 р.

УДК 658.012.12:339.137.2

Орлов П. А.
Піддубна А. І.

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

In the article a new approach and methodical principles of developing the enterprise international competitiveness management as the aggregate of methodological, organizational and informational reflection of managerial system, developed on the basis of systematic approach is proposed.

Динамічність і радикальність змін, що відбуваються в сучасному світовому економічному просторі, все більш переміщують управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств України у клас проблем загальнонаціонального значення, без розв'язання яких країна ризикує опинитися на узбіччі цивілізаційного розвитку.

Серед причин, що породжують проблемну ситуацію у цій сфері управлінської діяльності, однією з головних є низький рівень використання потенціалу системного підходу до організаційно-методологічного проектування управління.

Метою даної статті є розробка й обґрунтування концептуальної моделі розвитку та теоретико-мето-

дичних засад підвищення системної сполучності й предметної єдності методологічного, організаційного та інформаційного забезпечення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Використовуючи системний підхід в об'єктивуючій (методологічній) та організаційній його функціях, автори пропонують концептуальну модель розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, схема якої наведена на рис. 1.

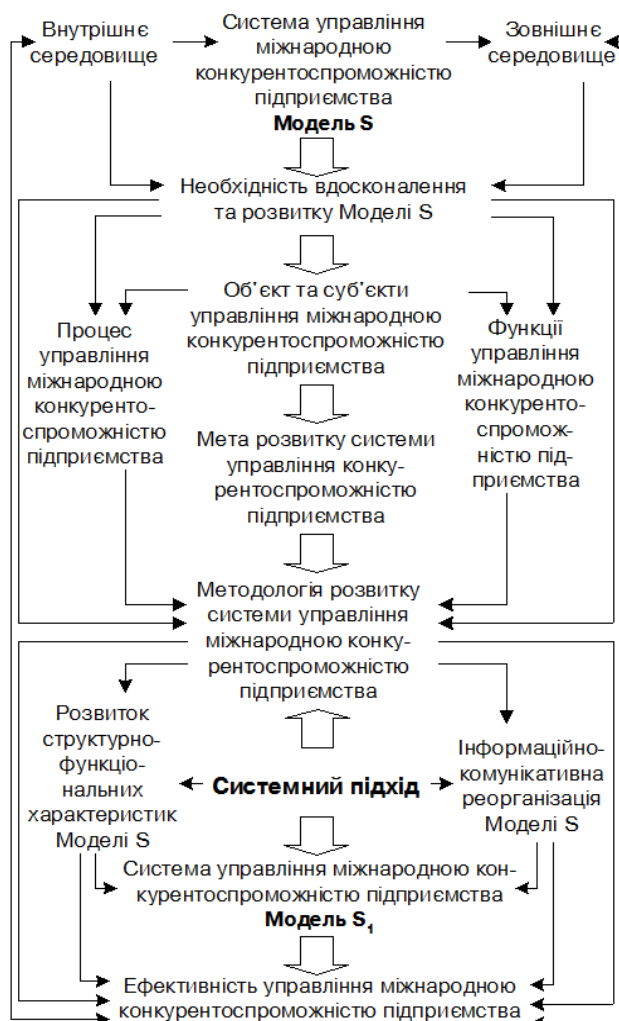


Рис. 1. Концептуальна схема розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (системний підхід)

Наведена модель становить собою сукупність трьох рівнів опису розвитку системи управління:

методологічного, який визначає смислове поле цього виду управлінської діяльності, її "тематизм" та категоріальний апарат;

організаційного, який визначає засіб відтворення управлінської діяльності та її репродуктивну функцію;

інформаційно-комунікативного, який характеризує умови системної реалізації та якість управ-

лінської діяльності у формі прямих та зворотних інформаційних потоків.

Відповідно до цієї схеми розв'язанням проблеми є система, що заповнює проміжок між існуючою (MS) і бажаною (MS_д) моделями системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Визначальним етапом у реорганізації Моделі S є **методологічна рефлексія** управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як змістовно-осмисленого виду управлінської діяльності, яка має забезпечувати відповіді на такі основні питання:

сутність та об'єкт управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

можливість і необхідність розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю на рівні окремого підприємства та держави;

ідентифікація суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

мета (завдання) розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

функціональний зміст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Дослідження сутності й закономірностей формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління, існуючих теоретичних положень та здобутків обумовлюють висновок про необхідність розгляду управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як органічної складової менеджменту підприємства, використання загальної методології науки управління для розвитку його теоретичних засад.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності як відображення стану міжнародної економічної діяльності підприємства, який має не тільки мікроекономічний зміст, а й загальнодержавний характер. Проблема рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є лише власною справою окремого підприємства, оскільки воно виступає як частина національної, галузевої та регіональної господарської системи. Вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності окремого підприємства мають відчувати як його власники, робітники, партнери по кооперації, місце (регіон) його розташування, так і держава, валютні надходження бюджету якої формуються з прибутків суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є економічні агенти, об'єктом інтересів яких є рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідний і достатній для забезпечення його життєздатності як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Усю сукупність економічних агентів, що претендують на роль суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, можна розділити на три основні групи: уряд країни, бізнес, який включає власників і управлінські структури, та найманий персонал.

Аналіз та врахування сучасної світової практики дозволяє деталізувати суб'єктний контур управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, виокремлюючи у ньому наступних його учасників:

1) **державні, відомчі та регіональні органи** з-поміж спеціалістів з питань зовнішньоекономічної політики, зовнішньоторговельного регулювання та конкурентної політики. Завдання та повноваження цього суб'єкта управління визначаються відповідними нормативно-правовими актами та підпорядкуванням діяльності органів державного управління інтересам господарських суб'єктів України;

2) **власники підприємств** в умовах, коли вони самостійно реалізують основні завдання та функції управління без залучення відповідних фахівців. Така ситуація є характеристикою для малих та середніх підприємств з обмеженим апаратом управління або взагалі без нього. За будь-яких умов власники підприємств мають брати безпосередню участь у формуванні програми заходів та дій щодо підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони пов'язані зі стратегічними цілями та мають спиратися на їх економічні інтереси й фінансові можливості;

3) **вищий управлінський персонал підприємства** (виконавчий директор і заступники директора) та керівники операційних підрозділів, у межах яких складається ланцюг цінностей підприємства;

4) **функціональний менеджер-економіст підприємства**, який спеціалізується тільки на управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і має відповідну підготовку (бажано на рівні магістра). Як правило, введення цієї посади є свідченням гостроти проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

5) для розробки та реалізації стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на платній основі можуть залучатися також **менеджери-економісти консалтингових фірм**.

Метою розвитку системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є переведення на таку модель її функціонування, яка ґрунтується на вимогах релевантного зовнішнього середовища та на ресурсних можливостях підприємства, і в межах якої досягається рівень міжнародної конкурентоспроможності, необхідний і достатній для стійкого оперування підприємства на зовнішньому ринку.

За **функціональним змістом** управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства становить сукупність певних функцій менеджменту (цілевизначення, планування, організація, мотивація

і контроль) і процесів (прийняття рішень і комунікація), які поєднують окремі функції у єдиний процес управління [1, с. 61].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства — виокремлений і самостійний вид менеджменту, що обумовлюється: по-перше, особливостями міжнародного простору як ресурсу сучасного економічного розвитку підприємства; по-друге, відсутністю у ньому моносуб'єкта управління; по-третє, специфічним методологічним апаратом, який пов'язаний з виходом завдань та суб'єктів управління за межі власного соціуму, тобто виходом, який торкається інтересів інших країн та здатний породжувати їх протистояння і навіть міжнародні конфлікти.

В авторському розумінні управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства — це системно скоординована діяльність, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції. Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства складається з ряду підсистем відповідно до функціональних сфер підприємства. Реалізація мети, завдань та функцій системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можлива лише за умови узгодження всіх підсистем управління. Тільки за цих умов підприємство може закріпитися у ролі суб'єкта на зовнішньому ринку й здійснювати реальний вплив на інших його суб'єктів.

Визначення **методологічних основ** управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на загальній теорії менеджменту, її творчому розвитку з урахуванням, по-перше, особливостей міжнародного економічного простору як ресурсу розвитку підприємства; по-друге, соціально-економічних умов функціонування підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності України; по-третє, специфічних завдань даного напрямку управління.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на концептуальних положеннях домінуючих сучасних підходів до управління — процесного, системного, стратегічного, ситуаційного, адаптивного, проектного тощо. При цьому методологічним стрижнем розвитку теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, на думку авторів, є **системний та стратегічний підходи**.

В Україні має бути створена система управління, що ґрунтується на стратегії прориву до світового рівня конкурентоспроможності. А прорив є особливою формою розвитку, яка вимагає використання якісно нових його джерел та ресурсів. Особливе значення серед цих ресурсів мають так звані "метаресурси" (міжнародний та інформаційний маркетинг, міжнародний фінансовий менеджмент, мене-

джмент персоналу та організації), якість яких є визначальною для досягнення конкурентного успіху підприємства.

Каркас або несуча конструкція системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства мають спиратися на дві головні опори — національну державу і вітчизняне підприємство. Об'єктивна необхідність державного блоку регулювання у цій системі зумовлюється неомогенністю світового економічного простору, існуванням у ньому нерівноважних механізмів конкурування, політичної та ідеологічної дискримінації, нападів та інтервенцій з боку тих чи інших суб'єктів міжнародної економічної діяльності. З іншого боку, ніяка держава не в змозі забезпечувати рівень конкурентоспроможності підприємств без власних зусиль підприємства на досягнення результату, який гарантує його зберігання як суб'єкта міжнародної конкуренції. У кожного суб'єкта управління у цій системі — своя роль, але усі разом на зовнішньому ринку вони мають діяти як консолідована система "держава — підприємство", тобто як гравець світового ринку, запас міцності якого не вичерпується тільки економічним потенціалом підприємства, а має ґрунтуватися на інституціональній, нормативно-правовій, організаційній тощо підтримці країни базування підприємства.

Крізь визначені особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має вирішуватися й проблема оцінки його **ефективності**. Розв'язання цієї проблеми, на погляд авторів, має здійснюватися не у площині виділення із загального ефекту тієї частини, яка досягнута завдяки функціонуванню власне цієї системи управління, а у площині динаміки результативних показників міжнародної економічної діяльності підприємства, досягнутих за час функціонування реорганізованої системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Визначення цих показників має здійснюватися на основі **стратегічного підходу до управління** — виявлення ключових чинників конкуренції в галузі, факторіальних джерел конкурентоспроможності, оцінки економічного потенціалу та адаптаційних можливостей підприємства до змін зовнішнього середовища.

Іншим логічним кроком у розвитку системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства згідно з системним підходом є **організаційна рефлексія** методологічного її рівня. Зміст поняття "організаційна рефлексія" автори розуміють не тільки як засіб здійснення цього виду управлінської діяльності, а і як власну функцію цієї діяльності, яка забезпечує її якість, зміст та осмислене її структурування у часі [2, с. 175].

Згідно з **принципом історичності**, розвиток управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має розглядатися як зміна фазових його станів, тобто як активна реорганізація існуючих організаційно-структурних та функціональних

характеристик системи, орієнтованих на бажану модель її функціонування. У реорганізації мова йде, зрозуміло, не про скасування, а про переосмислення структури функцій існуючої системи управління, про перебудову їх на основі системного підходу з метою виведення на новий рівень екіфінальності та підвищення ефективності. Графічне відображення цієї моделі розвитку системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 2(в).



Рис. 2. Моделі розвитку системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства при пасивному (а, б) і активному (в) врахуванні її історичної закономірності

Розвиток системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в Україні доцільно здійснювати у два етапи, кожен з яких має відображати адаптаційну підготовку вітчизняних підприємств у межах ланцюга "Україна–СОТ".

Перший етап розвитку має сполучатись з формуванням "невідкладних" організаційних заходів та управлінських інструментів, спрямованих на пом'якшення можливих негативних наслідків вступу країни до СОТ для окремих галузей та підприємств. На цьому етапі має бути: визначено "ромб конкурентоспроможності країни"; проведена гармонізація зовнішньоторговельного режиму з вимогами та нормами СОТ, до якої підприємствам також потрібно буде адаптуватися; прискорено процес структурної перебудови й технологічної модернізації підприємств; удосконалена структура зовнішньоторговельного обороту країни.

Другий етап розвитку пов'язаний з вирощуванням "національних чемпіонів" — локомотивів розвитку економіки України, перетворенням їх у транснаціональні економічні структури й технологічні системи, здатних на рівних інтегруватися у світові відтворювальні ядра та комплекси.

Структура-зв'язок "держава — підприємство" як стрижень сучасної парадигми міжнародної конкуренції об'єктивно обумовлює **модель-проект** системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як дворівневої ієрархічної структури з двома контурами (підсистемами) управління:

1) підсистема управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на рівні держави (макроекономічний контур управління); 2) підсистема управління міжнародною конкурентоспроможністю на рівні підприємства (мікроекономічний контур управління).

Вдосконалення та розвиток макрорівня системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства мають здійснюватися у напрямі нарощування різноманітності координатора системи шляхом:

реорганізації структури та функцій координатора системи;

розширення процедур і принципів координації відповідно до стану внутрішнього та зовнішнього середовища

За своєю структурою макроекономічний блок системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має включати (рис. 3): стратегічну компоненту, методологію і методику стратегії нарощування конкурентоспроможності та організаційно-економічний механізм її реалізації — систему інститутів, методів й інструментів підтримки та зростання конкурентоспроможності підприємств та економіки в цілому.

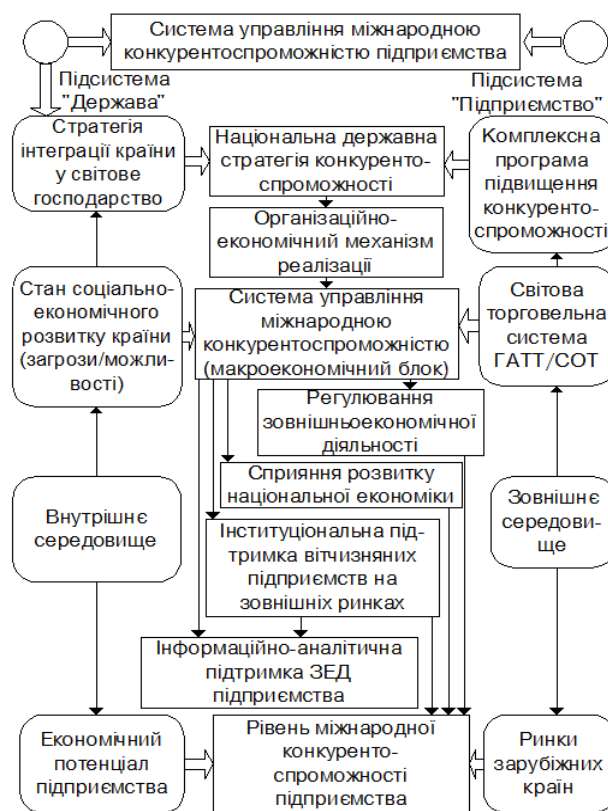


Рис. 3. Структура та модель взаємозв'язків у макроекономічному контурі системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Стратегічною компонентою державного рівня управління міжнародною конкурентоспроможністю в Україні є довгострокова державна програма конкурентоспроможності, розробленню якої має передувати ретельний моніторинг конкурентоспроможності галузей, секторів і підприємств країни із застосуванням системи національних та світових рейтингових агентств та інших незалежних джерел економічної інформації та оцінок.

Організаційно-економічний механізм реалізації державної програми конкурентоспроможності — це сукупність інституціональних, організаційних, економічних, соціальних, політичних та інших інструментів і засобів державного впливу на умови формування та відтворення конкурентних переваг вітчизняних підприємств у пріоритетних галузях та секторах економіки. Функціонально він має бути спрямованим на:

сприяння розвитку національної економіки;

регулювання зовнішньоекономічної діяльності на основі політики виваженого протекціонізму та лібералізму;

інституціонально-правову та економічну (в межах міжнародних угод) підтримку національних товаровиробників на зовнішніх ринках;

інформаційно-аналітичну підтримку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

Реалізація цих завдань координатора вимагає побудови такої його організаційної структури, а за необхідності — і рівнів ієрархії у ній, при якій арсенал методів та засобів управління буде більшим, ніж усе різноманіття проблем, що виникають у реальних умовах міжнародної економічної діяльності вітчизняних підприємств, тобто забезпечується відповідність координатора системи управління закону "необхідного різноманіття" [3, с. 105]. Цілком логічно, що виконання координатором такої, наприклад, функції як "регулювання зовнішньоекономічної діяльності" потребує більш складної декомпозиції його структури, елементи якої мають відображати:

митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни;

режим квотування та ліцензування імпорту;

спеціальний інструментарій захисту внутрішнього ринку, пов'язаний з використанням державних норм і стандартів, сертифікації імпортованих товарів, компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, методів тарифної ескалації тощо.

Важливого значення у реорганізації координатора набуває вибір форми або способу формалізації сигналів, що зв'язують елементи, і за допомогою яких реалізується процедура (функція) координації системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вирішення цього завдання має здійснюватися у напрямі збільшення різноманітності координатора системи шляхом нарощування такої кількості виходів із нього (а за потреби і рівнів ієрархії в ньому), при якій керованій системі надається можливість самостійного вибо-

ру режиму координації в межах таких видів, як "узгоджена взаємодія", "розв'язування взаємодії", "наділення відповідальністю" та "створення коаліцій".

Реорганізація підсистеми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватись у напрямі набуття нею двох головних характеристик:

досить високого ступеня узгодженості й системної сполученості з державним рівнем управління, з одного боку, і власного уявлення про стан та динаміку зовнішнього середовища, в якому здійснюється міжнародна економічна діяльність підприємства, — з іншого;

можливістю ефективного реагування (у тому числі й за допомогою держави) на ці уявлення у напрямі тих системних дій, які необхідно здійснювати на цьому рівні управління.

Системний підхід до розвитку мікрорівня управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що організація процесу управління у ньому набуває багатокрокової форми, за якою кожен наступний крок виступає як похідний від попереднього, а сукупність кроків виступає як ієрархічна, наповнена релевантним змістом процедура управління. При цьому ефективність управління визначається як результативністю (якістю) кожного етапу (кроку), так і швидкістю переходу від одного до іншого. На рис. 4 наведена 6-крокова методологія організаційного проектування як системи взаємозв'язаних дій, яка покладена в основу побудови структурної схеми підсистеми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (рис. 5).

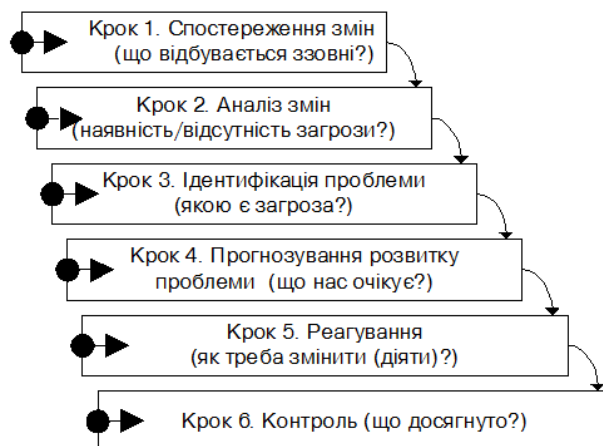


Рис. 4. 6-крокова методологія організаційного проектування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Згідно з цією схемою, структурними елементами підсистеми мікроекономічного рівня управління міжнародною конкурентоспроможністю є:

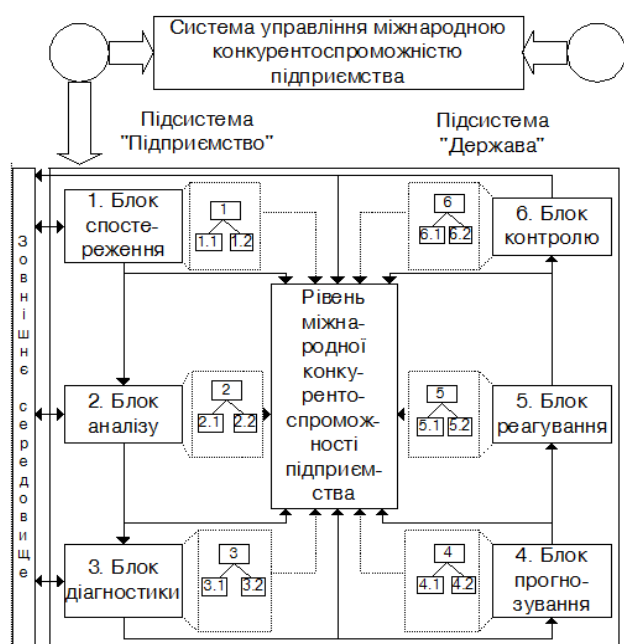
1) **блок спостереження, аналізу та діагностики** (САД), що запроваджує причинно-наслідкові взаємо-

зв'язки між змінами зовнішнього середовища та рівнем міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

2) **блок прогнозування** (П), що має передбачати наслідки впливу змін зовнішнього середовища на рівень функціонування підприємства та на його конкурентну позицію;

3) **блок реагування** (Р), який визначає, яка стратегічна реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища має бути у різних сферах його функціональної діяльності або ж у сфері його взаємодії з урядом країни;

4) **блок контролю** (К), який остаточно встановлює адекватність реакції підприємства до змін зовнішнього середовища як у цілому — з позиції рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, — так і в межах окремих його підрозділів за шкалою їх внесків у загальний позитивний результат реагування.



Умовні позначення:

1 – 6 – підсистеми старших рангів.

1.1 – 1.2; ... 6.1 – 6.2 – підсистеми молодших рангів.

Рис. 5. Структурна схема системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Загалом, підсистема управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства характеризується більш складними структурно-функціональними характеристиками й процесами порівняно з регулюванням на макrorівні управління. Знайти єдину "правильну" модель управління, яка б була "працездатною" у різних умовах, неможливо. "Мудрі інженери, — зазначають Дж. Балоган і В. Хоуп-Хейлі (спів-автори курсу MBA зі стратегічного менеджменту), — ...повинні з великою обережністю підходити до рекомен-

дацій, які ґрунтуються на описі, як інші організації досягають успіху у цій справі. Щоб реалізація будь-якої стратегії була успішною, вона має відбуватися з урахуванням свого стратегічного контексту" [4, с. 545 – 546].

Стратегічний контекст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства обумовлюється самим змістом цього виду управлінської діяльності, у якій зовнішній виклик стає вимогою для внутрішнього реагування. Інструментом реагування як поведінки суб'єкта управління є стратегія розвитку системи управління, а умовою її реалізації — стратегічний режим процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Науково-теоретичне та операціональне значення запропонованої моделі розвитку системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що вона становить системоутворюючу конструкцію, на основі якої:

забезпечується системне охоплення проблеми розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. В єдину цілісну систему в ній інтегровані об'єкт, суб'єкт, зміст, структура та функції цього виду управління;

узгоджуються цілі й завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як на рівні системи в цілому, так і на рівні окремих її підсистем та структурних елементів;

визначається стратегічне структурування (ієрархічність) управлінської діяльності як на найвищому рівні, так і на рівні складових її етапів;

забезпечується системна сполучність і предметна єдність методологічного, структурно-функціонального та інформаційного забезпечення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Поглиблення розробки проблеми розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, на думку авторів, доцільно було б ввести у площину формалізації процесу управління як системи взаємопов'язаних дій та причинно-наслідкових зв'язків, які забезпечують перехід від базової Моделі MS до нової, реорганізованої Моделі MS₁ управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Література: 1. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. — Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. — 264 с. 2. Стратегическое управление в муниципальном управлении. Введение в предмет. Учеб. пособие для муниципальных управляющих. Сер. "Библиотека местного самоуправления". Вып. 19. — М.: "Московский общественный научный фонд". — 2000. — 292 с. 3. Системный анализ и принятие решений. Словарь-справочник. Учебное пособие для вузов / Под ред. В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. — М.: Высшая школа, 2004. — 616 с. 4. Фазей Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Л. Фазей, Р. Рэнделл: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.

Стаття надійшла до редакції
24.02.2005 р.