

БаК, 2001. — 624 с. 4. Данилюк М.О., Лецій В.П. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Наукове видання. — Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. — 248 с. 5. Семь нот менеджмента. — 5-е изд., доп. — М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001. — 656 с.

УДК 658.14

О.Б. Мних
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки енергетичних і хімічних
підприємств та маркетингу

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ

© Мних О.Б., 2003

Розглядаються тенденції організаційного розвитку підприємств в умовах розгортання бізнесу в європейському масштабі. Відображено вплив основних чинників, що визначають характер структурних змін та динаміку фінансових результатів господарювання.

The tendencies of organizing development of enterprises at business extension conditions in European spectrus are examined in a given article. The influence of basis factors, that determine structural changes character and dynamics of financial agricultural results, is shown.

Постановка проблеми. Світовий досвід показує, що змагання за лідерство очолюють ті країни, в яких більш оптимальна організаційно-виробнича структура. Відомо, що стратегічною метою України є інтеграція з країнами Європейського Союзу, і з 1998 року, коли була підписана Угода про партнерство та співробітництво України з країнами ЄС, активізувалася робота із вдосконалення організаційно-економічного механізму регулювання розвитку економіки. Складність розв’язання цієї проблеми в перехідний період формування ринкових структур вимагає ґрунтовного дослідження комплексу питань на різних рівнях управлінської системи:

- на макрорівні — у зв’язку з необхідністю переорієнтації реального сектора на випуск конкурентоспроможних в європейському економічному просторі, наукомістких, з високим ступенем технологічної обробки товарів відповідно до стратегічної цілі — інтеграції економіки України з країнами ЄС;

- на мікрорівні, де раціональна комбінація факторів виробництва та оптимальне співвідношення між рівнями спеціалізації та диверсифікації є базою для підвищення якості підприємств загалом (TQM), вдосконалення системи корпоративного управління та забезпечення тривалої економічної стабільності та конкурентних переваг товаровиробників на внутрішньому і зовнішніх ринках збуту.

Розвиток потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання як виробничої системи видозмінює його функції і структуру. Структура такої системи, в свою чергу, повинна містити елементи прогнозу або стратегічні показники відносно тих задач, які можуть виникнути. Якщо на етапі проектування і створення виробничої системи її цілі, структура і функції узгоджені між собою, то в процесі практичної діяльності висока динаміка ринкової кон'юнктури, потреб і вимог споживачів постійно змінюють режим реалізації такої функції, призводять до зростання затрат на її виконання, тобто до зниження продуктивності такої системи, до зміни системи мотивації як персоналу, так і партнерів у бізнесі. Зміна матеріально-технічної основи через впровадження прогресивної техніки чи технології призводить до того, що раніше вибрана організаційна форма підприємництва, яка охоплює технологічні зв'язки у межах підприємства і партнерські ділові відносини за його межами (в системі постачання ресурсів і збуту продукції) вже не може забезпечити необхідний в даний час фінансовий чи соціальний результат.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Трансформація економіки будь-якої країни в процесі переходу від командно-адміністративного до ринкового механізму господарювання здійснюється на основі таких елементів чи інструментів механізму, як стратегія, структура і система. Стратегія реалізується у межах певної структури. В свою чергу, оргструктура будується відповідно до напрямків діяльності, визначених стратегією [7, 8]. У ринкових умовах, коли на зміну виробничій приходиться маркетингова політика підприємства і зростає значимість впровадження принципів соціально-етичного та екологічного маркетингу на євrorинках, перед вченими-економістами та менеджерами стоїть складне завдання розроблення якісно нових теоретичних та методичних підходів щодо оцінки життєздатності оргструктур та обґрунтування вибору тої чи іншої організаційної форми підприємництва [1—13].

У найбільш ранніх роботах з теорії стратегічного планування бізнесу (у 60-і роки) суть стратегії розкривалася як “визначення довгострокових цілей і задач підприємства, адаптація курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей” [1]. Проте пізніше (у 80-і роки) поглиблення інтеграційних процесів у регіонах і світовому масштабі, інтенсифікація факторів науково-технічного прогресу обумовили необхідність збагачення поняття бізнес-стратегій, зокрема, в роботі [2] підкреслюється, що “стратегії повинні ефективно капіталізувати сильні сторони фірми, усунути її слабкі сторони, вилучити переваги завдяки сприятливим зовнішнім умовам та успішно ухилятися від зовнішніх небезпек”. Це означає, що цілі виживання в конкурентному середовищі стають домінуючими над іншими цілями.

На початку 1960-х рр. Andrews, Christiansen та Ansoff заклали основи стратегічного планування і підкреслювали необхідність співставляти можливості діяльності компанії з організаційними ресурсами. Основними результатами роботи у 80-х рр., коли дослідники намагались розробити загальні схеми успіху в цьому напрямку, стало створення моделі ланцюжка створення цінності для споживача, а також моделі 7S, які сприяють постановці та розумінню внутрішніх проблем. У 1970-і та 1980-і рр. дослідники остаточно переконались у тому, що розроблення стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування, тому що в різних компаніях можуть існувати різні стратегії, і тому, що запроєктована та впроваджена стратегії можуть відрізнитись між собою. Оскільки швидкість змін та непостійність конкурентних середовищ продовжували зростати, стало очевидним, що підприємство повинно постійно адаптуватись до швидкозмінних обставин. У 90-х роках основна увага акцентувалася на стратегічному дослідженні ресурсів (засобів) і компетенції

та їх взаємних впливів (Р. Нельсон [4], Б. Вернерфелд [5], Дж. Барней [6]). Організований бізнес, як справедливо зауважує В.С. Єфремов в роботі [7], не може постійно змінювати свій курс і бути стовідсотково гнучким, реагувати на будь-які зміни у зовнішньому оточенні, адже його виробничо-технологічна структура має певні просторові та часові рамки, що вносить деяку інертність в його поведінку.

Тісний взаємозв'язок функцій, дотичних до розвитку підприємства, з функціями, що реалізуються у зовнішньому середовищі, вимагає еволюції стратегії управління (фінансового, інвестиційного, маркетингового тощо). Сама структурна комбінація факторів виробництва уможливорює отримання синергічного ефекту, тому в умовах інтенсифікації зовнішніх впливів доцільно видозмінювати функціональні зв'язки між ринковими структурами відповідно до потреб часу. За рахунок інтеграції на рівні об'єднання кількох підприємств (асоціації, корпорації, концерну чи консорціуму) підвищується ефективність через:

- використання сумісних ресурсів, зокрема комп'ютеризованої системи інформації і комунікацій;
- передачі ноу-хау;
- можливості придбання додаткових ресурсів;
- концентрацію ключових здібностей, компетентності;
- дію синергічного ефекту.

Як показали результати маркетингових досліджень промислових підприємств і кредитно-інвестиційних структур Львівщини, проведених студентами НУ"Львівської політехніки" під керівництвом автора статті, менеджери усвідомлюють важливість формування гнучких організаційних структур за просторово-часовою ознакою, орієнтованих на максимальне задоволення потреб цільових груп споживачів, а також вдосконалення системи ділового партнерства для зміцнення конкурентних позицій на ринку, оскільки наявний ресурсний потенціал можна використовувати з різним рівнем ефективності на основі альтернативних схем взаємодії факторів організаційно-технологічного характеру. Разом з тим проведені дослідження дозволяють зробити висновки щодо недостатньої обізнаності топ-менеджменту щодо застосування сучасних прогресивних методик вивчення власного потенціалу, проведенню ABC-аналізу, SWOT-аналізу, розробленню альтернатив формування стратегій організаційно-технічного розвитку з врахуванням ринкових ситуацій, варіантів вибору ділових партнерів бізнесу, а на проміжних стадіях виготовлення продукту — поєднання інтересів із суб'єктами господарювання, які є потенційними конкурентами в процесі продажу кінцевого продукту.

Як справедливо зауважив П. Друкер, успіх в бізнесі залежить не стільки від подолання проблем, скільки від своєчасного використання шансів, вигідних ринкових умов, правильного визначення цільових груп споживачів як об'єктів дослідження маркетингу для окреслення параметрів зовнішнього оточення підприємницьких структур і визначення його типу — стабільного чи динамічного, а також їх потреб. Вирішення цих задач дозволяє своєчасно відрегулювати просторово-часові характеристики, інтенсивність матеріально-речових, фінансових та інформаційних потоків на вході і виході підприємства як відкритої динамічної системи.

На початку третього тисячоліття вже далеко недостатньо нарощувати обсяги продажу та організувати високоспеціалізоване виробництво для досягнення очікуваних фінансових показників. Високу динаміку на товарних ринках визначає поведінка великих ТНК,

використання Internet-технологій для організації замовлень на покупки, зміна споживчих переваг покупців, інтеграція промислових, торговельних компаній та банківських структур. Це актуалізує проблему вивчення менеджерами українських підприємств зарубіжного досвіду реалізації принципів партнерського маркетингу, практики проведення маркетингових досліджень і вивчення моделей поведінки споживачів (економічної, соціальної, психологічної). Відповідно ставляться підвищені вимоги до професійних якостей менеджерів для вирішення задач підвищення продуктивності діючих оргструктур, їх гнучкості, надійності роботи при різних коливаннях ринкової кон'юнктури тощо.

Важливим фактором успіху в мінливому ринковому середовищі є тісна взаємодія організаційно-технічних факторів виробництва різних ділових партнерів в ланцюгу формування доданої вартості. Це вимагає чіткого визначення функцій і задач підприємства, що передбачає раціоналізацію зовнішньої відносно виробника системи відносин з партнерами, зокрема із суб'єктами ринкової інфраструктури — кредитними установами, транспортно-експедиторськими службами, консалтинговими, страховими, венчурними та іншими компаніями, що обслуговують потреби як виробників, так і споживачів.

Підприємства, які не прагнуть до співпраці, будуть поступово втрачати ринкову вартість порівняно з тими, які будуть працювати відкрито, шукаючи нові способи створення вартості для акціонерів. Microsoft і NBC створили MSNBC для того, щоб мати частку у новій торговельній вартості на основі поєднання інформаційних медіа з телебаченням та розважальними програмами. Подібні альянси з багатьма фірмами, які застосовують ту саму цифрову технологію, уклала компанія AT & T.

Життєздатність чи продуктивність структури господарської системи має тенденцію до зниження, оскільки зміна потреб потенційних покупців на ринку і матеріально-технічної бази призводять до того, що раніше оформлені в організаційно-правових межах зв'язки уже не можуть забезпечити необхідний нині фінансово-економічний чи соціальний результат. Більше того, обрана для реалізації у колишніх умовах структура зв'язків може взагалі не входити у множину потенційно можливих, наприклад, через появу на ринку стратегічних альянсів, потужних фінансово-промислових груп, агресивну маркетингову політику конкурентів і їх можливу підтримку з боку державних органів влади тощо. Якщо ці об'єктивні зміни своєчасно не враховуються в тактиці менеджерів і відповідно не коригуються стратегічні рішення, то це призведе до необ'єктивної оцінки власних ресурсних можливостей, необґрунтованих управлінських рішень при формуванні товарно-збутової, інноваційно-інвестиційної та цінової політики. Відповідно, оргструктура буде інертною до змін в ринковому оточенні, будуть втрачені можливості для відтворення капіталу і формування стартових умов на перспективу.

Напрямок еволюції відносно як реального сектора економіки, так і банківських структур підтверджують науково-прикладні результати в галузі маркетингу, а саме: управління підприємством загалом мусить рахуватися з вищою диверсифікацією ринку, що підвищує роль мікросегментів.

Виклад основного матеріалу. Класичний підхід до стратегії організаційного розвитку промислових підприємств ґрунтується на оцінці сильних та слабких сторін діяльності підприємства на основі експертних методів та емпіричних залежностей. Проте такий підхід, на думку автора, в принципі не може виявити причин появи тих слабких сторін, так само як і сильних сторін. Така можливість з'являється лише при застосуванні

системного підходу, суть якого полягає в тому, що підприємство розглядається як відкрита динамічна система, в якій тісно взаємодіють між собою функціональні та технологічні зв'язки, статичні (або стабільні) та гнучкі структури, причому зміна якісних та кількісних параметрів матеріально-речових, фінансових та інформаційних потоків на вході системи призводить до необхідності своєчасної якісної зміни організаційної структури, внутрішніх відносин між підрозділами та зовнішніх відносин із діловими партнерами.

Важливо зауважити, що в підприємницьких структурах здебільшого відсутня інформаційна маркетингова система, що відображає напрями та силу впливу факторів макро-і мікросередовища на функціонування та розвиток підприємств. Всі ці питання тією чи іншою мірою зачіпають проблему раціоналізації діючих організаційних структур, включаючи повну реструктуризацію, перерозподіл майнових прав чи зміну форми власності на майно.

Наведемо такі приклади. У 2001 році машинобудівельна галузь стала однією з тих, що найбільш динамічно розвиваються: приріст реальних обсягів випуску продукції становив 18,8 %. Причина настільки значного росту — поліпшення зовнішньоекономічної кон'юнктури ринку й особлива “увага” до галузі з боку металургійних гігантів, зацікавлених у розширенні внутрішнього споживання металопродукції. Зниження цін і введення експортного мита на українську металургійну продукцію змусило вітчизняні металургійні фінансово-промислові групи до зміщення акцентів як у способах реалізації своєї продукції на ринку, так і в підходах до організації самого виробництва. Високу адаптацію до зміни попиту на ринку змушена була забезпечити галузь газотурбобудування України, що пояснюється наступним: індустріально розвинуті країни переконалися в недосконалість гігантської електростанції і недоліках передачі електроенергії на далекі відстані та почали розвивати так звану малу енергетику. Мобільні, порівняно невеликі за розмірами і вагою газові турбіни різної потужності є нічим не замінними. Зараз темпи розвитку газотурбобудування набагато вищі, ніж у будь-якій іншій підгалузі. Складна газотурбінна техніка повинна бути надійною, екологічно безпечною, естетично привабливою. Одночасно в основу подальшого розвитку повинно бути покладене постійне зниження витрат, і, по можливості, цін на продукцію, що буде базою успішного просування продукції на сучасному ринку.

З метою найбільш ефективного використання нагромадженого науково-технічного потенціалу і консолідації зусиль з розробки і виробництва конкурентоспроможної української газотурбінної техніки наказом Міністерства промислової політики України наприкінці 2001 року шляхом об'єднання відомого в газотурбінному світі розробника суднових газотурбінних двигунів і установок НПП “Машпроект” і одного з найбільших виробників цих установок ПО “Зоря” було створено державне підприємство “Науково-виробничий комплекс газотурбобудування “Зоря”-“Машпроект”.

Наведені приклади ілюструють позитивні результати від оперативного вирішення взаємопов'язаних питань організаційного та техніко-технологічного характеру, які були поставлені зміною ринкової кон'юнктури та політико-правового середовища.

Структурний механізм доцільно, на думку автора, розглядати крізь призму регулювання технологічних та функціональних зв'язків підприємства, що впорядковують відносини елементів виробничо-господарської, інформаційної й адміністративної структур. Власне виділення двох типів зв'язків та трьох видів структур уможлиблює чітке визначення функцій і задач в сфері маркетингу, логістики, менеджменту фінансів, а також виділення “зон” нагромадження витрат, формування прибутку й окреслення ланцюга зростання доданої вартості від початкових стадій обробки до постачання готового продукту до кінцевого споживача, що досить зручно з методичної точки зору. При такому підході можна провести структурування маркетингових чи фінансових проблем за рівнями управління і дати змістовну характеристику функцій і задач розвитку діючої оргструктури. У силу того, що господарська структура характеризує процес диференціації матеріально-технічної бази системи під впливом зовнішніх умов, а інформаційна й адміністративна структури відбивають процес інтеграції цих частин у єдине ціле, тому досягнення необхідної відповідності цих двох процесів може бути забезпечено зміною способів з'єднання ресурсів, що визначається менеджментом. При цьому критерієм оцінки варіантів такої комбінації є мінімізація швидкості падіння продуктивності структури господарської системи.

З визначення структури господарської системи випливає, що в системі, яка розвивається, у якій функція реконструюється, структура повинна містити елементи прогнозу стосовно тих проблемних задач, що можуть виникнути. При створенні системи її функція і структура узгоджені. Як правило, структура затримується у своєму розвитку, не відразу пристосовується до нових вимог. Більше того, обраний для реалізації в колишніх умовах зв'язок може взагалі не входити у безліч потенційно можливих зв'язків. Якщо ці об'єктивні зміни не відразу сприймаються в системі, то менеджери, маючи неправильні уявлення про можливості своїх ресурсів, можуть намагатися і далі використовувати неефективні (нереалізовані) зв'язки, у результаті чого буде знижуватися рівень реалізації функції господарської системи і, відповідно, фінансові результати.

Тому структурний механізм має розглядатися як сукупність елементів зв'язків господарської, інформаційної й адміністративної структур. Виділення трьох видів структур зручно з методичної точки зору. При такому підході змістовну підставу одержують задачі фінансового та маркетингового аналізу. У силу того, що господарська структура характеризує процес диференціації матеріально-технічної бази системи під впливом зовнішніх умов, а інформаційна й адміністративна структури відбивають процес інтеграції цих частин у єдине ціле, досягнення необхідної відповідності цих двох процесів може бути забезпечено зміною способів з'єднання ресурсів і розпорядників. При цьому критерієм оцінки отриманого сполучення є мінімізація швидкості падіння працездатності структури господарської системи.

У стратегічному аспекті організаційним розвитком охоплюються: інноваційні процеси; масштаби підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; партнерський маркетинг; процеси приватизації підприємства; процеси реструктуризації та розвитку організаційних форм підприємства через об'єднання капіталу (утворення стратегічних альянсів, злиття, викуп тощо). Всі ці фактори взаємодіють між собою та

потребують детального вивчення для обґрунтування рішень в системі інвестиційного менеджменту.

У сучасній мінливій ринковій ситуації менеджери змушені приймати досить складні рішення, які визначають спосіб, форму, темп реалізації, діапазон, глибину і комплексність структурних змін в різних сферах і видах діяльності, адже це є актуальні питання не тільки виживання підприємства і забезпечення його рівноваги з мінливим оточенням, але й розроблення організаційної стратегії і тактики, орієнтованої на отримання тривалої конкурентної переваги.

Зарубіжний і вітчизняний досвід та практика системних перетворень, а також перетворень структури і власності суб'єктів підприємництва свідчать про те, що умовою успіху підприємств є проведення різноманітних реструктуризаційних процесів, що охоплюють системні зміни, пов'язані як з правово-організаційними перетвореннями (процесами приватизації, акціонування, викупів, злиття, формування паю в статутному капіталі тощо), а також із змінами в матеріально-технічній і фінансовій структурі капіталу в різних ринкових ситуаціях трансформації господарства. Власне ринок стає верифікатором господарської діяльності, змушуючи до своєчасної відповідної реакції підприємства, і тим самим визначає "ціну" та сенс реалізації стратегічних програм [9, 13].

У практиці менеджменту особливий інтерес викликають питання щодо визначення ефектів реструктуризації. Зауважимо, що мусить бути корисна зміна, яка дозволяє підприємству пристосувати свою діяльність так, щоби вона була адекватною до нових умов і забезпечила би йому комерційний успіх.

Результати наукових досліджень [13] доводять, що ефекти реструктуризації стосуються зазвичай усіх сфер господарської активності підприємства. Це впливає з того факту, що підприємство є багатовимірною господарською структурою — системою, в якій кількісні і якісні зміни, які відбуваються в одному вимірі досліджуваної структури, спричиняють через взаємні залежності зміни інших структур, які описують функціональні та організаційно-технологічні зв'язки підприємства.

На підставі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду можна зробити висновок про те, що головними сферами, в яких очікується покращання економічної ефективності підприємств завдяки реструктуризації, є: майно, фінанси, організація, персонал, а також виробництво і продаж. Методологічно та методично невірно, на думку автора, виділити тільки одну сферу, в якій проявляються ефекти процесу реструктуризації (враховуючи взаємозалежності, які існують між окремими складовими системи "підприємство"). Тому не можна визначити критерії, які дозволяли б однозначно підпорядкувати окремі зміни, що викликані реструктуризацією даного підприємства, отриманим ефектам, адже ці останні є результатом декількох взаємопов'язаних змін. Однак можна виділити такі сфери діяльності підприємства, реструктуризація яких відносно конкретного випадку була першопричиною змін на підприємстві, а також виділити ключові і другорядні ефекти. Основні сфери і ефекти реструктуризації наведено у таблиці.

Ефекти реструктуризації підприємств*

Ефекти	адаптаційна	розвитку
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • покращання фінансових показників • стабілізація і зміцнення фінансового становища 	<ul style="list-style-type: none"> • покращання фінансової ситуації • нові форми співпраці з партнерами • злиття промислового і банківського капіталу, викупи, об'єднання фірм
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток ринку • розвиток виробів • диверсифікація виробництва чи продукту 	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження нових продуктів • нові ринки • будівництво власної мережі • управління продажами
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • покращання якості виробів, • впровадження системи TGM • нові вироби • зняття застарілих виробів з виробництва • покращання технологій, транспорту, упаковок 	<ul style="list-style-type: none"> • інвестиції в нові технології • унікальні вироби • прогресивна організація виробництва

*Таблиця складена на основі джерела: Gabrusewicz W. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, "Przegląd organizacji". — 1999. — Nr 3. — S. 28.

Діапазон і послідовність проведеної реструктуризації підприємства залежать від багатьох чинників. До найбільш істотних можна віднести:

- характер діяльності (специфіка галузі, в якій функціонує підприємство);
- специфіка продукту (або послуг), який є предметом господарської діяльності;
- поточна і прогнозована технічно-технологічна, економічна, майнова, фінансова, організаційна і кадрова ситуація підприємства;
- величина підприємства і організаційно-правові форми проведення господарської діяльності.

Варто зауважити, що ефекти реструктуризації навіть одного і того самого виду є:

- диференційованими стосовно діапазону і масштабу в окремих підприємствах;
- наслідком випадкової дії різних структурних одиниць підприємства, а також взаємозв'язку технічно-організаційних проблем з фінансово-економічними питаннями;
- розмежованими в часі, отже, деякі з них можуть настати відносно швидко, інші ж принесуть плоди лише після тривалого періоду;
- різновартісними з точки зору забезпечення поточних і стратегічних цілей розвитку (або мають вирішальне чи другорядне значення).

Характерною властивістю ефектів реструктуризації є те, що їх величина, масштаб, а також сфери появи істотно залежать від виду реструктуризації, сфери діяльності або предметного діапазону, отже в процесі аналітичного дослідження ефектів реструктуризації необхідно:

- визначити цілі реструктуризації та їх ієрархію, яка віднесена до різних часових горизонтів планування підприємства (стратегічного, теоретичного і операційного);

- описати зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства, оскільки місцем виникнення ефектів є не лише дане підприємство, але і його макро-і мікрооточення;
- мати на увазі, що не усі ефекти є придатними для безпосередньої фінансової оцінки, тому не можуть бути порівнювані між собою.

Тобто, реструктуризація є складним, багатоаспектним процесом, який викликаний змінами, що відбуваються в оточенні, і/або кризовою внутрішньою ситуацією підприємства, є неперервним процесом з різним ступенем інтенсивності в окремих періодах функціонування підприємства, а також процесом із різним часовим діапазоном наслідків реструктуризаційних рішень, проводиться на багатьох площинах і у різних сферах діяльності підприємства паралельно, у різному темпі, охоплює багато інструментів впливу, які уможливають використання завдяки реструктуризації досягнень науково-технічного та організаційного прогресу (наприклад, залучення венчурного капіталу, впровадження системи франчайзингових відносин, системи бенчмаркінгу, фінансового і/або оперативного лізингу, утворення фінансово-промислової групи, стратегічних альянсів тощо).

Висновки. Стикаючись з будь-якою ринковою ситуацією, яка вимагає прийняття організаційного рішення, менеджери повинні розглядати його крізь призму загальної стратегії поведінки даного підприємства на тих ринках, де продаються фактори виробництва (предмети праці, засоби виробництва і праця), а також результати виробництва — товари та послуги.

Інтеграція, часові ризики та зміна правил гри на євrorинках є ключовими проблемами раціоналізації діючих організаційних структур, орієнтованих на активізацію бізнесу в європейському економічному просторі.

Збалансований розвиток будь-якого підприємства на тривалу перспективу неможливо забезпечити без реалізації основної вимоги структурно-функціонального аналізу — врахування при розробці тактики і стратегії діалектичної єдності структури і функції.

Тісний взаємозв'язок функцій, дотичних до розвитку підприємства, з функціями, що реалізуються на євrorинках, вимагає еволюції стратегії управління (фінансового, інвестиційного, маркетингового тощо). Сама структурна комбінація факторів виробництва уможливорює отримання синергічного ефекту, тому в умовах інтенсифікації зовнішніх впливів доцільно видозмінювати функціональні зв'язки між ринковими структурами відповідно до потреб часу. Для підприємств, які діють одночасно на декількох ринках в різних регіонах країни, особливо якщо вони виготовляють однотипну продукцію, характерна періодична диференціація задач маркетингових служб відносно окремих ринків.

Внаслідок посилення впливу організаційно-економічного механізму країни на ефективність діяльності підприємств, зокрема зовнішньоекономічної, менеджери мають використовувати сучасні підходи до перебудови роботи підприємств, їх організаційної форми (наприклад, оренду, концерни, асоціації, корпорації, прямі договірні зв'язки, франшизу та ін.). Маркетологи українських міжнародних підприємств ще не мають достатнього досвіду роботи на зовнішніх ринках. Крім того, функції різних структурних підрозділів таких підприємств слабо пов'язані з функціями і завданнями зовнішньоекономічних служб. Тому в такій ситуації особливо велике значення має участь працівників

зовнішньоекономічних служб у розробці продуктової програми для ключових сегментів бізнесу, при обґрунтуванні інноваційної діяльності і визначенні основних напрямків інвестування.

Поглиблення міжнародного поділу праці, глобалізація ринків призводять до істотних змін умов діяльності підприємства: зростає попит на стандартні вироби і системи, а також потреба в мобілізації існуючих і відкритті нових ринків. Оскільки одночасно затрати в багатьох областях бізнесу виростають у величезних масштабах, що може бути компенсовано тільки за рахунок росту обсягу продажів, то відповідно до якісно нового макросередовища функціонування підприємства повинні розроблятися стратегії його організаційного розвитку. Актуальними в таких умовах є питання про здатність підприємства координувати свої дії на всіх життєво важливих ринках і при цьому задовольняти специфічні вимоги регіональних і місцевих споживачів.

1. Chandler A.D. *Strategi and Structure*. — Cambridge. MIT., 1962. 2. Fred R. David. *Fundamentals of Strategic Management*. — Merrill Publishing Company, 1986. — P. 14. 3. Портер Майкл Е. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* / Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. 4. Nelson Richard R., Winter Sidney G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press. — Cambridge, Massachusetts, 1982. 5. Wernerfelt Birger A. *Resource- Based View of the Firm*, "strategic Management Journal", 1984. — s. 171—180. 6. Barnej Jay B. *Firm resoutces and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management". — T. 17, nr. 1, 1991. 7. Єфремов В.С. *Стратегия бизнеса: концепция и методы планирования* / Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998. — С. 21. 8. Мних О.Б. Глобалізація ринків і адаптація організаційно-управлінської системи промислових підприємств // Вісн. Держ. ун-ту "Львівська політехніка". — № 391. — С. 195—200. 9. Мних О.Б. Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку процесів реструктуризації: теоретичні і прикладні аспекти / Зб. наукових праць "Економіка: проблеми теорії та практики". — Дніпропетровськ, 2002.— Вип. № 134. — С. 94—102. 10. Соколов Д.В. *Теоретические и методические предпосылки моделирования организационно-экономических структур хозяйственных систем*. — Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1986. — 134 с. 9. Jan Gordon. *Relacje z klientem: marketing partnerski*. P.W.E. — Warszawa, 2001. 10. Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu. *Myslenie strategiczne*. Wyd. Naukowe PWN. — Warszawa, 2000. 11. Jozef Wilk. *Zintegrowany system zarzadzania przedsiebiorstwem*. — Warszawa, 2001. 12. Арнольд Райсман. *Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху*. — М.: Экономика, 1995. 13. Gabrusewicz W. *Restrukturyzacja przedsiebiorstw i metody oceny jej efektów* // *Przeгляд Organizacji*. — 1999. — Nr 3.