

застосування запропонованих підходів на вітчизняних підприємствах, формування системи внутрішньоорганізаційних облікових реєстрів для забезпечення якісного контролювання витрат, їх цільового розподілу з метою активізації розвитку організації.

1. Балабанов И.Т. *Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта*. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 208 с.
2. *Бюджетная система России: Учебник для вузов / Под ред. проф. Г.Б. Поляка*. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 550 с.
3. Горилей О. *Жизненная необходимость* // *Компаньон*, №42 (298), 25.10.2002.
4. Ковалко О.М. *Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-інноваційних перетворень: Дис. ... канд. екон. наук за спеціальністю 08.02.03. – організація управління, планування і регулювання економікою*. – К., 2002. – 209 с.
5. *Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В.* – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
6. Онищенко С.В. *Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах* // *Фінанси України*. – 2003. – №4. – С. 45–50.
7. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. *Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом*. – 2000. – №2. / <http://www.dis.ru/magaz/index.html> # тапаг.
8. *Финансы предприятий. Учебник / Под ред. М.В. Романовского*. – СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресс””, 2000. – 528 с.
9. *Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева*. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
10. Харко А.Ю. *Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства* // *Фінанси України*. – 2001. – №9. – С. 87–91.
11. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. *Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования*. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

УДК 339

О.Б. Мних

Національний університет “Львівська політехніка”

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

© Мних О.Б., 2003

Розглядаються тенденції організаційного розвитку підприємств в умовах розгортання бізнесу. Відображено вплив основних чинників, що визначають характер структурних змін.

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

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Світовий досвід показує, що попереду ті країни, в яких більш оптимальна організаційно-виробнича структура. Раціональна комбінація факторів виробництва та оптимальне співвідношення між рівнями спеціалізації та диверсифікації як на

макро-, так і мікрорівнях є основою 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. Сучасний менеджер повинен знати кращі технології менеджменту.

Економічне зростання України на фоні показників інших країн робить нашу державу привабливою для іноземних компаній. З цієї причини вітчизняний бізнес зіштовхується із жорсткою конкуренцією з боку зарубіжних компаній. Особливо це стане відчутним для вітчизняних підприємців вже з травня 2004 року, коли до складу ЄС ввійде 10 країн-кандидатів, більшість з яких зараз надають ринки збуту для нашої продукції. Українському бізнесу доведеться конкурувати з компаніями, котрі володіють сучасними технологіями не тільки виробництва товарів, а й менеджменту.

Українські компанії вже сьогодні конкурують із провідними світовими виробниками на українському ринку. Найкращим прикладом є пивоварна галузь, в якій український „Сармат” конкурує з підприємствами великих світових холдингів ВВН і Sun Interbrew.

Здійснення фінансово-господарської діяльності в умовах динамічного зовнішнього оточення ставить перед підприємством досить складні задачі та вимоги, які пов'язані не тільки з процесом його організаційно-технічного розвитку, але й з можливостями подальшої участі в конкурентній ринковій грі. Одним з істотних принципів господарювання, що уможливує досягнення тривалої фінансової стабільності та відтворення капіталу, є функціонування підприємства відповідно до маркетингової орієнтації, коли в центрі уваги менеджерів кожної ланки управлінської структури стоїть максимальне задоволення теперішніх та потенційних споживачів, забезпечення зростання споживчої цінності для них, ринкової вартості підприємства та його інвестиційної привабливості.

В останні роки спостерігається висока динаміка змін показників розвитку виробничих систем в їх кількісно-якісному вимірі, до яких, зокрема, належать: число основних учасників товарного ринку, їх політико-правовий статус, структура виробничої програми, інтенсивність прямих та зворотних зв'язків товаровиробників з іншими елементами ринкової інфраструктури, просторово-часові характеристики розміщення та ефективності функціонування фірм в національному, європейському чи глобальному масштабі та ін. Всі ці явища значно підвищують рівень невизначеності підприємницької діяльності, що призводить до зростання ризикованості стратегічних, тактичних і навіть оперативних рішень. Жорсткі вимоги конкурентного середовища породжують проблеми обґрунтування управлінських рішень різних суб'єктів господарювання, які пов'язані із змінами співвідношення, місця організації в середовищі, чисельності, характеру взаємозв'язків між окремими елементами і стосуються товарного асортименту, вибору інноваційно-інвестиційних проектів, товаропросування та інших ключових моментів діяльності та узгодженості з поточними та стратегічними цілями ділових партнерів.

Фактори зовнішнього оточення породжують широкий спектр різнобічних перетворень на макро-і мікрорівнях і підкреслюють необхідність узагальнення теоретичного і практичного досвіду з метою підвищення дієвості процесів організаційного розвитку і створення надійного методичного, організаційно-економічного та інформаційного забезпечення з метою перетворення підприємств у ринково орієнтовані організації.

Цілі статті. Тактика і стратегія діяльності підприємства повинні відповідати вимогам зовнішнього середовища і бути формою самостійної активної діяльності, що забезпечує для нього унікальну конкурентну перевагу та зміцнення стратегічної ринкової позиції. Для

досягнення економічних цілей розвитку підприємство змушене враховувати та узгоджувати в своїй діяльності цілі своїх клієнтів та партнерів.

У цій роботі поставлено мету – розглянути один із підходів щодо розвитку теоретичних положень щодо проблеми підвищення ефективності діючих організаційних структур на основі впровадження концепції партнерського маркетингу, що уможливорює визначення часткових ефектів та синергічного ефекту застосуванням динамічних просторово-часових параметрів виробничих систем, які далеко не завжди збігаються з діючими організаційно оформленими межами підприємства. Структура такої системи, на думку автора, повинна містити елементи прогнозу або стратегічні показники щодо до таких задач, які визначені дослідником як пріоритетні.

Канали зв'язку самого підприємства (чи його структурних підрозділів) із партнерами по бізнесу численні і не обмежуються рамками формальної ієрархії і організаційної форми підприємництва. Підприємство у процесі функціонування використовує різні механізми залучення партнерів з різних секторів економіки та ринкової інфраструктури для досягнення стратегічних цілей розвитку, вибирає різні схеми інтеграції вертикальних і горизонтальних каналів зв'язку, нерівномірно і з різною інтенсивністю використовує зовнішні матеріальні і фінансові ресурси залежно від ринкової кон'юнктури і конкурентного середовища. Тому організаційний розвиток виробничих систем в останні роки загострення конкуренції тісно взаємопов'язаний із концепцією партнерського маркетингу [1], коли підприємство працює у взаємодії зі споживачем і партнери зайняті спільним пошуком шляхів найбільш раціонального використання ресурсів і ефективного ведення бізнесу. В цій концепції, автором якої ще у 80- роках минулого століття був американський вчений Л.Л. Беррі, на сучасному етапі розвитку особлива увага акцентується на процес управління, тобто формування, розвиток і утримання відносин фірми з іншими суб'єктами.

Поставлені в статті проблеми та підходи до їх вирішення передбачають застосування ситуаційного аналізу та методів моделювання ринкових ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Будь-яка організаційна зміна є реакцією на зовнішні обставини, які мають риси еволюційних (поступових, часткових) чи революційних, або кардинальних перетворень.

Трьома основними вимірами організаційної структури є:

- будова структури в статичному аспекті,
- централізація і формалізація діяльності
- координаційні механізми, що приводять в рух всі взаємопов'язані фактори виробництва, включаючи інформаційні ресурси з метою виробництва певного продукту чи надання послуги.

Всі ці параметри повинні бути настільки пристосованими до прийнятої стратегії, щоб потенціал підприємства був використаний якнайкраще, оптимально для досягнення закладених стратегічних цілей. Це означає своєчасне використання всіх вигод та шансів, що відкриваються на ринку. На думку вчених, якщо розглядати поняття оптимальності функціонування товаровиробника у відриві з цілями постачальників та клієнтів-покупців, то це рано чи пізно негативно відіб'ється на фінансових та соціально-економічних показниках його розвитку.

Зміни, які здійснюються на підприємстві, повинні передовсім мати на меті зміцнення ринкових позицій фірми, що є важливою складовою процесу розроблення і впровадження результативних маркетингових стратегій, менш ризикових, ніж стратегії ринкових конкурентів. Це вимагає неперервного вдосконалення трьох основних характеристик кожного підприємства. Мова йде про:

- статичну виробничу структуру та її техніко-економічний зміст ;
- систему управління та її інформаційне забезпечення;
- організаційну форму підприємства.

Роль першої з названих характеристик в маркетинговій стратегії є надзвичайно істотною, адже підприємство мусить бути здатним структурно і процедурно до впровадження розробленої маркетингової стратегії, мати відповідну техніко-технологічну базу для виготовлення продукції і надання послуг. Десятки років тому А. Чандлер стверджував на підставі проведених ним емпіричних досліджень, що зміни стратегії вимагають паралельно проведених модифікацій організаційних структур [2]. Побудова організаційної структури, логічно пов'язаної з характером діяльності підприємства, а також із розробленою для нього маркетинговою стратегією, вважається однією з головних умов успішної реалізації тієї ж стратегії, оскільки раціональна структура системи виробництва та збуту передбачає ефективну комбінацію факторів виробництва та їх використання в просторі і часі, що сприяє зниженню ресурсомісткості продукції, вирішенню соціальних проблем та посиленню конкурентних переваг підприємства.

Для прикладу, основними причинами успіху металургійного комбінату, холдингу ВАТ “Запоріжсталь” є забезпечення в практиці менеджменту тісного взаємозв'язку організаційних та технічних факторів. У період ринкової трансформації на комбінаті своєчасно організовано єдину систему взаємопов'язаних ланок виробництва металу, крім того, цільовою орієнтацією топ-менеджменту було придбання контрольного пакета акцій ділових партнерів. Сьогодні цей комбінат вже придбав пакет акцій ВАТ “Запоріжжкокс”, пакет акцій ЗАТ “Запорізький залізорудний комбінат”, декількох підприємств вторметалсировини, і в проекті – придбання експортного терміналу в Одеському порту. Варто зауважити, що в загальну структуру холдингу, за соціальним проектом реорганізації, ввійшли навіть агрофірми для забезпечення працівників “Запоріжсталі” необхідними продуктами харчування. Отже, за час ринкових перетворень це підприємство самостійно розв'язувало задачі щодо забезпечення ритмічного функціонування виробництва і збуту, що, за розрахунками спеціалістів комбінату, призвело до зростання його ринкової вартості за 1999–2003 рр. в чотири рази; зараз основні фонди комбінату оцінюються сумою до 1 млрд.грн. і майже на 99 % завантажено діючі потужності [3].

Закріплення контролю над іншими суміжними підприємствами і розширення організаційних меж впливу на процес розроблення фінансової та маркетингової стратегії на них – важлива риса лідерів вітчизняного бізнесу. Це, зокрема, стосується ЗАТ “Систем Капітал Менеджмент” (“СКМ”) – управлінської компанії, що за півтора року роботи взяла під свій контроль такі промислові гіганти, як “Азовсталь”, Єнакіївський метзавод, Авдіївський коксохімзавод. Сьогодні процес концентрації бізнесу для “СКМ” ще не завершений – на черзі закріплення як власника на “Центральному ГЗК”. Паралельно компанія дебютувала і в основному виді діяльності, для якого вона і була створена – антикризовому управлінні. У квітні 2002 р. зборами акціонерів “Азовсталі” було повністю замінено правління підприємства: більшість місць у спостережній раді меткомбінату

отримали представники “СКМ”. Стратегія роботи нового менеджменту реалізувалась вже влітку 2002 р., коли компанія перейшла на прямі договори з постачальниками та споживачами. За інформацією представника комбінату, якщо раніше частка прямих договорів становила близько 40%, то вже у серпні цей показник досягнув рівня 95%. Отже, зміна правління підпорядкованих структур та правового поля керівництва СКМ призвели до реорганізації системи ділового партнерства та налагодження зв'язків з клієнтами.

Прискорення НТП на початку третього тисячоліття супроводжується зростанням капіталомісткості виробництва, що, в свою чергу, актуалізувало пошук нових засобів комбінації факторів виробництва в різних сферах діяльності товаровиробників та елементів ринкової інфраструктури. Разом із розвитком комп'ютерної підтримки управління господарством і зокрема розповсюдженням мікрокомп'ютерів для перетворення даних на різнотипних підприємствах, виникли умови не лише для модернізації їх управління, але, передовсім, для впровадження систем, які співпрацюють між собою і прямують в напрямку логістичних ланцюгів. В країнах з розвинутою економікою саме такий підхід призвів до отримання фінансової вигоди у нових сферах, таких як зменшення запасів, краща організація транспорту, більш швидкі поставки тощо.

Відповідно із сформульованою загальною стратегією розвитку підприємства необхідно відповісти на запитання: який тип організаційної структури повинен бути вибраний, щоб реалізувати певну маркетингову стратегію. Нижче визначено кілька загальних принципів, якими слід керуватися для реорганізації існуючої структурної будови фірми відповідно до поставлених соціально-економічних цілей.

Підприємства, які виготовляють один виріб, а також фірми, які розробляють окрему стратегію для свого головного продукту, повинні вибрати класичну структуру, тобто функціональну з високим ступенем централізації. Широка диверсифікація діяльності, яка проводиться, вимагає натомість перетворень організації, скерованих на децентралізацію і поділ, при цьому у випадку застосування стратегії, яка полягає у спорідненій диверсифікації, на думку А. Чендлера, такий принцип структурної побудови є найбільш результативним [2], а децентралізована структура відділів, стратегія змішаної диверсифікації, тобто конгломератної, повинна бути реалізована у межах структури сильно децентралізованого холдінгу.

Розглядаючи відносини, які існують між розробленою маркетинговою стратегією підприємства і формою організаційної структури, можна виокремити п'ять основних моделей, які забезпечують необхідну визначеність стратегії, а також організаційної структури:

- 1) підприємницька модель;
- 2) функціональна вертикальна модель;
- 3) дивізійна модель;
- 4) модель холдінгу;
- 5) багатонаціональна і глобальна модель.

Успіх впровадження маркетингової стратегії фірми істотно залежить від корпоративної культури управління. Досягнення стратегічного успіху є реальним лише тоді, коли стратегія і культура є узгодженими завдяки:

- пристосуванню стратегій, тобто вибору таких стратегій, які гармонійно поєднуються з національними традиціями, культурою (яскравим прикладом такої ситуації є японські підприємства із специфічною для них “системою позитивного найму”);

• пристосуванню культури підприємства до прийнятої стратегічної орієнтації ; другий з названих варіантів належить безпосередньо до перетворення організаційної будови підприємства і є елементом організаційних змін. Зміни культури можуть існувати в таких формах:

– її розширення, а, отже, поступове введення нових положень і цінностей, які не перекреслюють існуючих норм, визнаних працівниками;

– культурна революція, яка полягає у знищенні старих культурних елементів і заміні їх новими, які повністю відрізняються від попередніх.

З метою максимізації ефективності вибраної стратегічної альтернативи слід провести дії, які прямують до формування такої організаційної культури, яка поєднує в собі переваги сильної культури з позитивними рисами еластичної і відкритої культури (див. таблицю).

Порівняння переваг сильних і еластичних культур підприємства

Переваги сильних культур підприємства	Переваги еластичних культур підприємства
1. Зменшення рівня складності та незрозумілості управлінських рішень, грамотне агрегування та дезагрегування даних	1. Тенденція до відкритості на оточення, підвищення рівня адаптації підприємства до змін
2. Добре відлагоджена комунікаційна мережа	2. Легкий перехід на нову цільову орієнтацію
3. Швидка обробка та передача інформації по вертикалі управління	3. Мотивація до появи та впровадження нових ідей, новацій
4. Ефективне впровадження планів і проектів завдяки добре складеним графікам розподілу робіт в просторі і часі	4. Зміна моделей поведінки робітників та керівників
5. Малі витрати на контроль	5. Позиція готовності на критику і відсутність упереджень з боку працівників
6. Лояльність і сильна мотивація	6. Уникання конформізму
7. Стабільність і надійність	7. Великі адаптаційні здібності до змін сили і напрямку впливу політико-правових факторів та ринкової кон'юнктури на систему менеджменту даного підприємства

Джерело: власна розробка на підставі: Н. Steinmann, G. Schreuzogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 428–429.

Культура підприємства пронизує цілий процес маркетингового стратегічного планування, її вплив не обмежується фазою реалізації маркетингової стратегії. Вплив організаційної культури на успіх маркетингової стратегії, на думку Діла і Кеннеді, значною мірою є передбачуваним явищем [4].

У фаховій літературі ведуться дискусії, які стосуються теми розвитку організації. Загалом можна ствердити, що під поняттям розвитку організації (“Organizational Development”, “Planned Organizational Change”) розуміють концепцію планування, ініціювання і проведення процесів змін у соціальних системах. Прихильники цієї еволюційної концепції змін приймають точку зору, згідно з якою спочатку мусять змінитися позиції, цінності і способи поведінки членів соціотехнічної системи, перед тим як ця система (організація в інституціональному сенсі) буде мати змогу змінитися сама. Така концепція управління змінами спирається на образ людини-менеджера, беручи за основу ідеальну людину, схильну до саморозвитку і самонавчання, а також готову прийняти відповідальність (згідно з теорією фон Дугласа МакГрегора) на підприємстві.

Німецьке товариство розвитку організації (GOE) характеризує принцип розвитку організації як "...довгостроково намічений, охоплюючий організацію процес розвитку і змін організації, а також людей, які в ній діють. Цей процес полягає у самонавчанні усіх його учасників шляхом безпосередньої співпраці і нагромадження практичного досвіду. Його мета полягає у одночасному покращанні діяльності організації і якості життя та праці. Отже, широка концепція розвитку організації містить як структурну, так і персональну (кадрову) концепцію. Структурна концепція намагається через зміни організаційних регулювань (наприклад, план реорганізації, окремі посадові інструкції) створити корисні граничні умови для досягнення цілей розвитку організації. Кадрова концепція стосується співробітників і засобами підготовки зміцнює їх здатність до подолання слабких сторін і підтримки позитивних змін. Не підлягає сумніву, що виміри цілей ОЕ (господарська і суспільна ефективність) вимагають комбінації структурної і кадрової концепції.

У концепції розвитку організації виникає запитання: в якому місці ієрархії знаходиться найбільш корисний вихідний пункт для ініціювання широкого процесу змін, який охоплює в кінці всю суспільну систему? Відповідь представників ОЕ значно відрізняється від відповіді прихильників BR ("business reengineering"): в гру входить лише шлях, який веде згори вниз, натомість концепція розвитку організації має значно більше варіантів, оскільки ця концепція визначає не лише напрямок згори вниз, але й шлях у протилежному напрямку ("bottom-up"), можливо навіть одночасний початок змін на найвищому і найнижчому рівні ієрархії (двополюсна стратегія). Процес перетворень може розпочатися також у кількох місцях ієрархії, у різноманітних сферах діяльності підприємства і на різних ієрархічних рівнях (стратегія багатьох одиниць), або так, як клин, відбивати від центру ієрархії шари суспільної системи, які його оточують (стратегія клина).

З вітчизняного досвіду видно, що підприємства дуже рідко ініціюють процеси змін, якщо перебувають в сприятливій фінансовій ситуації (наприклад, задовільний рівень прибутку, далекоюсяжний консенсус у сфері поділу доходів). Для прискорення процесу впровадження змін і перетворень потрібна, як правило, кризова ситуація. В принципі слід зауважити, що так званий антикризовий менеджмент ("change management") не обов'язково має бути викликаний кризовою ситуацією, але може також запобігати кризам через відповідні організаційні зміни як на самому підприємстві, так і в системі ділових відносин з клієнтами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для покращання результатів діяльності різних підприємницьких структур, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, треба орієнтуватися не на усунення якогось окремого недоліку чи послаблення впливу фактора негативної дії, що забезпечує короткотривалу конкурентну перевагу на ринку, а на зміну всієї системи господарювання і взаємодії підприємства з елементами ринкового середовища. Вирішення цих проблем зачіпає саму модель корпоративного стратегічного та оперативного управління цими процесами з проведенням цілеспрямованої політики структурної перебудови організації, забезпечення раціональної комбінації факторів виробництва. Ці питання пов'язані з вибором певних технологій реструктуризації підприємства та його відносин з діловими партнерами [6].

У Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" більшість заходів з реструктуризації є підпорядкованими, входять до загального

процесу реструктуризації підприємства, що демонструє необхідність уточнення змісту цього явища та підвищення ефективності впливу реструктуризації на діяльність організації [7].

Кожне підприємство має особливості розвитку організації, еволюції економічних явищ та процесів, які стосуються:

- соціально-економічних, науково-дослідних та техніко-технологічних умов функціонування;
- вибраних керівництвом маркетингових, інноваційно-інвестиційних стратегій та методичних підходів до оцінки ефективності їх впровадження в нестабільному зовнішньому оточенні, в тому числі поділу премії за ризик між різними партнерами бізнесу чи структурними підрозділами з предметно-замкнутим циклом виробництва;
- складу відповідальних за реорганізацію виробничої системи, субординації їх повноважень, функцій і задач і мотивації їх праці залежно від результатів ефективності управління організаційними змінами.

У 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 [6, 7].

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 і окреслення ланцюга зростання доданої вартості від початкових стадій обробки до постачання готового продукту для кінцевого споживача, що досить зручно з методичної точки зору. При такому підході можна провести реструктуризацію маркетингових чи фінансових проблем за рівнями управління і дати змістовну характеристику функцій і задач розвитку діючої оргструктури.

На сучасному підприємстві організаційні зміни повинні полягати у створенні ефективно функціонуючих міжфункціональних колективів, стимулювання праці яких повинно бути пов'язаним з успіхами реалізації маркетингової стратегії. Принциповою метою формування таких колективів є прямування до скорочення часу, потрібного на впровадження удосконалень або нових продуктів, що спричинило появу нового наукового напрямку – управління часом (time management).

Істотну роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства відіграє технічно-економічна характеристика, в межах якої вирішальне значення має знаходження відповідей на три запитання:

1. Які компоненти структури створюють істотну споживчу вартість для потенційних клієнтів-споживачів?
2. Що підприємство повинно виготовлювати самостійно, а що отримувати від постачальників, хто є основними партнерами бізнесу на довготривалу перспективу?
3. Як організувати ефективну взаємодію груп спеціалістів в окремих фазах технічного циклу, щоб зменшити час тривалості цілого циклу і його окремих етапів, а також мінімізувати витрачені кошти?

Розглядаючи перше питання, можна однозначно ствердити, що більшість етапів технічного циклу не створює ніякої вартості з точки зору покупця, часто взагалі спричиняє зменшення цієї вартості. Логістичні процеси (постачання, складування, транспорт тощо) є істотним, але одночасно дуже дорогим елементом технічного циклу. Вдосконалення організації технічного циклу може полягати у виключенні деяких етапів циклу, їх скороченні або подібних діях, які дозволяють досягти ефектів синергії через краще задоволення потреб покупців, завдяки пропонуванню їм вищої споживчої вартості, а також через обмеження витрат, які підприємство несе в процесі технічного циклу.

Центральним пунктом визначення процесів організаційних змін є задоволення потреб клієнтів (зовнішніх і внутрішніх). Вибір принципового бізнес-процесу залежить від вибраної маркетингової стратегії. Однак усі підприємства (можливо, відповідні одиниці в великих концернах) повинні концентруватися лише на кількох принципових процесах (наприклад, розвиток нових продуктів, інтегрована логістика). Допоміжні процеси (або підтримуючі процеси) не можуть бути оптимізовані самі в собі, а мусять бути повністю орієнтованими на принципові бізнес-процеси, що впливають із загальної стратегії. Регулювання у сфері організації діючої структури зорієнтоване на впровадження і підтримку принципів оптимальності бізнес-процесів (принцип їх формування: “structure follows process follows strategy”). Метою застосування прогресивної техніки, нагромадження та обробки інформації є орієнтація на: клієнта, процедури укладання трансакцій, постійну обробку даних та оцінку існуючого стану організації виробництва і збуту. З цієї ж причини мова йде не про звичайну автоматизацію існуючих процедур, а про реалізацію нових ринкових можливостей підприємства через ефективне застосування техніки. Шляхом цілеспрямованого використання банків даних, систем експертів, телекомунікаційних мереж тощо можна істотно збагатити діапазон цих можливостей. Проте його покращена інформаційна база буде безплідною, якщо не зміняться компетенції підприємства. Мова тут йде про організаційні компетенції (право, повноваження), а також компетенції в сенсі кваліфікації (вміння, професійні здібності) у сфері управління персоналом. Визначений ефект організаційних рішень і менеджменту загалом становить базу для матеріального стимулювання і посилення мотивації праці.

Разом із розвитком комп'ютерної підтримки управління господарством і, зокрема, розповсюдженням мікрокомп'ютерів для перетворення даних в підприємствах різного виду, виникли умови не лише для модернізації їх управління, але передовсім для впровадження систем, які співпрацюють між собою і прямують в напрямку логістичних ланцюгів. У країнах з розвинутим господарством саме такий підхід призвів до отримання фінансових користей у нових сферах, таких як зменшення запасів, краща організація транспорту, більш швидкі поставки тощо.

У 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, узгодження власних інтересів та потреб і стратегічних цілей клієнтів.

З концепцією розвитку організації і партнерського маркетингу, на думку автора, тісно пов'язана теорія реінжинірингу. В “Manifesto for Business Revolution” у 1993 році американські автори Майкл Хаммер і Джеймс Чампі сформулювали найбільш істотні

елементи концепції “Business Reengineering” (BR). Business Reengineering для тих авторів, які займаються управлінням, означає “...фундаментальне продумування концепції і радикальну зміну зразка підприємства або істотних процесів, які у ньому відбуваються. Результатом цього є різні види ефектів і якості праці у сфері витрат, обслуговування і використання часу”. Йдеться про далекосяжну реорганізацію підприємств вздовж цілого ланцюга створення вартості. Процес, який відбувається між виникненням потреб з боку клієнта і його задоволенням, слід радикально перетворити і організувати заново, не враховуючи при цьому існуючі структури і способи реалізації процесів. На початку ланцюга процесу мислення не знаходиться питання “як можемо зробити це швидше і краще”, але процес мислення починає позиція “чому взагалі це робимо?”. Радикальність сягає аж до антиісторичної гіпотези: “в який спосіб робили б це, якби могли розпочати від початку?” При такій процедурі метою є не поступові зміни, а тривале збільшення ефективності (квантові стрибки) у названих вище величинах економічних показників.

Організаційний розвиток підприємства посилює динаміку трансакційних витрат, які містять:

- витрати на пошук і оцінку постачальників і на детальні переговори щодо їхніх пропозицій;
- витрати на укладення договорів, що містять вимоги щодо якості, терміну доставки, гарантій та умовні покарання за невиконання цих вимог (умов);
- судові витрати, пов’язані з вирішенням коштів та конфліктів;
- витрати, а скоріше втрати, які тяжче визначити, але вони також стратегічно важливі, пов’язані з поведінкою постачальника. Наприклад, якщо йдеться про якість його продукту чи його потенціал на ринку, за допомогою котрого він може здійснювати вплив на підприємство або можливість витоку конфіденційної інформації через постачальників до конкурентів;

Перераховані причини і підштовхують підприємство до адміністративної інтеграції. З точки зору даної концепції істотне значення мають такі питання :

- Чи продукти та послуги мають матеріальний характер, а виробництво є серійним та чи легко досягнути очікуваних результатів та якості ?
- Чи продукти та послуги пропонуються багатьма постачальниками, що є конкурентами між собою, чи ми маємо справу з недосконалим ринком ?
- Чи продукти та послуги є достатньо важливими з точки зору ефективності діяльності підприємства, чи вимагають застосування нової технології та передового досвіду, що відрізняє дане підприємство від інших?.

Залежно від відповідей на перераховані запитання підприємство вибирає між інтеграцією та “дезінтеграцією”, що вказує на межі його діяльності. Очевидним є також те, що адміністративна інтеграція вимагає певних витрат. Незалежно від витрат на облік, безпосередньо пов’язаний з внутрішнім виробництвом товарів та послуг, підприємство повинно звернути увагу на витрати, пов’язані із складністю діючої структури. Це пояснюється наступним:

- Адміністративно- інтеграційні операції і периферійна діяльність тягнуть за собою витрати на контроль в межах структури, в котрій зазвичай бракує компетентних керівників. Якщо існує адміністративна інтеграція, то виникають конфлікти між підрозділами одного і того ж підприємства, пов’язані з визначенням трансфертних цін.

- Брак концентрації ресурсів для певного виду діяльності, складна структура витрат, що має місце на великих підприємствах і є причиною зменшення коштів на виробництво.

Отже, трансакційні витрати та витрати на складність структури по-різному впливають на прийняття рішення підприємством щодо оптимальної межі підприємства. Концепція трансакційних витрат дозволяє зрозуміти різні економічні відносини між повністю чи частково незалежними суб'єктами підприємництва. Зауважимо, що одним з чинників, що сприяє ефективності діяльності інвестиційних банків в Німеччині чи в Японії, є власне трансакційні витрати. Тому постійний адміністративно-інтеграційний зв'язок між інвестиційним банком та підприємством-партнером значно зменшує трансакційні витрати, котрі виникають при потребі фінансування проектів розвитку підприємства.

Висновки. Успіх впровадження маркетингової стратегії фірми істотно залежить від корпоративної культури управління. Досягнення стратегічного успіху є реальним лише тоді, коли стратегія і культура є узгодженими.

З концепцією розвитку організації і партнерського маркетингу тісно пов'язана теорія реінжинірингу. Центральним пунктом визначення процесів організаційних змін є задоволення потреб клієнтів (зовнішніх і внутрішніх). Вибір принципового бізнес-процесу залежить від вибраної маркетингової стратегії та особливостей партнерського маркетингу у відносинах із стратегічно важливими клієнтами.

Організаційний розвиток підприємства посилює динаміку трансакційних витрат. Незалежно від витрат на облік, безпосередньо пов'язаний з внутрішнім виробництвом товарів та послуг, підприємство повинно звернути увагу на витрати, пов'язані із складністю діючої структури.

На сучасному підприємстві організаційні зміни повинні полягати у створенні ефективно функціонуючих колективів.

1. Jan H. Gordon. *Relacje z klientem. Marketing partnerski* / Tłum. Gr. Górski. P. W. E., Warszawa, 2001, s.149–156.
2. A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
3. H. Steinmann, G. Schreuzog, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
4. Соколов Д.В. *Теоретические и методические предпосылки моделирования организационно-экономических структур хозяйственных систем.* – Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1986. – 134 с.
5. Jozef Wilk. *Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem.* – Warszawa, 2001.
6. Мних О.Б. *Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку процесів реструктуризації.* // Зб.наук.праць "Економіка: проблеми теорії та практик". – Дніпропетровськ, 2002. – Вип. 134.
7. Шершньова З., *Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу* / Бюлетень з корпоративного управління, 2001,3 (23). – С.16–17.