

Щоб досягти поточних і стратегічних цілей розвитку, підприємство повинно дотримуватися певних правил поведінки, які визначаються, в остаточному підсумку, вимогами споживачів, а також сприятливими умовами і бар'єрами у зовнішньому середовищі. Прикладені на впровадження інновацій зусилля забезпечують економічну стабільність підприємства і покращують його фінансові результати лише за умови ефективної маркетингової діяльності.

Особливістю менеджменту інновацій різного типу є чітке визначення їх ринкової перспективності і на цій основі – форм комбінування процесів створення і випуску нових продуктів, договірної взаємодії із постачальниками, вибір форми стратегічного партнерства тощо. Водночас, важливим його завданням залишається постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Щоб зберегти лідерство, підприємству необхідно створювати нові конкурентні «переваги вищого гатунку» принаймні з тією ж швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати вже існуючі.

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств не готові до активного ведення конкурентної боротьби. В сучасних умовах українського ринку промисловість опинилась в ситуації, коли інноваційна діяльність, спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства, супроводжується суттєвими складнощами. Водночас, вихід з важкої економічної кризи можливий лише за умови створення конкурентоспроможного виробництва, яке орієнтовано на потреби споживачів та враховує всю динаміку ринкових змін. З цього погляду конкуренція є не тільки дестабілізуючим, але й стимулюючим фактором інноваційної діяльності.

1. Хаммер М., Чампи Дж. *Реінженіринг корпорації: Манифест революції в бізнесі*. С.-Пб., 1999. 2. Баркан Д.І. *Маркетинг для всіх: Беседи для починаючих*. Л., 1991. 3. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. *Основи маркетинга*. К.; М.; С.-Пб., 1998. 4. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива*. С.-Пб., 1996.

УДК 658.14

**Мних О.Б.**

ДУ «Львівська політехніка», кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

© Мних О.Б., 2000

**В статті аналізуються фактори макро- і мікросередовища фірми, які впливають на реорганізацію діючих промислових структур. Визначаються основні проблеми підвищення адаптації організаційних структур і підходи до їх розв'язання.**

**The main factors of macro- and microenvironment influencing on reorganization of the industrial enterprises have analyzed in the article. Problems of adaptation of the organizational structures and ways of their solving have explained by the author.**

Умови, які диктує сьогодні ринок всім суб'єктам підприємництва, ще ніколи не були такими жорсткими, короткостроковими і мінливими одночасно за всіма параметрами,

як з кінця 80-х років. Під впливом ринкових факторів в умовах загострення конкуренції відбуваються структурні зміни в економіці країни, в галузях, внаслідок чого висувуються особливо високі вимоги до здатності діючих на ринку підприємств адаптуватися до цих умов (див.таблицю). Разом з тим необхідна своєчасна, орієнтована на перспективу, адаптація організаційної і управлінської системи підприємства.

**Вплив факторів зовнішнього середовища  
на реформування організаційної структури підприємства**

Зміни в зовнішньому середовищі (вплив технологічних, соціально-економічних, політико-правових, ринкових та ін. факторів)		
Технологічні зміни на всіх стадіях виробництва і реалізації продукції	Глобалізація ринків	Зміни конкурентної ситуації
↓	↓	↓
Висока наукомісткість і капіталомісткість продукції	Відчутна присутність на ринках крупних фірм	Коректування власної підприємницької політики (науково-технічної, товарної, цінової, інвестиційної, інноваційної, дистрибуційної)
↓	↓	↓
Необхідність наростання обсягу виробництва і продажу	Необхідність завоювання позицій лідерства на ринку шляхом розвитку потенціалу підприємства	Пристосування (адаптація) організаційно-управлінської структури

Внаслідок посилення глобалізації бізнесу та інтернаціоналізації підприємств втрачає значення такий чинник, як місцерозташування штаб-квартири фірми (за юридичною адресою). Важливішим стає процес концентрації. Прикладом концентрації капіталу в енергетичному машинобудуванні можуть бути концерни ABB і GEC Alsthom.

Розміщення конкурентів в мінливому ринковому середовищі змінюється. Необхідне нарощування обсягів збуту для досягнення критичної маси (беззбитковості виробництва), а входження Європи в загальний світовий ринок призвело до концентрації капіталу. *По-перше*, це відчутно в напрямку створення невеликої кількості крупних концернів з широким спектром діяльності, так званих “універсалів” (наприклад, таких, як Сіменс); *по-друге*, в напрямку утворення великої кількості дуже гнучких і глобально орієнтованих підприємств – “спеціалістів”.

У галузях з особливо високими затратами на НДКР і виробничими інвестиціями вигідно об’єднуватися кільком підприємствам в різні “стратегічні альянси”, щоб до деякої міри знизити ризик підприємницької діяльності і витримати затрати, що зростають в допустимих рамках. Прикладом такого альянсу є фірми Сіменс і ІВМ при розробці покоління чіпів пам’яті на 16 і 64 мегабайти. Однак кооперація цих конкурентів в одній галузі бізнесу зовсім не виключає їх серйозної конкуренції в інших областях комерційної діяльності.

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 компенсова-

но тільки за рахунок росту обсягу продаж, то відповідно до якісно нового макросередовища функціонування підприємства повинні розроблятися стратегії його організаційного розвитку. Актуальним у таких умовах є питання про здатність підприємства координувати дії на всіх життєво важливих ринках і задовольняти специфічні вимоги регіональних і місцевих споживачів.

Підприємства, що прагнуть досягти успіху в нових областях бізнесу, повинні пропонувати на місткі ринки великі фізичні обсяги продукції і зайняти провідні конкурентні позиції. У зв'язку з підвищенням значення фактора часу ці конкурентні позиції повинні формуватися більш-менш паралельно на всіх регіональних ринках. Для прикладу, майже 80 % ринку електротехнічних виробів сконцентровано в Північній Америці, Західній Європі і Південно-Східній Азії, тому саме ці ринки стали ядром регіональної стратегії концерну Сіменс — провідного підприємства світової електропромисловості.

Історія розвитку організаційної форми концерну Сіменс – яскравий приклад пристосування його структури до динамічних змін технології і ринку електротехнічної промисловості.

На початку становлення цієї фірми відбулися дві події в області технології, які мали вирішальний вплив не тільки на підприємство, але і на електротехнічну промисловість загалом, а саме: винахід електромагнітного телеграфу і відкриття динамоелектричного принципу, що стало базою розвитку енергетики. Ці дві події стали структуроутворювальними чинниками, які зараз можна порівняти із мікроелектронікою. В основі бізнесу цієї фірми лежить ідея універсального техніко-економічного використання електричного струму. Фірма Сіменс характеризується як підприємство, яке:

- пов'язане майже виключно з електронікою і електротехнікою;
- є в повному розумінні слова універсалом, виробляючи до 80 % асортименту електротехнічної і електронної продукції, представлене на всіх регіональних ринках світу.

Основна увага цієї компанії під час реорганізації була спрямована на створення децентралізованої вертикальної структури з орієнтацією на тісні технічні і ринкові взаємозв'язки як найкращу умову для майбутнього бізнесу фірми. Як базова організаційна структура була вибрана класична матрична структура, яка характеризується:

- повною відповідальністю за продуктові напрямки, які були об'єднані в сім господарських центрів або бізнес-відділень;
- повною відповідальністю за виконання спеціальних функцій п'яти центральних служб;
- регіональною відповідальністю за організацію збуту галузевих філіалів всередині країни і дочірніх підприємств, філіалів і представництв за кордоном під загальним керівництвом центрального відділу збуту концерну.

Ця структура неодноразово змінювалась у зв'язку з розвитком нових технологій (напівпровідникова техніка, обробка даних), виходом на нові регіональні ринки. При реформуванні Сіменс як транснаціональний універсальний концерн повинен був дотримуватися трьох вимірів організаційної матриці, яка містить такі елементи:

- бізнес-одиноці, що відповідають за окремі товарні групи (продуктові напрями);
- центральні штабні підрозділи з глобальними директивними повноваженнями;
- регіональні підрозділи з відповідальністю за всі заходи всередині країни місцезнаходження (або в регіоні).

Модернізація діючої структури супроводжувалась такими змінами, як формування комерційних відносин в системі внутрішнього кооперування, перегрупування бізнес-відділень, які, як правило, не мають самостійної правової форми і відрізняються особливою гнучкістю.

Зарубіжний і вітчизняний досвід підтверджує, що збалансований організаційно-технічний розвиток підприємства забезпечується дотриманням чотирьох принципів ведення бізнесу, які оперують в галузях (чи сегментах ринку):

- в яких підприємство має сильні конкурентні позиції і отримує достатні доходи для відтворення капіталу;
- які дають позитивні фінансові результати;
- які постійно ростуть і нарощують технологічний потенціал;
- в яких комерційний ризик можна утримувати в допустимих межах.

Наприклад, в концерні Сіменс приблизно 300 полів бізнесу відображають його діяльність. Поле бізнесу – це група продуктово-ринкових сегментів, для яких може бути сформована довгострокова, незалежна від інших одиниць, цілісна стратегія, яка дає змогу створити і забезпечити конкурентні переваги. Поля бізнесу виступають інструментом стратегічного управління. Плануючи нові поля бізнесу, необхідно постійно перевіряти актуальність існуючих полів бізнесу для забезпечення відповідності границь між ними і змінюваними продуктово-ринковими умовами, поведінкою споживачів і конкурентів.

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.

Оптимізація виробничих функцій (НДКР, виробництво, збут, логістика, управління персоналом, фінансами тощо) означає оптимізацію ресурсів, які треба проводити як на рівні стратегії полів бізнесу, так і на рівні стратегії підприємства загалом.

При визначенні напрямків реорганізації діючих підприємницьких структур функціональні аспекти мають особливе значення. Саме на рівні функціонального аналізу необхідно дати відповідь на такі запитання:

- яку роль відіграє та чи інша функція;
- наскільки підприємство конкурентоспроможне при виконанні даної функції;
- які основні стратегічні функціональні цілі і як вони узгоджуються із стратегією підприємства;
- що підприємство повинно виконувати власними силами, а що на стороні;
- яке співвідношення затрат і результатів в процесі виконання даної функції.

Президент компанії Hewlett - Packard Дж.Янг свого часу запропонував програму ВЕТ (від англійського: break even time – час досягнення точки беззбитковості), яка діяла в рамках всієї компанії і визначала час, що триває від моменту розробки концепції товару до досягнення цим товаром на ринку точки беззбитковості. Дж.Янг відкрив дві важливі тенденції:

- 1) компанія, що вийшла на ринок з новою технологією, може закладати в ціну свою премію і робити це доти, доки її не наздоженуть конкуренти;
- 2) на виробничий процес йде не більше ніж 10 % всього часу від розміщення замовлення до поставки товару покупцю.

Дослідження, проведені компанією McKinsey & Company, показало, що вигідніше виходити на ринок з високотехнологічними товаром вчасно, але з витратами, що перевищують бюджетні, ніж запізнитися з виходом на ринок, але залишитися в рамках бюджету. То-

му досить актуальним є питання концентрації необхідних ресурсів на виконання особливо важливих функцій підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку.

Зміна в зовнішньому середовищі, поява різних альянсів і сумісних підприємств ставлять цілком нові вимоги до функціональних сфер діяльності підприємства. Наприклад, компанія Rydev International швидко скористалася тим, що відміна державного контролю змусила численні компанії шукати методи скорочення витрат і фінансових ризиків. Колись ця компанія здавала в оренду вантажні автомобілі, а сьогодні виступає крупною фірмою на ринку лізингу літаків, ремонту і обслуговування двигунів до літаків і постачання до них запчастин.

Власне із обґрунтованих бізнес-стратегій підприємства впливають вимоги до функціональної стратегії, які поетапно необхідно опрацьовувати в такій послідовності:

- визначення функціональної стратегії, цілей на рівні функцій;
- аналіз фактичного стану виконання функцій;
- порівняння з конкурентами;
- визначення напрямків вдосконалення функції;
- розробка функціональних стратегій в декількох варіантах і вибір найраціональнішого з них;
- реалізація функціональних стратегій і контроль за їх практичним здійсненням, коригування стратегій відповідно до умов зовнішнього середовища.

Оскільки промислові структури динамічно розвиваються, то постійно змінюються вимоги, що виникають на ринку продукції чи послуг. Щоб забезпечити дохідність конкретного поля бізнесу (виду діяльності), менеджери повинні чітко визначити тенденції розвитку в своїй галузі, щоб завчасно підготувати необхідний потенціал успіху. Позиція власного поля бізнесу суттєво залежить від сегментування і визначення привабливого ринку. У зв'язку з цим, як свідчить опрацьована автором зарубіжна література [1, 2, 3, 4], на інофірмах особливо важливе значення має визначення ключових полів бізнесу. Ключові області бізнесу відповідно до підприємницької місії повинні характеризуватись такими якостями:

- потенціалом успіху;
- здатністю забезпечувати дохідність і ліквідність;
- здатністю до інтеграції систем;
- відрізнятися компетентністю у здійсненні крупних проєктів;
- володіти технологічним потенціалом;
- здатністю вносити суттєвий вклад в місію підприємства;
- мати переваги в ключових технологіях;
- повинні бути генератором грошового потоку;
- займати домінуючі позиції на найважливіших ринках.

Відповідно до важливої ролі ключових полів бізнесу для підприємства, вони претендують на першочергове забезпечення всіма необхідними ресурсами (матеріальними, інформаційними, людськими, фінансовими).

Такий аспект, як здатність до інтеграції в багатьох полях бізнесу в останні десятиріччя набирає особливо важливого значення. Нагромадження складних виробничо-технічних і збутових проблем на багатьох фірмах стало наслідком високих темпів розвитку одиничних технологій (наприклад, виготовлення деталей, вузла, агрегатів, виробу). Тепер найчастіше

клієнти надають перевагу замовленню розробникам не окремих компонентів, а всієї системи. Це призводить до того, що всі проміжні виробничі ланки – виробники компонент – виступають в ролі субпостачальників і втрачають безпосередній контакт із покупцями, не можуть своєчасно врахувати їх вимоги до товару. В остаточному підсумку виробник систем переходить до самостійного виробництва окремих компонентів готового виробу. Такі тенденції необхідно враховувати в системі виробничого менеджменту, зокрема, при визначенні напрямків удосконалення організаційної структури підприємства.

Ключові поля бізнесу повинні відповідати всім вимогам, зумовленим їх роллю. Якщо ж виникають кризові ситуації, провали в роботі всього підприємства, то необхідно переосмислити саму концепцію його розвитку (організаційної форми, правового статусу тощо). Яскравим прикладом може бути українське підприємство-монополіст по випуску ялинкових прикрас – Львівський складзеркальний завод, який наприкінці 1992 року фактично збанкрутував. Підприємство мало борги, які у 8 разів перевищували вартість його власного капіталу. В липні 1993 року це підприємство було придбане у власність зовнішньоекономічною асоціацією “Галімпекс” на конкурсній основі і після приватизації докорінно реконструйоване. Сьогодні складзеркальний завод – це потужне конкурентоспроможне підприємство з виготовлення ялинкових прикрас, яке 80 % своєї продукції експортує в 33 країни світу. Менеджери приватизованого підприємства суттєво змінили продуктово-ринкову політику: асортимент продукції зріс від 28 до 2000 різних найменувань, а гама кольорів досягла цифри 400; підприємство посідає четверте місце в світі на ринку ялинкових прикрас. Ключовим полем бізнесу цього підприємства є експорт ялинкових прикрас в США, Європу і Азію. Своєрідна модель приватного підприємства майбутнього, високоякісна продукція, вдало вибрана ринково-продуктова і технічна політика – основні фактори досягнутого львівським заводом успіху в міжнародному бізнесі.

Критичними проблемами, якими повинна займатися будь-яка підприємницька структура, можуть бути:

- інтеграція (якщо топ-менеджмент орієнтується на потенціал партнерів по ринку);
- часові ризики (якщо проект з технічного переоснащення виробництва чи інший інноваційний проект пов'язаний з тривалим періодом окупності інвестицій);
- зміна правил гри на ринку, встановлення жорсткіших обмежень для розвитку підприємництва.

Обговорення таких проблем, виявлення шансів і ризиків для всіх структурних одиниць підприємства і його ключових полів бізнесу є базою для постановки цілей його збалансованого розвитку в перспективі.

1. Питер Р.Диксон. *Управление маркетингом*. М., 1998. 2. Д.Хан. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. М., 1997. 3. Meffert Y. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*, Wiesbaden, 1994. 4. Pümpin. *Management strategischen Erfolgspositionen*. Bern, 1986.