

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНІЙ
МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті визначено стратегічну роль розвитку організаційної і корпоративної культури як факторів зміцнення конкурентних позицій підприємства в системі міжнародного маркетингу. Виявлені специфічні характеристики організаційної культури на сучасному етапі збагачення міжнародного досвіду. Показані можливі сценарії розвитку ділових зв'язків, які з різних сторін відображають сутність маркетингу відносин.

The article defines the strategic role of organizational and corporate culture as a factor strengthening the competitive position of enterprises in the international marketing. Revealed the specific characteristics of the organizational culture at the present stage of international enrichment experience. The following possible scenarios for the development of business ties with various parties reflect the essence of relationship marketing.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, сутність маркетингу відносин.

Постановка проблеми. На багатьох підприємствах існує розрив між стратегією і результатами, що заохочує культуру «розслаблення» і одночасно посилюються проблеми з плануванням і реалізацією через приховані зміни в культурі. Якщо зусилля менеджерів будуть спрямовані на захист себе від невдач, тиску конкурентів і негативних наслідків, тоді знижується цінність часу і підприємство стає менш самокритичним, консервативним і втрачається здібність до дій. В подібній ситуації нижчі рівні організації будуть «паралізовані» бездіяльністю, адже стратегія організаційних змін не достатньо конкретна і нечітко ідентифіковані ключові параметри для реалізації цієї стратегії. Фінансові прогнози часто розробляються у повній ізоляції від стратегічної функції організаційних змін, особливостей організаційно-корпоративної культури, тому майже завжди недооцінені потенційні ринкові можливості в системі міжнародного маркетингу і переоцінені ті, які можуть бути реалістичними в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і розробок. Проблема маркетингового менеджменту полягає в тому, щоби своєчасно виявити шанси і загрози, які відкриваються навіть в умовах системної кризи, адже від цього залежатимуть можливості розширення меж потенційних ефектів реструктуризації і формування множини маркетингових задач ієрархічного характеру. Маркетингова цільова орієнтація експортоорієнтованого підприємства часто має суто адміністративний характер у відвоюванні певних ринкових ніш, хоча така стратегія далеко не завжди є виправданою в ситуаціях різкого спадання рентабельності продажів на конкурентних ринках. Від успішності реалізації маркетингових процесів залежатимуть ключові параметри взаємозв'язаних в діловому циклі інших господарюючих структур.

Зовнішні зв'язки (їх напрямки, сила взаємодії) відображають міру впливу ринкового оточення, визначають ступінь самостійності об'єкту локалізації, а також умови відтворення виробничих ресурсів, створення споживчих цінностей, генерування грошових потоків у майбутньому та істотні структурні співвідношення. При зростаючій ролі ресурсних обмежень і управління ресурсами (використання методу критичного шляху по ресурсах – resource critical path-RCP, теорії обмежень – theory of constraints – TOC і концепції критичного ланцюга) вимагається неперервне вдосконалення організаційно-корпоративної культури як важливої конкурентної переваги тривалої дії [1–5].

Метою даної наукової статті є узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду у сфері організаційних перетворень підприємства міжнародного типу, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій, і виявлення нових можливостей росту завдяки удосконаленню структурно-функціонального механізму регулювання маркетингу відносин із діловими партнерами в поточній і віддаленій перспективі у контексті розвитку організаційно-корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. Прогрес техніки веде до спеціалізації функцій машинобудівного виробництва і трансформації їх у відокремлені самостійні виробничі одиниці і водночас інтенсифікується процес одиничного поділу праці, яскравим вираженням якого є розвиток ТНК, в межах яких формується міжнародний одиничний поділ праці, а між окремими автономними виробничими одиницями (або предметно замкнутими структурами) нерідко використовуються ринкові ціни. Це означає, що одиничний поділ праці також може ґрунтуватися на товарних відносинах, що розширює об'єкти і організаційно-виробничі межі прояву синергічного ефекту і створення вартості. Одним є ефективних способів подолання ізоляваності ділових одиниць в підприємстві виступають різні промислові кластери, методи спільного створення вартості, формою прояву яких є довгострокові коопераційні зв'язки (табл. 1), виконання спільних з підрядниками робіт, розвиток франчайзингових і лізингових відносин, створення спільного підприємства, реструктуризація суміжних галузей у відповідь на інновації (наприклад, перехід на біопаливо, нові євростандарти тощо). Можливості кооперації розширюються завдяки розвитку різних видів інвестицій: створення СП, іноземні кредити, створення ТзОВ, придбання технологічного устаткування, спільне виробництво, грошовий або товарний кредит, прями фінансові інвестиції, інвестиційна угода тощо.

Вплив філії закордонних підприємств на вітчизняну економіку і товарно-вартісні відносини

(табл. 2) може здійснюватися через так звані зовнішні ефекти (externalities) – це не компенсовані ринком зовнішні вигоди (external benefits) виробництва, які отримує суспільство даної країни, а також зовнішні витрати (external costs), яких не можна уникнути, а їх обминання ринковим механізмом веде до неефективної локалізації виробництва [1].

Таблиця 1

Способи створення і закріплення зв'язків «назад» філіями закордонних підприємств

Джерело: UNCTAD, World Investment Report 2001: Promoting Linkages, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 214

Знаходження нових локальних постачальників	Трансфер технологій	Підготовка	Обмін інформацією	Фінансова підтримка
<ul style="list-style-type: none"> Розміщення загальнодоступних оголошень про намір реалізації співпраці, які містять витратні і якісні вимоги Візити потенційних постачальників і аудити, які мають на меті верифікацію і контроль якості 	<ul style="list-style-type: none"> Технологія, яка стосується продукту Надання know-how Передача проектів та інформації про технічні властивості Технічні консультації з постачальниками Доставка зворотної інформації (feedback) про дію продуктів з метою покращення їх функціонування Співпраця у сфері проведення праць з досліджень і розвитку Технологія, яка стосується виробничого процесу Надання постачальникам машин і обладнання Технічна допомога, яка стосується планування виробництва, управління якістю, інспекції і проведення тестів Візити у постачальників і надання порад у сфері системи, обслуговування і якості виробничого процесу Створення «клубів співпраці», які уможливають обмін поглядами у технічних питаннях Допомога працівникам у створенні власних фірм <p>Допомога у сфері організації і управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> Допомога в управлінні запасами (системи just-in-time та інші) Допомога у впровадженні систем забезпечення якості Впровадження до нових систем управління і технік зі сфери фінансів, постачання і маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> Підготовка і курси в філіях закордонних підприємств для працівників, зайнятих у контрагентів Доступ до внутрішньої підготовки в філіях транснаціональної корпорації в країні і за кордоном Відрядження експертів до підприємств, з якими здійснюється співпраця, з метою підготовки навчання на місці Просування співпраці у здобуванні знань і самонавчанні серед постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> Неформальний обмін інформацією, яка стосується планів діяльності, а також майбутніх вимог і потреб Надання річних планів закупівель Надання інформації про ринок Заохочення контрагентів до приєднання до господарських об'єднань 	<ul style="list-style-type: none"> Застосування спеціальних або промоційних цін для постачальників Турбота про фінансову плінність постачальників через здійснення закупівель і реалізацію платежів з випередженням, термінові оплати (уникання запізень) і забезпечення закордонного обміну Довгострокова фінансова допомога через застосування капітальних гарантій, надання гарантій для банківських кредитів, створення спеціальних фондів, які надаються контрагентам, фінансування інфраструктури, поділ спеціальних витрат заходів, а також угоди лізингу

Показані в табл. 2 ефекти можуть бути результатом диверсифікації бізнесу на міжнародних ринках, масштабу або стимулюванням інвестицій споріднених, суміжних галузей чи нових рішень, здійснюваних тим самим інвестором, які спільно можуть перекладатися на виникнення так званих ефектів агломерації, тобто концентрації промисловості, знань і вмінь, розвитку інфраструктури тощо.

Вибір маркетингових рішень в певній мірі орієнтоване на усунення відповідної невизначеності, при цьому категорії «визначеність-невизначеність» в теорії і практиці маркетингу мають більше змістовне навантаження через значно ширший спектр їх прояву в різних взаємовідносинах «суспільство–інвестор–підприємство–клієнт», ніж у теорії інформації, де ці категорії проявляються лише в процесі аналізу передавання інформації, тобто в комунікативній сфері. Багатоманітність модельних рядів техніки і варіантів виробництва, складання підвищують різноманітність структурних комбінацій і, відповідно, невизначеності (комбінаторної – через різноманітність наслідків прийнятих рішень основними гравцями ринку; комбінаторної – пов'язаної з впливом випадкових чинників; конфліктної – через відсутність інформації в децидента про наміри наявних і потенційних конкурентів). Такі явища часто призводять до невизначеності цілей й ускладнюють вибір критеріїв раціональної поведінки і реструктуризації бізнесу. А невизначеність цілей, яка має місце при значних розривах між фактами і їх сприйняттям та усвідомленням менеджерами, є найбільш серйозною проблемою стратегічного розвитку підприємства, адже в такій ситуації з поля маркетингу випадають відносини «об'єкт – суб'єкт дослідження». Відповідно, стають незатребуваними метричні системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів у напрямку формування цінності, адже відсутній як такий фундамент для впровадження принципу гарантованого результату, який декларується основними акціонерами.

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. Сучасні умови

господарювання та експортно-імпортних операцій мають іншу маркетингову географію і форми прояву, а також нову комбінацію структурних складових створення доданої вартості через розвиток зв'язків «назад» (постачання) і зв'язків «вперед» (дистрибуція) із зміщенням акцентів в бік споживчої вартості під тиском конкурентних сил і зростаючої ролі моделей поведінки споживачів у ціноутворенні як на виробничі ресурси, так і суспільні блага.

Таблиця 2

Види зв'язків між філіями закордонних підприємств та суб'єктами країни розміщення капіталу у формі прямих іноземних інвестицій (ПІІ)

Вид відносин	Зв'язки закордонних філій з локальними підприємствами:			Зв'язки філій закордонних підприємств з інституціями типу <i>non-profit</i>
	Зв'язки «назад» (постачання) – BACKWARD LINKAGES	Зв'язки «вперед» (дистрибуція) – FORWARD LINKAGES	Горизонтальні зв'язки (виробнича співпраця) – HORIZONTAL LINKAGES	
Ринкові транзакції (<i>pure market transactions</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Закупівлі, які спираються на актуальні пропозиції ринку; не виступають торговельні контакти з постійними постачальниками (<i>off-the-shelf purchases</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Продаж на ринок; відсутність постійних споживачів (<i>off-the-shelf sales</i>) 	X	X
Короткострокові зв'язки (<i>short-term linkages</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Одноразова закупівля або нерегулярні торговельні контакти (угода купівлі) 	<ul style="list-style-type: none"> Одноразовий продаж або нерегулярні торговельні контакти (угода продажу) 	X	X
Зв'язки з довшим часовим горизонтом (<i>longer-term linkages</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Довгострокові угоди, які стосуються набуття засобів з метою їх подальшої переробки Доручення виробництва (<i>subcontracting</i>) кінцевих виробів або напівпродуктів локальним фірмам 	<ul style="list-style-type: none"> Довгострокові стосунки (в рамках контрактів) з локальними підприємствами, відповідальними за дистрибуцію, або з кінцевими споживачами Контрактація назовні (<i>outsourcing</i>) з вітчизняного суб'єкту до закордонної філії 	<ul style="list-style-type: none"> Спільні заходи; реалізація проектів спільно з конкурентними вітчизняними суб'єктами 	<ul style="list-style-type: none"> Контракти у сфері спільних заходів і праць з досліджень і розвитку з локальними інституціями, такими як університети або дослідні центри Програми підготовки для господарських суб'єктів, здійснювані університетами Практики і стажування
Капітальні відносини (<i>equity relationship</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Заходи типу <i>joint-venture</i> з постачальниками Створення нової філії (вже існуючою філією закордонного підприємства), яка мала б виконувати роль постачальника 	<ul style="list-style-type: none"> Заходи типу <i>joint-venture</i> з суб'єктами, відповідальними за дистрибуцію, або з кінцевими споживачами Створення нової філії (вже існуючою філією закордонного підприємства) з метою забезпечення дистрибуції 	<ul style="list-style-type: none"> Заходи типу <i>joint-venture</i> в рамках горизонтальної кооперації Створення нової філії (вже існуючою філією закордонного підприємства) з наміром доставки тих самих виробів або послуг 	<ul style="list-style-type: none"> Спільні громадсько-приватні праці з досліджень та розвитку
Ефекти проникання і наслідування (<i>spillovers</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Ефекти демонстрації, які з'являються у зв'язаних суб'єктах: дифузія виробничих процесів (у тому числі технологічних рішень), наслідування проектних рішень (проектів продуктів), наслідування формальних і неформальних вмінь (колективу і керівників) Ефекти, які виникають з мобільності кваліфікованих кадрів працівників (міграції працівників) Поділи або розпад підприємств (<i>enterprise spin-offs</i>) Ефекти, зв'язані з загостренням конкуренції 			X

Джерело: UNCTAD, World Investment Report 2001: Promoting Linkages, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 1

Варто зауважити, що малі і середні підприємства (у 2009 р. на кожні 10 тис. чол. в Україні припадало 75 МП, а в 2000 р. – лише 44) в більшій мірі зацікавлені побудовою зв'язків з локальними суб'єктами для виготовлення конкурентної продукції, яка може стати стрижневою для побудови регіональних галузевих (і міжгалузевих) кластерів. До такої продукції, зокрема в машинобудуванні, відносяться: у товарній групі вантажопідіймальної техніки – гідроманіпулятори – виробник ТзОВ «Автомобільна спеціалізована компанія», ТзОВ «Дністер», автогідропідіймачі (автомобільні вишки) АГП-18, АГП-22, АГП-28 – виробник ВАТ «Дослідно-механічний завод «Карпати»; в групі автобусотролейбусобудування – автобус «Вікторія» – виробник ТзОВ «Галицький автобус». З іншого боку, виникнення зв'язків між філіями закордонних підприємств та суб'єктами з країни розміщення капіталу обумовлені також пропозиційними аспектами, тобто залежить від можливості виконання вітчизняними суб'єктами відповідних вимог і від умов, які створюють рамки для функціонування і розвитку даної економіки. Наприклад, українські автовиробники просили КМ України мінімізувати втрати після вступу

України у Всесвітню торговельну організацію в травні 2008 р. шляхом фіксування введення зниженого мита на імпортні автомобілі з 1 січня 2009 року.

Поступовий перехід на менеджмент, орієнтований на споживача, забезпечив успіхи корпорації «Богдан», яка активізує свою діяльність на російському ринку і для задоволення зростаючих потреб в 2007 році було розпочато будівництво заводу в Росії. За замовленням клієнта автобус може бути обладнаний двигунами, що відповідають нормам «Євро-2» або «Євро-3» (ціна коливається від 41 до 48 тисячі доларів США, залежно від комплектації). Згідно з прогнозами, у 2015 році за обсягами продажів Росія може вийти на перше місце в Європі. Очікується, що до 2015 року Корпорація «Богдан» зможе зайняти 8 відсотків ринку автобусів і близько 4 відсотків ринку легкових автомобілів.

Розширення спектру послуг, зростаючий тиск цінності часу і вимог клієнтів – всі ці і подібні їм явища логічно призводять до необхідності розроблення кластерної моделі розвитку (галузевого і функціонального типів), впровадження якої сприяє появі синергійного ефекту (торгового, операційного, інвестиційного чи управлінського) і вимагає відповідного маркетингового і логістичного забезпечення і вивчення закордонного досвіду (Європейський проект «Е4» «Розширений менеджмент підприємства в розширеній Європі», досвід функціонування індустріальних кластерів у Словенії, зокрема автомобільних, вивчення систем ERP-систем планування ресурсів підприємства), адже йдеться про необхідність гнучкого цілеспрямованого регулювання матеріальних, грошових та інформаційних потоків відповідно до регіональних програм енергозбереження, екопромислової та інноваційної діяльності при нестабільних ринкових ситуаціях для зниження трансакційних витрат і ризиків підприємницької діяльності, які зростають на фоні світової фінансової та енергетичної кризи [5].

Побічні ефекти натомість можуть бути, наприклад, зв'язані з міграціями на ринку праці або також зі створенням потреби закупівлі технологій, необхідних для комерціалізації побічних продуктів. Зовнішні і побічні ефекти не становлять однак головної сфери зацікавлення як вітчизняних підприємств, так і органів влади, а їх увага, як правило, концентрується на побудові зв'язків з філіями транснаціональних корпорацій. Як зазначає польський вчений М. Кузель, якщо трансфер виявиться більш корисним, то підприємство прийме рішення про їх самостійне використання шляхом розширення активності за кордоном через пряму інвестицію. Нові і найбільш цінні для підприємства переваги будуть загалом піддаватися інтерналізації, тоді як більш зрілі, через кращі можливості їх оцінювання і дещо менший ступінь непевності і нижчі витрати для власника можуть стати предметом трансакції з іншими учасниками ринку.

Таким чином, ступінь інтеграції закордонних підприємств з вітчизняними суб'єктами з метою спільного формування вартості залежить від багатьох чинників. Дж. Н. Дуннінг виокремлює вісім головних елементів, які мають вплив на виникнення зв'язків між підприємствами, та ефекти дифузії, а саме [1]:

- діапазон і природа специфічних переваг власності (specific ownership advantages) транснаціональних корпорацій;
- стратегії розвитку, реалізовані органами влади країни походження, а також країни-господаря (у тому числі політика стосовно ТНК або їх закордонних філій);
- можливості локальних підприємств у сфері забезпечення пропозиції (у випадку зв'язків «назад»), а також просування товарів, продуктів і послуг (що стосується зв'язків «вперед» і зв'язане з місткістю вітчизняного ринку), реакція на появу прямих закордонних інвестицій;
- специфічні локалізаційні властивості даного середовища, які впливають на здатність до розповсюдження і актуалізації нових знань, технологій, менеджерських вмінь;
- первинна конкурентна позиція і ринкова структура секторів економіки, які характеризуються участю іноземного капіталу;
- специфіка ринку проміжних продуктів, напівпродуктів;
- тип закордонної інвестиції з врахуванням відповідних її цілей (наприклад, метою інвестиції може бути забезпечення пропозиції субституційних продуктів по відношенню до імпортованих продуктів або отримання доступу до природних засобів);
- глобальна стратегія транснаціональної корпорації.

Особливо важливою є взаємодія тих елементів в процесі трансферу нематеріальних активів, а також розвитку явищ дифузії, яка знаходить відображення у програмах просування зв'язків і політиці залучення прямих іноземних інвестицій. Ці заходи повинні бути тісно пов'язаними з цілями розвитку економіки країни та її регіонів і проводитися у спосіб, який уможливило досягнення стану, при якому інтереси закордонних інвесторів були б узгоджені з довгостроковими планами вдосконалення національної економіки.

Для багатонаціонального підприємства, що експортує продукцію на різні закордонні ринки за різними варіантами розрахунку граничних податкових ставок середньозваженою із граничних податкових ставок, за ставкою, де зареєстроване підприємство, чи для кожного міжнародного ринку збуту за окремою ставкою матиме різну частку впливу податків на вартість підприємства. Тому структура відносин з клієнтами в широкому їх розумінні, як показує світова практика успішних компаній, повинна проектуватися згідно зі стратегією формування вартості даного підприємства як довготривалого процесу.

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

узгодженими:

- по-перше, через пристосування стратегій, тобто вибір таких стратегій, які залишаються в гармонії з національними традиціями, культурою (яскравим прикладом такої ситуації виступають японські підприємства із специфічною для них “системою пожиттєвого найму”);
- по-друге, завдяки пристосуванню культури підприємства до прийнятої стратегічної орієнтації ; другий з названих варіантів відноситься безпосередньо до перетворення організаційної будови підприємства, є елементом організаційних змін.

Зміни культури можуть бути виступати в наступних формах:

- через її розширення, а, отже, поступове включення нових положень і цінностей, які не перекреслюють існуючих норм, визнаних працівниками;
- через культурну революцію, яка полягає у виключенні 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 [4], а також розширює простір дії корпоративних стандартів, особливо після введення в дію ЗУ “Про акціонерні товариства” (17.09.08 р.).

Культура підприємства пронизує цілий процес маркетингового стратегічного планування, її вплив не обмежується фазою реалізації маркетингової стратегії. Вплив організаційної культури на успіх маркетингової стратегії в значній степені є передбачуваним явищем. Широка концепція розвитку організації охоплює 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 кожного працівника і через засоби підготовки зміцнює їх здатність до подолання слабких сторін і підтримки позитивних змін. Вважаємо необхідним розглядати структурно-функціональну концепцію на міжгалузевому рівні, адже це диктується вимогами менеджменту, орієнтованого на споживача, для якого важливою є якість пакету послуг і цінність часу. Це змінює критерії оцінювання ефективності традиційного маркетингу, де в центрі уваги була частка ринку, адже при зростаючих продажах підприємство, задовольняючись успіхами, може потрапити в пастку через блокування здатності менеджменту реагувати на проблеми інноваційного характеру. Наприклад, заміна видів пального стала серйозною перевіркою компетенцій вітчизняних підприємств, індикатором еластичності ресурсів і гнучкості їхніх стратегій.

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

- соціально-економічних, науково-дослідних та техніко-технологічних умов функціонування;
- обраних керівництвом маркетингових, інноваційно-інвестиційних стратегій [6] 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;
- бар’єрів щодо реструктуризації бізнесу і опору змінам, зміст яких відображено в роботі польського вченого П. Р. Боровецького [7].

Організаційна культура [8] розглядається сьогодні як потужне внутрішнє джерело забезпечення конкурентоспроможності підприємства і в ієрархічному ряді конкурентних переваг займає чільне місце, поряд із такими чинниками, як знання, ефективне співробітництво, володіння інформацією, психологічна стійкість.

Основними факторами, які підносять організаційну культуру в ранг високих стимулів підвищення конкурентоспроможності підприємства, є:

- по-перше, загальносвітова практика посилення ролі соціокультурного фактору в суспільстві в цілому та економічній сфері зокрема;
- по-друге, інтелектуалізація суспільства, яка виводить людський чинник на перше місце і зумовлює зростання ціни ролі людини в суспільстві та перетворення знань у цінність високого порядку;
- по-третє, посилення інноваційності у всі сфери життя, оскільки інноваційність є ознакою сучасності і відповіддю на виклики часу, без якої неможливо досягнути конкурентного статусу на міжнародному ринку;
- по-четверте, посилення гуманітарних тенденцій і формування нової парадигми управління, в якій домінуватиме людина соціальна над людиною економічною;
- по-п’яте, організаційна культура зміцнює відчуття економічної свободи, оскільки у шкалі цінностей свобода займає високу планку і є наслідком потенційної конкурентоспроможності підприємства.

Перелічені фактори є об’єктивними причинами зовнішнього характеру, які необхідно брати до уваги при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі

організаційних змін різного характеру і простору дії [9].

Висновки та напрями подальших наукових досліджень. Виділення типів зв'язків та видів структур підприємств міжнародного типу уможливило чітке визначення функцій і задач в сфері маркетингу, логістики, менеджменту і фінансів, а також виявлення “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 структурування маркетингових чи фінансових проблем за рівнями управління і дати змістовну характеристику функцій і задач розвитку діючої організаційної структури, виявити недоліки системи маркетингового планування, мотивації і внутрішнього маркетингу. 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 в тій чи іншій мірі зачіпають проблему раціоналізації діючих організаційних структур при поглибленні криз, включаючи повну реструктуризацію, перерозподіл майнових прав чи зміну форми власності на майно. Тому структурний механізм розвитку підприємства доцільно розглядати кризь призму регулювання його технологічних та функціональних зв'язків, що впорядковують відносини елементів виробничо-господарської, інформаційної, адміністративної, маркетингової і соціальної структур.

Література

1. Dunning J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham 1993, p. 471.
2. Мних О. Б. Дослідження ринкової влади учасників ринку та ефективності маркетингової діяльності у контексті формування ринкової вартості машинобудівного підприємства / О. Б. Мних, І. М. Давидович // Вісник «Логістика» НУ «Львівська політехніка». – 2009. – № 633. – С. 288–296.
3. Mnich Olga, Szulgina Ludmila. Problemy i perspektywy rozwoju marketingu międzynarodowego przedsiębiorstw Ukrainy w kontekście eurointegracji //Marketing międzynarodowej i kierunki rozwoju: PWE, Warszawa, 2010//red. nauk. J. Wiktor, A. Zbikowska, 603s., s.122-128 .
4. Мних О. Б. Стратегічне значення еластичної організаційної структури і корпоративної культури у зростанні вартості підприємства / О. Б. Мних, І. М. Давидович // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики»], Харків, 27–28 листопада 2008 р.
5. Трансграничное украино-российское сотрудничество: формы, направления, перспективы / [под общ. ред. В. И. Дубницкого, В. И. Ляшенко]. – Донецк : Юго-Восток, 2010. – 419 с.
6. Oziewicz, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN), Gdańsk 1998, s. 133.
7. Borowiecki R. Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej // “Przegląd Organizacji”, 1995, nr 6.
8. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства / Г. М. Захарчин. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
9. Мних О. Б. Організаційний розвиток машинобудівного підприємства у контексті впровадження маркетингової концепції формування вартості / О. Б. Мних // Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства. – Львів : НУ «Львівська політехніка». – С. 171–228.

Надійшла 17.10.2010