

ву в швидко змінюваних умовах, характерною рисою яких є перебудова системи управління.

Література

1. *Белевский О. Г.* О необходимости сознательного управления общественными процессами // Сучасні проблеми управління: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 листопада 2005 р.) — Київ: НТУУ»КПІ», 2005. — 360 с.

2. *Михайленко Р. В.* Держава, державна влада й усупільнена власність // Вісник НТУУ»КПІ» Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук. праць. — Київ: ІВЦ «Політехніка», 2002. — №2. — 174 с.

Євтушок О. В.

Львівський національний університет
ім. Івана Франка

ВІДПОВІДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

За останні кілька років в теорії та практиці менеджменту змістились акценти. В сучасних концепціях теорій фірми, менеджменту та стратегічного управління. основна увага приділяється: стратегічному розвитку, його організаційному забезпеченню та кадровому забезпеченню.

Сам процес організації виробничої діяльності фірми полягає у формуванні її структури [1] Тому вже під час створення чи реорганізації підприємства слід розробити і впровадити стратегічне планування та управління. Підприємства із залученням іноземних інвестицій можуть отримати готову інноваційну систему управління; франчайзі наслідують перевірену часом управлінську систему, типовим для українського підприємства є формування системи управління та її структури шляхом проб та помилок в процесі діяльності та розвитку.

Наприклад, від початку розвитку типового виробничого підприємства в Україні до його становлення на ринку можна виділити чотири основні етапи [2]: 1) «підприємницький»: передбачає створення свого продукту, вибір та завоювання ринку, а також використання високо централізованого лінійного типу управління; 2) «виробничий»: характеризується загальною структурізацією підприємства, його позиціонуванням на ринку, коригуванням асортименту продукції, появою штабних та функціональних підрозділів та розвитком механістичних оргструктур; 3) «маркетинговий», який складається із двох

періодів: а) «рекламно-збутового» — розпочинається з акцентації уваги на проблемах збуту, поширенні інформації про підприємство та про його продукт(ти); б) «системного» передбачає формування та розробку відповідної політики маркетингу, впровадження його комплексної системи в управлінську діяльність підприємства, що зумовлює ще більшу адаптивність управлінських структур до запитів споживачів, змін у зовнішньому середовищі; 4) «стратегічний», що характеризується постановкою соціально-етичної мети та глобальних цілей, розширенням сфер та масштабів діяльності, адаптивним і конгломератним типом оргструктури.

На кожному з етапів ефективність діяльності підприємства зумовлює правильно побудована і діюча організаційна структура. Існує постійна боротьба за гармонію гнучкості та стабільності структури управління як організаційного забезпечення стратегічного розвитку фірми. Алізу основних ознак наведених вище етапів та їх відповідності потребам ринку (див. таблиці 1) свідчить, про постійне «відставання» розвитку організаційного забезпечення від становища фірми на ринку та його стратегічних прагнень.

Таблиця 1

**АНАЛІЗ ОЗНАК ЕТАПІВ РОЗВИТКУ ФІРМИ
ТА ЇХ ВІДПОВІДНОСТІ ПОТРЕБАМ РИНКУ**

| Ознака | Вимоги до характерних ознак етапу розвитку | | | |
|---|--|-------------|-------------------|-------------------------------|
| | підприємницький | виробничий | маркетинговий | стратегічний |
| Становище на ринку | базове | формаційне | активне | диверсифікаційне |
| Профіль споживача | відповідає | відповідає | відповідає | відповідає |
| Вимоги до товару | зростають | зростають | зростають | відповідають |
| Вимоги до підприємства | зростають | зростають | зростають | зростають |
| Концепція маркетингу | товару | виробництва | збуту, маркетингу | Соціально-етичного маркетингу |
| Поділ на відповідні стратегічні центри | – | – | √ | √ |
| Кадрове забезпечення | √ | √ | зростають | зростають |
| Структура управління | – | – | – | √ |

Виявлено, що в близько 30 % випадків вимоги до товару і фірми є вищими за її статус на ринку, а у понад 60 % оргструктура не забезпечує всіх необхідних для стратегічного розвитку функцій та завдань управління, або їх забезпечення є неповним. Отже, існує постійна потреба організаційного забезпечення даних вимог, яка веде до навантаження існуючої структури новими завданнями та функціями, а фірму до самовдосконалення і розвитку.

Щодо кадрового забезпечення, яке є визначальним при створенні якісної структури то ключовим фактором, що формує відповідність етапу розвитку та дозволяє перейти на його найвищого ступеню — стратегічного є стратегічне мислення кожного з менеджерів організації. Стратегічне мислення є різновидом комплексного, синтетичного пошуку, йому притаманний цілісний, системний характер. Воно орієнтоване на загальне уявлення про бажане, якого потрібно досягти. Відповідно до цього стратегічне мислення виявляється на трьох рівнях: стратегічний аналіз, стратегічний проект, стратегічна дія. Стратегічне мислення визначається політичною волею, стратегічним аналізом реальності, принципом відповідності мети і засобів, багатоваріантністю, цілісністю, послідовністю [3]. Отже, розробка порівняно стабільної, несуперечної і самоузгодженої системи інтересів, пріоритетів і цілей, сприяння її утвердженню в масовій свідомості є визначальним завданням топ-менеджменту в процесі формування фірми та її розвитку.

Якість господарської діяльності підприємства, його стабільність та можливість розвитку будуть вищими, якщо воно швидко визначиться на кожному з етапів. Збалансованість управлінської структури і основних завдань підприємства на всіх етапах його розвитку має вагоме значення і дозволяє більш якісно виконувати всі функції, що, в свою чергу, є значною конкурентною перевагою перед іншими підприємствами як в процесі завоювання ринків збуту, при залученні фінансових ресурсів, так і при в т. ч. необхідних зарубіжних інвесторів.

Література

1. *Яцура В.* Стан та перспективи розвитку організаційних структур управління на українських підприємствах // Вісник ЛНУ ім. І. Франка. Серія економічна, Вип. 35. — 2006.

2. *Євтушок О. В.* Організаційне забезпечення розвитку виробничого підприємства (на прикладі ТзОВ «Балко») // Збірник матеріалів конференції — виставки «Перспективи фінансування ЕКО-Будівництва та енергозбереження із зарубіжних фондів». — м. Львів: ЦНТІ, 2006 р.

3. *Парахонський Б. О.* Стратегічне мислення як основа прийняття соціально-політичних рішень // <http://www.niisp.gov.ua/vydanna.php?razdel=panorama&doc=main>. — Стратегічна панорама. — № 1, 2006.

Жаліло Б. А.

Національний Центр розвитку бізнесу
«Business Solutions», тренер-консультант; МБА

Жаліло Я. А.,

Президент, канд. екон. наук, ст. н. с.,
Центр антикризових досліджень,

КОНСАЛТИНГОВО-ТРЕНІНГОВІ ПОСЛУГИ ЯК СКЛАДОВА АДАПТИВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

Традиційно високий освітній рівень населення в Україні, який Програмою розвитку ООН визначався в останнє десятиріччя коефіцієнтом, вищим за 0,9, виявився недостатньо адекватним вимогам трансформаційного періоду щодо формування раціональної поведінки в умовах ринкового середовища, і насамперед — щодо ефективного управління в сфері бізнесу в умовах постійного зростання конкурентного тиску. Поширюючи стандартні знання традиційної західної економічної теорії, економічна освіта в Україні далеко не завжди надає поняття і навички, які придатні для практичної раціональної поведінки в умовах сучасної України — як в бізнесовому середовищі, так і в сфері державного економічного управління. Між тим, в період, коли знання перетворюються на безпосередню продуктивну силу, формування економічної освіти, адаптивної до практичних потреб національного інформаційного середовища, набуває виняткової ваги.

Динамічність суспільно-економічних умов в країнах розвинутої ринкової економіки вимагає постійного підвищення кваліфі-