

спектив розвитку підприємства; 20 — маркетинговий аудит діяльності підприємства; 21 оцінка ефективності контролінгу; 22 — оцінка та удосконалення маркетингового механізму діяльності підприємства; 23 отримання результату.

Запропонована комплексна багатоваріантна логістична модель ефективного управління підприємством на засадах упровадження маркетингового механізму є синтезом взаємодії безлічі альтернативних потоків, які аналізують можливості обрання підприємством стратегії свого подальшого розвитку. Ідеальним варіантом впровадження маркетингового механізму є застосування наявного маркетингового інструментарію в порядку формування маркетингових процесів, що відповідає перебігу подій, розташованих на найзмістовнішому шляху комплексної багатоваріантної логістичної моделі управління підприємством (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23), тобто цілковитому застосуванню всіх можливих маркетингових заходів та процесів в його господарську діяльність для підвищення загальної ефективності.

Голіонко Н. Г.

аспірант кафедри стратегії підприємств
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана,

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У СЕРЕДОВИЩІ З ВИСОКИМ СТУПЕНЕМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Проблема трансформації підприємств та адаптації до умов середовища, що постійно змінюється, існує протягом усього їх життєвого циклу. Тому, формулювання сутності, методів і технологій трансформації соціально-економічних систем будь-якого рівня викликає значний науковий та практичний інтерес і є об'єктом досліджень багатьох науковців.

Принципово важливим є питання протистояння негативному впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивність та непередбачуваність яких постійно посилюється, а також питання збереження власної життєздатності і досягнення намічених цілей.

Ми живемо в період технологічних змін, викликаних розвитком і широким застосуванням інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ). Новітні ІКТ впливають на всі сфери людської діяльності, зокрема, на діяльність підприємств і організацій. Самі

технології, ступінь їх розвитку і поширення визначають рівень розвитку будь-якої економічної системи, спричиняють зміни у соціально-економічних системах господарювання та сприяють розвитку трансформаційних процесів. Тому, сьогодні є незаперечним фактом те, що потенціал інформаційних технологій (ІТ) є вирішальним чинником у розв'язанні вищезазначених проблем, зокрема, протистоянню негативного впливу зовнішнього середовища. Практичне використання потенціалу інформаційних технологій здійснюється через інформатизацію¹ усіх видів соціально-економічної діяльності.

Відомо, що трансформація підприємства реалізується шляхом комплексного застосування різних методологій — реінжинірингу бізнес-процесів, тотального управління якістю, процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management), збалансованої системи оціночних індикаторів (Balanced Scorecard), системи управління доданою вартістю (Value-Added Chain), «Практичної програми революції чинників» або «Системи 20 ключів» та інших.

Оціночні індикатори дозволяють дізнатися, чи досягнуто поставлених цілей, чи задоволені потреби клієнта, чи контролюються процеси, що протікають всередині організації, чи необхідні удосконалення в організації бізнесу і, якщо потрібні, то де саме.

Організації використовують системи оціночних індикаторів не тільки тому, що вони дозволяють сфокусуватися на короткострокових фінансових результатах, але і тому, що вони ідентифікують вартість нематеріальних активів і конкурентних переваг. Наприклад, за допомогою фінансових показників не можна оцінити такі характеристики, як якість сервісу, підвищення лояльності до торгової марки тощо.

Серед значної кількості підходів до зведення оціночних індикаторів в систему, яка дозволяла б керувати організацією, найпоширеніші наступні: система Нортон і Каплана; піраміда результативності Лінча і Кроса; модель «стейкхолдер»; матриця змін; бенчмаркінг; «система 20 ключів»; процесно-орієнтоване управління; управління втратами бізнесу. Кожна з систем має власні переваги і труднощі, з якими неминуче стикаються підприємства при їх впровадженні. В основному, це пов'язано з тим,

¹ Під інформатизацією розуміють організований соціально-економічний і науково-технічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, співробітників, партнерів та споживачів підприємства на основі формування і використання інформаційних ресурсів [1].

що більшість керівників (як українських, так і західних компаній) не до кінця враховують взаємозв'язок між технологією, практикою та стратегією. Часто розробка нового продукту, установка виробничої лінії, зміна стратегії прийняття рішення або системи комунікацій розглядаються ізольовано, тоді як реалізація будь-якої з перерахованих дій стосується численних аспектів організації компанії.

Командою консультантів під керівництвом Р. Ноллана запропоновані шість стадій активного управління трансформацією за умови обов'язкової мінімізації стресів в організації, а саме:

- 1) скорочення персоналу;
- 2) забезпечення динамічного балансу між інтересами власників, споживачів, персоналу шляхом використання ресурсів, що звільнилися;
- 3) створення системи доступу до ринків;
- 4) впровадження системи залучення нових клієнтів, орієнтації на клієнта ("клієнт управляє компанією, клієнт змінюється швидше, ніж ми");
- 5) розробка системи управління створенням додаткової вартості для клієнта, а також системи, що створювала б бар'єри для входу на ринок нових конкурентів;
- 6) впровадження системи запобігання втручанню конкурентів в обслуговування клієнтів компанії, впровадження стратегії глобалізації.

Піком трансформації є досягнення якісно нового рівня управління бізнесом. Цей процес змін неминуче призведе до того, що функціональна ієрархія, яка гальмує зростання компаній або досягнення стабільності, буде зруйнована. Але для досягнення рівня управління в «інформаційній економіці» керівний персонал повинен «перемогти» організаційну інертність в компанії, омолодити персонал і оновити дух.

В Україні практично немає прикладів комплексної трансформації. Є реальні результати освоєння тільки перших трьох етапів трансформації, які являють собою лише середину великого шляху до якісних змін компанії, зокрема, до досягнення рівня орієнтації на ринок.

Література

1. Голіонко Н. Г. Інформатизація діяльності підприємства // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (27—28 жовтня, м. Київ). — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2005. — С. 184—186.

Граждан А. Б.,
ассистент кафедры менеджмента
Киевский национальный экономический
университет им. Вадима Гетьмана,

СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Все предметные области управления персоналом так или иначе связаны с потребностями и интересами сотрудников и вытекающего из них трудового поведения. Очень важно знать и учитывать интересы субъектов управления персоналом, так как именно от их управленческого воздействия на объект управления зависит результат деятельности как одного работника, так и организации в целом.

Субъекту в процессе управления принадлежит активная роль, предписывающая ему применять управленческое воздействие в целях достижения определенных результатов. Но различные субъекты управления персоналом в процессе своей деятельности преследуют свои интересы, связанные с их положением в системе социально-трудовых отношений, и которые в итоге определяют модель поведения каждого из них.

Следовательно, вступая в процесс взаимодействия друг с другом, каждый субъект стремится достичь своих целей, объективно отражающих его интересы и очень часто встречается с определенными трудностями, обусловленными столкновением противоречивых интересов.

Иногда противоречия выполняют положительную функцию, так как они вскрывают проблемы в организации и способствуют ее дальнейшему развитию. С другой стороны, нерегулируемые противоречия могут мешать взаимовыгодному сотрудничеству и достижению целей каждого конкретного субъекта и, следовательно, приводить к конфликтам, сдерживать как развитие управления персоналом в организации, так и стабилизацию соци-