

Література

1. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. Изд. 3-е. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
3. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2002. – 832 с.

УДК 005.21:005.591

А. В. БАЛАБАНИЦЬ

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті на основі систематизації існуючих підходів розкрито сутність і роль концепції стратегічних змін в теорії маркетингу взаємодії, запропоновано механізм управління стратегічними змінами в системі стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією.

On the base of the existent approaches the article exposes the meaning and role of the conception of strategic changes within the theory of interaction marketing; and proposes the mechanism of strategic marketing management in the system of strategic integral management of marketing interaction.

Невизначеність і динамічність ринкового середовища вимагає від суб'єктів господарювання постійних змін у всіх сферах свого функціонування, і особливо у сфері маркетингу. Оптимальне впровадження стратегічних змін підвищує адаптивність підприємства і сприяє розвитку нового потенціалу, тому вітчизняним підприємствам необхідно постійно розвивати свою здатність до змін – ключовий фактор, що визначає успіх у конкурентному середовищі в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Загальні та прикладні проблеми управління змінами у системі менеджменту підприємств розглядаються в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: Т.В. Бауліної [1], М. Гріна [2], Е. Камерона [2], Дж. Коттера [3], В.О. Мосейко [4], Н. Оболенські [5], І. Фішера [6], К. Фрайлінгера [6], Дж. Харінгтона [7], Г.В. Широкової [8] тощо. Незважаючи на велику кількість наукових праць і на значні досягнення у сфері обґрунтування теоретичних основ управління змінами підприємства, питання пошуку ефективного механізму управління змінами в сфері менеджменту маркетингом взаємодії потребують додаткового вивчення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуального підходу до управління змінами в процесі реалізації механізму стратегічного інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії підприємства.

Не можна недооцінювати масштаб змін, необхідних для перетворення маркетингової діяльності підприємств із погляду забезпечення їх клієнтоорієнтованості, що припускає переорієнтацію їхньої діяльності з реалізації товарів і послуг на реалізацію ефективних маркетингових відносин. Як слушно зауважив Н. Оболенські, зміни в системі відносин викликають великі труднощі, однак у той же час це “також, (і навіть у більшому ступені) необхідно, як зміна процесів і структур” [4, с. 115]. Таким чином, важливим стратегічним завданням, вирішення якого сприятиме ефективному маркетинговому розвитку підприємства, є розуміння необхідності змін в системі маркетингової взаємодії та забезпечення їх перманентності відповідно до трансформацій макро- та мікроклімату поля маркетингової взаємодії.

Вважаємо, що самими успішними з точки зору перспективного маркетингового розвитку, стануть ті підприємства, що здатні швидко й ефективно здійснювати фундаментальні стратегічні зміни, що цілком трансформують систему маркетингової взаємодії.

Для забезпечення ефективного управління стратегічними змінами в системі стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства необхідно чітко визначити послідовність цього процесу. Аналіз основних підходів до розкриття логіки управління стратегічними змінами в діяльності підприємств дозволяє зробити висновок про те, що це, з одного боку, дуже складний і адаптивний процес, який супроводжується прийняттям виважених управлінських рішень щодо ініціювання, впровадження стратегічних змін і подолання передбачуваного і непередбаченого опору з боку персоналу, а з іншого боку – це дуже важливий і відповідальний етап стратегічного управління діяльністю підприємства, на якому забезпечується реальне виконання розроблених стратегій.

Так, Р.Д. Дафт вказує, що послідовність процесу змін визначається такими етапами: ідентифікація необхідних змін на основі оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх сил; ініціювання стратегічних змін за рахунок сприяння дослідженням, творчості; реалізація змін і проведення політики подолання опору з використанням технології аналізу силового поля і тактичних прийомів [9, с. 373]. За Дж. Коттером здійснення організаційних перетворень – це досить тривалий процес, який складається з восьми етапів і спроба пропустити хоча б один з них створює ілюзію швидких змін, але ніколи не приводить до бажаного результату [3, с. 11].

У розвиток існуючих теоретичних підходів і на основі узагальнення різних точок зору керівників досліджуваних підприємств нами розроблено блок-схему управління стратегічними змінами в контексті загального алгоритму стратегічного інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії (рис. 1).

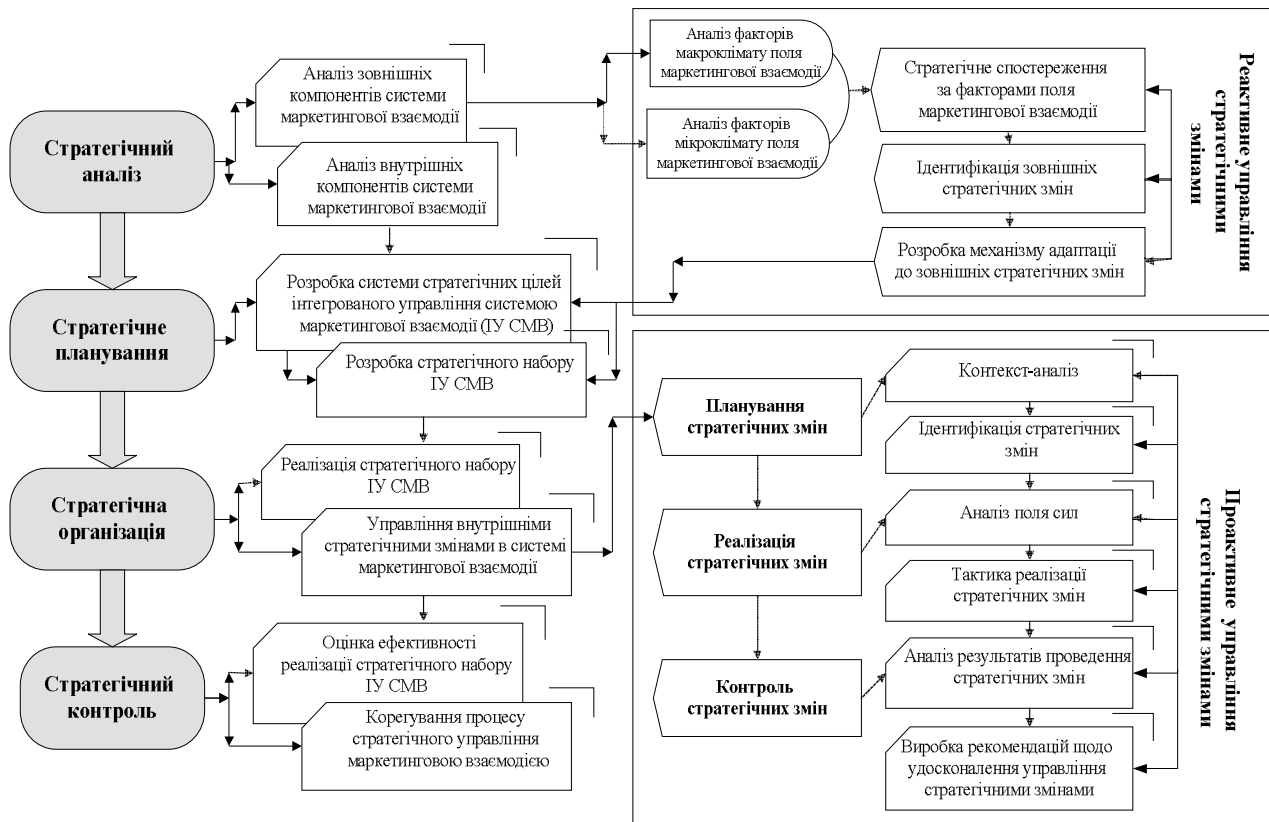


Рис. 1. Модель управління стратегічними змінами в контексті процесу стратегічного інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії:

- підтримка атмосфери довіри і сприйнятливості до змін;
- забезпечення цільового фінансування змін;
- оцінка ролі персоналу і менеджерів у процесі здійснення змін;
- чіткий поділ відповідальності між менеджерами в процесі здійснення стратегічних змін;
- ідентифікація й оцінка сили опору певним стратегічним змінам;
- вибір способів подолання опору стратегічним змінам.

Управління стратегічними змінами в системі стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією має два вектори: проактивний і реактивний. Реактивний вектор управління забезпечує реалізацію стратегічних заходів підприємства, спрямованих на своєчасну ідентифікацію зовнішніх стратегічних змін, що відбуваються в полі маркетингової взаємодії і розробку дієвого механізму щодо адаптації до них.

Реактивний характер управління стратегічними змінами посилює спроможність підприємств до більш швидкого у зрівнянні з конкурентами реагування на нові можливості в полі маркетингової взаємодії, а отже до стабільного функціонування в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Проактивний вектор спрямований на проведення заходів щодо реалізації розроблених стратегій інтегрованого управління маркетинговою взаємодією, що передбачають реалізацію стратегічних змін, як в функціонально-забезпечуючих сферах, так і в структурних елементах системи маркетингової взаємодії, таких як: організаційна структура, кадрова політика, інформаційно-технологічна архітектура, набір стратегічних зон маркетингової взаємодії, договірна політика, комунікаційна політика, система мотивації, система корпоративних цінностей, структура маркетингового потенціалу взаємодії, комплекс маркетингу взаємодії. Таким чином, ключовим об'єктом управління реалізацією стратегічного набору є внутрішні стратегічні зміни. Проактивне управління внутрішніми стратегічними змінами в системі маркетингової взаємодії необхідно здійснювати у послідовності: планування стратегічних змін, реалізація стратегічних змін, контроль стратегічних змін.

Важливим етапом процесу планування стратегічних змін виступає контекст-аналіз, в результаті якого підприємство визначає розрив між дійсним станом системи маркетингової взаємодії та її бажаним станом на основі трьох ключових вимірів: оцінка турбулентності поля маркетингової взаємодії; діагностика внутрішніх аспектів підприємства, що впливають на його маркетингову поведінку взаємодії; оцінка ключових характеристик персоналу.

На етапі ідентифікації стратегічних змін визначається певний діапазон проведення змін та їх якісні характеристики: глибина стратегічних змін (показує, наскільки глибоко зміни проникають до фундаментальних основ будь-якої сфери), ступінь радикальності змін (вказує на силу перетворень, що здійснюються в певних сферах), ступінь толерантності змін (характеризує властивість системи зберігати в процесі реалізації стратегічної зміни суттєві для себе змінні в інших сферах).

На етапі реалізації стратегічних змін необхідною процедурою перед розробкою технології проведення змін є аналіз поля сил, в результаті якого можна досягти балансу між обмежуючими силами і силами, що спонукають до перетворень.

У науковій літературі з проблематики стратегічного менеджменту наводиться характеристика різноманітного тактичного інструментарію реалізації стратегічних змін. Наприклад, О'Шонесі в якості основних тактичних методів впровадження стратегічних змін розглядає наступні: опробування, схема пілотних проектів, поетапне впровадження, паралельні системи, (10, с. 781–782). Зважаючи на те, що основним завданням ефективного управління змінами є ідентифікація й нівелювання факторів протидії, Р. Дафт виділив п'ять тактичних прийомів подолання опору стратегічним змінам: комунікації і програми навчання, участь в змінах, переговори, примушування, підтримка вищого керівництва [8, с. 383–385].

Проаналізувавши різні підходи до розробки тактики реалізації стратегічних змін доходимо висновку, що підприємствам доцільно комбінувати елементи різних підходів з урахуванням організаційних особливостей і ринкової ситуації. Завершувати цикл проактивного управління стратегічними змінами доцільно контрольними заходами, реалізація яких дозволяє не тільки оцінити результати, але й своєчасно внести корективи в процеси стратегічного планування й управління реалізацією стратегічного набору.

Оцінку ефективності управління стратегічними змінами підприємству доцільно здійснювати за такими напрямками:

1. Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей у сфері стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією.

2. Визначення рівня раціональності маркетингової взаємодії на основі таких показників: рівень синергійної результативності маркетингової взаємодії, оцінка співвідношення “зусилля щодо нарощування ключової маркетингової компетенції (задоволеність) споживачів (постачальників, партнерів)”.

Важливе значення в процесі управління стратегічними змінами має розробка політики і процедур координації, що забезпечує гнучке, оперативне попередження можливих проблем і їхнє усунення за допомогою реалізації комплексу превентивних заходів, а також сприяє забезпеченню координації між маркетинговою поведінкою взаємодії підприємства та змінами, що відбуваються в полі маркетингової взаємодії.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються динамічністю маркетингових відносин та загостренням конкуренції, розвитком інформаційних і комунікативних технологій найважливішим напрямком підвищення ефективності діяльності стає стратегічне інтегроване управління системою маркетингової взаємодії підприємств, одним із основних механізмів якого виступає управління стратегічними змінами. Управлінський вплив на зміни в процесах маркетингової взаємодії необхідно здійснювати за двома векторами: реактивним, що ґрунтується на технології стратегічного спостереження, раннього виявлення і адекватного реагування на непередбачувані зміни у полі маркетингової взаємодії, і проактивним, реалізація якого здійснюється на основі розробки і реалізації набору стратегій інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії.

Практичне використання запропонованого механізму актуалізує проблему обґрунтованого вибору відповідного методологічного інструментарію, що потребує подальших досліджень у цьому напрямі.

Література

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 8.06.01 / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
2. Камерон Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст] / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
3. Коттер Дж. П. Впереди перемен [Текст] / Дж. П. Коттер. – М. : Олімп-бізнес. – 2007. – 256 с.
4. Мосейко В. О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса [Текст] / В. О. Мосейко – Волгоград : Изд-во Волгоградского гос. ун-та., 2001. – 462 с.
5. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы для эффективного изменения [Текст] / Н. Оболенски. – М. : ЛОРИ, 2004. – С. 368.
6. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М. : Книжная палата, 2002. – 260 с.
7. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями [Текст] / Дж. Харрингтон ; пер. с англ. В. В. Брагина. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
8. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями [Текст] / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2005. – 432 с.

9. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
10. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг : стратегический подход [Текст] / О'Шонесси ; пер. с англ. Д. О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.

УДК 338.242

Т. В. БЕРЕЗЯНКО

Інститут законодавства Верховної Ради України

ВИКОРИСТАННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ НАБУТТЯ ВЛАСНОСТІ

Розглядається питання використання реструктуризації як інструменту маніпулятивних тактик перерозподілу, консолідації власності, здійснення рейдерської атаки та набуття власності в обхід приватизаційним процесам та узгодженим процедурам злиття і поглинення, прийнятим у світовому ринку.

The article considers the issue of the use of restructuring as an instrument of the manipulative tactics of redistribution, consolidation of ownership, realization of corporate raid and acquisition of ownership in circumvention of the processes of privatization and agreed-upon procedures of mergers and acquisitions, accepted in the civilized world market.

Постановка проблеми. Загострення боротьби за власність та контроль над ресурсною складовою в національному економічному та політичному просторі визначає імідж та становище нашої країни у загальноцивілізаційній спільноті. На подолання ступеню охопленості суспільства маніпулятивними комерційними схемами заохочують міжнародні організації, експерти з ринкового розвитку, теоретики та практики державного управління.

Між тим, практична діяльність сучасного підприємства напряму пов'язана з подоланням внутрішнього та зовнішнього маніпулятивного впливу, що використовується у якості засобу забезпечення доступу до ресурсу, отримання преференцій, створення системи лояльності та методу організації бізнес-можливостей на перспективу.

Аналіз публікацій. Про наявність та життєздатність цього важелю отримання результату свідчать численні публікації у науковій літературі вітчизняних та зарубіжних авторів (Кутуєв П., Маслій Л.І., Шніцер М., Россер Дж., Ланге О., Бахтіяров О.Г., Гайдар А.Т., Геєць В.М., Варналій З., Мазур І., Ентов Р., Радигін А., Бенуа А., Норт О. та ін.), ЗМІ (1200 публікацій за останні 2 роки) та нормативних актах органів управління (всього 34 базових закони, 54 міжнародних договорів, 162 зареєстровані в ВР 6 скликання [1, 2]).

Характерною відмінністю від інших засобів створення ринкових трансформацій в пострадянських державах є активна участь державних органів управління в створенні конфліктних зон в національному діловому середовищі, спочатку в процесі приватизації, а потім у процесі створення національного корпоративного сектора. Сучасний етап трансформацій характеризується зворотнім процесом: якщо з 1998 року власники майнових комплексів імплантувались до політично-владної еліти з метою забезпечення стабільності та захищеності у бізнесі, то тепер єдиним можливим засобом розвитку бізнесу стало набуття владно-політичної статусності. Про це свідчить ступінь консолідації ефективних та прибуткових економічних ланок у сфері впливу 50 сімей, кожна з яких представлена в національній політичній еліті.

Постановка завдання. Пряма трансформація влади у великий капітал не сприяла використанню ефективної форми його формування. При зміні дієвості адміністративно-політичного захисту часто групи падають під потужний економічний та силовий тиск і або припиняють існування, або підлягають переформатуванню. З часом у боротьбу вступають нові економічні агенти, в т.ч. ТНК, вплив яких здатен кардинально змінити розстановку сил у галузевій та регіональній карті бізнесу – це означає для українських компаній усвідомлення неминучості втрати частини ринку (національного або світового). Залишається непередбачуваною і поведінка влади. Для українського економічного середовища відомі прецеденти різких змін курсу, неекономічного посилення одних та послаблення других груп економічних операторів.

Основним методом консолідації та перерозподілу були реструктуризація та борговий своп. Активну участь у сприянні консолідації приймав Антимонопольний комітет України, який тільки в 2007 році надав дозволу на реструктуризацію цілої низки підприємств. Експерти з ринку називають у якості основних причин реструктуризації: – зміни кон'юнктури ринку, що вимагають відповідних жертв малоприбутковими активами для збереження лідуєчих позицій за основним напрямком – системна реструктуризація; вихід на якісно інший рівень управління з залученням іноземних інвесторів – глибока реструктуризація, пов'язана з упровадженням міжнародних стандартів управління та звітності; підвищення ринкової вартості бізнесу з метою майбутнього перепродажу або підвищення ринкової (фондової) вартості; вимоги росту бізнесу спонукають до оптимізації майнового навантаження (скидання баласту) та неможливість внутрішнього менеджменту ефективно керувати майновим ресурсом.

Вартість реструктуризації залежить від завдання, швидкості та якості залучених фінансових асистентів та консультантів. За різними оцінками загальні витрати підприємства складають біля 1–3 % вартості реструктуруємого об'єкту, при цьому оплата консультантів складає біля 30 % суми. Навіть, у випадку залучення міжна-