

ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто три головні складові ефективного функціонування кожного підприємства: стратегія, корпоративна культура, організаційна структура. Розглянутий їх зв'язок, та вплив цих компонентів один на одного, надана їх класифікація та характеристика. Розглянуто етапи еволюції корпоративної культури підприємства з його організаційною структурою.

The article include considering three main elements of the effective functioning of every enterprise: strategy, corporate culture, organizational structure. There are considered connection and influence of these components on each other, gave their classification. In the article considered the stage of evolution of enterprise corporate culture with its organizational structure.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасному світі бізнесу умови, в яких здійснюють свою діяльність підприємства, міняються дуже швидше: змінюються переваги і очікування покупців, національне і міжнародне законодавства, з'являються нові конкуренти, освоюються і упроваджуються нові технології. Так, підприємство фінансово-економічний стан якого зараз можна охарактеризувати як стійкий, в майбутньому може опинитися в кризисній ситуації.

Як же уникнути криз і зробити бізнес гнучким до змін, адаптувати його до нових умов швидше за конкурентів? Як стати лідером галузі? Як забезпечити підприємству фінансово-економічну стійкість на тривалу перспективу? Ці питання є ключовими в діяльності кожного сучасного підприємства. Відповідь на них криється в трьох важливих складових функціонування кожного підприємства: стратегії корпоративної культури і організаційній структурі.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням управління змінами, стратегічному управлінню, корпоративної культурі приділяється велика увага в працях вітчизняних і зарубіжних авторів: Е. Кемерона, М. Гріна, Д. Коттера, Д. Коллінза, Д. Порраса, Д.Д. Дак, Т. Госса, Р. Паскаля, Е. Атоса, Р. Мартіна, П. Стребела, Н. Августіна, Р. Шаффера, Х. Томсона, В. Тарнавського, В. Каткова, Е. Могілевской, Л. Савіцкой, С. Оборкіна, Э. Джакуса, Х. Шварца, С. Дэвиса, С. Мишона, П. Штерна, К. Голді, Е. Шейна, Г. Моргана, Д. Зонненфельда, Г. Фінкельштейна, В.А. Співака та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на популярність теми ефективності ведення бізнесу, в практиці функціонування вітчизняних підприємств, недооцінюється вплив і необхідність гармонійного поєднання трьох основних складових ефективною діяльності підприємства: стратегічної, культурної, організаційної.

Постановка завдання. Метою статті є визначення основних складових ефективності функціонування підприємств та наукова деталізація відповідних структурних компонентів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аксіомою для сучасних підприємств стає заклик: «Бажаєш жити – змінюйся». Деякі зміни спровоковано зовнішніми чинниками, ініціаторами інших є самі підприємства. У сучасних умовах підприємства вимушені мінятися, щоб вижити. Успішні підприємства безперервно адаптуються і удосконалюють свою діяльність. Щоб не просто вижити, а бути успішними, часто вони вимушені кардинальним чином міняти підходи до управління своїм бізнесом. При цьому причини змін можуть бути різні, а складові ефективною діяльності підприємств, які піддаються змінам одні й ті ж, а саме: стратегічні, культурні та організаційні.

Для того, щоб проілюструвати тісний зв'язок стратегії, корпоративної культури і

організаційної структури підприємства, а також, в цілому взаємозалежність цих елементів підприємства один з одним, необхідно відзначити, що неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії і, навпаки, змінити стратегію без внесення коректування до корпоративної культури і організаційної структури підприємства (рис 1).

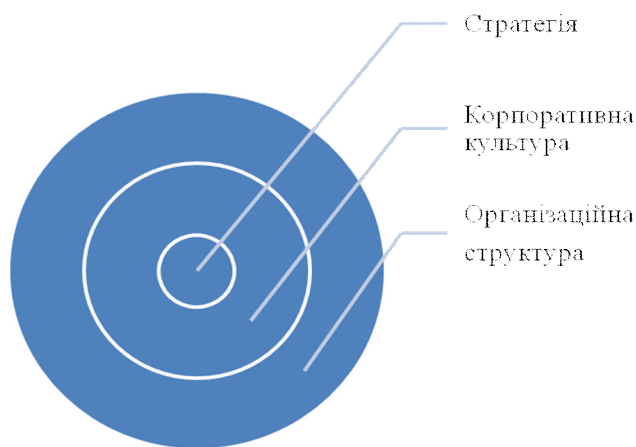


Рис 1. Взаємозалежність головних складових функціонування підприємства

Відповідно ефективна організаційна структура, з одного боку, повинна спиратися на корпоративну культуру підприємства, а, з іншого – відповідати бізнес стратегії суб'єкта господарювання.

На початку 1960-х років у Великобританії було проведено дослідження, яке показало що найбільш успішними є ті підприємства, які організовані так само, як всі інші підприємства в галузі. Спроби повністю ігнорувати галузевий досвід і організувати бізнес принципово іншим способом у край рідко приводять до успіху. Це говорить про те, що саме ринок насамперед визначає те, як має бути влаштований бізнес [1, с.54].

Таким чином, ринки можна класифікувати по двох параметрах: 1. По складності продукту: продукт може бути простим (серійним) або складним (індивідуалізованим). 2. По динаміці змін: є стабільні ринки з майже не змінними продуктами, а є динамічні ринки, які майже повністю оновлюються за 2-3 роки. Для кожного з ринків залежно від його особливостей личить свій тип організаційної структури.

Аналіз організаційної структури з позицій процесу виконання стратегії направлено на здобуття відповіді на два наступні питання:

1. Якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або ж заважати реалізації вибраної стратегії?

2. На яких рівнях в організаційній структурі повинне здійснюватися вирішення певних завдань в процесі здійснення стратегії?

На жаль, немає алгоритмізованих схем, що дозволяють чітко та однозначно підійти до пошуку відповіді на ці питання. Проте корисно знати які типові організаційні структури можуть застосовуватися в управлінні організацією, які чинники визначають використання тієї або іншої структури, і, нарешті, якими перевагами і недоліками володіє та або інша організаційна структура. В цілому виділяють такі типи організаційних структур: ієрархічна, лінійна; функціональна; простіша матрична; збалансована матрична; посиленна матрична; проектна і дивізіональна. Проте найчастіше застосовуються п'ять типів організаційних структур: елементарна, функціональна, дивізіональна, структура по стратегічних одиницях бізнесу і матрична структура. Елементарна організаційна структура відображає дворівневе розділення, яке може існувати лише на маленьких підприємствах. При такій структурі на підприємстві виділяється верхній рівень – керівник, і нижній рівень – виконавець.

Функціональна організаційна структура виникає там, де з'являється розподіл праці і спеціалізація. Як тільки окремі функції, наприклад, виробництво, або маркетинг, або фінанси отримують організаційне закріплення, так відразу на підприємстві складається

функціональна організаційна структура, що зв'язує ці підрозділи в єдине ціле і встановлює зв'язки підпорядкування на підприємстві.

Дивізійна організаційна структура складається на тих підприємствах, у яких через певні обставини виділяються відносно відособлені і наділені великими правами в здійсненні своєї діяльності структурні підрозділи – відділення.

Організаційна структура на базі стратегічних одиниць бізнесу застосовується на підприємствах тоді, коли у нього є багато самостійних відділень близького профілю діяльності. В цьому випадку для координації їх роботи створюються спеціальні проміжні управлінські органи, що розташовуються між відділеннями і вищим керівником. Дані органи очолюються заступниками вищого керівництва організації, і цим частинам підприємства додається статус стратегічних одиниць бізнесу.

Матрична організаційна структура відображає закріплення в організаційній побудові підприємства двох напрямків керівництва. Вертикальний напрямок – управління структурними підрозділами. Горизонтальний напрямок – управління окремими проектами або програмами, для реалізації яких притягуються люди і ресурси різних підрозділів. При такій структурі встановлюється розділення прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту. Аналогічно можна зустріти класифікацію організаційних структур, що розрізняє: класичну, проектну, лідерську, організацію професіоналів і дивізійну організаційні структури. Так, класична (лінійно-функціональна) організаційна структура, що найкраще підходить для стабільного ринку з дуже простим (серійним) продуктом, тобто для будь-якого конвеєрного виробництва. Це найбільш «дешевша» модель організаційної структури, оскільки вона вимагає найменших витрат з точки зору забезпечення людськими ресурсами: персонал для такої роботи можна навчити за 1-2 тижні незалежно від досвіду і рівня підготовки, майже всі співробітники на конвеєрі взаємозамінні. Управлінська піраміда при такій організаційній структурі, як правило невелика. Підприємство, організоване за лінійно-функціональним типом, здатне швидко і недорого нарощувати потужності, та оновлювати штат, проте майже не здатне мінятися, оскільки будь-яка перебудова конвеєра проходить у край довго і хворобливо.

Протилежним методом пристрою організаційної структури є проектна організація, яка призначена для роботи на дуже складних і динамічних ринках. Мета проектною організацією – виконати будь-який клієнтський запит, яким би складним і інноваційним він не був. Класичним зразком такої організації є крупні проектні інститути, в яких працює безліч проектних команд, що взаємодіють між собою в процесі розробки дійсно нових революційних ідей і продуктів. Окрім названих двох полярних типів, існують також три «перехідних» моделі організаційної структури.

У ситуації простих продуктів, але дуже динамічного ринку виникають підприємства лідерського або підприємницького типу. Ключовим елементом такого суб'єкта господарювання є лідер який задає напрямок розвитку всьому підприємству, безпосередньо контролює своїх підлеглих і ставить завдання перед кожним співробітником. Головна властивість такої структури це мобільність і динамічність. На відміну від проектною структури, де кожен сам визначає напрямок свого руху, у лідерській структурі, всі рішення приймає одна людина, яка діє набагато швидше, ніж команда.

Ще один тип організаційної структури – це організація незалежних професіоналів. Такі суб'єкти господарювання найчастіше працюють на складних, але практично стабільних ринках. Так, класичним прикладом такого суб'єкта господарювання може бути стоматологічна клініка. Проміжною між всіма перерахованими моделями є дивізійна структура. При дивізійному підході підприємство ділиться на декілька майже незалежних підрозділів, кожен з яких відповідає за свій результат. Таке підприємство, набагато гнучкіше, ніж підприємство з класичною структурою проте на практиці найчастіше воно є набором з декількох бюрократичних суб'єктів господарювання, яким властива відсутність здатності до змін.

У сучасному світі, для якого характерні усе більш динамічні ринки і складні продукти

все більше сучасних підприємств переходять від закостенілих структур до гнучкіших моделей управління і при цьому, всі вони націлені на велику відповідальність людей за результат [2,с.20-40]. Іншою важливою складовою управління діяльністю підприємства є корпоративна культура. Корпоративна культура – це не лише імідж підприємства, але і ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес цілей і підвищення конкурентоспроможності. І при цьому можуть виникнути питання: Які характерні риси культури підтримують існуючу стратегію, а які не підтримують? Як можна змінити культуру, якщо цього вимагає стратегія підприємства, яка змінюється? Як забезпечити гармонійне поєднання корпоративної культури і організаційної структури?

Корпоративна культура існує на будь-якому підприємстві, і якщо її не формують свідомо, вона формується стихійно і в цьому випадку часто вона стає перешкодою на шляху досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Але якщо корпоративна культура створена відповідно до стратегії і місії підприємства, вона стає універсальним засобом розвитку і досягнення поставлених цілей

Оскільки концепція корпоративної культури ще відносно молода і нова, як у практиків, так і теоретиків немає доки достатнього досвіду в реалізації проектів по впливу на культуру і її зміну, то на цьому шляху виявляється немало пасток. І перша з них – відсутність стратегії організаційного розвитку, відсутність широкої і перспективної концепції, яка могла б залучити якомога більше співробітників, а також невідповідна стратегії та культурі підприємства організаційна структура.

У цілому корпоративна культура виконує функції внутрішньої інтеграції і зовнішньої адаптації підприємства. Вона визначає і об'єднує його місію, цілі і стратегію. Завдяки корпоративній культурі, на підприємстві виробляється спільна мова, правила поведінки, системи заохочення і покарання забезпечується тісніша комунікація між співробітниками, а їх готовність до змін на підприємстві вимірюється саме «якістю» його корпоративної культури [3,с.20-21].

Корпоративна культура є потужним інструментом, за допомогою якого можна привести підприємство до успіху, процвітання і стабільності, але при невмінні або недоречному використанні можливі прямо протилежні результати. Тому корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням удосконалювати і регулювати її зміни. Вона повинна стати органічною частиною підприємства, бути адекватною сучасним вимогам, продиктованими економічним і технологічним розвитком [4]. При цьому корпоративна культура, як і підприємство, в своєму розвитку проходить декілька етапів (табл.1).

Таблиця 1

Етапи еволюції корпоративної культури на підприємстві

№	Корпоративна культура	Цінності	Інструменти управління
1	Культура приналежності	Спільність, стосунки	Система мотивації, мозковий штурм
2	Культура сили	Влада, сила, автономія	Система штрафів, інструкції, вказівки
3	Культура ладу	Правильність, точність	Управління завданнями: посадові інструкції, регламенти, штрафна система мотивації
4	Культура успіху	Рекорди, досягнення	Управління по цілях: змагання, рейтинги, система мотивації, мозковий штурм
5	Культура згоди	Відмінності, діалог	Управління по цінностях: мозковий штурм «втягнення», делегування права ставити мету

Так, культура приналежності – рання стадія розвитку корпоративної культури. Найчастіше вона властива підприємствам із структурою лідерського (підприємницького) типу. У даному випадку підприємство об'єднує довкола себе людей та вибудовує свого роду родинну культуру. Для підвищення ефективності діяльності підприємства з даною культурою, не потрібні складні організаційні зміни.

Наступну стадію розвитку корпоративної культури називають культурою сили. Найчастіше вона, як і культура приналежності, виникає на підприємствах підприємницького типу. Її основне гасло – «Людина, у якої є влада, має право приймати будь-які рішення». Проте, коли підприємство «стає дорослим», дана організаційна культура починає перешкоджати подальшому розвитку бізнесу. Оптимальний варіант для підприємства в даному випадку – це перехід до культури ладу.

Культура ладу характерна для підприємств, із структурою лінійно-функціонального типу. Їх система максимально відповідає ідеї ладу і таким чином, правила і цінності культури ладу в таких суб'єктах господарювання можуть бути легко реалізовані. Підприємства, що знаходяться на стадії культури ладу швидко костеніють і стають неповоротливими, у тому числі, із-за сліпого дотримання встановленим регламентам і процедурам. На сучасному світі закостенілі підприємства не виживають – або вони припиняють існування, або йдуть по шляху ускладнення продуктів часто проходять через дивізіональний етап розвитку оргструктури і, врешті-решт, приходять до культури успіху.

Цінності культури успіху найбільш адекватні для дивізіональної оргструктури, де кожен підрозділ самостійно відповідає за свої економічні показники, свій успіх на ринку. Основні гасла культури успіху: «Переможців не судять. Головне – не дії, головне – результат». Майже всі інструменти управління ефективністю діяльності розраховані на використання саме в культурі успіху. Культура успіху з часом еволюціонує і перетворюється на культуру згоди. Зустріти культуру згоди можна в проектних організаціях. Більш того, проектна організація не може бути повною мірою ефективною, якщо в ній не виникне культура згоди [5]. Як і в культурі приналежності, в культурі згоди дуже багато що засноване на спілкуванні, комунікації, пошуку компромісних вирішень, проте на відміну від ситуації приналежності, в культурі згоди люди спілкуються і дискутують, не ради власного задоволення, а ради досягнення бізнес результату. Інструментів управління індивідуальною мотивацією людей, що працюють в культурі згоди, сьогодні практично немає. Будь-яке зовнішнє втручання в таку культуру може мати негативний ефект повернення на стадію культури приналежності. Краще всього для культури згоди підходять мозкові штурми та делегування права ставити мету [2, с.15-46].

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, можна зазначити, що взаємозалежність компонентів функціонування підприємства, які були розглянуті в статті, очевидний, і якщо стратегія, корпоративна культура і організаційна структура підприємства не взаємозв'язані, то про ефективну роботу підприємства не може бути і мови, оскільки підприємство буде не гнучким, тобто не здатним слідувати за змінною ринковою ситуації. Подальші роботи будуть присвячені напрямкам ефективного управління діяльністю підприємства.

Література

1. Финкельштейн Г. Три кита эффективного управления [Электронный ресурс] / Г. Финкельштейн. – Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru>.
2. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001 – 103 с.
3. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: Издательство Проспект, 2003. – 336 с.
4. Підприємство і його функції. Види підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/index.php?option>.
5. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры / О. Родин. – М.: Школа Бизнеса МГУ, 2002. – 427 с.