

малих підприємств; організація роботи окремої ланки виконавчої влади, яка би займалася виключно питаннями малого бізнесу;

– створення забезпеченості інформацією та кадрами: створення спеціалізованих консультативних центрів по наданню інформації підприємцям; покращення освітніх програм напрямків підприємництва і бізнесу; організація програм підготовки і перепідготовки кадрів за державний рахунок.

Отже, вирішення існуючих проблем розвитку малого підприємництва в Україні, створення відповідного середовища потребують докорінної перебудови державної політики щодо сприяння цьому сектору економіки. Зокрема, йдеться про створення відповідної правової бази розвитку малого підприємництва, фінансово-кредитну та матеріально-технічну підтримку, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення малого підприємництва.

Література:

1. О.Поліщук, В.Цимбал. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні [стаття]/ Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/392>

2. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

3. Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого та середнього бізнесу [інф.матеріали]/ Режим доступу: http://donbiz.org.ua/documents/inform/Development_business_in_Ukraine.pdf

4. Огляд відмінності та спорідненості понять малий бізнес та мале промислове підприємництво в Україні [Електронний ресурс] / А. В. Богаченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 20-26. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

к.е.н., с.н.с. О.Г. Бровкова,

Одеський національний політехнічний університет

У даний час економічне середовище в Україні характеризується значною нестійкістю. Зростає рівень невизначеності і ризику, що ускладнює діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Як свідчить світова практика, з даною трудністю справляється те підприємство, яке своєчасно адаптується до змін зовнішнього оточення, ефективно реалізує стратегію.

Особливо актуальна ця проблема для України, де підприємства вимушені адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін. Нестійкість зовнішнього середовища надзвичайно підвищила роль стратегії в діяльності підприємств.

Теоретичні та практичні основи стратегічного управління підприємством були досліджені І.О.Бланком, Ізмайловою К.В., Ковальовим В.В., А.М. Поддєрьогіним, Шереметом А.Д. Але не достатньо вивчена роль корпоративної культури в реалізації стратегії.

Реалізація стратегії – один з найважливіших етапів стратегічного управління.

Реалізація стратегії спрямована на вирішення наступних трьох завдань: по-перше, встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується таких завдань, як розподіл ресурсів; встановлення організаційних відносин; створення допоміжних систем.

По-друге – встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як: її структура; система стимулювання та мотивування; норми та правила поведінки; кваліфікація робітників та менеджерів.

По-третє – це вибір та узгодження із здійснюваною стратегією лідерства та підходу до управління організацією.

Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін, які мають назву стратегічних змін. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежить від того, як

організація готова до ефективного здійснення стратегії. У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні основні задачі:

- остаточно визначення цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. При цьому можливі корегування у зв'язку зі змінами в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі і виробленні цілей і стратегій;

- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, а також залучення співробітників у процесі реалізації стратегій. Важливою задачею цього етапу є приведення ресурсів відповідно до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, програми підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо треба, вносяться зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод у порівнянні з існуючим.

При розробці заходів щодо реалізації обраних стратегій керівництву необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;

- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;

- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до керування організацією.

Проведення цих стратегічних змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії.

Бувають ситуації, коли фактично проведення змін не потрібно, а іноді виконання стратегії припускає глибоких перетворень. Залежно від стану задач, необхідності і ступеня змін основних чинників, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять досить стійких і завершених типів змін:

Перебудова організації. Припускає фундаментальну зміну організації, її місці, організаційної культури. Проводиться, коли організація змінює галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни,

викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. При цьому поява нових продуктів і нових ринків вимагають внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців. Зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу (реклами).

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не є істотними.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. На стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. При такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни повинні носити системний характер. Ці зміни торкаються всіх сторін організації. При проведенні стратегічних змін важливими є організаційна структура і організаційна культура.

Корпоративна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей. Культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів. Поняття культури управління також тісно пов'язане з корпоративною культурою.

Виділяють дві характеристики корпоративної культури. Перша – інтенсивність – ступінь згоди співробітників підрозділу фірми у відношенні норм, цінностей, етичних стандартів. Нові фірми чи фірми, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика – інтегрованість – визначає ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми. Так, досить високодиверсифіковані компанії демонструють сполучення високої інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури.

Проблеми організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі.

Оптимальною культурою можна назвати таку культуру, що найкраще підтримує місію, цілі і стратегії фірми. Тому корпоративна культура повинна впливати із стратегії.

На етапі реалізації нової або зміненої стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- визначення того, що дана конкретна зміна в стратегії буде означати для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;
- рішення щодо того, чи виправдують очікувані результати змін культури пов'язані з цим витрати.

Важливо оцінити сумісність стратегії і культури фірми.

Ще однією центральною задачею реалізації стратегії є формування внутрішньо фірмових систем адміністративної підтримки, що відповідають вимогам обраної стратегії. Вони включають в себе: політичні установки і процедури, які полегшають реалізацію стратегії; забезпечення вчасного доступу до необхідної для реалізації стратегії; забезпечення вчасного доступу до необхідної для реалізації стратегії інформації; розробку механізмів контролю виконання стратегічних планів.

Література

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – К : Ника–Центр, 2012. – 528 с.
2. Бровкова О.Г. Економіка і фінанси підприємств / О. Г. Бровкова. – Одеса: ВМВ, 2012. – 320 с.
3. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент / О.Г.Бровкова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 223с.
4. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І.С. Гращенко, І.П. Гуца, С.Є. Лавринюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 46-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>