

РЫНКЕВИЧ

Наталья Сергеевна



соискатель
ГВУЗ «Приднепровская
государственная
академия строительства
и архитектуры»

УДК 65.003:005.33:005.7

**ГАРМОНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

**HARMONIZATION OF ENTERPRISE BUSINESS
STRATEGY WITH ORGANIZATIONAL CULTURE**

Статья посвящена определению основных характеристик культурных профилей организации, соответствующих базовым бизнес-стратегиям. В статье обоснована необходимость согласования стратегии управления предприятием с его организационной культурой для обеспечения эффективности его деятельности.

The present article is dedicated to determination of culture profiles differentiators corresponding basic marketing strategies. The article substantiates the need of alignment of business strategy with organizational culture for successful performance.

Ключевые слова: культурный профиль, концепция маркетинга, бизнес-стратегия.

Key words: culture profile, marketing concept, business-strategy.

ВВЕДЕНИЕ

Каждая компания сегодня старается сохранить свои рыночные позиции и стать как можно более успешной. Организация вынуждена вступать в жестокую конкурентную борьбу, чтобы сохранить свою долю рынка и обеспечивать эффективность деятельности за счет всех возможных ресурсов. Было выявлено, что одной из наиболее важных характеристик организаций с высокой эффективностью деятельности является уровень гармонии бизнес-стратегии и организационной культуры.

В этих областях работали многие отечественные и зарубежные исследователи, среди которых: В. Беляев [1], Я. Гордон [2], П. Дойль [3], Ф. Котлер [4], Т. Лапина [5], Н. Левкин [6], Е. Малинин [7], В. Спивак [8], О. Стеклова [9].

Однако вопрос взаимной интеграции таких категорий, как маркетинговая стратегия и организационная культура, является недостаточно изученным.

ЦЕЛЬЮ ИССЛЕДОВАНИЯ является раскрытие основных черт главных культурных профилей соответствующих стратегических приоритетов.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической и информационной основой данного исследования являются научные издания, публикации, материалы периодических изданий, официальные отчеты компаний, ресурсы Internet. При работе над статьей были использованы такие методы теоретического исследования, как: абстрагирование, анализ, синтез, дедукция.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Успех компании зависит от людей. Но эта коллективная сила обусловлена, в частности, способностью организации направить человеческие ресурсы в одном направлении, причем в направлении, которое соответствует бизнес-стратегии организации. Когда руководство организации, персонал и культура находятся в соответствии со стратегическими приоритетами, люди могут быть основным источником устойчивого конкурентного преимущества.

Для соответствия культуры стратегическим приоритетам руководство организации должно, прежде всего, определить и согласовать эти приоритеты. Существуют следующие маркетинговые концепции, на основе которых организации осуществляют управление своей деятельностью: концепция совершенствования производства (Production Concept), концепция совершенствования товара (Product Concept), концепция интенсификации коммерческих усилий (Selling Concept), концепция маркетинга (Marketing Concept), концепция социально-этичного маркетинга (Societal Marketing Concept) [1, 39], маркетинг отношений (Relationship marketing), бизнес-маркетинг (Business marketing), холистический маркетинг (Holistic Marketing), брендинг (Branding) [10].

В то время, как для организации существуют различные конкурентные пути и она может преследовать несколько стратегических направлений, на практике существует ограниченное число ключевых стратегических приоритетов. Основываясь на этой логике, компания

Towers Watson [11] в ходе многолетних исследований, основываясь на опыте работы с ведущими компаниями, выявила, пять основных стратегических приоритетов бизнеса и определила культурные элементы, которые должны находиться в норме, чтобы поддерживать успешное выполнение каждого из стратегических приоритетов. Существует пять основных стратегических приоритетов [12]:

1) Обслуживание клиентов. В большинстве организаций есть некоторая концептуализация заказчика, независимо от степени контакта между клиентами и сотрудниками. К организациям с особым стратегическим фокусом на предоставление уникальных решений для клиентов, как правило, относятся компании, предоставляющие финансовые услуги, и компании розничной среды, которые часто имеют широкую сеть подразделений (например, магазины, отделения банков) и специально предназначены для предоставления высокого качества обслуживания;

2) Эффективность. Одного обслуживания зачастую не достаточно, чтобы обеспечить высокий рост продаж и прибыльности. Многие бизнес-модели должны быть также направлены на своевременную доставку товаров и услуг на рынок. К организации с особым акцентом на эффективность относятся многие производители, особенно компании-производители потребительских товаров, которые должны соответствовать срокам поставки товаров на полки магазинов. Компании легкой, пищевой и тяжелой промышленности сталкиваются с аналогичными проблемами эффективности, независимо от того, какой поставляется товар: стальные конструкции или продукты питания. Фокус на эффективность часто включает в себя акцент на бережливое производство и ограничение социальных затрат, как часть процесса выполнения сроков поставки для производства;

3) Инновации. Фармацевтические компании часто сталкиваются с дилеммой истечения срока патента на текущие продукты на рынке, что создает четкую стратегическую необходимость сосредоточиться на разработке новых продуктов, то есть инновациях. На рынках с острой конкуренцией производители и сервисные компании также становятся все более обеспокоены способностью приспособливаться к изменяющимся условиям, предвидеть будущие потребности клиента и удовлетворять эти потребности путем проведения научных исследований и разработок;

4) Качество. Многие производители товаров длительного пользования, таких как автомобили, поддерживают стратегическую направленность на снижение уровня дефектов в продукции, поставляемой на рынок. Фокусировка на качестве имеет много общего со стратегией эффективности. Основное различие в том, что в стратегии качества первостепенное значение, придается уровню ошибок в процессе производства, а не срокам поставки товаров, которые являются результатом этого процесса.

5) Марка / имидж. Наконец, некоторые организации конкурируют на своих рынках на основе репутации товаров и услуг, которые они предоставляют. Примерами

служат компании, которые предоставляют профессиональные услуги и компании с высокой стоимостью бренда. Они часто предоставляют услуги, которые трудно отличить от конкурентов, или полагаются на выстроенную систему отношений для обеспечения доверия к продукции и предоставляемым услугам.

Каждый стратегический приоритет характеризуется следующими отличиями культурного профиля [13].

Стратегический приоритет, направленный на эффективность, имеет такие характеристики культурного профиля:

- комплексное обучение основным рабочим процессам;
- четко определенный круг должностных обязанностей;
- строгое и справедливое распределение ресурсов и рабочей нагрузки;
- ясная и эффективная организационная структура;
- оценка рабочих процессов, основанная на данных;
- координация усилий всех рабочих групп.

Стратегическая направленность на качество определяется следующими параметрами профиля организационной культуры:

- эффективный обмен передовым опытом;
- расширение прав и возможностей персонала для корректировки или улучшения рабочих процессов;
- постоянное использование данных обратной связи о предоставляемых продуктах или услуге;
- сосредоточение на долгосрочных целях;
- постоянное внимание на повышение квалификации для предоставления высококачественных продуктов/услуг.

Инновационный стратегический приоритет имеет следующие культурные определители:

- поддержка разносторонности мыслей и мнений;
- воодушевление к принятию риска;
- тенденция к действиям;
- предвидение, предвосхищение новых потребностей и ожиданий клиента;
- постоянное признание новых идей и их воплощение;
- ясность будущих приоритетов для руководства.

Стратегический приоритет, направленный на обслуживание клиентов, имеет такие параметры профиля организационной культуры:

- обмен информацией для улучшения обслуживания клиентов;
- позитивные рабочие отношения в команде;
- сильная ориентация на клиента;
- регулярное принятие точки зрения клиента;
- фокус на удержание талантов;
- расширение полномочий прав и обязанностей на местах.

Стратегический приоритет, направленный на имидж, имеет следующие черты культурного профиля:

- глубокое понимание и принятие обещаний бренда;
- сильная вера в предоставляемый продукт или услугу;
- глубокая гордость за общие ценности компании;
- целостность всех бизнес-практик;
- рабочая среда, которая явно отражает внешний бренд;

- лидерство, которое вдохновляет.

ВЫВОДЫ

Компании работают во все более сложной конкурентной среде, поэтому все большее значение приобретает необходимость достижения культуры, которая поддерживает реализацию бизнес-стратегии. Это означает понимание и реализацию HR программ, которые приводят в действие и поддерживают дифференциаторы организационной культуры, свойственные компаниям с высоким уровнем эффективности.

Организационная культура является одной из самых неуловимых концепций для определения и измерения, и в тоже время одной из самых важных. Это фундамент организации для структур, систем, процессов, который явно или неявно определяют взаимодействие между сотрудниками, клиентами и другими экономическими агентами. Посредством непродолжительного исследования можно определить конкретные области, на которых необходимо сосредоточиться для того, чтобы согласовывать организационную культуру с бизнес-стратегией и выработать соответствующие рекомендации.

Литература:

1. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. - М.: КНОРУС, 2005. - 672 с.
2. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон. - Пер. с англ. О.Н. Нестеровой. - СПб.: Питер, 2001. - 379 с.
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. - Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. - 480 с.

4. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. - Пер. с англ. В.А. Гольдича, И.А. Оганесовой. - М.: ООО „Издательство АСТ“, 2000. - 272 с.

5. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. - Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. - 96 с.

6. Левкин Н.В. Организационная культура: взгляд с позиций системного подхода: Монография / Н. В. Левкин; под ред. докт. экон. наук, проф. В. Б. Акулова. - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2007. - 268 с.

7. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е.Д. Малинин. - М., 2004. - 400 с.

8. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. - СПб., 2001. - 335 с.

9. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 127 с.

10. Marketing concepts [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>

11. How cultural diagnostics contribute to an effective mergers and acquisitions integration [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/4600/Towers-Watson-Cultural-Diagnostic.pdf>

12. Bringing strategy to life: aligning your corporate culture with business goals [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.towerswatson.com/~media/Pdf/tools/culture-alignment-tool/bringing-strategy-to-life.ashx>

13. Executing Strategy: Alignment Makes The Difference [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=CHN/2009/200906/Alignment_Whitepaper-EN.pdf

КОНСУЛЬТАЦІЇ

Що потрібно знати про сплату авансових внесків платниками податку на прибуток (частина 2)

Який порядок сплати авансових внесків?

У разі якщо платник податку, який сплачує авансовий внесок, за підсумками I кварталу звітного (податкового) року не отримав прибутку або отримав збиток, він має право подати податкову декларацію та фінансову звітність за I квартал. Такий платник податку авансових внесків у II – IV кварталах звітного (податкового) року не здійснює, а податкові зобов'язання визначає на підставі податкової декларації за підсумками першого півріччя, трьох кварталів та за рік, яка подається до органу державної податкової служби в порядку, передбаченому Кодексом.

Платник податку, який за підсумками минулого звітного (податкового) року не отримав прибутку або отримав збиток, податкові зобов'язання не нараховував і не мав базового показника для визначення авансових внесків у наступному році, а за підсумками I кварталу отримує прибуток, має подати податкову декларацію за перше півріччя, три квартали звітного (податкового) року та за звітний (податковий) рік для нарахування та сплати податкових зобов'язань.

У складі річної податкової декларації платником податку подається розрахунок щомісячних авансових внесків, які мають сплачуватися у наступні дванадцять місяців. Визначена в розрахунку сума авансових внесків вважається узгодженою сумою грошових зобов'язань.

При цьому дванадцятимісячний період для сплати авансових внесків визначається починаючи з місяця, наступного за місяцем, в якому встановлено граничний строк подання річної податкової декларації за попередній звітний (податковий) рік, до місяця подання податкової декларації за поточний звітний (податковий) рік.

Згідно з пунктом 2 підрозділу 4 Розділу XX „Перехідні положення” Кодексу (з доповненнями, внесеними Законом №5083) платники податку на прибуток підприємств, які починаючи з 2013 року подають річну податкову декларацію відповідно до пункту 57.1 статті 57 цього Кодексу, сплачують у січні - лютому 2013 року авансовий внесок з цього податку в розмірі 1/9 податку на прибуток, нарахованого у податковій звітності за дев'ять місяців 2012 року, протягом 20 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) місяця.