

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ОРІЄНТОВАНА НА СПОЖИВАЧА: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

© Дейнека Ю.П., 2005

Проаналізовано питання формування оптимальної організаційної структури управління підприємством у ринкових умовах господарювання. Обґрунтовано доцільність формування такої структури на основі вивчення та задоволення реальних потреб клієнтів. Запропоновано створення клієнт-орієнтованої організації з виділенням в її межах клієнт-орієнтованих менеджерів чи відповідних підрозділів.

In the article the question of forming of optimum organizational structure of management by an enterprise is analyzed in the market conditions of manage. It is grounded expedience of forming of such structure on the basis of study and satisfaction of the real necessities of clients. Creation of client-oriented organization is offered with the selection in its scopes of client-oriented managers or proper subsections.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання на підприємства та організації незалежно від форми власності та сфери бізнесу здійснюється тиск з єдиною метою – бути “всім для клієнтів”. Це означає, що виробники повинні постійно збільшувати кількість персоналізованих товарів та послуг і тримати під контролем витрати, щоб ціни на ці товари та послуги були конкурентоспроможними.

Більшості компаній доводиться боротися з витратами, що постійно зростають, одночасно обслуговуючи клієнтів, які вимагають все більшої різноманітності та персоналізації. Насправді, компанії часто виходять на ринок зовсім не з тими варіаціями товарів і зовсім не за тими цінами – даючи клієнтам цінність, яку ті не хочуть, і за ціною, яку ті собі не можуть дозволити.

Багато фахівців схилиються до думки, що такі помилки виникають через некомпетентність окремих фахівців. Можливий варіант. Однак на багатьох підприємствах маркетологи надзвичайно добре знають своїх клієнтів та партнерів з дистрибуції, а інженери та логісти можуть відстежити шлях продуктів у реальному часі від заводу до складу і магазину. Так у чому ж проблема? Найчастіше головна проблема закладена у самій системі.

Організаційні структури більшості компаній побудовані так, що вони не забезпечують ефективного контакту з клієнтами і відповідно не можуть достатньо повно задовольнити їх потреби. У багатьох організаціях підрозділи, що забезпечують контакт з клієнтом, є надзвичайно слабкими за рівнем кваліфікації персоналу або ж не мають достатньої кількості фахівців. А в інших організаціях їх структури не заохочують, а інколи навіть перешкоджають співпраці та комунікаціям між підрозділами, які є життєво важливими для реального забезпечення потреб клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній теорії та практиці управління питанням розробки та вдосконалення організаційної структури управління підприємством приділяється досить багато уваги. Сьогодні побачила світ значна кількість наукових та практичних публікацій з цієї тематики. Однак більшість з них є неподібними одна на одну, що дає змогу вести мову про відсутність якоїсь чітко розробленої концепції з вживання заходів з вдосконалення організаційної структури управління підприємством. Крім цього, існують певні неточності та розходження.

Наприклад, у деяких джерелах ототожнюють такі поняття, як реструктуризація, реорганізація та зміни в організаційній структурі управління. На нашу думку, ці поняття мають спільні риси, однак характеризуються та істотними відмінностями.

Реструктуризація є поняттям доволі широким, тому в літературі немає єдиного підходу до її трактування. Так, російські автори І. Мазур та В. Шапіро вважають, що реструктуризація – це сукупність заходів з комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідність до змін умов ринку і виробленої стратегії її розвитку. Реструктуризація охоплює: вдосконалення структури та функцій управління, подолання відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності, вдосконалення фінансово-економічної політики та досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг, зростання продуктивності праці, зниження виробничих витрат, покращання фінансово-економічних результатів діяльності [3, с. 20–21].

Л. Белих та М. Федотова розглядають реструктуризацію як процес, який спрямований на створення умов для ефективного використання усіх чинників виробництва для підвищення фінансової стійкості та зростання конкурентоспроможності. Реструктуризація компаній вимагає цілісної концепції, що потребує відповіді на такі запитання:

- чи зможе компанія досягти позитивних результатів діяльності;
- як і за яких умов це буде здійснюватися і як довго такий процес буде тривати;
- які капіталовкладення будуть вимагатися від інвесторів [1, с. 7–8].

На нашу думку, реструктуризація є процесом комплексної зміни методів функціонування підприємства. Її суть полягає не тільки у зміні внутрішньоорганізаційних процесів, але й у зміні взаємодії з постачальниками, споживачами, посередниками тощо. Більше того, реструктуризація передбачає формування нової управлінської культури, нової свідомості керівників та спеціалістів, тобто саме того, що здатне забезпечити реалізацію нових підходів та ідей.

За останні роки в зарубіжній та вітчизняній практиці відзначається значна кількість дій та процесів, що пов'язані з об'єднанням зусиль різних компаній, виділенням нових структур. Радикальну зміну структурної компоненти у формі злиття і придбання, розділення та виділення, перетворення чи трансформації називають реорганізацією [3, с. 17].

Звичайно, і реструктуризація, і реорганізація призводять до зміни організаційних форм, системи управління і, відповідно, до зміни в організаційних структурах.

У літературі нині є близько десяти визначень і підходів до формування організаційних структур управління. Під організаційною структурою управління розуміють упорядковану сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура управління визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у межах якої здійснюється управління з відповідних функцій, спрямованих на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Із цих позицій структура управління уявляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між її складовими органами управління і людьми, що працюють в них [2, с. 78–79].

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є обґрунтування важливості використання клієнт-орієнтованого підходу в діяльності організації, а також створення організаційної структури управління підприємством, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів. Завданням є висвітлення особливостей формування таких структур у вітчизняній практиці діяльності бізнесових структур.

Виклад основного матеріалу. Внаслідок комплексного аналізу підприємств різних галузей були отримані такі результати:

- організаційна структура управління підприємствами не відповідає сучасним ринковим умовам – необхідна їй принципова зміна: розвиток ринкових блоків та підвищення гнучкості;
- недостатньо задовольняються потреби ринку, що постійно вимагає нових товарів;
- слабкий рівень логістичної діяльності, який характеризується недостатньою взаємодією як з постачальниками, так і з клієнтами;
- підприємства не використовують усіх маркетингових можливостей, недостатньо уваги приділяють технології виробництва та якості продукції;

- система розподілу повноважень спрямована переважно на оперативну роботу і не дає змоги перейти до стратегічного управління;
 - відсутня політика із збереження кадрового потенціалу, не задіяні ефективні механізми мотивації працівників;
 - недостатньо здійснюється облік та контроль фінансових потоків;
 - відсутня офіційно сформульована і затверджена організаційна культура підприємства.
- У ході розробки організаційної структури до неї ставиться ряд вимог, основними серед яких є:
- відповідність стратегії підприємства;
 - сконцентрованість на кінцевій продукції і на кінцевому споживачеві.

Необхідно зазначити, що з історичного погляду питання орієнтації організаційної структури і взагалі діяльності організації на задоволення потреб клієнтів є порівняно новим.

Якісні зміни в характері та орієнтації сучасного суспільства, що спостерігалися в XX столітті, зумовили хронологію послідовної зміни конкретних економічних моделей розвитку і відповідних парадигм управління господарськими об'єктами. Автором найвдалішої, на нашу думку, моделі періодизації є американський дослідник Д. Белл. Ця модель охоплює три періоди:

1. Початок – середина XX століття – період, який характеризується орієнтацією підприємств на можливості виробництва, ефективне використання свого ресурсного потенціалу і пропозиція сукупному споживачеві товарів та послуг, які господарські суб'єкти могли і вважали за потрібне виготовляти (найяскравішою моделлю такого підприємства є масове виробництво стандартної продукції упродовж багатьох років і навіть десятиліть).

2. Межа 50–60-х років – середина вісімдесятих років XX століття – період домінування виробничо-маркетингового підходу з орієнтацією на крупні сегменти масового ринку.

3. З середини вісімдесятих років – сучасний етап економічного розвитку, коли головним для успіху бізнесу є своєчасне виявлення і реальне забезпечення потреб клієнтських груп і конкретного клієнта [7].

Останній феномен спочатку в англійській, а потім і в світовій науковій літературі отримав назву *кастомізація* (від англ. *customer* – споживач). Цей термін означає особливий, індивідуалізований підхід до задоволення потреб окремого клієнта і вважається ідеалом взаємодії по лінії “постачальник товарів чи послуг – клієнт”. Він є привабливим не тільки за етичними міркуваннями, але й економічно доцільний, оскільки забезпечує конкурентну перевагу завдяки створенню вищої вартості (цінності) для клієнта. Ця концепція розвинулася спочатку у сфері послуг, а потім була перенесена і на інші види діяльності.

Усе більша популярність та зацікавленість до клієнт-орієнтованого підходу (*CRM – customer relationship management*) до ведення бізнесу – не данина моді. “Вирівнювання” компаній за ціною, якістю і складом товарів та послуг, посилення вимог споживачів примушують керівництво спрямовувати зусилля на вироблення нової стратегії, пошук і реалізацію нових способів та форм нецінкової конкуренції. Завдання визначення прибутковості по кожному клієнту і керівництво стосунками з найприбутковішими з них (формування прибуткової клієнтської бази) з декларації перетворюються в необхідну умову елементарного виживання.

Питання масштабу для визначення необхідності впровадження CRM не існує. Є достатньо прикладів успішного впровадження клієнт-орієнтованого підходу як на підприємствах промисловості, так і у сфері послуг. У остаточному підсумку йдеться про вирішення таких завдань, як:

- залучення клієнтів;
- утримання клієнтів;
- підвищення прибутковості клієнтів.

Перебудова бізнесу і підвищення ступеня його клієнт-орієнтованості розраховані на середньострокову перспективу: сформульовані завдання можуть бути успішно вирішеними навіть за півтора-два роки. Але необхідно чітко усвідомити, що впровадження CRM-підходу має поетапний характер. Крім цього, важливим моментом є те, що під перебудову підпадають не тільки підрозділи, що мають прямиий контакт з клієнтами, але й значна кількість інших підрозділів компанії, що не мають цього прямого контакту.

Першим завданням на шляху формування нової організаційної структури управління є визначення таких сфер діяльності, які безпосередньо і відчутно впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства.

В умовах ринкової економіки до таких сфер належать виробництво, фінанси, персонал і, звичайно, маркетинг. А це означає, що вся організаційна структура управління повинна будуватися навколо них. У старій організаційній структурі вони були у зародковому стані і не мали лінійного характеру. Наприклад, на промислових підприємствах виробничий блок з його технічним забезпеченням, що залишився ще від планової системи державного управління, був достатньо добре розвинутий і вимагав тільки вдосконалення. Але інші блоки потрібно було створювати практично заново, оскільки перед ними вимальовувалися принципово нові цілі та завдання.

Другим завданням при формуванні організаційної структури є те, щоб перейти від традиційного до стратегічного управління підприємством. Це передусім, є завданням генерального директора чи президента фірми. Тому необхідно звільнити його від оперативної роботи, щоб дати можливість сконцентрувати увагу на стратегії, маркетингу, фінансах, персоналі.

Водночас необхідно враховувати, що перехід на стратегічне управління змінює стиль роботи керівників усіх рівнів і кожного підрозділу, а також характер мотиваційних механізмів, спрямованих тепер на розвиток, інновації, науково-технічний прогрес.

У стратегічному плані розвитку компанії повинні з'явитися критерії оцінки ефективності діяльності, що зв'язані саме з клієнтами. Наприклад, критерії обслуговування, показники задоволеності клієнтів, показники лояльності і стійкості клієнтської бази, частка продажів і прибутку, що приноситься новими клієнтами. Тобто керівництво компанії повинно враховувати, що традиційні показники ефективності діяльності (продажі, прибуток, грошові потоки) є наслідком грамотної організації бізнесу.

“Звичайна” організаційна структура, як правило, ускладнює впровадження стратегії, що орієнтована на клієнта. Наведемо кілька типових прикладів. Буває так, що служби маркетингу структуруються за окремими типами продуктів і послуг, за якими і розробляються плани маркетингу, які часто не є узгодженими з планами з інших продуктів. Численні мережі розподілу та збуту ставлять конкуруючі комерційні цілі. Підрозділи, що безпосередньо контактують з клієнтами, концентрують зусилля на “своїх” операціях і контролі над “власними” витратами, не надто бажаючи координувати стосунки з іншими підрозділами.

Однак для успішної справи необхідно, щоб замість розпорошених пропозицій окремих продуктів та послуг співробітниками компанії з'явилася комплексна пропозиція для конкретного клієнта.

Третім завданням нової організаційної структури є забезпечення високої гнучкості системи управління, здатність відстежувати швидкі зміни у зовнішньому середовищі. Для цього необхідно створити стратегічний центр, а також сформувати гнучку систему розподілу повноважень.

Стратегічний центр повинен безпосередньо підпорядковуватися генеральному директору чи президенту фірми. Його основними завданнями є: збирання і опрацювання інформації для розробки і реалізації стратегії; розробка і впровадження інноваційних проектів у різноманітні сфери діяльності підприємства через створення тимчасових творчих колективів; планування і координація роботи тимчасових проектних структур. Це дає змогу значно підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до зовнішніх умов, що швидко змінюються.

Для повнішого розуміння важливості застосування гнучких (органічних) управлінських структур у таблиці подано їх порівняльну характеристику з механістичними (жорсткими, бюрократичними) структурами [9].

Значний розвиток повинен отримати блок директора з фінансів. Йому повинен підпорядковуватися розвинутий блок фінансового менеджменту. Практикою доведено, що через відсутність налагодженої системи управління фінансами підприємства щороку втрачають від 10 до 20 % власних доходів: недостатність повноцінної і оперативної фінансової інформації призводить до помилкових, запізнених управлінських рішень, значна кількість об'єктів фінансового управління не потрапляє у поле зору керівників. Дефіцит обігових засобів, зростання кредиторської заборгованості, низька обіговість капіталу, надмірні витрати на виробництво та реалізацію продукції, хронічна збитковість – такі показники постійно хвилюють керівництво підприємства.

Порівняльна характеристика механістичних і органічних структур

<i>Механістичні (жорсткі) структури</i>	<i>Органічні (гнучкі) структури</i>
Жорстке закріплення завдань за співробітниками	Функціональні обов'язки співробітників змінюються ситуаційно
Майже повна відсутність командної роботи	Переважає командна робота; основна одиниця – автономні робочі (проектні) групи
Жорстка ієрархія, переважно вертикальні комунікації	Горизонтальна організаційна структура
Централізоване прийняття рішень	Децентралізоване прийняття рішень
Особлива увага до системи звітності та процедур	Процедури – не догма, а керівництво до дії

Саме розробка і впровадження фінансового менеджменту повинні стати ключовими для стабілізації стану підприємства, оскільки раціонально організовані фінансові потоки дають змогу економічній структурі функціонувати у всіх сферах господарської діяльності – постачанні, виробництві, збуті, трудових стосунках.

Із зростанням значущості аналітичних робіт у сучасних ринкових умовах фінансові відділи перетворюються на фінансово-аналітичні, а планово-економічні – на планово-аналітичні. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є тією базою, на якій будується розробка фінансової політики.

Серйозні зміни повинні відбутися у такій важливій сфері, як робота з персоналом. Увесь спектр цих питань сконцентрований у блоці директора з персоналу. Однак це лише один бік справи.

Сьогодні значно змінюється сам характер роботи служби управління персоналом, її цілі, функції та завдання. Якщо традиційно ці підрозділи виконували функції обліку особового складу, то сьогодні переважають змістовні аналітичні і організаційні аспекти діяльності. В основі нової концепції підготовки кадрів повинні бути становлення і розвиток творчої особистості.

На практиці такий підхід проявляється навіть у назвах окремих підрозділів кадрового блока: замість відділів кадрів тепер існують відділи розвитку людських ресурсів. Крім цього, організуються відділи корпоративної культури. Важливим чинником стає передавання відділу праці і заробітної плати у блок управління персоналом, оскільки він охоплює найважливіші мотиваційні механізми праці.

Однією з найважливіших ланок, які необхідно створити в CRM-структурі, є підрозділ клієнт-менеджерів. На практиці це є нелегкою справою. Значна кількість компаній намагалася просто перепрофілювати своїх співробітників у клієнт-менеджерів, додавши їм додаткові функції і розширивши межі відповідальності. Але за менеджерами була збережена вся технічна робота з оформлення документів, обліку і звітності. Практика показала, що це тільки ускладнює і затягує прийняття рішень, а їх якість не поліпшується. Відмінною рисою завантаження справжнього клієнт-менеджера є: 80 % часу витрачається на взаємодію з клієнтом, 20 % – на виконання адміністративних функцій [10].

З урахуванням складності і багатогранності діяльності персонального менеджера його роль описується низкою функцій: маркетолог, консультант, продавець, інтегратор.

Функціями маркетолога є: клієнт-менеджер вивчає основні аспекти діяльності клієнта, виявляє його потреби в послугах.

Функції консультанта: клієнт-менеджер надає допомогу з питань, що прямо не пов'язані з пропонованими продуктами. Наприклад, хороший клієнт-менеджер банку може рекомендувати своєму “підопічному” партнера з бізнесу з переліку інших клієнтів.

Функції інтегратора: з одного боку, для клієнта клієнт-менеджер – представник компанії-продавця, головна особа, через яку здійснюються всі основні комунікації; з іншого боку, клієнт-менеджер у цій компанії представляє інтереси клієнта (покупця). А це є доволі непростим завданням.

Функції продавця: продаж продуктів повинен логічно завершувати низку решти функцій. Тоді клієнту буде запропоновано спеціально сформований набір продуктів, який справді відповідає

його інтересам. Крім цього, менеджер повинен вміти скласти грамотну комерційну пропозицію, в якій повинні відобразитися основні особливості, цінності і переваги послуг, що пропонуються, порівняно з послугами конкурентів.

Поєднати і виконати усі перелічені функції зможе тільки особливо талановитий співробітник. Але таких, на жаль, є досить небагато. Крім цього, не можна забувати і про інші підрозділи фірми, які мають справу з реальними чи потенційними клієнтами. Йдеться про секретаріат, початківців, посередників, спеціалістів по зв'язках з громадськістю, торговельно-збутовий персонал. Представники цих підрозділів, власне кажучи, є обличчям фірми. І саме через помилки у їх роботі фірми часто втрачають потенційних і навіть існуючих клієнтів.

Висновки. Компаніям необхідно створювати систему підготовки і підтримання персональних менеджерів, яка дасть змогу зробити наголос не стільки на його таланти, скільки на об'єднання зусиль багатьох спеціалістів, що забезпечують їм ефективну роботу. Важливим аспектом є регламентація взаємодії клієнт-менеджерів з різноманітними службами компанії.

Більше того, в організаціях середніх і великих розмірів доцільно створити відділи з обслуговування клієнтів, які об'єднують самих клієнт-менеджерів та їх зусилля. Основними завданнями такого відділу повинні стати зв'язки з громадськістю, збір скарг і пропозицій, вимірювання ступеня задоволення споживачів, налагодження стосунків з працівниками і зовнішніми контактними аудиторіями, організація навчання персоналу, оцінка та контроль за його діяльністю, налагодження післяпродажного сервісу.

Для створення стратегічної ефективності організаційної структури в положеннях про підрозділи і посадових інструкціях пріоритет повинен надаватися аналітичним і перспективним напрямкам робіт.

Отже, сучасній організаційній структурі управління повинна відповідати нова система розподілу повноважень, яка покликана визначити нові цілі, завдання, принципи і методи управління для кожного підрозділу, забезпечити гнучкість структури, адаптивність до стратегії фірми і, особливо, до потреб клієнтів, що постійно змінюються.

1. Бельх Л. П., Федотова М. А. *Реструктуризація підприємства. Учеб. пособие для вузов.* – М., 2001. 2. Бідняк М.Н. *Організація управління: Навч. посібник.* – К., 2003. 3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. *Реструктуризація підприємств и компаний. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура.* – М., 2000. 4. Минцберг Г. *Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского.* – СПб., 2001. 5. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник.* – К., 2003. 6. Шериньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К., 1999. 7. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture of Social Forecasting.* – New York, 1973. 8. Banner D., Elaine Gagne T. *Designing Effective Organizations. Traditional @ Transformational Views* – SAGE Publications, London, 1995. 9. <http://www.business.ua/i586/a20867>. 10. http://www.ptpu.ru/issues/1_04/16_1_04.htm.