

практическую маркетинговую деятельность на предприятиях. Освещены некоторые специфические черты современного маркетинга в Украине, а именно недостатки его функционирования. Определен ряд негативных тенденций в маркетинговой деятельности предприятий, определены направления деятельности предприятий по их ликвидации.

Ключевые слова: маркетинг, маркетингова діяльність, сучасний маркетинг.

Tulchinskaya SO
candidate of economic sciences FMM NTUU «KPI»
Shemet Y.V
student FMM NTUU «KPI»

CONTEMPORARY ISSUES FOR ENTERPRISE MARKETING FOR ACTIVITIES

In a paper presented spectrum characteristics of modern marketing and changes in market relations, forcing entrepreneurs to seek new approaches to business are taken into account the efficiency of marketing activities in enterprises. This paper outlines and generalized problems related to the needs of enterprises in applying marketing. Particular attention is given to current economic changes chto allow improved management nA theoretical level, ta improve practical marketing activities in enterprises. Deals with certain specific features of modern marketing in Ukraine, namely the shortcomings of its operation. A number of negative trends in the marketing activities of enterprises, the directions of enterprises to eliminate them.

Keywords: mar keti ng, mar ket ynhova acti vity, moder n mar keti ng.

Чуприна М. А.
ст. викладач ФММ НТУУ «КПІ»
Бутрик А. В.
Студент ФММ НТУУ «КПІ»

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

В даній статті наводяться результати наукових дослідження з питань формування корпоративної культури. Доведено, що погляди, переконання і цінності засновника переносяться на новостворену організацію, далі вони під впливом культурних моделей співробітників трансформуються в загальноприйнятую модель культури корпорації. Визначено, що культура, яка склалась в організації впливає на місію, цілі, стратегію та засоби досягнення поставлених задач організації. Виявлено, що формування корпоративної

культури включає в себе напрацювання спільного понятійного апарату, прийнятних і зрозумілих способів спілкування, визначення меж організації, процедур зміни складу персоналу, розподіл повноважень, розробку норм стосунків всередині організації, формування ідеології. Стаття призначена для студентів, які хочуть поглибити свої професійні знання, консультантів та менеджерів, адже вони керують і змінює культуру в організації.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, напрями формування корпоративної культури.

Вступ. Порівняно із великими підприємствами, малі та середні підприємства не приділяють достатньо уваги корпоративній культурі, через недостатнє розуміння внутрішніх причин формування корпоративної культури.

Кваліфікований керівник має слідкувати і налагоджувати робоче середовище всередині організації, проте не всі менеджери адекватно оцінюють можливості вигод від застосування концепції корпоративної культури.

Всі компанії мають свою організаційну культуру, а саме, форму організації і поведінки стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища. Корпоративна культура сприяє ефективності використання працівників для цілей і місії компанії, їх ідентифікації з компанією, підвищення лояльності персоналу, налагодженню внутрішньої комунікації, впливає на діяльність компанії в довгостроковому періоді. Дослідження методологічних основ та практичних аспектів управління поведінкою працівників знайшло своє відображення в роботах таких вітчизняних фахівців як Довгань Л. Є., Савчук Л. М., Бутейко Н. Ю., Власової А. М., Єськова А. Л., Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л., Шапіро С. А. та ін.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження процесу формування корпоративної культури в організаціях, визначення складових, що її формують, та можливості управління цим процесом. Науковою гіпотезою даної публікації виступає твердження, що організація – це не просто об'єднання індивідумів і не виробнича машина. У будь-якій організації люди працюють у складі груп і відчують почуття приналежності до організації. В ній завжди існують певні норми та цінності, які справляють вплив на поведінку працівників, спонукаючи їх виявляти максимум активності, спрямованої на досягнення спільної мети, або перешкоджаючи активації їхніх зусиль.

Результати дослідження. Поняття корпоративної культури є одним з базових понять в теорії управління персоналом. Однак тільки в останні роки корпоративну культуру стали визнавати основним показником, який є необхідним для вірного розуміння та управління організаційною поведінкою. Малі і середні підприємства для того щоб вижити і розвиватися складають довгострокову стратегію на яку впливає корпоративна культура. Як визначає Е. Шайн, корпоративна культура впливає на такі елементи:

1. Місія і стратегія (досягнення загального розуміння основної місії організації і її задач).
2. Цілі (досягнення консенсусу при постановці конкретних цілей).
3. Засоби (досягнення консенсусу при визначенні засобів досягнення цілей).
4. Оцінка (досягнення консенсусу по критеріях оцінки роботи – інформаційна і контрольна системи).
5. Корекція (досягнення консенсусу з визначення стратегії виправлення при відхиленні від цілі) [1].

Протягом життєвого циклу організації її культура по різному впливає на визначення напрямів розвитку. На стадії «молодості» культура зміцнює організацію її основний носій – лідер. В середньому віці культура стає самостійним фактором життя організації, визначає її кадрову політику, особливості взаємовідносин із зовнішнім середовищем, від неї залежить гнучкість організації. На стадії зрілості, тим паче спаду, культура може стати тягарем, в цьому випадку лідер має знайти в собі сили трансформувати базові поняття.

Корпоративна культура створюється також і зусиллями керівників, однієї очевидною функцією має бути створення культури, в керуванні нею і навіть в знищенні її. Талановитий керівник визначається його спроможністю визначення культури і роботи в ній.

Одним із центральних елементів корпоративної культури є колективне уявлення членів організації про суть її діяльності і її основної місії або функції. Ці уявлення можуть не усвідомлюватись самими членами організації, але їх можна виявити при розгляді стратегічних рішень, що приймаються керівництвом.

Напрями формування корпоративної культури, що описує Е. Шайн:

1. Напрацювання мови і концептуальних понять групи (якщо учасники групи не можуть спілкуватись і не розуміють один одного, її створення стає неможливим за визначенням).

Наявність загальноживаної мови і концептуальних понять групи є необхідною умовою для прийняття консенсусу і для забезпечення необхідної внутрішньої групової комунікації. Досягнення взаєморозуміння починається з категорії дій, міміки і мови, які часто задається керівником групи, або її найактивнішими учасниками.

2. Визначення групових меж і критеріїв для прийняття і звільнення нових членів (група має визначати сама себе, Хто є її членом? Які критерії приналежності до неї?).

Для того щоб група могла функціонувати і розвиватися, важливо прийти до консенсусу, хто належить і хто не належить їй, а також у питання критеріїв визначення такої приналежності. Нові учасники не зможуть почати нормально виконувати свої службові функції і вирішенням покладених на них задач до того часу, коли вони не усвідомлять своєї приналежності до даної групи.

Початкові критерії належності до групи визначає лідер, засновник або співзасновник, при взаємодії членів групи ці критерії в деякому сенсі проходять перевірку і уточнюються.

3. Розподіл владних і службових повноважень (кожна група має розробити власну ієрархію, критерії і правила отримання і втрати певних ієрархічних позицій і прав працівниками).

Процес формування групи передбачає, крім всього, і комплексну перевірку всіх тих, хто буде розподіляти і приймати ті чи інші повноваження. Основоположники групи грають в цьому процесі дуже важливу роль, задаючи власні критерії відповідності і намагаючись власноруч визначити кандидатів на ту чи іншу роль.

4. Розробка норм довіри, дружніх стосунків і любові (кожна група має виробити правила і норми стосунків працівників, що стоять на одному ієрархічному рівні, а також представників різної статі).

Як помітив колись Форд, однією з моделей, яку ми привносимо в будь-яку групову ситуацію є модель нашої власної сім'ї. Так, правила, прийняті нами від батьків і визначаючи наші стосунки з ними і нашими братами і сестрами, часто використовуються нами в якості вихідної моделі для встановлення стосунків з керівництвом із колегами в новій групі. Якщо засновник групи є надзвичайно впливовою фігурою і при цьому володіє чіткою моделлю того, якими мають бути взаємовідносини, то, швидше за все, він зможе нав'язати цю модель новим членам. Проте навіть при наявності сильного керівника кінцевий варіант є результатом переговорів, і норми, які поступово складаються в групі, являються відображенням основних уявлень більшої частини впливових її членів, а також реального досвіду.

5. Визначення і розподіл заохочень і покарань (кожна група має чітко розуміти, коли можуть застосовуватись заохочення і покарання і в чому вони полягають).

Для того щоб група могла нормально функціонувати, вона має утворити систему заохочень і покарань за виконання або порушення прийнятих в ній норм і правил. Має бути досягнутий консенсус у питанні про символічне і реальне значення заохочень чи покарань і про порядок їх застосування. Відповідні колективні уявлення є одними з найважливіших елементів культури нової компанії.

6. Пояснення незрозумілого – ідеологія і релігія (кожна група може зіштовхуватись з незрозумілими явищами, які мають бути якось пояснені для того, щоб не виникало відчуття, що мають справу з чимось невідконтрольним).

Кожна група неминуче зіштовхується з рядом проблем, їй невідконтрольних, і подій, що здаються таємничими і непередбачуваними і тому грізними. Поки наука не розкрила таємниці незрозумілого явища, яким ми відповідно не можемо керувати, ми потребуємо альтернативної основи, яка пояснить, що відбулось в осмисленому контексті. Релігійні вірування можуть пояснити і навести докази подій і явищ які б здавались чимось

несправедливим і безглуздими. Релігія пояснює нез'ясоване і дає рекомендації, що потрібно робити в незрозумілих, невизначених і небезпечних ситуаціях.

Організація може розробити своєрідний еквівалент релігії і(або) ідеології, в основі якої буде лежати характерне саме для цієї організації бачення певних ситуацій і відповідна реакція на них. Історії і міфи про те, як організація колись боролась зі своїми конкурентами, як вона змогла пережити період економічного спаду, розробила новий вид продукції, підтримала цінного працівника і таке інше, не тільки пояснюють її основну місію і характерні цілі (тим самим, підтверджуючи їх), але і сприяють підтримці образу організації – як потрібно виконувати ті чи інші функції і якими мають бути взаємовідносини членів організації [1].

Японський дослідник Тойохіро Коно визначає, що в комерційній організації корпоративна культура формується через корпоративну філософію і цілі, продуктову маркетингову стратегію і систему управління персоналом. Три компоненти, що формують індивідуальне ставлення: особистий досвід, винагороди і покарання (такий підхід використовує компанія Honda). Є три рівні впливу в комерційній організації: топ-менеджмент, менеджмент середньої ланки, думки лідерів та колег. Топ-менеджмент найвпливовіший, тому що він маніпулює факторами формування корпоративної культури. Менеджери середньої ланки збирають інформацію, представляють ідеї, реалізують стратегію таким чином впливаючи на корпоративну культуру. На початку життєвого циклу організації менеджери середньої ланки відіграють важливу роль, ніж інші рівні системи, тому що на них лежать більші зобов'язань в організації [2].

Як відзначає Е. Шайн в своїх дослідженнях найбільш важливі культурні характеристики молоді організації створюються засновником або групою засновників. Особисті переконання, припущення і цінності підприємця або засновника накладаються на людей, яких він чи вона наймає, і якщо організація успішна – вони стають загальними, розглядаються як правильні, і в кінці кінців такими, що самі собою розуміються. Культура укріплюється як що організація досягає успіху, вона розвивається і посилюється. Якщо організація зазнає невдачі, то швидше за все зруйнуються організаторами їхні припущення, вони їх змінять або від них відмовляться.

Необхідність багато переучуватись в молодих організаціях обмежується успіхом у виборі співробітників, які вже мають такі ж переконання, припущення і цінності як і в засновника. Якщо засновник це розуміє, він буде наймати лише конгруентних працівників. Якщо засновник не визначився із критеріями відбору, то деякі працівники можуть відчувати конфлікт із культурою організації, і або соціалізується в організації і змінити свою культуру, або покинуть організацію [3].

Лі Кун і Чен Хонг-тао визначають високу внутрішню потребу персоналу у формуванні корпоративної культури. Розвиток корпоративної культури – це психологічний процес, який пов'язаний з потребами у виживанні,

стосунки в і розвитку. Головними причинами для формування корпоративної культури є потреби високого рівня у персоналу: потреба приналежності до організації, потреба в участі, потреба в саморозвитку і самореалізації. Формування корпоративної культури спрямовано на задоволення потреби підприємства у підвищенні продуктивності. Це впливає на довготривалу ділову діяльність, впливає на актуалізацію в персоналу ОСВ (громадянська організаційна поведінка). Потреби високого рівня у персоналу і потреба підприємства у підвищенні продуктивності формують корпоративну культуру [4].

У процесі формування корпоративної культури поведінка робітника і поведінка компанії будуть не сумісними, якщо робітник покладається на власну мотивацію у такому випадку важко змінити його поведінку, для цього потрібно використовувати політику стимулювання. В Японії після 10-річчя пропаганди та ідеологічної обробки, з подальшим стимулюванням сформувався певний тип працівника, а в усієї нації відчуття кризи і відчайдушний дух змагання. Корпоративна культура в цілому проходить через покращення стереотипів і поглиблення процесу. Нові ідеї повинні постійно впроваджуватись та надихатись. В багаторічній практиці поглинаючи колективну мудрість, постійно зазнавати поправок і поступово еволюціонувати в чітку і досконалу [5].

Висновки. Формування корпоративної культури багатогранний і довготривалий процес, який починається засновником компанії і продовжується під впливом персоналу. У її формуванні мають враховуватись потреби працівників, щоб були сформовані умови для їх найбільш ефективної роботи. Корпоративна культура забезпечує підвищення продуктивності у довготривалій діяльності. В Україні розвитком корпоративної культури займаються переважно великі компанії, але насправді вона потрібна середнім і малим підприємствам також, бо в тому є внутрішні потреби співробітників (потреба в участі, потреба саморозвитку і самореалізації) і, власне, потреба підприємства у підвищенні продуктивності.

Розвиток подальших досліджень в даному напрямку повинен бути спрямований на розробку науково обґрунтованих рекомендацій для потреб підприємств України, щодо послідовного формування корпоративної культури, причин та умов, при яких потрібно змінювати культуру організації, та кроки в для реформування корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Цайн Э Х Организация и культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В. А. Сливака – СПб: Питер, 2002 – 336 с ил – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Toyohiro Kono Transformation of corporate culture: experiences of Japanese enterprises/ Toyohiro Kono; Stewart R Gegg – Berlin, New York: de Gruyter, 1998
3. Schein Edgar H The corporate culture survival guide/ Edgar H Schein – New and rev.ed – 2009
4. Li Qun Inherent Reason for the Formation of Corporate Culture/ Li Qun, Chen Hongtao/ School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, P. R. China, 100044

5. On the formation of corporate culture model/ [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://eng.hi138.com/?164689>

Чуприна М. А.

ст. преподаватель ФММ НТУУ «КПИ»

Бутрик А. В.

Студент ФММ НТУУ «КПИ»

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В данной статье приводятся результаты научных исследований по вопросам формирования корпоративной культуры. Доказано, что взгляды, убеждения и ценности основателя переносятся на новую организацию, дальше они под влиянием культурных моделей сотрудников трансформируются в общепринятую модель культуры корпорации. Определено, что культура, которая сложилась в организации влияет на миссию, цели, стратегию и средства достижения поставленных задач организации. Выявлено, что формирование корпоративной культуры включает в себя наработки общего понятийного аппарата, приемлемых и понятных способов общения, определение границ организации, процедур изменения состава персонала, распределение полномочий, разработку норм отношений внутри организации, формирование идеологии. Статья предназначена для студентов, которые хотят углубить свои профессиональные знания, консультантов и менеджеров, ведь они управляют и меняют культуру в организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом, направления формирования корпоративной культуры

Chuprina M. O.

senior professor of FMM NTUU «KPI»

Butryk O. V.

student of FMM NTUU «KPI»

APPLIED ASPECTS FORMATION OF CORPORATE CULTURE

This article presents the results of research processes formation of corporate culture. It is shown that the assumptions, beliefs and values of the founder transferred to the newly created organization. Then they are transformed, because the cultural models of employees influence on organization culture. Determined that the culture that evolved in the organization affects the mission, objectives, strategies and means of achieving the objectives of the organization. Found that formation of corporate culture involves working out a common conceptual apparatus, acceptable and understandable way of communication, defining the boundaries of the organization, procedures of changing of personnel, distribution

of the powers, development of the norms of relations within the organization, the formation of ideology. Article is designed for students who want to deepen their knowledge, consultants and managers, because they manage and changes the culture in the organization.

Keywords: corporate culture, human resources, formation of corporate culture.

Шеховцова І.А.

ст. викладач НТУУ «КПІ»

Гаврилко Г.Г.

студентка ФСП НТУУ «КПІ»

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність матеріалу, викладеного у даній статті, обумовлена нагальною потребою формування та побудови організаційної культури як фундаменту для підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства, так як тільки вибудувавши організаційну культуру належного рівня, можна очікувати підвищення продуктивності праці персоналу та ефективності менеджменту.

Ключові слова: організаційна культура, конкурентоспроможність підприємства, концепції та моделі впливу організаційної культури, механізм формування організаційної культури.

Вступ. Проблема побудови організаційної культури як фундаменту для підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства є надзвичайно актуальною. В умовах економічної кризи у багатьох країнах світу для кожного підприємства важливим є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Та це стосується не лише отримання максимального прибутку, але й подальшого стратегічного розвитку. Вплив організаційної культури на результати функціонування підприємства досліджували багато як вітчизняних так і зарубіжних учених: Д. Коттер, Д. Хескет, Д. Руссо та Л. Аргоут, а також Г. Салімова, А.І. Долгов, М. Богатирьов, Є.А. Смирнов, В.А. Стоянова, О.Л. Радченко, Ф.І. Хміль.

В основу управління формуванням організаційної культури сучасних підприємств потрібно закласти базові передумови, які полягають в самому трактуванні сутності корпоративної культури [1]. В ході даного дослідження організаційна культура розглядається як інтелектуальний актив, яким володіє підприємство, і який здатний зумовити виникнення його унікальних конкурентних переваг та брати участь у створенні його ринкової вартості. Такий розгляд організаційної культури вимагає і певних специфічних підходів до питань її формування.