

СЕКЦІЯ 3 СПЕЦІАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ СОЦІОЛОГІЇ

СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ІНТЕГРАЦІЯ У СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ

THE ESSENCE OF THE CORPORATE CULTURE AND INTEGRATION OF IT IN A STRATEGIC SET OF THE PRODUCT POLICY MANAGEMENT

У статті розглядається поняття «корпоративна культура» з точки зору соціальних, культурних, економічних та управлінських підходів. Надано авторський підхід до тлумачення корпоративної культури, що являє собою систему ідей та цінностей, добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки, що задає людям орієнтири в їхніх діях, регламентує діяльність особистості та сприяє довгостроковим взаєминам та взаємоповазі між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами підприємства. Запропоновано розглядати корпоративну культуру як соціальний складник діяльності підприємства у розрізі маркетингової товарної політики, що буде надавати бренду додаткової цінності, формувати позитивні асоціації товарів, товарного портфеля та послуг у свідомості всіх стейкхолдерів, а також сприяти зацікавленості робітників у результатах своєї праці. Стратегічний набір управління маркетинговою товарною політикою має охоплювати підтримуючі стратегії на макрорівні – STP і продуктово-ринкові, на мікрорівні – стратегії управління конкурентоспроможністю товарів, управління товарним портфелем (оптимізації товарного портфеля, управління товарною силою товарного портфеля), бренд-менеджменту, управління корпоративною культурою, управління сервісом, управління товарними ризиками, а саме адхократичної, кланової, бюрократичної та ринкової культури. Проведено прикладний аналіз (лідерські якості керівника; стиль управління; методи та процес контролю; стабільність; соціально-психологічний клімат; рівень конфліктності; асоціації з брендом; стиль комунікацій; наявність та методи урегулювання жалоб; зовнішній вигляд робітників та керівників) та розроблено стратегічні напрями управління корпоративною культурою у продовольчих магазинах з точки зору типології їх корпоративної культури. З урахуванням 100 балів як максимуму в оцінці для оптимальної структури у типології корпоративної культури рекомендовано таке співвідношення балів: 15 балів – адхократія, 25 балів – клан, 25 балів – бюрократія, 35 балів – ринок.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічний набір управління товарною

політикою, типологія корпоративної культури, адхократична культура, кланова культура, ринкова культура, бюрократична культура.

The article considers the concept of “corporate culture” in terms of social, cultural, economic and managerial approaches. The author’s approach to the corporate culture interpretation has been given: a system of ideas and values, well-formed management beliefs, principles and behaviour that sets guidelines for people in their actions, regulates the activities of the individual and promotes long-term relationships and mutual respect between business external and internal stakeholders. Being social component of the enterprise, corporate culture should be considered as a part of product marketing policy. This may lead to giving added value to the brand, forming positive associations of goods, product lines and services in the minds of all stakeholders, and encouraging employee to work with great interests. The strategic set of marketing product policy management should include supportive strategies at the macro level – STP and product-market; strategies at the micro level – product competitiveness management, product portfolio management (product portfolio optimization, product portfolio strength management), brand management, corporate culture management, service management, product risk management, namely adhocratic, clan, bureaucratic and market culture. The applied analysis has been carried out (leadership qualities; management style; methods and control process; stability; socio-psychological climate; level of conflict; brand associations; communication style; availability and methods of grievance resolution; employees and managers’ looking) and the strategic directions concerning corporate culture management in food shops have been developed based on typology of their corporate culture. Taking into account a maximum of 100 points in the assessment, the ratio of the optimal structure in the corporate culture typology is recommended as follows: 15 points – adhocracy, 25 points – clan, 25 points – bureaucracy, 35 points – market culture.

Key words: corporate culture, product policy strategic management set, typology of corporate culture, adhocracy culture, clan culture, market culture, bureaucratic culture.

УДК 005.95/96
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.13-1.7>

Бриндіна О.А.
к.екоп.н,
доцент кафедри економіки
підприємства та соціальних технологій
Державний університет телекомунікацій

Постановка проблеми. В умовах соціологізації ринкових процесів, де людина – основний стейкхолдер діяльності підприємства, набу-

вають пріоритетності питання взаємин між людьми як менеджерами, робітниками, покупцями, партнерами, постачальниками тощо.

Тому зростає актуальність розвитку корпоративної культури в організаціях різної форми власності, у комерційних, громадських або державних. Це призводить до зростання зацікавленості вчених-теоретиків та практиків до цього питання. Слід відзначити, що корпоративна культура стає такою наукою та складником, що може розглядатися з точки зору різноманітних наук: менеджменту, соціології, культурології, психології, маркетингу, соціології ринку та інших. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого – дає змогу найповніше використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який виявляється ефективним інструментом з мотивації праці робітників, залучення нових покупців та утримання вже постійних, налагодження довгострокових стосунків між стейкхолдерами підприємства та взагалі створює позитивний соціально-психологічний клімат у стосунках між людьми.

Постановка завдання. Слід відзначити, що наявна практика організації діяльності саме вітчизняних підприємств у сфері корпоративної культури в Україні не відповідає тенденціям всесвітнього бізнес-розвитку, що викликано спрямованістю на збільшення прибутку і підвищення швидкості та обсягів збуту товарів в умовах нестабільності економічної ситуації та високого рівня інфляційних процесів. Тому ці негативні фактори сприяють тому, що багато вітчизняних підприємств недооцінюють значення корпоративної культури. Серед небагатьох вітчизняних підприємств з розвинутою корпоративною культурою можна виділити підприємства сектору енергетики (DTEK), продовольчо-виробничого сектору (Наша Ряба, Шостка та інші).

Протилежно можна сказати про мультинаціональні компанії та корпорації, що ведуть підприємницьку діяльність на території України, де корпоративна культура дуже розвинена та їй приділяється велика увага. Яскравими прикладами цієї практики можуть виступити: Київстар (VimpleCom, Нідерланди, Росія), Vodafone (Мобильные ТелеСистемы, Росія), Samsung Electronics Україна (Samsung Electronics, Південна Корея), Procter and Gamble Україна (Procter and Gamble, США), Райффайзен банк (Raiffeisen Zentralbank, Австрія), Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція), Coca-Cola Україна (Coca-Cola HBC, Швейцарія), L'Oreal Україна (L'Oreal, Франція), МакДональдс, KFC, McDonald's Україна (McDonald's, США) та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того щоб визначити роль та вплив корпоративної культури, необхідно почати з основного – визначення терміна, де культура (від лат. *“culture”* – «виховання, освіта») є специфічним способом органі-

зації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе [11, с. 14–20].

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у XIX сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Незважаючи на досить велике число західних і вітчизняних теоретичних публікацій, єдиного погляду на поняття, термінологію і методологію розгляду цієї тематики ще не сформовано. Для опису культури підприємства дослідники користуються різними близькими по сенсу термінами: «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових стосунків», «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «організаційний клімат». У англійській літературі використовуються терміни *“corporate culture”*, *“corporate climate”*, *“organizational culture”*, *“corporate identity”*, *“business culture”*.

Для більш точного розуміння поняття «корпоративна культура» розглянемо різноманітні його трактування. На основі контент-аналізу було виділено такі групи визначення цього поняття:

1. З урахуванням економіко-соціального підходу та системи цінностей. В. Співак визначає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем [11, с. 27]. Г. Чайка стверджує, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [14, с. 201].

2. З урахуванням системного підходу. Т. Чернишова, Т. Немченко визначають сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [14, с. 85].

3. З урахуванням соціокультурного до особистості підходу, а саме як систему цінностей. Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань,

символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю [1, с. 69].

З точки зору Д. Елдрідж, А. Кромбі корпоративна культура – унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, що визначають способи об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей [8].

М. Семікіна тлумачить як систему цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників [12 с. 68–75].

Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації. Це – думка І. Петрової [10].

Н. Гриценко говорить про те, що корпоративна культура є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом [6].

4. Управлінський підхід. Корпоративну культуру можна визначити, на думку Ю. Бугаєвської, як сферу менеджменту, пов'язану із розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає як основні компоненти цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність такої організації [5, с. 13].

І. Терон тлумачить це поняття як сукупність прийнятих на такому підприємстві норм і правил поведінки стосовно клієнтів і партнерів, а також культуру міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і докладають максимум зусиль для їх реалізації [13, с. 640].

Л. Балабанова, О. Сардак вважають, що корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства [2].

Т. Беляк розглядає корпоративну культуру як сукупність правил, звичаїв та сталого практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації [4, с. 11].

О. Апостолюк описує корпоративну культуру як невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їхня поведінка загалом), яка визначає політику організації стосовно працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників [1, с. 70].

5. З урахуванням соціального та соціально-культурного підходів. Корпоративна культура – це соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації. Так вважає О. Балака [3, с. 196].

К. Камерон, Р. Куїнн вважають, що корпоративна культура – це один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій і інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств у необхідне русло [7].

З урахуванням вищевказаних підходів, на наш погляд, корпоративна культура – це система ідей та цінностей, добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки, що задає людям орієнтири в їхніх діях, регламентує діяльність особистості та сприяє довгостроковим взаєминам та взаємоповазі між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами підприємства.

Слід зазначити, що стейкхолдери (англ. мовою – stakeholders) – це люди або група людей, на яких впливає організація, тому вони мають інтерес до організації та різноманітних її дій. Стейкхолдери можуть бути зовнішніми та внутрішніми стосовно організації. Робітники, менеджери/управлінці, держателі акцій – це внутрішні стейкхолдери; постачальники, покупці, медіа та маркетингові організації, держава, організації освіти та науки, банки та фінансові установи, групи тиску, групи громадських дій, конкуренти – зовнішні [9, с. 40].

Як було зазначено вище, корпоративна культура являє собою таку систему, яка інтегрується з різноманітними науками та системами як соціальний, культурний, філософський та інші складники. Тому в умовах соціологізації ринку доцільно інтегрувати корпоративну культуру у систему маркетингу та стратегічного менеджменту, а саме стратегічного управління маркетинговою товарною політикою підприємства. Це можливе завдяки тому, що корпоративна культура як система цінностей, символів та атрибутів, уявлень та переконань, що впливають на імідж, дуже сильно

перетинається з брендінгом, який, своєю чергою, виступає складником товарної політики на основі маркетингу. Наочно це можна побачити у розробленій нами схемі визначення місця корпоративної культури у товарному потенціалі підприємства, що відображає зв'язок корпоративної культури та маркетингової товарної політики (рис. 1).

Розгляд корпоративної культури як соціального складника діяльності підприємства у розрізі маркетингової товарної політики, на нашу думку, буде надавати бренду додаткової цінності, формувати позитивні асоціації товарів, товарного портфеля та послуг у свідомості всіх стейкхолдерів, а також сприяти зацікавленості робітників у результатах своєї праці.

На нашу думку, у торговельному підприємстві інтеграція корпоративної культури та маркетингу з урахуванням управлін-

ського, стратегічного та соціальних підходів може проявлятися у стратегічному наборі управління маркетинговою товарною політикою, який має охоплювати такі стратегії: підтримуючі стратегії на макрорівні (STP і продуктово-ринкові); на мікрорівні – стратегії управління конкурентоспроможністю товарів, управління товарним портфелем (оптимізації товарного портфеля, управління товарною силою товарного портфеля), бренд-менеджменту, управління корпоративною культурою, управління сервісом, управління товарними ризиками.

Своєю чергою стратегії управління корпоративною культурою у стратегічному наборі управління товарною політикою відображають соціальний підхід та повинні формуватися насамперед залежно від типу корпоративної культури.

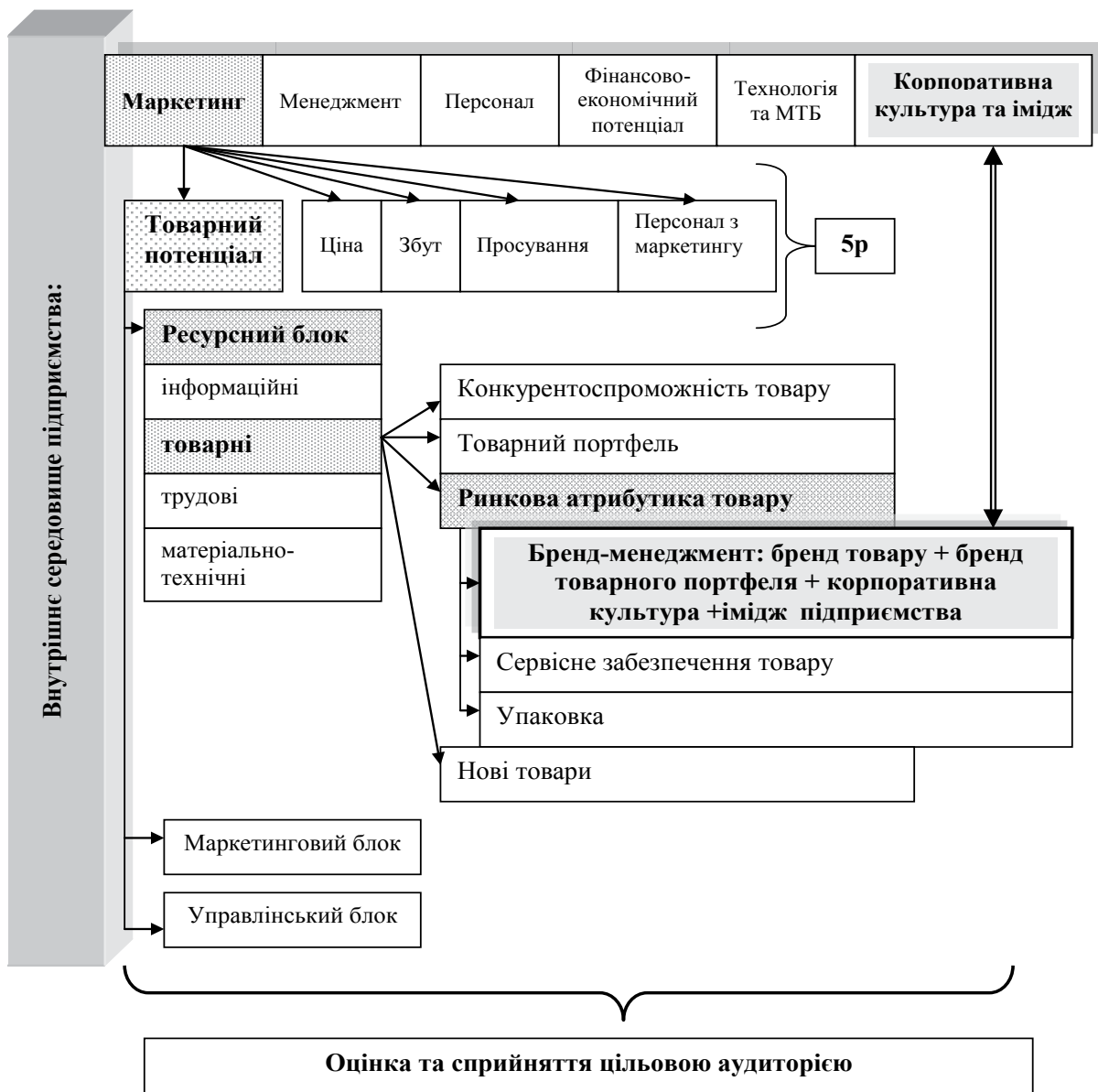


Рис. 1. Місце корпоративної культури у товарному потенціалі підприємства



Рис. 2. Характеристика типів корпоративної культури за типологією К. Камерона та Р. Куїнн

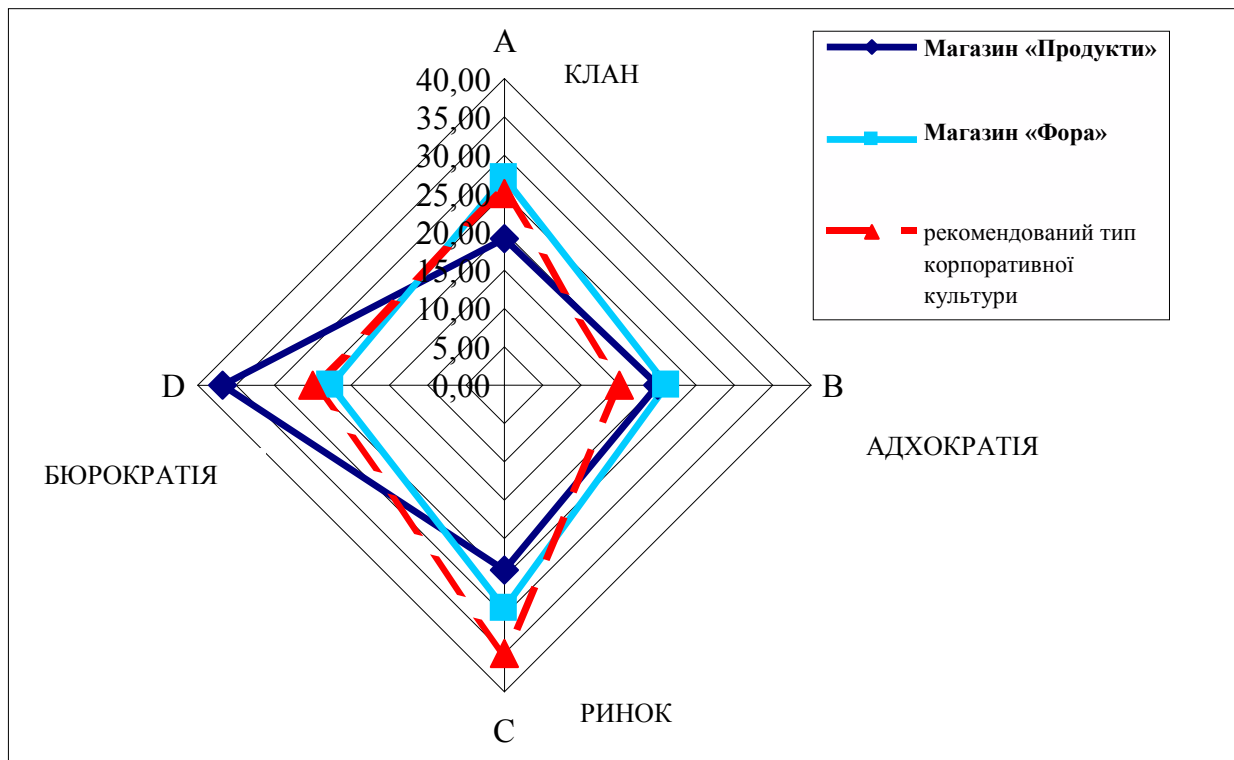


Рис. 3. Профіль типу корпоративної культури підприємств

КЛАНОВА КУЛЬТУРА		АДХОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА	
<i>Зустріч керівників з працівниками; заохочення колективної роботи та участі; покращення соціально-психологічного клімату; створення високої рівня довіри; покращення стимулювання працівників</i>		<i>Створення умов, в яких безпечно йти на ризик; заохочення працівників до нових ефективних рішень; формування гнучкості та пристосованості; перехід підприємства у ранг новатора</i>	
Питома вага фактично, %	Питома вага, що рекомендується, %	Питома вага фактично, %	Питома вага, що рекомендується, %
Магазин «Продукти»		Магазин «Продукти»	
19,7	25	20	15
Магазин «Фора»»		Магазин «Фора»»	
27,17	25	21,17	15
БЮРОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА		РИНКОВА КУЛЬТУРА	
<i>Скорочення правил та нормативів; усунення некорисних правил та процедур; зменшення бюрократичної паперової роботи; виключення мікроланок у менеджменті</i>		<i>Підтримка спрямованості персоналу до перемоги; фокусування уваги на ключових цінностях; підвищення мотивації; адаптація до ринку, як і до людських потреб; орієнтація на конкурентів та приділення уваги моніторингу маркетингового середовища</i>	
Питома вага фактично, %	Питома вага, що рекомендується, %	Питома вага фактично, %	Питома вага, що рекомендується, %
Магазин «Продукти»		Магазин «Продукти»	
36,67	25	23,6	35
Магазин «Фора»»		Магазин «Фора»»	
22,50	25	29,16	35

Рис. 4. Стратегії управління типом корпоративної культури магазинів «Продукти» та «Фора»

Розглядаючи типи корпоративної культури, найбільш вдалою та повною, на нашу думку, є її типологія, що була запропонована К. Камерон та Р. Куїнн, характеристика якої наведена на рисунку 2. Така методика визначення корпоративної культури заснована на двох вимірах: перший вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок та контроль; другий вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом. Обидва виміри утворюють чотири квадранти, кожен з яких являє собою відмінний набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному із квадрантів, представлених на рисунку, притаманна своя корпоративна культура, яка виявляється у базисних припущеннях, орієнтаціях та цінностях.

Як об'єкт практичного дослідження було обрано розвиток корпоративної культури у двох магазинах міста Києва, а саме «Фора» та «Продукти», які реалізують продовольчі товари.

Для формування стратегій управління корпоративною культурою у стратегічному наборі управління маркетинговою товарною політикою магазинів доцільно було провести аналіз типу їх корпоративної культури за методикою побудови рамочних конструкцій конкуруючих цінностей (К. Камерон, Р. Куїнн) шляхом проведення опитування стейкхолдерів підприємств за спеціально розробленою анкетною. Критеріями оцінки виступили лідерські та особистісні якості керівника; стиль управління; рівень інновацій на підприємстві; методи та процес контролю; стабільність; соціально-психологічний клімат; рівень конфліктності; бажання працювати та взаємодіяти завтра; наявність довгострокових взаємин; асоціації з брендом; цінності бренду; наявність та дотримання

правил поведінки та уніформи; наявність корпоративного стандарту з корпоративної культури; стиль комунікацій; наявність та методи урегулювання жалоб; зовнішній вигляд робітників та керівників та інші. Результати проведеного анкетування наведено на рисунку 3, які свідчать про те, що у магазині «Продукти» натеper переважає бюрократичний тип корпоративної культури (36,67 бала), а у магазині «Фора» – ринковий та клановий типи (відповідно 29,17 бала та 27,17 бала).

З урахуванням 100 балів як максимуму в оцінці нами було рекомендовано такий розподіл балів для оптимальної структури у типології корпоративної культури: 15 балів – адхократія, 25 балів – клан, 25 балів – бюрократія, 35 балів – ринок. Виходячи з отриманих результатів оцінки та запропонованої оптимальної структури, підприємствам рекомендується таке: стратегічний комплекс управлінських рішень щодо переорієнтації типу корпоративної культури магазину «Продукти» з бюрократичного на ринковий та збільшення прояву ринкової культури у магазині «Фора», що відображено на рисунку 4. Саме для магазину «Продукти» рекомендується проводити політику щодо скорочення правил та нормативів, усунення некорисних правил та процедур, зменшення бюрократичної паперової роботи та виключення мікроланок у менеджменті. Крім цього, керівництву слід розробити та впровадити дії щодо підтримки спрямованості персоналу до перемоги; фокусування уваги на ключових цінностях; підвищення мотивації; адаптації до ринку, як і до людських потреб; орієнтації на конкурентів та моніторингу маркетингового середовища. Магази́ну «Фора» рекомендується, навпаки, активізувати дії щодо посилення ринкової орієнтації корпоративної культури завдяки посиленню корпоративного духу, чіткого формування ключових цінностей, різноманіття мотиваційних інструментів з поглибленням нематеріальних, постійного моніторингу конкурентів з метою підтримки та розвитку власних конкурентних переваг та бренд-особистості.

Висновки з проведеного дослідження.

Автором визначено, що корпоративна культура – це система ідей та цінностей, добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки, що задає людям орієнтири в їхніх діях, регламентує діяльність особистості та сприяє довгостроковим взаєминим та взаємоповазі між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами підприємства. В умовах соціологізації ринку доцільно інтегрувати корпоративну культуру у систему стратегіч-

ного управління маркетинговою товарною політикою підприємства, де перетинаються питання брендингу та корпоративної культури. На основі проведеного аналізу магазину «Продукти» рекомендується стратегічний комплекс управлінських рішень щодо переорієнтації типу корпоративної культури з бюрократичного на ринковий, а магазину «Фора» – збільшення прояву ринкової культури.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Донецьк: ДонПРОДУКТИ, 2005. 549 с.
3. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195–200.
4. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10–12.
5. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12–17.
6. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284–290.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.
8. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. Москва: Социс, 2005. 256 с.
9. Peter Stimpson, Alex Smith. Business and Management for the IB Diploma. Cambridge University Press. 2011. 454 p., p. 40.
10. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139–145.
11. Спивак В.А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 352 с.
12. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68–75.
13. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639–643.
14. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.
15. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17.