

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2020 ТРУШКІНА Н. В., РИНКЕВИЧ Н. С.

УДК 331.1:658.3:338.4(477)
JEL Classification: L20; M14; M31

Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С.

Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства

На сучасному етапі господарювання підприємств набувають особливої актуальності проблеми трансформації організаційної культури з використанням маркетингового інструментарію. Мета статті полягає в обґрунтуванні й розробленні маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури підприємства. Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, систематизація, структурно-логічний, експертне опитування. У статті викладено результати проведеного власного маркетингового дослідження українських підприємств харчової, вугільної промисловості, будівництва, сфери послуг (транспортних, консалтингових, банківських, побутових), освіти, науки й державного управління з метою виявлення особливостей організаційної культури. Доведено взаємозв'язок між маркетингом і розвитком організаційної культури підприємств. Розкрито зміст основних завдань маркетингу при трансформації організаційної культури підприємств. Запропоновано структурно-логічну схему взаємодії управління розвитком організаційної культури та маркетингової стратегії підприємства. Розроблено маркетингову стратегію управління розвитком організаційної культури підприємства як концептуальну модель довгострокових процесів маркетингової діяльності, які мають бути виконаними для досягнення перспективних цілей компанії на засадах запровадження програм саморозвитку і постійного удосконалення професійних якостей персоналу за допомогою цифрових технологій. Ця стратегія має формуватися й реалізовуватися за такими етапами: оцінювання рівня ризиків; формування маркетингової стратегії (аналіз зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища, визначення передумов розроблення стратегії; ідентифікація стратегічних цілей підприємства; встановлення рівня підпорядкованості стратегій; проведення інтеграції стратегії управління розвитком організаційної культури й маркетингу; розробка стратегічних програм; прийняття управлінських рішень щодо реалізації стратегії; обґрунтування й розроблення сценарного підходу); реалізація стратегії; аналіз одержаних результатів і контроль за реалізацією маркетингової стратегії; ресурсне, організаційно-економічне, фінансове й інформаційне забезпечення реалізації стратегії. Це дозволить забезпечити успішну інтеграцію процесів кадрової та маркетингової діяльності та ефективно трансформувати організаційну культуру підприємства.

Ключові слова: підприємство, організаційна культура, модернізація, напрями трансформації, стратегічне управління, маркетингова стратегія, цифрові технології, інструментарій, ефективність, результативність.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 21.

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nata_tru@ukr.netORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

Ринкевич Наталя Сергіївна – провідний економіст відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1229-6051>УДК 331.1:658.3:338.4(477)
JEL Classification: L20; M14; M31UDC 331.1:658.3:338.4(477)
JEL Classification: L20; M14; M31

Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетинговая стратегия управления развитием организационной культуры предприятия

Trushkina N. V., Rynkevych N. S. A Marketing Strategy for Developing Organizational Culture

На современном этапе хозяйствования предприятий особую актуальность приобретают проблемы трансформации организационной культуры с использованием маркетингового инструментария. Цель статьи состоит в обосновании и разработке маркетинговой стратегии управления развитием организационной культуры предприятия. Для достижения поставленной цели использованы следующие общенаучные методы исследования: анализ и синтез, обобщение, систематизация, структурно-логический, экспертный опрос. В статье

At the present stage of enterprise functioning, problems of transforming organizational culture with the use of marketing tools are particularly relevant. The aim of the article is to substantiate and develop a marketing strategy for managing the development of organizational culture. To achieve this goal, there used the following general scientific research methods: analysis and synthesis, generalization, systematization, logical framework approach, expert survey. The article presents the results of the authors' marketing research of Ukrainian enterprises functioning in the food, coal, construction

¹ Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Інституту економіки промисловості НАН України за темою «Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України (2018–2021 рр.)»

изложены результаты проведенного собственного маркетингового исследования украинских предприятий пищевой, угольной промышленности, строительства, сферы услуг (транспортных, консалтинговых, банковских, бытовых), образования, науки и государственного управления с целью выявления особенностей организационной культуры. Доказана взаимосвязь между маркетингом и развитием организационной культуры предприятий. Раскрыто содержание основных задач маркетинга при трансформации организационной культуры предприятий. Предложена структурно-логическая схема взаимодействия управления развитием организационной культуры и маркетинговой стратегии предприятия. Разработана маркетинговая стратегия управления развитием организационной культуры предприятия как концептуальная модель долгосрочных процессов маркетинговой деятельности, которые должны быть выполнены для достижения перспективных целей компании на основе внедрения программ саморазвития и постоянного совершенствования профессиональных качеств персонала с помощью цифровых технологий. Эта стратегия должна формироваться и реализовываться по следующему алгоритму: оценка уровня рисков; формирование маркетинговой стратегии (анализ внешней и внутренней маркетинговой среды, определение предпосылок разработки стратегии; идентификация стратегических целей предприятия; установление уровня подчиненности стратегий; проведение интеграции стратегии управления развитием организационной культуры и маркетинга; разработка стратегических программ; принятие управленческих решений по реализации стратегии; обоснование и разработка сценарного подхода); реализация стратегии; анализ полученных результатов и контроль за реализацией маркетинговой стратегии; ресурсное, организационно-экономическое, финансовое и информационное обеспечение реализации стратегии. Это позволит обеспечить успешную интеграцию процессов кадровой и маркетинговой деятельности и эффективно трансформировать организационную культуру предприятия.

Ключевые слова: предприятие, организационная культура, модернизация, направления трансформации, стратегическое управление, маркетинговая стратегия, цифровые технологии, инструментарий, эффективность, результативность.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 21.

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (ул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

Рынкевич Наталья Сергеевна – вчений економіст відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (ул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1229-6051>

industry and the services (transport, consulting, banking, household ones), education, science, government sectors, in order to identify the features of organizational culture. The relationship between marketing and development of organizational culture is proved. The content of the main tasks of marketing in the transformation of organizational culture is revealed. The logical framework of the interaction between management of the development of the culture and the marketing strategy of an enterprise is proposed. A marketing strategy for managing the development of organizational culture is elaborated. It presents a conceptual model of long-term processes of marketing activities that must be implemented to achieve the company's long-term goals through introduction of self-development programs and continuous improvement of professional qualities of the personnel with the help of digital technologies. This strategy should be formed and implemented according to the following algorithm: risk level assessment; formation of a marketing strategy (analyzing the external and internal marketing environment, determining the prerequisites for the development of the strategy; identifying the strategic goals of the enterprise; establishing the level of subordination of strategies; integrating the strategy for managing the organizational culture development and marketing; elaborating strategic programs; making managerial decisions on the implementation of the strategy; justifying and forming a scenario approach); implementation of the strategy; analysis of the results obtained and control over the implementation of the marketing strategy; resource, organizational, economic, financial and information support for the implementation of the strategy. This will ensure the successful integration of the processes of personnel and marketing activities of an enterprise and effectively transform its culture.

Keywords: enterprise, organizational culture, modernization, directions of transformation, strategic management, marketing strategy, digital technologies, tools, efficiency, effectiveness.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 21.

Trushkina Natalia V. – Candidate of Sciences (Economics) of the Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow, Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

Rynkevych Natalia S. – Leading Economist of the Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1229-6051>

Вступ. На цей час активізація розвитку економіки знань, смарт-спеціалізації, цифровізації бізнес-процесів на підприємствах потребує пошуку якісно нових підходів до трансформації організаційної культури. Це підтверджують і результати власного експертного опитування, проведеного у червні–серпні 2019 р. на вітчизняних підприємствах різних видів економічної діяльності. Виявлено, що орга-

нізаційній культурі обстежених підприємств притаманні такі особливості [1–3]: на формування оргкультури суттєво впливають топ-менеджери (63,5 % опитаних); організаційна культура, як правило, сформована керівництвом (78,3 %); однак 8,7 % респондентів стверджують, що у них зовсім немає організаційної культури; організаційна культура компанії є неефективною (36,5 %), що обумовлено,

у першу чергу, фокусуванням організацій на продажах і прибутках, а не на споживачах (14,8 %); нерозумінням співробітниками підприємства, що таке «клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури» (12,2 %); відсутністю загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (11,3 %); недостатньою цифровою компетентністю персоналу компанії (8,7 %); нездатністю в компанії підтримувати маркетингові комунікації з клієнтами (5,2 %); організаційна культура підприємств, у першу чергу, впливає на збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості логістичного сервісу (38,3 % респондентів); підвищення рівня прибутковості (32,2 %); скорочення витрат і, відповідно, собівартості (27,8 %).

На думку експертів, модернізація організаційної культури має полягати у: підвищенні кваліфікації співробітників, яка має відповідати сучасним вимогам функціонування компанії (51,3 %); впровадженні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів (43,5 %); застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтації компанії на споживачів (20 %); підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками, зростанні фінансування, усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах (2,6 %).

Таким чином, проблеми модернізації організаційної культури підприємств з використанням маркетингового інструментарію залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень.

Аналіз наукової літератури з менеджменту та теорії організацій показує, що вивчення питань, пов'язаних з еволюційним розвитком організаційної культури підприємств, визначенням сутності й змісту цього поняття з різних наукових точок зору, його особливостей і відмінностей від дефініції «корпоративна культура» займаються: М. Елвессон (M. Alvesson); Е. Шейн (E. Sheyn); М. Армстронг (M. Armstrong); М. Сімосі; С. Роббіна, Т. Джендінгтон; Дж. Іджинс, В. Скарціані, Е. Гаїл-Саркане; Д. Ліфінцев; К. Фокіна-Мезенцева; І. Отенко, М. Чепелюк; Г. Хаєт; О. Харчишина.

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища відображені в роботах науковців, зокрема: Д. Денісон; М. Міллінгтон, Дж. Шультц; К. Керон, Р. Квінн; Г. Хофстеде; Чанг То Тху (Trang To Thu); О. Андросової; М. Войнаренка, Л. Волянської-Савчук; Н. Діденко; В. Дергачової, А. Зеркаль; А. Кузнецова; Г. Федірко. Вирішенню різноманітних проблем управління розвитком організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку присвячено наукові праці таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як Ф. Котлер, Н. Лі; О. Ерхемджамтс, Ц. Лі, А. Венкешваран; А. Нійгоф, Т. Бруїн, О. Фішчер, Дж. Іонкер, Д. Сігел; С. Ааронсон; А. Перез, І. Боске; Р. Вокатч; В. Шієхі; М. Кітцмюллер, Дж. Шімшак; Ю. Залознова; О. Затеїшківа; А. Колот; В. Ященко; О. Новікова; Н. Погуда, К. Павловська; Ю. Харзішвілі.

Водночас багатогранність, багатоаспектність і дискусійність окремих питань з обраної тематики обумовлюють необхідність подальших наукових розробок. І особливого вирішення цієї проблеми актуалізується на сучасному

етапі глобальних трансформаційних перетворень бізнес-процесів підприємств.

З огляду на це, **мета** цього дослідження полягає в обґрунтуванні й розробленні маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури підприємств.

Результати. Сьогодні маркетинг вийшов на рівень стратегічного управління підприємством, ставши однією з ключових управлінських функцій, забезпечуючи найбільш повне задоволення поточних потреб клієнтів, формуючи попит на нових ринках, трансформуючи галузі за допомогою впровадження інновацій.

При цьому організаційна культура стає оптимальною, якщо вона забезпечує ефективну взаємодію об'єкта з зовнішнім середовищем і внутрішню узгодженість дій; налаштована на сприйняття загальних тенденцій для розвитку і здатна його забезпечити; створює умови для дієвої керуючої діяльності, що дозволяє їй найбільш продуктивно вирішувати цілі й завдання, що ставляться, виконувати функції.

Організаційна культура підприємств складається з окремих елементів, які умовно можна розділити на об'єктивні й суб'єктивні. При формуванні об'єктивної організаційної культури маркетинг виконує функції створення іміджу компанії, розробки елементів фірмового стилю і корпоративного бренду, які забезпечують відповідність візуальних елементів оргкультури цілям створення привабливого образу організації та її керівництва, сприятливого ставлення партнерів і клієнтів до компанії, співробітників – до керівництва та роботи.

Суб'єктивна організаційна культура є основою формування корпоративної культури: стилю керівництва, способів вирішення керівниками проблем, їх поведінки в цілому.

До суб'єктивних елементів організаційної культури відносяться цінності, філософія організації, легенди і міфи, обряди, ритуали, звичаї, менталітет, лозунги, норми.

Глобальна економіка та зростання конкуренції вимагають від керівників підприємств застосування нових підходів у прийнятті маркетингових рішень, де особливе значення відводиться розробленню маркетингових стратегій [4–20]. Сьогодні багато керівників погоджуються з тим, що маркетингове планування спрощує діяльність. Однак через складність цього процесу вони покладаються тільки на системи прогнозування збуту і розрахунку бюджетів. І до повноцінного планування й стратегування приходять тільки в тому випадку, коли підприємство відчуває сильну конкуренцію і має складне інституційне середовище розвитку.

Процес маркетингового планування необхідно розглядати як частину організаційної культури, зміна якої на будь-якому управлінському рівні має застосовуватися на стадії стратегічного управління і здійснюватися на вершині ієрархічної піраміди.

Це обумовлюється тим, що для реалізації цієї функції необхідно бачити всю керовану систему в цілому («зверху»), в її перспективі та у взаємозв'язку об'єкта управління з зовнішнім середовищем.

Кожен елемент організаційної культури вимагає особливого маркетингового управління (табл. 1).

Таблиця 1

Завдання маркетингу при трансформації організаційної культури підприємства

Елементи оргкультури	Завдання маркетингу
Філософія	Формування місії компанії, створення її позитивного іміджу
Легенди і міфи, обряди, ритуали, звичаї, лозунги	Формування корпоративного духу, забезпечення відданості співробітників компанії
Менталітет	Формування на основі зібраної в ході дослідження інформації думок про конкурентів, споживачів, типи ринку
Норми	Формування корпоративної етики
Цінності	Формування цінностей, що не суперечать умовам зовнішнього середовища, вимогам і типу споживачів і використання при розробці маркетингових стратегій

Джерело: складено авторами на основі [21]

Отже, маркетинг виступає в ролі ключової складової організаційної культури компанії, пронизуючи своїми функціями процеси формування кожного з її елементів. Проникненню маркетингу в структуру компанії сприяють основні тенденції в менеджменті організації: перехід від функціонального до процесного мислення; перехід від ієрархій до команд в організаційній структурі; перехід від комерційних угод до партнерства в роботі з постачальниками та дистриб'юторами.

Підприємства поступово перетворюються з вертикально керованих на функціонально організовані, гнучкі, динамічні, мають мережеві структури, в яких інтеграція превалює над спеціалізацією. Підвищення ролі й значення маркетингу в компанії здійснюється в напрямі ініціювання та реалізації проектів трансформаційного характеру, які стосуються діяльності всіх підрозділів і координуються вищим керівництвом. Потенціал маркетингу дозволяє концентруватися на вирішенні завдань, що стосуються одночасно декілька продуктів, брендів, каналів збуту і функцій управління.

Така діяльність вимагає застосування маркетингового підходу до інтегрованого процесу формування ланцюжків створення вартості, уявлення про роль кожного учасника цього процесу, тобто реалізації інструментів трансформаційного маркетингу. Це маркетинг, заснований на конкретних цінностях як основоположному елементі організаційної культури, які визначають принципи діяльності компанії (створення цінностей для споживачів, крос-функціональне управління проектами, орієнтація всіх співробітників на результат тощо).

Об'єктом маркетингового впливу виступають всі ключові компетентності підприємства, до яких належить і управління розвитком організаційної культури. Власне, ефективне функціонування підприємства визначається адекватною стратегією розвитку організаційної культури, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації системного підходу.

Застосування такого підходу є неможливим без координації цілей маркетингової діяльності та управління персоналом.

Ефективність діяльності підприємства, яка забезпечується поєднанням його маркетингової і кадрової політики з урахування стратегічних перспектив, – визначають

довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Усе вищезазначене дозволило обґрунтувати науково-методичні засади формування інтеграційного підходу до управління розвитком організаційної культури та маркетингової стратегії підприємств (рис. 1).

До планування, впровадження та подальшого розвитку стратегії висуваються такі вимоги: визначити пріоритетні внутрішні процеси забезпечення успішної реалізації стратегії; втілити і довести до реалізації цілі внутрішніх процесів через створення вартості; чітко формулювати стратегічні завдання та інформувати співробітників щодо важливості і вчасності їх виконання; привести у відповідність зі сформованими стратегіями ресурсів підприємства з метою одержання прибутку; виконати аналіз, контроль і визначити проблеми реалізації стратегії для їх вирішення.

Формування стратегії передбачає визначення бачення підприємства, стратегії, організаційних компетенцій, плану дій та їх реалізації. Вибір конкретної стратегії здійснюється виходячи з довгострокових цілей підприємства, внутрішніх ресурсів і традицій.

Реалізація інтеграційного підходу до управління розвитком організаційної культури та маркетингової стратегії підприємств передбачає досягнення таких цілей: забезпечення створення і підтримання у підприємства стійких конкурентних переваг за рахунок взаємодії загальнокорпоративної, маркетингової і стратегії управління розвитком організаційної культури; підтримка цілісної системи управління стратегічним розвитком підприємства за рахунок інтеграції маркетингового стратегічного управління та управління розвитком організаційної культури підприємства; підвищення кадрового потенціалу підприємства на підставі формування системи його маркетингового забезпечення; підвищення результативності фінансової діяльності за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (у тому числі внаслідок запровадження відповідних мотиваційних систем персоналу, коли кожний співробітник зацікавлений у кінцевому результаті); підвищення результативності соціальної діяльності підприємства за рахунок формування системи мотивування суб'єктів, задіяних у процесі формування та реалізації маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури підприємства (МСУ РОК).

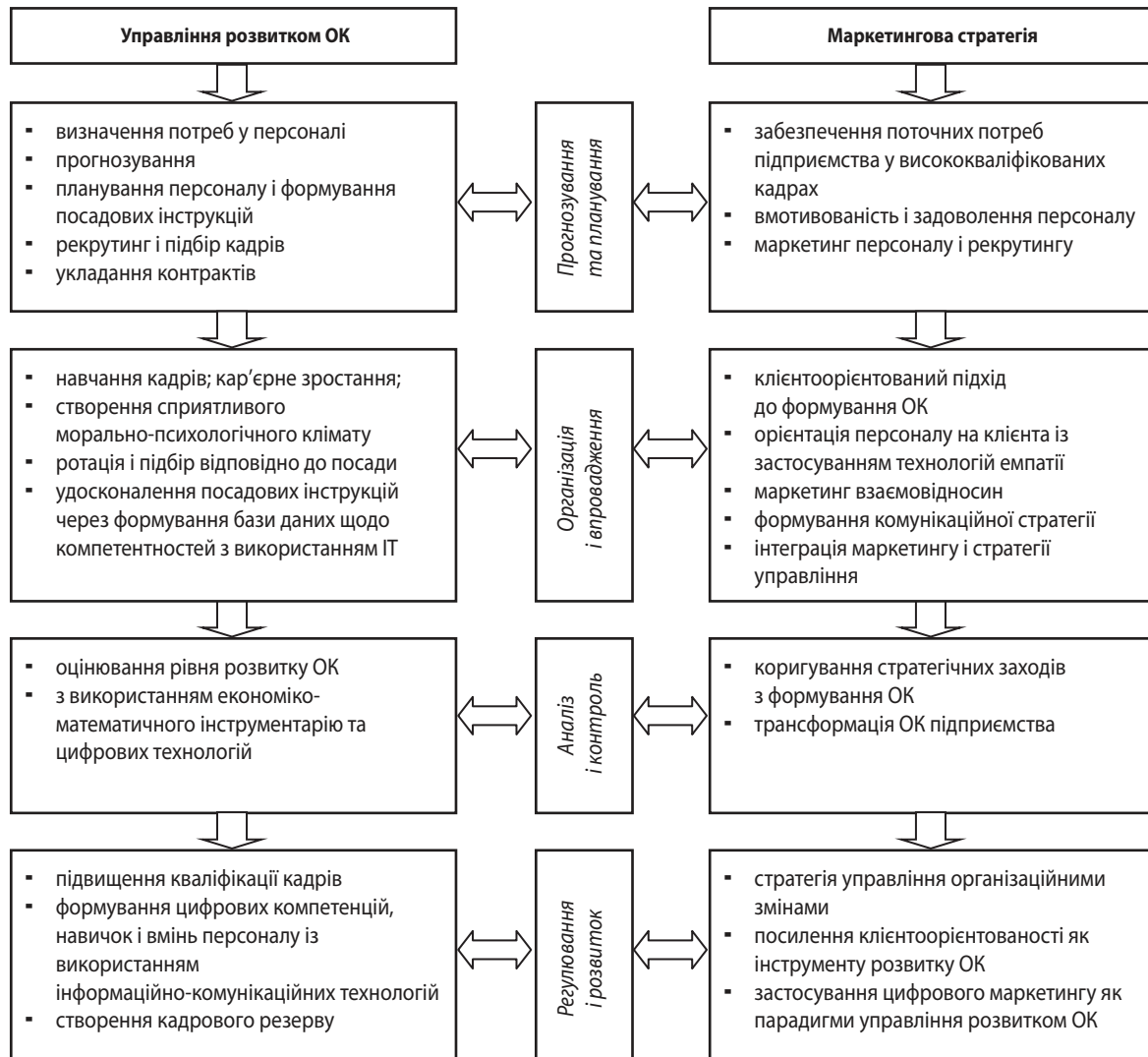


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємодії управління розвитком організаційної культури та маркетингової стратегії підприємства

Джерело: запропоновано авторами

Таким чином, у наявних умовах постійних змін і підвищення конкуренції важливо формувати ефективну маркетингову стратегію, яка на основі визначеної динаміки змін зовнішнього оточення, стану внутрішніх ресурсів, їх взаємодії визначає реальні можливості реалізації організаційного розвитку. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури має також забезпечувати можливість реалізації управління на основі передбачення змін, гнучких першочергових рішень, прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності і змін. Розроблення і реалізація МСУ РОК має враховувати напрями змін і здійснюватися з використанням нових управлінських і цифрових технологій, а саме розроблення програм формування цифрових компетенцій реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства, відповідних організаційних змін і формування системи мотивації за визначеною стратегією. Виконання завдань стратегізації маркетингового управління розвитком організаційної культури залежить не тільки від досконалості її розроблення вищим керівництвом підприємства, але й від її впровадження.

Маркетингове стратегічне управління розвитком організаційної культури в сучасних умовах дозволяє досягати визначених цілей, забезпечувати узгодження цілей і можливостей, створювати цінність ресурсів і вартість підприємства, формувати потенціал розвитку і конкурентні переваги, визначати довгострокові цілі діяльності і систему мотивації їх досягнення, управляти персоналом організації з урахуванням розвитку організації і змін її оточення. Аналіз передумов застосування маркетингових стратегій управління розвитком організаційної культури підприємства на ряді вітчизняних підприємств, свідчить, що стратегічне управління має здійснюватися з використанням інформаційних та інноваційних технологій, які застосовуються на всіх етапах – від маркетингових досліджень ринку праці до сучасних підходів до навчання персоналу і управління знаннями.

Саме використання цих напрямів кадрової роботи і визначає здатність і спроможність підприємства до формування кадрового потенціалу та його ефективної реалізації.

Застосування концептуального підходу до вибору МСУ РОК передбачає врахування найбільш вагомих чинників впливу (передумов), маркетингового зовнішнього і внутрішнього середовища, обраних за результатами проведення відповідних маркетингових досліджень, і дає мож-

ливість забезпечити найбільш ефективне використання підприємством кадрових заходів задля створення стійких конкурентних переваг. Цей підхід проявляється в поетапному вирішенні завдань щодо формування та реалізації МСУ РОК (рис. 2).

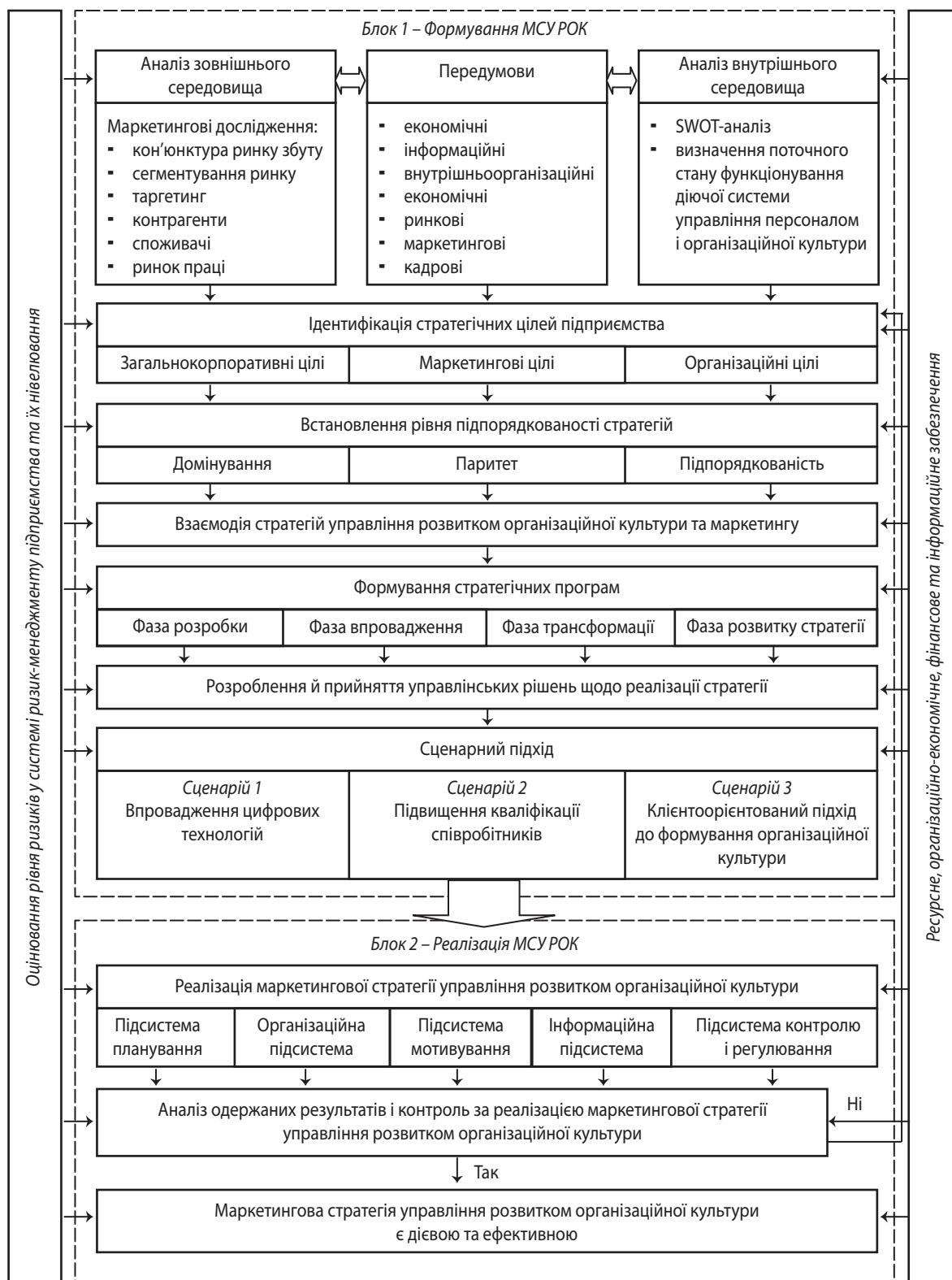


Рис. 2. Концептуальна схема розроблення і реалізації маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури

Джерело: запропоновано авторами

Використання цього підходу у практичній діяльності українських підприємств дозволить чітко розподілити всі управлінські заходи з реалізації маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури за п'ятьома підсистемами, визначити обсяги необхідного ресурсного забезпечення на ці заходи й оцінити ефективність впровадження запропонованої стратегії.

Ефективне впровадження розробленої МСУ РОК підприємства можливо на підставі використання концепції маркетингу взаємовідносин, організаційної структури управління персоналом, застосування всіх видів планування, системи інформаційної взаємодії між підрозділами підприємства, що беруть участь у процесі формування і реалізації стратегії, з використанням цифрових технологій, а також контролю виконання управлінських рішень.

Втілення на практиці МСУ РОК здійснюється на основі розробки стратегічного плану для однієї з чотирьох обраних фаз (розроблення, впровадження, аналіз і контроль, розвиток), котрий включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії, терміни їх проведення та відповідальних виконавців за кожним із завдань, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо).

Стратегічні програми щодо МСУ РОК підприємства, орієнтуючись на конкретний тип підпорядкованості, мають: сприяти посиленню маркетингових можливостей підприємства, головним чином, у сфері роботи з персоналом; протистояти конкурентній боротьбі на ринку; ефективно використовувати сильні сторони та власні можливості; розширяти коло власних конкурентних переваг за рахунок створення належних умов для розвитку та вмілою використання кадрового потенціалу, формування висококваліфікованого та компетентного (у тому числі з точки зору цифровізації) персоналу; максимально розкривати творчі здібності співробітників, їх ініціативність при досягненні як цілей підприємства, так і особистих цілей.

Виходячи з того, на яку фазу діяльності розраховано стратегічну програму, маркетинговий інструментарій щодо управління розвитком організаційної культури матиме інше наповнення.

Так, якщо розробляється стратегічна програма для формування МСУ РОК, мається на увазі, що підприємство розвиває нові напрями діяльності або тільки розпочинає своє життя на ринку, або здійснює диверсифікаційну стратегію, або інвестує кошти у проекти (напрями) з високим рівнем фінансових ризиків. Для цієї фази є притаманною загальнокорпоративна підприємницька стратегія, котра вимагає від МСУ РОК розробки та реалізації таких завдань: забезпечення підприємства працівниками-новаторами, здатними на гнучке мислення, швидку адаптацію до цифровізації, брати на себе відповідальність та ризикувати, працювати понаднормово та співпрацювати у командах, дбати про підвищення професійної кваліфікації. За таких умов МСУ РОК націлена на впровадження партисипативного стилю управління персоналом, розробку ефективної системи мотивації, яка має поєднувати у собі як матеріальні заохочення, так і дбати про визнання та самоствердження кожного співробітника. Результатом впровадження МСУ РОК для цієї фази розвитку підприємства є створен-

ня сприятливих умов для професійного розвитку особистості, її кар'єрного зростання, а ефективність реалізації цієї стратегії визначається шляхом оцінювання індивідуальних і колективних результатів роботи.

Для фази впровадження є відповідною базова стратегія динамічного зростання, котра ставить за мету зміну цілей і структури підприємства задля знаходження балансу між потрібними змінами та стабільністю, а тому від персоналу вимагають швидкої адаптації, відповідального підходу до професійного розвитку, інтенсивного освоєння нових знань і їх практичної реалізації. На цьому етапі стратегічного планування особливостями МСУ РОК є організація безперервного підвищення кваліфікації співробітників, їх професійної перепідготовки відповідно до організаційних змін і переходу до цифрових технологій; сприяння професійно-кваліфікаційному просуванню персоналу та формуванню кадрового резерву. Варто зазначити, що оцінювання персоналу на цій фазі стратегічного планування МСУ РОК є формалізованою, враховує результати індивідуальної роботи, ефективність праці у колективі, аналізує групову поведінку та фактор прихильності співробітника цілям підприємства.

На фазі трансформації МСУ РОК розробляється для підприємств, котрі перебувають на стадії зрілості та розраховують на одержання сталого прибутку від реалізації продукції, яка користуються попитом на ринку. Формування стратегічних програм МСУ РОК для цієї фази має враховувати, що керівництво дбає про збільшення обсягів реалізації при мінімізації витрат, система управління є чітко формалізованою із застосуванням методів контролю, а тому МСУ РОК ґрунтується на підтримці вже досягнутого рівня професійної майстерності співробітників шляхом безперервного підвищення їх кваліфікації, проведення навчальних тренінгів і програм з професійної перепідготовки персоналу, а системи мотивації та оцінювання ефективності розвитку персоналу є необхідними для недопущення зниження обсягів прибутків або зростання якості продукції підприємства.

Фаза розвитку передбачає реалізації заходів із скорочення витрат задля функціонування на короткострокову перспективу і забезпечення стабільності на довготривалій період. Керівництво таких підприємств орієнтується на циклічну базову (корпоративну) стратегію, відповідно до якої основними завданнями МСУ РОК є розвиток як нових, так і вже наявних професійних і поведінкових груп компетенцій, професійно-кваліфікаційне просування персоналу здійснюється на основі відбору кандидатів, застосування систем матеріального і нематеріального стимулювання розвитку персоналу, здійснення постійного контролю ефективності розвитку організаційної культури.

Розглядаючи напрями МСУ РОК, зазначимо, що спільною рисою для вищеперахованих чотирьох фаз є узгодженість завдань цієї стратегії управління з цілями загальнокорпоративної стратегії підприємства, а забезпечення взаємозв'язку між цими стратегіями забезпечується шляхом участі керівників служб маркетингу та управління персоналом у розробці стратегічних рішень підприємства. Інша ситуація спостерігається у випадку, коли маркетингова стратегія управління розвитком організаційної куль-

тури виступає як домінуюча або рівнозначна стратегія підприємства.

Тоді всі завдання розвитку організаційної культури отримують статус стратегічних, процес їх розробки та реалізації регулюється та контролюється керівництвом підприємства у взаємодії з представниками служб маркетингу і управління персоналом.

Висновки. Проведені дослідження сучасного стану розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств різних сфер економічної діяльності дозволяють розробити пропозиції щодо формування МСУ РОК, які полягають у такому:

- необхідно звернути увагу на здійснення кадрової політики на кожному конкретному підприємстві. Аналіз внутрішнього середовища щодо визначення поточного стану розвитку організаційної культури засвідчив про низький рівень готовності персоналу до стратегічних змін і цифрової компетентності; відсутність маркетингового підходу до процесу рекрутингу; недостатнє застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування організаційної культури;
- у системі управління розвитком організаційної культури підприємства слід передбачити матеріальне і моральне стимулювання персоналу; це дасть змогу знизити витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, підвищити її якість, вжити заходів з трансформації організації праці; посилити зацікавленість співробітників усіх рівнів у своїй роботі, збільшити прибутковність підприємства;
- при реалізації маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури доцільно використовувати сучасні інформаційні й інноваційні технології.

Практика свідчить, що зазвичай застосовується комбінована загальнокорпоративна стратегія, яка поєднує у собі елементи стратегій розвитку персоналу та маркетингу. Тому маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств має постійно коригуватися і трансформуватися відповідно до вимог конкретної ситуації, ресурсних можливостей і цілей підприємства. Наприклад, підприємство, що прагне технологічного перезброєння та інноваційного розвитку задля випуску більш якісної продукції та максимізації прибутку, поєднує в загальній стратегії підприємницьку стратегію та стратегію стабілізації, що, своєю чергою, коригує маркетингові дії відносно управління персоналом. За цих умов маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури має орієнтуватися не тільки на постійну підтримку професійного рівня співробітників, але й активно впроваджувати заходи щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, планування трудової кар'єри працівників та їх просування, а також застосовувати у своїй діяльності концепцію маркетингу персоналу.

Отже, розвиток підприємства може бути забезпечено лише на основі стратегічного управління.

Розроблення і впровадження стратегії управління має базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів

підприємства, їх врахуванні і приведенні до стратегічної відповідності.

При цьому варто зазначити, що якісно нові вимоги до господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміни мотивації співробітників приводять до розвитку організаційної культури в усіх її аспектах, у тому числі і до розвитку маркетингової культури, і в подальшому – до маркетингової філософії бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні ключових чинників впливу організаційної культури на фінансові результати діяльності підприємств, а також у формуванні інформаційної системи управління розвитком організаційної культури з використанням маркетингового й цифрового інструментарію.

ЛІТЕРАТУРА

1. Трушкіна Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ.* 2019. № 8. С. 244–252.
DOI: 10.32983/2222-4459-2019-8-244-252
2. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics.* 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7–38.
DOI: 10.34021/ve.2020.03.01(1)
3. Трушкіна Н. В., Рынкевич Н. С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань // Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Пороги, 2020. С. 233–247.
4. Chimhanzi J. The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing.* 2001. Vol. 38 (1). P. 73–98.
DOI: 10.1108/03090560410511131
5. Cravens D. W., Piercy N. *Strategic Marketing.* New York : McGraw-Hill, 2002. 864 p.
6. Chimhanzi J., Morgan R. E. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research.* 2005. Vol. 58 (6). P. 787–796.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.11.003
7. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action.* London : Kogan Page Publishers, 2006. 194 p.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
9. Castro C. L., Malcolm H. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. *Journal of General Management.* 2008. Vol. 33 (4). P. 13–34.
DOI: 10.1177/030630700803300402
10. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management.* London : Pearson, 2011. 816 p.
11. Rudnicki W., Vagner I. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.* 2014. Nr. 2 (25). S. 175–184.
12. Grohmann O. HR Strategy // *Dos and Don'ts in Human Resources Management* / M. Zeuch. Berlin, Heidelberg : Springer Gabler, 2015. P. 169–171.

13. Ghinea V.M., Moroianu M. HR strategy – necessity or fad for business sustainability? *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2016. Vol. 11. No. 2. P. 458–469.
DOI: 10.1515/mmcks-2016-0009
14. Pashchuk L. Marketing-based human resource management strategy development. *Technology audit and production reserves*. 2016. Vol. 5/4 (31). P. 33–38.
DOI: 10.15587/2312-8372.2016.81474
15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 341–347.
16. Лень Т. В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2014. № 811. С. 197–201.
17. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 322–326.
18. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.
19. Галич О. А., Вакулєнко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агроекономіка*. 2019. № 6. С. 27–32.
DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27
20. Kovalchuk S.V., Kobets D.L., Zaburmekha Ye.M. Modeling the choice of strategies of marketing management of enterprise personnel. *Naukovyi Visnyk NHU*. 2019. No. 2. P. 163–173.
DOI: 10.29202/nvngu/2019-2/17
21. Kumar N. The CEO's Marketing Manifesto. *Marketing Management*. 2008. No. 6. P. 10–17.
- Ghinea, V. M., and Moroianu, M. "HR strategy - necessity or fad for business sustainability?" *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, vol. 11, no. 2 (2016): 458-469.
DOI: 10.1515/mmcks-2016-0009
- Grohmann, O. "HR Strategy". In *Dos and Don'ts in Human Resources Management*, 169-171. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2015.
- Halych, O. A. et al. "Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Strategic Personnel Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of the Enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6 (2019): 27-32.
DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27
- Hlushman, T. M. "Marketynh personalu yak instrument realizatsii kadrovoi polityky pidpriemstva" [Personnel Marketing as a Tool for Implementing the Personnel Policy of the Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 14 (2016): 322-326.
- Kotler, Ph., and Keller, K. L. *Marketing Management*. London: Pearson, 2011.
- Kovalchuk, S. V., Kobets, D. L., and Zaburmekha, Ye. M. "Modeling the choice of strategies of marketing management of enterprise personnel". *Naukovyi Visnyk NHU*, no. 2 (2019): 163-173.
DOI: 10.29202/nvngu/2019-2/17
- Kumar, N. "The CEO's Marketing Manifesto". *Marketing Management*, no. 6 (2008): 10-17.
- Lambert, Zh.-Zh. *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek. Strategicheskii i operatsionny marketing* [Market-oriented Management. Strategic and Operational Marketing]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Len, T. V. "Teoretyko-metodolohichni zasady marketynhu personalu na pidpriemstvi" [Theoretical and Methodological Principles of Personnel Marketing at the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya: Lohistyka*, no. 811 (2014): 197-201.
- Pashchuk, L. "Marketing-based human resource management strategy development". *Technology audit and production reserves*, vol. 5/4 (31) (2016): 33-38.
DOI: 10.15587/2312-8372.2016.81474
- Rudnicki, W., and Vagner, I. "Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company". *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, no. 2(25) (2014): 175-184.
- Trushkina, N. et al. "Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy". *Virtual Economics*, vol. 3, no. 1 (2020): 7-38.
DOI: 10.34021/ve.2020.03.01(1)
- Trushkina, N. V., and Rynkevich, N. S. "Kliyantooriyentirovanost: osnovnyye podkhody k opredeleniyu" [Client-Centricity: the Basic Approaches to Definition]. *Biznes Inform*, no. 8 (2019): 244-252.
DOI: 10.32983/2222-4459-2019-8-244-252
- Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Modernizatsiia orhanyzatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh ekonomiky znan" [Modernization of Organizational Culture of Enterprises in the Knowledge Economy]. In *Suchasni pidkhody do sotsialno-ekonomichnoho, informatsiynoho ta naukovy-tekhnichnoho rozvytku subiektiv natsionalnoho hospodarstva*, 233-247. Dnipro: Porohy, 2020.
- Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page Publishers, 2006.
- Bilorus, T. V. "Formuvannia stratehii rozvytku systemy upravlinnia personalom pidpriemstva na osnovi portfelnoho analizu" [Formation of Strategy of Development of the Personnel Management System of the Enterprise on the Basis of the Portfolio Analysis]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 184-195.
- Castro, C. L., and Malcolm, H. "How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance". *Journal of General Management*, vol. 33 (4) (2008): 13-34.
DOI: 10.1177/030630700803300402
- Chimhanzi, J. "The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation". *European Journal of Marketing*, vol. 38 (1) (2001): 73-98.
DOI: 10.1108/03090560410511131
- Chimhanzi, J., and Morgan, R. E. "Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms". *Journal of Business Research*, vol. 58 (6) (2005): 787-796.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.11.003
- Cravens, D. W., and Piercy, N. *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Derykhovska, V. I. "Vzaiemozviazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom" [Interconnection of Development of Personnel and Strategy of Personnel Management]. *Biznes Inform*, no. 7 (2013): 341-347.

Стаття надійшла до редакції 13.04.2020 р.