

**Т. Б. Самонова**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та комерційної діяльності, Київський економічний інститут менеджменту, Україна
samonova_tb@ukr.net

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Анотація. У статті проаналізовано сутність організаційної культури підприємства та її взаємозв'язок із системою маркетингових комунікацій. Визначено елементи, функції і фактори формування та розвитку організаційної культури. Окреслено шляхи й запропоновано авторський підхід щодо управління розвитком ефективної організаційної культури на підприємствах.

Ключові слова: організаційна культура, комплекс маркетингових комунікацій, структурні елементи та функції організаційної культури, фактори формування організаційної культури, норми, цінності.

Т. Б. Самонова

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга и коммерческой деятельности, Киевский экономический институт менеджмента, Украина

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ЭЛЕМЕНТА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Аннотация. В статье проанализирована сущность организационной культуры предприятия и ее взаимосвязь с системой маркетинговых коммуникаций. Определены элементы, функции и факторы формирования и развития оргкультуры. Намечены направления повышения эффективности организационной культуры. Предложен авторский подход относительно методологии управления оргкультурой на предприятиях.

Ключевые слова: организационная культура, комплекс маркетинговых коммуникаций, структурные элементы и функции организационной культуры, факторы формирования организационной культуры, нормы, ценности.

Tetyana Samonova

Ph.D. in Economics, Senior Lecturer, Kyiv Economic Institute of Management, Ukraine

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN ELEMENT OF MARKETING COMMUNICATIONS COMPLEX

Abstract. The article analyzes the nature of organizational culture of an enterprise and its correlation with system of marketing communications. It's determined that the primary role of communication is the formation of forward and backward linkages between the team of company and its management, between a company as a whole and consumers and contractors, leading to mutual influence and adjustment towards optimizing the aspirations of each party.

Organizational culture is well established but not constant system of formal declared and informal philosophy, norms, values, roles, that's historically being formed by many factors in an organization, and is unique to it, and also is shared by a majority of its members, and is an effective tool for solving problems of external adaptation and internal integration of employees, for full disclosure of their talents and initiative, and thus provides a sustainable growth for the organization.

Organizational culture and marketing communications are interrelated, since both these factors focus on people, society, and their subject is an informational influence. Thus, organizational culture, despite its wider and deeper meaning, can be regarded as an element of communication system, as its core. Acting together, these two factors structure and discipline the organization, form a well-developed system of motivation, create and maintain a favorable image of the organization and ensure its competitiveness and sustainable development.

The ways and approaches to develop an effective organizational culture at enterprises are suggested. For this purpose its structural elements, functions and factors of formation are selected and classified and five stages of the organizational culture development of the company are identified.

Key words: organizational culture; complex of marketing communications; structural elements and functions of organizational culture; factors of organizational culture forming; norms; values.

JEL Classification: M14, M31

Постановка проблеми. Складність ведення економічної діяльності в сучасних умовах зумовлює зростання ролі та значення маркетингу. А це вимагає підвищення ефективності маркетингових комунікацій, оскільки вони нині розглядаються як ключовий чинник успішного господарювання. Водночас, за сучасними науковими уявленнями, що підкріплені підприємницькою практикою багатьох країн, зокрема й України, стало розвинуто процвітанню досягають лише ті підприємства, де сформовано згуртований колектив, мінімізовано бюрократичні перепони, а працівники зацікавлені в загальному успіху. Отже, ефективність розвитку підприємства великою мірою залежить від наявності добре розвинутої організаційної культури.

Організаційна культура і маркетингові комунікації взаємопов'язані, оскільки вони сфокусовані на людину, суспільство. Понад те, організаційну культуру можна розглядати як складову комплексу маркетингових ко-

мунікацій. Діючи разом, ці два чинники утворюють потужну силу, що перетворює будь-яке підприємство на добре структуровану, дисципліновану організацію, з розвинутою системою мотивації, кар'єрного та інтелектуального зростання персоналу, здатне до сталого зростання. Отже, оргкультура і маркетингові комунікації мають розглядатися в комплексі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти проблеми маркетингових комунікацій досліджують такі вітчизняні вчені, як А. В. Войчак, Ю. А. Дайновський, С. М. Ілляшенко, О. Л. Каніщенко, В. Г. Королько, Н. М. Лисиця, Т. І. Лук'янець, О. П. Луцій, А. Ф. Павленко, В. А. Павленко, Т. О. Примак, Є. В. Ромат; зарубіжні – Д. Аааер (D. Aaker), Т. Амблер (T. Ambler), У. Аренс (W. Arens), Д. Бернетт (J. Burnett), К. Бове (C. Bovee), А. Дейан (A. Dayan), С. Картер (S. Carter), Ф. Котлер (Ph. Kotler), Д. Майерс (D. Myers), С. Моріарті (S. Moriarty), А. Троядек (A. Troadec), у тому числі російські – Л. Ю. Гермогенова, А. Б. Зверінцев,

А. В. Наумова, О. В. Тюнюкова, Н. Г. Федько, Ф. І. Шарков, Д. Ядін та ін.

Аналізу феномену організаційної культури присвятили свої роботи такі українські науковці, як: Д. В. Брустінов, С. Гайдученко, Ф. В. Зінов'єв, Т. М. Кирпенко, Ю. О. Коновалов, Т. Лагутіна, Л. П. Лисих, Ю. Л. Лукашевич, В. Мартиненко, О. О. Мітчикіна, Л. Д. Пермякова, Я. І. Пижинський, О. Ю. Родіонова, О. С. Сасенко, Я. Я. Слабко, зарубіжні – К. Камерон (*K. Cameron*), Р. Квінн (*R. Quinn*), Р. Льюїс (*R. Lewis*), Р. Моран (*R. Moran*), Г. Хофстеде (*G. Hofstede*), Е. Х. Шейн (*E. H. Schein*), у тому числі російські – Т. Баландіна, Ю. Биченко, І. В. Грошев, П. В. Ємельянов, С. А. Масютін, В. А. Співак, О. Г. Тихомірова, В. В. Томілов, В. М. Юр'єв та ін.

Однак попри досить велику кількість публікацій, проблема взаємозв'язку організаційної культури і маркетингових комунікацій залишається поза увагою вчених. Окрім того, потребують уточнення та класифікації структурні елементи організаційної культури, її функції і фактори формування. Необхідним є визначення методології управління формуванням та розвитком організаційної культури підприємства.

Мета статті – дослідження сутності, структури, функцій, факторів і методів формування та розвитку організаційної культури як елементу комплексу маркетингових комунікацій підприємства.

Основні результати дослідження. Згідно із сучасними уявленнями, маркетингові комунікації – це діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання і нагадування цільовій аудиторії про свій продукт, стимулювання його збуту та створення позитивного іміджу підприємства.

В управлінні підприємством застосування системи маркетингових комунікацій має два напрями – внутрішній і зовнішній.

Внутрішній напрям пов'язаний із створенням та презентацією філософії підприємства, формуванням системи цінностей і стилю поведінки, корпоративної культури, мотивації діяльності працівників. Формування останньої – пріоритетне завдання сучасного підприємства, що досягається лише за умови кваліфікованого розроблення структури та процесів комунікацій між працівниками. До завдань внутрішньої комунікації підприємства слід також віднести задоволення потреб його працівників у формальному і неформальному спілкуванні, вироблення колективної свідомості, етики підприємства, підтримання стану рівноваги організації, а за необхідності – здійснення організаційних змін, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розробку внутрішніх стандартів і правил тощо. Зовнішній напрям зазвичай має складнішу структуру й поєднує кілька функціональних завдань: інформування зовнішнього середовища, організація зворотного зв'язку, забезпечення корпоративної місії [1, с. 222].

Маркетингові комунікації є одним із елементів комплексу маркетингу, покликаний здійснювати просування продукту підприємства. Оскільки наразі вистояти в конкурентній боротьбі можуть лише ті підприємства, діяльність яких базується на постійному впровадженні інновацій, що, своєю чергою, вимагає постійного реформування та вдосконалення організаційної структури, перепідготовки персоналу, його ротатії, взаємодії зі споживачами і контрагентами, маркетингові комунікації набувають особливо важливого значення. Предметом комунікацій є інформація, а точніше, інформаційний вплив (відкритий або прихований) на свідомість як індивідів, так і певних співтовариств, що базується на загальнокультурних та психологічних засадах. За допомогою комунікацій формується прямиий і зворотний зв'язок між колективом підприємства та його керівництвом, між підприємством як єдиним цілим і споживачами та контрагентами, що спричинює посилення взаємного впливу кожної зі сторін.

Аналіз джерел [2; 3; 4; 5] дає змогу визначити культуру як механізм відтворення соціального досвіду, який допомагає людям жити у своєму середовищі та зберігати

єдність і цілісність співтовариства, взаємодіючи з іншими співтовариствами. У сфері економіки та виробництва співтовариствами виступають групи працівників, співробітників – трудові колективи або організації, яким притаманні такі характеристики: 1) члени організації ідентифікують себе і свої дії з організацією у цілому; 2) взаємодія між членами організації відбувається шляхом безпосередніх контактів; 3) в організації, разом із формальним розподілом соціальних ролей, обов'язково складається неформальний розподіл ролей («генератори ідей», координатори зусиль членів організації, неформальні лідери тощо). При цьому всередині організації, що мають певну історію, завжди формується особливий спосіб життя, традиції, ритуали.

Ефективність організації визначається двома чинниками: 1) здатністю швидко адаптуватися до зовнішнього середовища та його змін, розроблення найбільш ефективних методів реагування; 2) здатністю створювати власний внутрішній простір, особливу внутрішню організаційну атмосферу і вирішувати завдання внутрішньої інтеграції (створення цілісності).

Існує багато визначень [2; 5; 6; 7; 8] феномену організаційної культури. Узагальнюючи їх, можемо резюмувати, що організаційна культура – це, по-перше, ustalена, але відкрита до змін система офіційно задекларованих та неформальних філософії, норм, цінностей, ролей, що складається історично під впливом багатьох чинників і властива лише конкретній організації, поділяється більшістю її членів; по-друге, дієвий інструмент розв'язання проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників підприємства, максимально повного розкриття їх талантів та ініціативи; по-третє, ключовий чинник, що забезпечує стаке зростання організації.

Зіставляючи це визначення із характеристиками маркетингових комунікацій, доходимо висновку, що організаційна культура є стрижнем маркетингових комунікацій, визначає їх зміст, засоби та форми. І хоч система організаційної культури загалом більш глибока й розгалужена, ніж система маркетингових комунікацій, проте, з точки зору останньої, оргкультура підпорядковується їй та складає її підсистему.

З метою створення методики управління організаційною культурою необхідно виділити і класифікувати її структурні елементи, функції та фактори формування. На основі дослідження літературних джерел [2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 10; 11] структурні елементи організаційної культури можна класифікувати таким чином:

- 1) регулятори поведінки: організаційні ритуали, церемонії, табу, комунікаційна система й мова спілкування;
- 2) панівні внутрішні організаційні традиції, ідеї, цінності, норми, правила та стандарти, що поділяються більшістю членів організації;
- 3) специфічна філософія, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів;
- 4) неписані правила взаємин між членами організації: прийнята система лідерства, методика вирішення конфліктів, статус індивіда в організації;
- 5) імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі.

Функції організаційної культури поділяються на внутрішню (інтеграція організації в єдине ціле) і зовнішню (адаптація організації в зовнішньому оточенні).

У результаті реалізації внутрішньої функції відбувається підвищення рівня організованості та керованості; формується певний імідж організації, її адаптація до змін в економіці; усвідомлюються основні цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників; використовуються на благо організації вироблені традиції, правила, а також здійснюється управління їх зміною, що загалом дає змогу скеровувати поведінку працівників у певне русло та запобігати небажаним типам поведінки; визначається ставлення співробітників до типових ситуацій (адаптація нового співробітника, конфліктні ситуації, ставлення до керівництва, роботи, успіху або невдачі тощо).

Результатом реалізації зовнішньої функції є вироблення узгоджених уявлень усередині організації про її місію, цілі та засоби їх досягнення, критерії оцінки результатів діяльності, а також про стратегію і тактику розвитку організації, що дозволяє ефективно взаємодіяти з владою, партнерами, споживачами та конкурентами – тобто забезпечує або гомеостаз організації, або її стале зростання.

Фактори, що впливають на формування, розвиток і реформування організаційної культури, у науковій літературі запропоновано поділяти на зовнішні (національний, інституціональний, НТП, ділові партнери, власники та інвестори, конкуренти) та внутрішні (особистість керівника, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства, сфера його діяльності, стадія життєвого циклу, технології).

Ще одним важливим чинником розвитку організаційної культури є спільне подолання працівниками організації труднощів зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. До труднощів зовнішньої адаптації відносяться перепони, що ускладнюють виживання в зовнішньому оточенні. Внутрішня інтеграція – це процес становлення колективу, розподіл влади, делегування повноважень та відповідальності, подолання конфліктів, зміни стилів діяльності, поведінки тощо.

Слід зауважити, що елементи оргкультури виникають від моменту створення організації навіть поза бажанням керівництва. При цьому така неконтрольована організаційна культура може виявитися чинником, що перешкоджатиме успішному функціонуванню і розвитку організації. Тож зі створенням організації керівництву одразу необхідно цілеспрямовано формувати її культуру та управляти цим процесом.

Організаційна культура підтримується способами реагування на критичні ситуації – моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації, кадрової політики. Дотримання певних цінностей та традицій також сприяє підтримці організаційної культури. Але організаційна культура не є константою. Під дією зовнішніх і внутрішніх чинників змінюються ті елементи культури, що стають на заваді підвищенню економічної ефективності організації.

Процес створення нової організаційної культури триває досить довго, оскільки стара культура укорінюється у свідомості працівників, які зберігають прихильність до неї та чинять свідомий чи підсвідомий опір її зміні. Тому кожний керівник повинен розуміти своїх підлеглих, виявляти їхні інтереси, мотиви й потреби, створювати на підприємстві умови для їхнього задоволення.

Процес формування і розвитку нової організаційної культури підприємства має відбуватися в такій послідовності:

- 1) оцінка рівня організаційної культури, що існує на підприємстві;
- 2) діагностика організаційної культури;
- 3) упровадження нової системи цінностей у процесі розвитку організаційної культури;
- 4) створення системи мотивації і винагороди поведінки працівників, орієнтованих на підтримку нової системи цінностей;
- 5) постійний моніторинг та коригування організаційної культури залежно від змін зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства.

Висновки. Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, зазначимо, що для розвитку вітчизняних підприємств зокрай важливо розвивати дві складові успішного ведення бізнесу: комплекс маркетингових комунікацій та організаційну культуру як його елемент і як самостійний чинник. Окреслені структура, функції, фактори та напрямки розвитку організаційної культури підприємства потребують більш глибоких досліджень, а також формування алгоритму створення ефективної організаційної культури, що стане запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а отже, сприятиме піднесенню економіки України.

Література

1. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т. О. Примак. – К. : Експерт, 2001. – 384 с.
2. Мартиненко В. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко, С. Гайдученко // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1(9). – С. 59–63.
3. Мітчкіна О. О. Організаційний клімат як фактор формування організаційної культури [Електронний ресурс] / О. О. Мітчкіна // Теоретичні і прикладні проблеми психології : Збірник наук. праць. – 2009. – № 1(21). – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipp/2009_1/mitchkina.pdf
4. Коновалов Ю. О. Підходи до формування ефективної організаційної культури та структури управління / Ю. О. Коновалов // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11(37). – С. 95–98.
5. Кирпенко Т. М. Теоретичний аналіз категорії «організаційна культура» в системі наукових знань [Електронний ресурс] / Т. М. Кирпенко, Л. П. Лисих // Теоретичні і прикладні проблеми психології : Збірник наук. праць. – 2009. – № 1(21). – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/kipenko.pdf
6. Саєнко О. С. Корпоративна культура: визначення, сутність і необхідність [Електронний ресурс] / О. С. Саєнко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2012. – № 14(185). Ч. 1. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/vsunu/2012_14_1/Saenko.pdf
7. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Ф. В. Зінов'єв, Д. В. Брустінов, Я. І. Піжинський // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. – 2010. – № 3. – С. 47–51.
8. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі / Т. Лагутіна // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 3. – С. 123–131.
9. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління / Л. Д. Пермякова // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 3. – С. 80–85.
10. Лукашевич Ю. Л. Особливості формування організаційної культури підприємств на сучасному етапі [Електронний ресурс] / Ю. Л. Лукашевич // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького університету імені Г. Сковороди : Збірник наук. праць. – 2011. – Вип. 17/1. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Lukashevych.pdf
11. Слабко Я. Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект / Я. Я. Слабко // Грані. – 2009. – № 6(68). – С. 127–131.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2013

References

1. Prymak, T. O. (2001). *Marketing communications in the system of enterprise's management*. Kyiv: Expert (in Ukr.).
2. Martynenko, V., & Haiduchenko, S. (2012). Organizational culture as an object of management in civil service. *Public Administration: Theory and Practice*, 1(9), 59-63 (in Ukr.).
3. Mitichkina, O. O. (2009). Organizational climate as a factor in organizational culture forming. *Theoretical and Applied Problems of Psychology*, 1(21). Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipp/2009_1/mitchkina.pdf (in Ukr.).
4. Kononov, Y. O. (2012). Approaches to the formation of an effective organizational culture and management structure. *Innovative Economy*, 11(37), 95-98 (in Ukr.).
5. Kyrenko, T. M., & Lysykh, L. P. (2009). Theoretical analysis of the category «organizational culture» in the system of scientific knowledge. *Theoretical and Applied Problems of Psychology*, 1(21). Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/kipenko.pdf (in Ukr.).
6. Sayenko, O. S. (2012). Corporate culture: definition, nature and necessity. *Journal of Eastern Ukrainian National University*, 14(185) Part 1. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/vsunu/2012_14_1/Saenko.pdf (in Ukr.).
7. Zinoviyev, F. V., Brustinov, D. V., & Pyzhynskiy, Y. I. (2010). Nature and elements of the organizational culture of enterprise. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3, 47-51 (in Ukr.).
8. Lahutina, T. (2012). Organizational culture in problematic institutional environment. *Bulletin of Kiev National University of Trade and Economics*, 3, 123-131 (in Ukr.).
9. Permyakova, L. D. (2012). The organizational culture of public authority body as an object of management. *State and Regions. Series: State Administration*, 3, 80-85 (in Ukr.).
10. Lukashevych, Yu. L. (2011). Features of the organizational culture of modern companies. *The Economic Journal of Pereyaslav-Khmelnytskyi State Pedagogical University*, 17(1). Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Lukashevych.pdf (in Ukr.).
11. Slabko, Ya. (2009). The formation and development of industrial enterprise organizational culture: sociological aspect. *Facets*, 6(68), 127-131 (in Ukr.).

Received 10.05.2013