

УДК 339.138:17

DOI: 10.32342/2074-5362-2021-1-30-9

В.В. ТАТАРІНОВ,

*кандидат економічних наук, доцент,
директор Кременчуцького інституту
Університету імені Альфреда Нобеля*

В.С. ТАТАРІНОВ,

*кандидат технічних наук, доцент
кафедри міжнародних економічних відносин
та адміністрування Кременчуцького інституту
Університету імені Альфреда Нобеля*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто поняття маркетингової стратегії та організаційної культури підприємства, їх взаємодію. Наведено пропозиції з виключення конфліктів між маркетинговою стратегією та організаційною культурою підприємства.

Маркетингова стратегія – це перспективний підхід до планування з метою досягнення конкурентної переваги на ринку.

Організаційна культура – це специфічний продукт життєдіяльності та розвитку організації, цінностей, які поділяються більшістю членів фірми, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів як стихійно, так і цілеспрямованими діями з прищеплення персоналу єдиних культурних стереотипів поведінки.

Незважаючи на складність перебудови організаційної культури в тих випадках, коли це необхідно керівництву підприємства, слід провести копітку роботу й отримати розуміння необхідності перебудови організаційної культури у переважній більшості співробітників. Цьому можуть сприяти такі заходи:

1. Провести з колективом роз'яснювальну роботу про перспективність здійснення маркетингової стратегії і можливі результати при її реалізації.

2. Організувати активну участь більшості членів колективу фірми у визначенні розриву між існуючим і перспективним станом організаційної культури підприємства.

3. Залучити до визначення й обговорення заходів, спрямованих на коригування організаційної культури і досягнення цілей маркетингової стратегії максимально можливе число співробітників організації.

4. Провести анкетування співробітників з метою визначення готовності колективу до здійснення заходів з удосконалення організаційної культури.

5. Переглянути за необхідності організаційну структуру підприємства з урахуванням її відповідності цілям маркетингової стратегії.

6. Привести систему управління діяльністю підприємства в стан, який відображає колективні цінності, що виникають у працівників підприємства.

7. Створити за необхідності компенсаційний фонд з метою підтримки співробітників, які опинилися у невиграшному становищі при перебудові організаційної культури підприємства.

Ключові слова: *маркетингова стратегія, організаційна культура, організаційна структура, корпоративна культура.*

The article considers the concepts of marketing strategy and organizational culture of the enterprise, their interaction. Suggestions for eliminating conflicts between marketing strategy and organizational culture of the enterprise are given.

Marketing strategy is a promising approach to planning in order to achieve a competitive advantage in the market.

Organizational culture is a specific product of life and development of the organization, values that are shared by most members of the firm, and which is formed under the influence of internal and external factors both spontaneously and purposeful actions to instill in staff common cultural stereotypes.

Despite the complexity of the restructuring of organizational culture in cases where it is necessary for the management of the enterprise should conduct painstaking work at the enterprise and gain an understanding of the need to restructure the organizational culture of the vast majority of employees. The following measures can contribute to this:

1. Carry out explanatory work with the team on the prospects of marketing strategy and possible results in its implementation.

2. To organize the active participation of the majority of members of the firm in determining the gap between the existing and future state of the organizational culture of the enterprise.

3. Involve in the definition and discussion of measures aimed at adjusting the organizational culture and achieving the goals of marketing strategy the maximum possible number of employees of the organization.

4. Conduct a survey of employees to determine the readiness of the team to implement measures to improve organizational culture.

5. Review, if necessary, the organizational structure of the enterprise, taking into account its compliance with the objectives of marketing strategy.

6. Bring the management system of the enterprise to a state that reflects the collective values that arise in the employees of the enterprise.

7. Create, if necessary, a compensation fund to support employees who were harmed in the restructuring of the organizational culture of the enterprise.

Key words: *marketing strategy, organizational culture, organizational structure, corporate culture.*

Постановка проблеми. Планомірному розвитку будь-якого підприємства завжди передують розробка маркетингового плану, що задає залежно від ринкової ситуації напрям діяльності компанії на певний період. Однак реалізація маркетингової стратегії підприємства залежить не тільки від ситуації в зовнішньому середовищі, а й від низки інших факторів (наприклад, технологічне, сировинне забезпечення, питання збуту тощо), що впливають на готовність компанії до майбутніх змін. Разом з тим готовність до змін відповідно до нової маркетингової стратегії значною мірою залежить від стану внутрішньої організації фірми, визначається рівнем її організаційної культури. Тому вплив цього чинника потребує особливої уваги при розробці маркетингової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати дослідження проблем, що стосуються маркетингового планування і реалізації маркетингової стратегії, а також формування організаційної культури підприємства, відображені в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Т. Гібсона, Г. Кейзнера, Ф. Котлера, В.Л. Гевко, А.С. Товстих, В.В. Томілова, М.А. Соколова, Е.А. Капітонова, К.А. Омарової, Е.Г. Грудістової, Т. Янца, Д.В. Арутюнової та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При цьому, на нашу думку, в проведених раніше дослідженнях, незважаючи на глибоке вивчення суті маркетингової стратегії і організаційної культури, недостатньо приділено уваги питанням відповідності, взаємодії і взаємозалежності цих двох явищ. Не знайшли належного відображення ситуації, які призводять до виникнення конфліктів між ними. Тим часом такі конфлікти можуть стати серйозною перешкодою при реалізації маркетингового плану і навіть причиною його зриву. Тому зазначені проблеми потребують окремого розгляду.

Мета статті полягає в пошуку шляхів формування організаційної культури, яка відповідає вимогам маркетингової стратегії, і усуненні конфліктів між маркетинговою стратегією та організаційною культурою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова стратегія – це перспективний підхід до планування з метою отримання стійкої конкурентної переваги на ринку. Тому завдання маркетингової стратегії – це правильно спланувати продукцію, канали збуту, просування і цінову політику. Вирішення цих проблем дозволить забезпечити майбутнє підприємства.

Ф. Котлер визначає маркетингову стратегію як раціональну логічну побудову, керуючись якою фірма розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона містить у собі конкретні стратегії щодо цільових ринків, комплексу маркетингу і обсягу витрат на маркетинг. Це невід’ємна частина загальної корпоративної стратегії. У ній визначається, як фірмі краще використовувати наявні ресурси, щоб у перспективі добитися зростання продажів і збільшення прибутку. Стратегія маркетингу має точно визначати сегменти ринку, на яких фірма повинна сконцентрувати основний обсяг своїх зусиль. Після того, як стратегію маркетингу успішно розроблено, фірма може розпочинати створення детальної програми заходів з виробництва й реалізації товару. У цей момент необхідно визначити відповідальних виконавців, рівень витрат і встановити терміни.

Маркетингова стратегія відповідає на питання: що, коли і як буде виконано для найбільш ефективного досягнення цілей підприємства, і скільки це буде коштувати. Вона складається з перспективних рішень, що визначають комплекс засобів маркетингу, включаючи інструменти формування і адаптації асортименту товарів і послуг, ціноутворення, комунікацій і розподілу. На вибір маркетингової стратегії впливає становище, потенціал і традиції діяльності підприємства на ринку, специфіка продукції, кон’юнктура ринку. Дуже велике значення мають структура і методи управління організацією, особистість керівника та інших осіб, які беруть участь в управлінні. Ситуація на ринку змінюється досить часто. Тому необхідно регулярно проводити ревізію і перегляд маркетингової стратегії – це одна з її істотних відмінностей від загальної стратегії підприємства. Таким чином, для виконання спільних установок, які можуть залишатися незмінними, необхідно застосовувати методи, що відповідають поточній ситуації.

Процес розробки маркетингової стратегії передбачає визначення цільових сегментів ринку і розробку стратегії позиціонування. Також має бути розроблено стратегію, спрямовану на підтримку і зміцнення відносин зі споживачами, і стратегію планування оновлених товарів [13].

Маркетингова стратегія підкреслює роль маркетингу як сполучної ланки між організацією та її клієнтами. Її іноді називають плануванням вищого порядку, оскільки вона визначає широкий напрям і забезпечує керівництво і структуру маркетингової програми. Вона містить у собі визначення напрямку діяльності компанії на майбутній період планування.

Це передбачає проведення огляду фірми на 360 градусів і її операційного середовища з метою виявлення нових бізнес-можливостей, які фірма могла б потенційно використовувати для отримання конкурентної переваги. Стратегічне планування може також виявити ринкові загрози, які фірмі, можливо, доведеться врахувати для забезпечення довгострокової стійкості [17]. Втілюючи в життя маркетингову стратегію, фірма займається визначенням ділових можливостей, які можуть бути успішними, і оцінює свою здатність використовувати такі можливості. Вона прагне виявити стратегічний розрив, тобто різницю між тим, де в цей час перебуває фірма (стратегічна реальність чи ненавмисна стратегія), і тим, де вона має перебувати для стійкого довгострокового зростання (стратегічний намір або навмисна стратегія) [18]. Виділяють два типи стратегії, а саме навмисну стратегію і ненавмисну стратегію. Навмисна стратегія являє собою стратегічний намір фірми або її бажаний шлях, за якого має існувати узгодження, відповідність маркетингової стратегії та організаційної культури, у той час як ненавмисна стратегія являє собою шлях, за якого така тісна відповідність малоімовірна.

Щоб подолати стратегічний розрив, необхідно визначити вже на першій стадії стратегічного аналізу стан організаційної культури (ОК) в компанії і оцінити перспективи її зміни стосовно нової маркетингової стратегії.

Під ОК розуміють специфічний продукт життєдіяльності і розвитку організації, який дозволяє виділити підприємство серед інших і проявляється в системі цінностей, які поділяються більшістю членів організації. ОК формується під впливом різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища як стихійно, так і завдяки цілеспрямованим управлінським діям щодо прищеплювання персоналу єдиних культурних стереотипів поведінки [4].

Крім того, ОК – це сукупність норм і цінностей, які вироблені й поділяються колективом з метою внутрішньої інтеграції і адаптації до зовнішнього середовища.

Маркетингова стратегія передбачає проведення трьох етапів:

1) аналіз існуючого становища (аналіз ситуації, що склалася всередині і поза фірмою, готовності і здатності керівництва і членів колективу до здійснення переходу до нового стану бізнесу, рівня ОК);

2) визначення стратегічних цілей розвитку (на основі бачення нового стану бізнесу і всього комплексу факторів, що відповідають цьому стану, шляхів підвищення рівня ОК, розробка маркетингової стратегії);

3) реалізація маркетингової стратегії (реалізація маркетингових заходів і контроль за їх здійсненням, удосконалення ОК підприємства відповідно до нових вимог).

Стратегічне планування зосереджене на «3С», а саме: замовник (Customer), корпорація (Corporation) і конкуренти (Competitors) [19].

Детальний аналіз кожного фактора є ключем до успіху розробки стратегії за кожним елементом і відповідних складових організаційної культури.

Елемент «конкуренти» належить до аналізу сильних сторін бізнесу у відношенні до близьких конкурентів і розгляду конкурентних загроз, які можуть вплинути на здатність бізнесу рухатися в певних напрямках. Елемент «замовник» належить до аналізу будь-яких можливих змін у перевагах клієнтів, які потенційно можуть привести до появи нових ділових можливостей. Тут важливо оцінити гнучкість системи ОК і її здатність підлаштовуватися під мінливі переваги клієнтів. Елемент «корпорація» належить до детального аналізу внутрішніх можливостей компанії (у першу чергу оцінки стану і рівня внутрішньої організаційної культури підприємства) і її готовності використовувати ринкові можливості або її вразливості перед зовнішніми загрозами [19].

Ефективність маркетингової стратегії суттєво залежить від того, як організована служба маркетингу на фірмі. Велике значення має рівень підготовки фахівців-маркетологів, які вирішують маркетингові проблеми. Ефективність маркетингової стратегії також залежить від інформаційного забезпечення, його якості і кількості. Це багато в чому визначає якість самого маркетингу.

ОК, як показує практика, є одним з найважливіших інструментів реалізації маркетингової стратегії підприємства на сучасному етапі.

Відомий американський дослідник у сфері ОК Едгар Шейн визначає ОК як «модель колективних базових уявлень, які отримані групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем». Е. Шейн виходить з розуміння культури як «акумуляованого колективного досвіду певної групи».

Організаційна культура буде відповідати обраній маркетинговій стратегії, якщо вона буде співвіднесена зі сприйняттям, мисленням і мотивами працівників організації, оскільки ОК зароджується, в першу чергу, в головах людей.

Згідно з Янцем [16] відповідність організаційної культури передбачає ситуацію, коли всі члени організації знають, що потрібно робити; мають професійну підготовку і здібності робити те, що необхідно; хочуть робити те, що потрібно для організації, щоб досягти цілей, поставлених стратегічним плануванням.

Перед кожною фірмою постає питання про відповідність її маркетингової стратегії існуючій всередині фірми ОК. Цю проблему можна розглядати з двох позицій:

- 1) важливість головного завдання фірми для успіху стратегії;
- 2) сумісність між завданням і тими аспектами ОК, які її забезпечують.

У разі серйозної несумісності стратегії і ОК виділяють кілька підходів до вирішення проблеми сумісності стратегії і ОК:

1. Стратегія підлаштовується під існуючу ОК (визначаються бар'єри і розробляються заходи щодо «обходу» цих перешкод) без зміни самої стратегії;

2. Робляться спроби коригування ОК так, щоб вона відповідала обраній стратегії. У разі необхідності зміни ОК можуть викликати певні зміни її

елементів. Наприклад, для філософії фірми можливі зміни формулювання місії компанії з метою підтримки її сприятливого іміджу. Менталітет фірми формується на основі нової інформації, зібраної в ході досліджень про конкурентів, покупців і типи ринків. Норми можуть зазнати змін при необхідності підтримки корпоративної етики, згуртованості членів колективу компанії. Цінності формуються, виходячи з умови, що фактори зовнішнього середовища не суперечать вимогам, типу споживача і можливості використання в процесі розробки маркетингової стратегії. Використовувані легенди, міфи, обряди, ритуали, звичаї, гасла мають сприяти формуванню корпоративного командного духу, забезпеченню відданості компанії її співробітників, прихильності фірмі, лояльності до неї не тільки в періоди підйому й успіху, але і в моменти спадів і криз. Для формування ОК, яка б відповідала маркетинговій стратегії, керівництво підприємства має вжити низку заходів.

По-перше, необхідно приділити особливу увагу вивченню існуючої на підприємстві практики управління і визначити її взаємозв'язок з ОК, що склалася на певний момент. Тут також важливо отримати уявлення про відповідність або невідповідність ОК обраній маркетинговій стратегії, визначити необхідність підвищення її рівня і заходи щодо цього.

По-друге, вивчити традиції і правила, які склалися на підприємстві, а також їх вплив на поведінку персоналу і реалізацію маркетингової стратегії, що має бути обов'язковим заходом. У разі негативного впливу необхідно виявити причини й окреслити шляхи їх усунення при формуванні зміни ОК.

По-третє, необхідно проаналізувати документи, що визначають діяльність організації. Незважаючи на те, що культура організації в основному відображається в уявленнях, діях і цінностях працівників і керівників, документами (планами, наказами, розпорядженнями, програмами, положеннями) нехтувати не слід. Дані, отримані в результаті аналізу, можуть виявитися корисними при формуванні зміни ОК.

Зміна ОК для приведення її у відповідність до стратегії підприємства – одне з найскладніших завдань, що стоїть перед керівником. Будь-які зміни, що входять у суперечність з ОК, зустрічають опір, і навпаки: дії, що узгоджуються з культурою, сприймаються з більшою готовністю. До заходів зі зміни культури відносять: перегляд загальних підходів і процедур, перегляд системи мотивації, відкрити похвалу співробітників, що підтримують нову культуру, наймання нових менеджерів і працівників, що мають необхідні характеристики й здатні служити зразком для інших, заміна ключових керівників, що не бажають розлучатися зі старою культурою, постійне роз'яснення робітникам необхідності й доцільності зміни культури. Важливим питанням є підбір команди, визначення вимог до кожного її учасника, їх розстановка, наявність у кожного працівника відповідних компетенцій, здібностей, прийняття кожним культури, мети підприємства та обраної стратегії з її досягнення [14].

3. Змінюється стратегія з метою її пристосування під існуючу ОК. Такий підхід найбільш вірогідний при сильній ОК підприємства. Сильна ОК представлена принципами, нерозривно пов'язаними з трудовою діяльністю. Як правило, є чітко сформульована місія, а норми поведінки не змінюються при зміні керівництва компанії. Розвитку культури сприяють наяв-

ність сильного лідера, прихильність встановленим традиціям і щира турбота про благополуччя клієнтів, працівників та акціонерів. Конфлікт між стратегією і сильною культурою може виникнути при швидкій зміні зовнішнього середовища. У цьому випадку потрібні масштабні зміни. Оскільки кінцева мета маркетингової стратегії – створення стабільної конкурентної переваги фірми, то формування нової маркетингової стратегії починається з вибору сегментів ринку і вивчення поведінки конкурентів і покупців на них, а закінчується дослідженнями можливих шляхів зміни стратегії з метою забезпечення конкурентних переваг без зміни ОК. Важливість організації відносин бізнес-структур у рамках ОК підприємства не викликає сумнівів, тому що без взаємозв'язку між культурою і стратегією розвитку конкурентних переваг не може бути досягнуто високого рівня конкурентоспроможності підприємств. Причому ОК має бути неформальною і відображати мотивацію всіх учасників бізнесу. Отже, осмислюючи проблему просування товарів на ринок, проблему тривалих конкурентних переваг підприємства та їх постійного розвитку, система управління підприємством і підсистема маркетингового управління конкурентоспроможністю мають постійно і системно формувати політику ринкових комунікацій, що базуються на сильній ОК підприємства.

Управління роботою організації має фокусуватися на трьох головних моментах: правила, влада і спільні цінності. При цьому слід зазначити, що кожна конкретна організація, як правило, користується не якимось одним інструментом, а їх поєднанням (різним у конкурентних організаціях) для досягнення гарантій того, що працівники виконуватимуть ефективно і якісно покладені на них обов'язки. Необхідно також відзначити можливість формування ОК при русі до ефективного ідеалу. Разом з тим модель управління діяльністю дозволяє керівникам (менеджерам) перейти до ефективних методів змін. У цьому випадку процес формування культури являє собою перевірку відповідності ОК маркетинговій стратегії підприємства.

В ОК найцікавіший механізм її впливу на поведінку і роботу членів організації. Реалізація маркетингової стратегії – це завдання не тільки керівництва фірми, оскільки проблемами формування і розвитку ОК мають бути зайняті працівники всіх рівнів, всі функціональні й лінійні керівники. Для керівників у процесі формування і розвитку ОК пріоритетними є стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковими планами функціонування організації; для керівників середніх та нижчих ланок більш доцільно вирішувати оперативні, тактичні завдання. Важливо, щоб у процес формування і розвитку ОК були залучені всі працівники, службовці організації. На початку процесу формування і розвитку ОК має працювати так званий принцип «першого керівника»: саме керівник організації власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін і нововведень. Особливо це важливо для українських організацій, де перша особа в організації завжди користувалася великим авторитетом серед працівників. ОК базується на відносинах, які формують і визначають поведінкові норми членів організації (наприклад, ставлення персоналу до роботи, керівництва до працівників, відносини між працівниками в організації). Поведінкові норми, необхідність яких викликана прийнятою на під-

приємстві маркетинговою стратегією, – це також ті вимоги до поведінки працівників, які сприймаються ними як певний звід правил, що визначають, якою має бути «правильна», «належна» поведінка членів організації в тих чи інших стандартних ситуаціях. Саме за дією і поведінкою працівників можна судити про те, який у цілому стан ОК, чи сприяє вона ефективній роботі організації, успіху проведення різних організаційних змін, чи підтримує стратегію розвитку.

Реалізація маркетингової стратегії вимагає відповідального ставлення керівництва і всього персоналу підприємства до виконання покладених на них функцій. Кожен член організації, незалежно від посади, яку він обіймає, повинен бути включений у процес з максимальною віддачею. Для того, щоб це сталося, суб'єкт повинен бути мотивованим. Мотивація – це спонукання до дії, психофізіологічний процес, що керує поведінкою людини, задає її спрямованість, організацію, активність і стійкість. Мотивація здійснюється, з одного боку, через дії керівництва, що застосовує стимулюючі заходи (як спонукального, так і стримувального впливу), а з іншого – через ОК, яка склалася в колективі і відповідає маркетинговій стратегії, що реалізується.

Разом з тим, приймаючи стратегічні рішення, зокрема й стосовно маркетингу, керівництво підприємства має орієнтуватися в таких питаннях:

1) якою мірою ОК, яка склалася, відповідає пропонованій до реалізації маркетинговій стратегії?

2) що необхідно змінити в ОК для приведення її у відповідність до нової маркетингової стратегії і наскільки це реально виконати з наявним складом персоналу? Це свідчить про залежність прийнятої маркетингової стратегії підприємства від стану ОК в ньому і говорить про взаємозалежність процесу підготовки і реалізації маркетингової стратегії та рівня ОК на підприємстві.

ОК може виступати як дійовий інструмент при реалізації маркетингової стратегії підприємства, який забезпечує налаштування персоналу на високу продуктивність і високу якість у роботі. Формування і підтримка такої ОК, яка б підвищувала віддачу від людей, які працюють в організації, сприяла б зростанню її конкурентних переваг на ринку, – це головне стратегічне завдання підприємства і його вищого керівництва.

Завдяки розвинутій ОК управління організаційна структура підприємства має стати більш різноманітною і гнучкою, швидко пристосовуватися як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін середовища системи. Вказана обставина стає вкрай важливою, якщо враховувати мінливість маркетингової стратегії залежно від змін ринкової ситуації і необхідність відповідності їй ОК. Крім того, децентралізація функцій поточного управління виробничою діяльністю і розширення самостійності приводить до підвищення відповідальності апарату управління підприємством, істотного збільшення обсягу роботи, яку вони виконують, підвищення її якості.

ОК підприємства має виховувати в співробітниках такі корпоративні цінності, як:

– підтримання командного духу, коли кожен співробітник відчуває себе членом команди і працює на спільний результат;

– відданість фірмі, готовність бути з нею не тільки в періоди процвітання і успіху, але і в кризи;

– розуміння, що кожен співробітник повинен будувати свої відносини як всередині, так і поза фірмою на основі правил етики і культури поведінки і мати відчуття відповідальності за імідж компанії;

– відданість інтересам клієнтів, прагнення до вивчення тенденцій зміни споживчого попиту;

– розуміння необхідності постійно підвищувати свій професійний рівень, вчитися і рости, щоб відповідати безперервно мінливим запитам часу;

– дотримання конфіденційності, тобто збереження корпоративних секретів, особливо що стосуються стратегії розвитку підприємства.

При цьому ОК має сприяти формуванню та впровадженню корпоративних цінностей і створенню «позитивного зрушення» у свідомості фахівців. Якщо керівництво фірми піклується про співробітників і забезпечує їм комфортне середовище, то в останніх з'являється бажання відповідати очікуванням керівництва і дотримуватися вимог корпоративної культури. Оскільки кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка тощо – усе це накладає свій відбиток на ОК [5, с. 160]. Тому кожній компанії властива своя організаційна культура.

Формування організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. До первинних факторів належать:

– точки концентрації уваги вищого керівництва;

– реакція керівництва на критичні ситуації в організації;

– ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;

– критеріальна база відбору, призначення, просування, заохочення і звільнення співробітників.

До групи вторинних факторів входять:

– структура організації;

– система передавання інформації та організаційні процедури;

– зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення;

– міфи та історії про важливі події та осіб організації;

– формалізовані положення про філософію і сенс існування організації.

Вплив культури організації на процес реалізації стратегії здійснюється такими шляхами:

– культура формує неофіційні правила, інтуїтивні вимоги і атмосферу;

– культура виховує і мотивує людей, сприяє усвідомленню цілей, формує позитивне ставлення до роботи.

ОК аналогічна особистісній характеристиці людини: це певний нематеріальний, але завжди присутній образ, який надає сенсу, визначає напрям і основу її життєдіяльності. Подібно до того, як характер впливає на поведінку людини, ОК впливає на поведінку, думки і дії людей у компанії. ОК визначає, як персонал підходить до вирішення проблем, пов'язаних із здійсненням стратегії маркетингу, обслуговує замовників, веде справи з постачальниками, реагує на конкурентів і як вони в цілому здійснюють свою діяльність зараз і в майбутньому. Вона визначає місце організації в навколишньому світі, уособлює собою ті неписані закони, норми і правила, які об'єднують членів організації і пов'язують їх разом. Завдяки сильній корпоративній культурі організація стає подібною до великої родини, коли кожен співробітник виконує тільки ті дії, які найкращим чином служать її благу.

Про значення ОК свідчить низка обставин. Вона формує організаційну ідентичність персоналу і є важливим джерелом стабільності та наступності, що надає їй співробітникам відчуття надійності. При цьому засвоєння ОК допомагає новим працівникам правильно усвідомлювати події, що відбуваються в організації. ОК значною мірою стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Вона привертає увагу, створює спрямованість дій і відзначає заслуги винахідливих, творчих і ефективних співробітників. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, ОК ідентифікує їх як об'єкти наслідування. Як невід'ємна частина життєдіяльності компанії ОК істотно впливає на її ефективність. Тому керівництво компаній сьогодні прагне до створення сильної ОК, що базується на розумінні людини і її ролі в системі суспільного поділу праці. Одним з помітних результатів сильної ОК є низька плинність кадрів. Діяльність, яка виглядає організованою згідно з правилами, насправді являє собою продукт практичної діяльності членів організації, і в кращому випадку демонструє, що те, що вони роблять, відповідає встановленим правилам.

Рівень організаційної культури можна визначити, виходячи з того, наскільки досягнуто мету культури. Основною метою ОК відповідно до обраної маркетингової стратегії є підвищення трудового потенціалу. Один з визначальних факторів рівня трудового потенціалу – компетенція працівників. Для оцінки компетенції всі показники можна поділити на кількісні і якісні (табл. 1).

Слід зазначити, що оцінка компетенції дуже умовна. Якщо у працівника є особистий інтерес до роботи, занепокоєння справами фірми, то віддача від нього буде набагато вищою, ніж від працівника з тією ж кваліфікацією, освітою, стажем роботи, але якого не хвилюють інтереси фірми. Особисту зацікавленість, бажання вчитися не можна виміряти кількісно, оцінити за допомогою будь-яких параметрів, проте очевидно, що рівень компетенції захопленого працівника буде вищим.

Зростання компетенції персоналу означає зростання прибутковості організації. Компетенція та знання справи дозволяють працівнику швидко і якісно вирішувати навіть найскладніші завдання.

Таблиця 1

Якісні та кількісні показники оцінки компетенції

Кількісні показники компетенції	Якісні показники компетенції
Продуктивність праці	Проведення НДДКР в організації
Кількість винаходів, рацпропозицій на одного працюючого	Проведення навчання, підвищення кваліфікації персоналу
Кількість ліцензій, патентів, авторських прав організації	Наявність соціальних гарантій, соцзабезпечення
Середній рівень освіти працівників	Ставлення працівників до організації, як вони розуміють своє місце в ній
Кількість виробничих конфліктів за період	Зовнішня та внутрішня мотивація працівників
Кількість виробничих травм за період	Трудова етика працівників

Рівень ОК може бути також визначено зростанням прибутковості підприємства в певний часовий період. Виходячи з основної мети організаційної культури – підвищення трудового потенціалу організації (тобто всієї сукупності її працівників), рівень ОК можна розрахувати на основі вартості людського капіталу фірми. Людський капітал розглядається як сукупність певних характеристик людини, які можуть приносити їй дохід (професіоналізм, кваліфікація, освіта, здоров'я та ін.). Чим вище вартість людського капіталу організації, тим вище її культура і тим більша ймовірність досягнення цілей, визначених маркетинговою стратегією.

Одним з істотних параметрів, за яким можна оцінити рівень організаційної культури і за яким споживачі й громадськість будуть судити про неї, є якість виробленої продукції та обслуговування клієнтів. Якщо підприємство виробляє продукцію низької якості, це означає, що на низькому рівні може перебувати виробнича культура (тобто рівень автоматизації виробництва, обладнання, яке експлуатується, характер виробничої структури і т. д.); технологічна культура (технологія, яку використовують, опрацювання технологічного процесу та ін.); культура організації виробничого і трудового процесів (дотримання норм безпеки праці, умови роботи виробничих робітників тощо [7]).

Як правило, ОК фірми складається протягом кількох років і є найважливішим елементом організації. При цьому вона зазнає змін. Перш за все, ОК еволюціонує природним шляхом під впливом змін у зовнішньому середовищі. Крім того, ОК може бути змінена в разі потреби під впливом керівництва або будь-якої впливової групи співробітників. Але цей процес є болючим і трудомістким і вимагає неабияких лідерських якостей, наполегливості, терпіння, стратегічного мислення керівників. Більшість спроб змінити ОК закінчувалася невдачею, однак керівники багатьох організацій знову роблять такі спроби, оскільки культура не є нейтральною у відношенні, зокрема, до результатів реалізації маркетингової стратегії. Виникає конфлікт між стратегією і ОК, що заважає чітко і правильно сприймати поставлені цілі, веде до двозначного тлумачення завдань. У цій ситуації у співробітників немає єдності думок щодо сприйняття цілей і тлумачення поставлених завдань. Хтось із них починає чинити опір новим методам реалізації стратегії. У цьому випадку важко розраховувати на позитивний результат при мінімально можливому рівні витрат, тобто знижується ефективність нової стратегії, або результат може взагалі опинитися негативним. Для подолання цього опору доводиться докладати чимало зусиль.

Незважаючи на складність перебудови організаційної культури в тих випадках, коли це необхідно, керівництву підприємства слід провести копітку роботи на підприємстві і отримати розуміння необхідності перебудови організаційної культури у переважній більшості співробітників. Цьому можуть сприяти такі заходи:

1. Провести з колективом роз'яснювальну роботу про перспективність здійснення маркетингової стратегії і можливі результати при її реалізації.
2. Організувати активну участь більшості членів колективу фірми у визначенні розриву між існуючим і перспективним станом організаційної культури підприємства.

3. Залучити до визначення і обговорення заходів, спрямованих на коригування організаційної культури і досягнення цілей маркетингової стратегії, максимально можливу кількість співробітників організації.

4. Провести анкетування співробітників з метою визначення готовності колективу до здійснення заходів з удосконалення організаційної культури.

5. Переглянути за необхідності організаційну структуру підприємства з урахуванням її відповідності досягненню цілей маркетингової стратегії.

6. Привести систему управління діяльністю підприємства в стан, який відображає колективні цінності, що виникають у працівників підприємства.

7. Створити за необхідності компенсаційний фонд з метою підтримки співробітників, які опинилися у невиграшному становищі при перебудові організаційної культури підприємства.

Список використаної літератури

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

2. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Економічна наука*. 2018. № 16.

3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Грудистова Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий: монография. Братск: БрГУ, 2012. 186 с.

5. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и реклама. М.: ИКЦ «МарТ», 2013. 416 с.

6. Короткевич А. Корпоративная культура как основа репутационного капитала: методология, построения, новые методы и формы воздействия. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2009. № 04 (76). С. 300–311.

7. Комплексная оценка уровня организационной культуры. URL: studfile.net/preview/1100036/page:49/

8. Маркетинговая стратегия организации: почему без неё никак? URL: blog.iteam.ru/marketingovaya-strategiya-organizatsij-posremu-bez-nee-nikak/

9. Маркетинг як основа організаційної культури сучасної компанії. URL: stud.com.ua/49419/marketing/marktting_yak_osnova_organizatsiynoyi_kulturi_suchasnoyi_kompaniyi

10. Омарова К.А. Организационная культура бизнес-структур в среде услуг как основа эффективного управления. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 2 (38).

11. Організаційна культура і управління стратегічними змінами. URL: learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/113160/mod_resource/content/1/

12. Оценка влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия. URL: core.ac.uk/download/pdf/84934345.pdf

13. Соколов М.А., Монастырская О.О. Маркетинговая стратегия как механизм обеспечения конкурентоспособности URL: <https://moluch.ru/archive/65/10853/>

14. Толстих А.С. Передумови адаптації організаційної структури сільськогосподарського підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 4.

15. Томилов В.В. Организационная культура в концепции маркетинга в зарубежных фирмах. URL: marketing.spb.ru/read/m8/8.htm
16. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. М.: Экономика, 1991. 181 с.
17. Organizational Intelligence though Strategic Intelligence. *Strategic Intelligence. Auerbach Publications*. 2006. № 03. P. 25–42.
18. Keizner, Harold. Strategic planning for project menegtment using a project menegement maturity model. New York: John Wiley, 2001.
19. Kenichi Ohmae. The Virtual Continent. *New Perspecnives Quarterli*. 2008. № 06. Vol. 17, issue 1. P. 4–14.