

О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2002. — 420 с. 3. Економіка і організація інноваційної діяльності : [навч. пос.] / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька [та ін.] — К. : ЦНЛ, 2004. — 128 с. 4. Економіка й організація інноваційної діяльності : [підручник] / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; [під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. — К. : В-во «Професіонал», 2004. — 960 с. 5. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен ; [пер. с англ.]. — М. : Мир, 1980. — 328 с. 6. Burgelman R. A. Maidigue M. A. Strategic Management of Technology and Innovation. — Homewood, Illinois. IRWIN, 2004. 7. Cardoza G. Learning and innovation paths in East Asia // Science and Public Policy. — 2003. — August. 8. Devlin G., Bleackley M. Strategic Alliances — Guidelines for Success // Long Range Planning. — 1988. — Vol. 21, № 5. — P. 18—23. 9. Dussauge P., Garrette B., Mitchell W. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia // Strategic Management Journal. — 2000. — Vol. 21, № 2. — P. 99—103. 10. Feldman V. P., Audretsch D. B. Innovation in Cities: Science based Diversity // Specialization and Localized Competition—European Economic Review. — 1999. — № 43. — P. 409—429. 11. Freeman H. The Economics of Industrial Innovation. — Hammond Sworth; Penguin, 1974.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Гаджієва Л.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація** В статті викладено результати досліджень щодо оцінки корпоративної культури та запропонована авторська систематизація методів оцінки для ефективного управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** Корпоративна культура, діагностика внутрішнього середовища, персонал підприємства.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*Гаджиева Л.*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация** В статье изложены результаты исследований по оценке корпоративной культуры и предложена авторская систематизация методов оценки для эффективного управления персоналом.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, диагностика внутренней среды, персонал предприятия.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE ASSESSMENT OF CORPORATE CULTURE ON INDUSTRIAL ENTERPRISE

*Hajiyev L.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Abstract.** The article presents the results of studies to evaluate the proposed kororatyvnoyi Culture and author systematization of evaluation methods for effective management of personnel.

**Keywords:** corporate culture, diyaahnostyka internal environment, enterprise personnel.

**Постановка проблеми** Зараз, коли бізнес активно глобалізується і інтернаціоналізується, підприємству, аби бути успішним в довгостроковій перспективі, дуже важливо знати і реалізовувати свої конкурентні переваги. Поза

сумнівом, однією з конкурентних переваг будь-якого сучасного підприємства мають бути люди, з їх знаннями, цінностями і уміннями. Це не завжди так. Надто мало вітчизняних підприємств мають загальні для всіх співробітників компанії цілі, цінності і принципи поведінки, тобто – корпоративну культуру, той «стержень», який повинен свідомо формувати лідер, і довкола якого повинен розростатися бізнес.

Таким чином, викладені вище проблеми підтверджують актуальність даної роботи і обумовлюють необхідність розгляду питань діагностики і оцінки корпоративної культури з метою подальшої її зміни в контексті стратегічного розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій:** Питання оцінки та діагностики корпоративної культури компанії складно назвати не дослідженими, оскільки систематичне їх вивчення на Заході припало на початок 80-х років минулого століття. Дослідники пострадянських країн підключилися до цих процесів вже в кінці 90-х років. Слід зауважити, що позначені проблеми вирішуються як ученими, причому на стику різних напрямів – соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, так і практиками, часто це консультанти по корпоративному розвитку консалтингових фірм. Оцінка і зміна корпоративної культури повинні відбуватися в контексті загального організаційного розвитку підприємства відповідно до стратегії і поставлених цілей.

**Метою статті** є дослідження описаних процесів, оскільки за більшістю «невирішуваних» проблем криються загальні певні цінності і уявлення, колись глибоко укорінені в свідомості персоналу, і перешкоджають зараз досягненню поставлених цілей. Разом з цим в основі культури можуть знаходитися цінності, що сприяють вирішенню проблем, про які необхідно знати.

**Виклад основного матеріалу** Аналіз літератури з корпоративної культури підтверджує 5 основних підходів до оцінки корпоративної культури на підприємстві:

**1.** Етнографічний підхід. Один з відомих і традиційних шляхів вивчення корпоративної культури полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибокого вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. У вітчизняній соціології даний підхід останніми роками став використовуватися активніше. Так, питання етнографічного підходу в соціології, що базується на основі концепцій Вебера, М., І. Гоффмана, А. Шютца, є предметом наукового аналізу П.В. Романова [15]. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків в контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

В той же час, на думку Е. Шейна, «етнографічне дослідження» – це тривалий і трудомісткий процес, тоді як існують більш раціональні підходи: експериментальний підхід і клінічне дослідження. Їх перевага полягає в досить швидких темпах проведення оцінки і використанні активних методів збору даних. Головне допущення Е. Шейна полягає в тому, що і в першому, і в другому випадку дешифрувати істотні культурні уявлення і розібратися з їх взаємозалежністю можна лише при спільній роботі учасників досліджуваної організації і сторонніх осіб. З одного боку, спільна робота дозволить усунути помилки, що породжуються суб'єктивізмом співробітників організації, а з іншого, – здолати бар'єр, що перешкоджає їм в усвідомленні суті організації. Згідно з автором, вивчення корпоративної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виділення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню

організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень в процесі управління культурою[8, с.18].

**2.** Експериментальний підхід. На думку Е. Шейна, експериментальний підхід – це «...найбільш ефективний і розумний спосіб дешифровки культури» [63, с. 155], причому сторонній фахівець, що сприяє проведенню процедури оцінки, може не входити в розгляд приватних аспектів корпоративної культури.

**3.** Клінічний (холістичний) підхід. Для детальнішого опису корпоративної культури доцільніше звернутися до «клінічного дослідження». Підхід, названий Е. Шейном клінічним дослідженням або «інтеграційним клінічним інтерв'ю», зводиться до «серії контактів і спільних досліджень, що виконуються дослідником і зацікавленими особами, що є членами організації, членами організації, втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію» [3,с.156].

Холістичні (клінічні) підходи передбачають з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним з “них” (носіїв культури), але в той самий час повинен залишатися об'єктивним.

Підхід «клінічного дослідження» є найбільш складним і витратним, оскільки передбачає досить тривале перебування усередині організації експерта (групи експертів) для вивчення культури організації. В результаті ми отримуємо суто якісні характеристики культури (можливо не завжди досить об'єктивні), виражені в сукупності взаємозв'язаних базових цінностей (культурна ДНК компанії). В цілому ж, такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє на рівні спостереження і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в компанії.

**4.** Метафоричний (мовний) підхід – дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури: зразки мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури, її вплив та сутність (точно так, як і детективи знімають відбитки пальців, вивчають записи голосу або зразки словосполучень, аби виявити і ідентифікувати особу).

**5.** Кількісний підхід – дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожному з яких має бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації.

З огляду літератури видно, що найбільші спори в середовищі дослідників корпоративних культур викликає кількісний підхід. Основне питання, що цікавить учених, полягає в тому, чи має він законну силу, або лише якісні методи оцінки корпоративної культури є достовірними, надійними, валідними і, отже, єдиними способами оцінки і опису культури[7, с.118].

На основі аналізу літератури і розглянутих 5 підходів до оцінки корпоративної культури, автором систематизовані основні методи оцінки корпоративної культури на підприємстві (таблиця. 1).

**Висновки** Підсумком оцінки культурного середовища, що склалося в організації, повинне стати вирішення трьох завдань. Перше завдання – ясно усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання – прояснити, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання – оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності корпоративної культури, що склалася, стратегії розвитку організації

(бізнесу), виробленої керівництвом [10].

Таблиця 1

**Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві[6, с.88]**

№ з/п	Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві
1.	Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, у тому числі:
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	монографічне дослідження (спостереження);
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві;
1.4	вивчення практики управління, що склалася на підприємстві;
1.5	традиційний аналіз документів підприємства;
1.6	«обхід» підприємства;
1.7	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
2.	Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Г. Хофштеде;
2.3	модель Э. Шейна;
2.4	модель Ч. Хенді;
2.5	модель Д. Денісона;
2.6	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.7	модель Т. Діла і А. Кенеді.

Корпоративна культура, що склалася, далеко не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причина може полягати в тому, що культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Взагалі боязкість працівників проявляти ініціативу характерна для корпоративної культури більшості українських організацій.

Корпоративна культура може виступати як дієвий інструмент, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність і високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, що працюють в організації, сприяла підвищенню її ефективності і конкурентоспроможності, – це одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва.

**Література:** 1. Спивак В.А. Корпоративная культура./ В.А. Спивак - СПб.: Питер, 2001. 2. Спиркин А.Г. Философия: Учеб. пособие /А.Г. Спиркин – М.: Гардарики, 1999. – 816 с. 3. Справочная книга для проектирования электрического освещения / Под ред. Г.М. Кнорринга. – Л.: Энергия, 1976 4. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с. 5. Таран М. Корпоративная культура. / М. Таран // Кадровик України. – 2007. – №11. – С.104-109. 6. Тихомирова О.Г. Организационная культура: Формирование, развитие и оценка. / О.Г. Тихомирова – Санкт-Петербург, 2008. – 154 с. 7. Тощенко Ж.Т. Новый взгляд на понятие "корпоративная культура" / Ж.Т. Тощенко, Н.Н. Могутова // Социс. – 2005. – № 4. – С. 65 – 67. 8. Усачева В.В. Оценка

состояния организационной культуры микросистемы // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – №89 – 2005. – С.108-115. 9. Усачева Г.М. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании / Усачева Г.М., Косьмина Е.А. // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – №82 – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С.11-17. 10. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009 – №7. – С. 37-40. 11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕКЛІМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Неживенко П.*

*НУ «Киево-Могилянська академія»*

**Анотація** В статті викладено результати досліджень щодо дослідження проблем та методів ефективної організації рекламної діяльності на підприємстві. Визначено методологічні підходи і сформовано інструментарій, організаційного функціонування діяльності збутових рекламних служб підприємств у ринкових умовах.

**Ключові слова:** реклама, ефективність організації, служба маркетингу, організаційна структура.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РЕКЛІМНОИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Неживенко П.*

*НУ«Киево-Могилянская академия»*

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований по исследованию проблем и методов эффективной организации рекламной деятельности на предприятии. Определены методологические подходы и сформирован инструментарий, организационного функционирования деятельности сбытовых рекламных служб предприятий в рыночных условиях.

**Ключевые слова:** реклама, эффективность организации, служба маркетинга, организационная структура.

## **MODERN PROBLEMS AND METHODS OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF ADVERTISING ACTIVITIES**

*Nezhivenko P.*

**Annotation.** In the article results of researches on research of problems and methods of the effective organization of advertising activity in the enterprise are stated. Methodological approaches have been defined and a toolkit has been formed, the organizational functioning of the marketing sales services of enterprises in market conditions.

**Keywords:** advertising, organization efficiency, marketing service, organizational structure.

**Постановка проблеми.** Створення нового відділу або підрозділу на підприємстві – процес складний і суперечливий, особливо коли мова заходить про структуру, яка давно функціонує в апараті управління. А у разі створення інтегрованого відділу маркетингу і логістики, насамперед, виникає питання щодо ефективності роботи відділу.