



прибыли, частая смена кадров.

Ни о каких регламентирующих мотивационную политику предприятия документах речи не идет. Однако близость руководства к коллективу, погружение в трудовой процесс позволяет адекватно и эффективно выстроить политику мотивирования сотрудников. Обе формы мотивации и материальная и моральная задействованы.

В роли материальной выступают премирование (по результатам работы), денежные бонусы, подарки на основные государственные праздники. Руководство поддерживает приятную дружескую атмосферу в коллективе посредством проведения корпоративных поездок и праздников.

Таким образом, необходимо в дальнейшем развивать существующую систему мотивации, привнося в деятельность данного предприятия опыт зарубежных и успешных отечественных предприятий.

Литература:

1. Маликова, Р.А. Специфика мотивации персонала для разных категорий сотрудников на примере страховой компании / Р.А. Маликова // Science Time. – 2014. - № 1 (1). - С. 79–88

2. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

3. Филиппова, Т.А. Совершенствование системы мотивации персонала компании ОАО «СК Волжское пароходство» Волжская БТОФ /Т.А. Филиппова, О.С. Каковкина //Сборник научных трудов Sworld. – Выпуск 2 (39). Том 15. – Иваново: Научный мир, 2015. - С.67-70.

4. Филиппова, Т.А. Формирование деловой карьеры как основной элемент мотивации труда банковского работника /Т.А. Филиппова, И.С. Мосиенкова //Наука и экономика. – 2010. – №2. – С. 111-114.

Статья отправлена: 14.02.2017 г.

© Филиппова Т. А., Войтюк Н.А.

ЦИТ: ua117-125

DOI: 10.21893/2415-7538.2016-05-1-125

УДК 070:004.738.5

Шевченко І.Б.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕДІА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
Київ-56, проспект Перемоги, 37, 03056*

Shevchenko I.B.

CORPORATE CULTURE AS AN ELEMENT MEDIA MANAGEMENT ENTERPRISE

*National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
Kyiv, ave. Pobedy, 37, 03056*

Анотація. В статті розглянуто основні принципи формування успішної



корпоративної культури, джерела її формування, фактори, що впливають на вибір виду культури та шляхи її оптимізації. Такі елементи культури як бренд та HR-бренд повинні розглядатись як кремі медіа проекти компанії, тому що вони можуть бути ефективним засобом комунікації фірми із зовнішнім середовищем та етапи їх створення як медіапродуктів.

Ключові слова: корпоративна культура, бренд, ребрендинг, HR-бренд.

Abstract. In the article the basic principles of successful corporate culture, the source of its formation, the factors affecting the choice of culture and ways of its optimization. Such elements as the brand culture and HR-brand cream should be seen as a media company projects because they can be an effective means of communication with the external environment of the company and the stages of their creation as any media.

Keywords: corporate culture, brand, rebranding, HR-brand.

Актуальність статті. Корпоративна культура організації є основою її життєвого потенціалу, забезпечуючи успішність її функціонування та довготривале існування. Вона об'єднує працівників організації, впливає на їх поведінку, визначає самобутність організації. Вона є одним із засобів формування позитивного бренду компанії, того, як сприймає її зовнішнє середовище, засобом комунікації із ним. Це один із інструментів соціального менеджменту компанії і проект створення успішної корпоративної культури можна вважати медіа продуктом підприємства.

Методи створення, формування та розвитку корпоративної культури та її роль в забезпечення ефективності діяльності організації вивчали багато вчених – економісти, соціологи, психологи, такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеєва, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, М. Коул та ін..

Мета статті – розглянути принципи та етапи створення і формування ефективної корпоративної культури та засобів комунікації із навколишнім середовищем та суспільством для підвищення її ефективності.

Корпоративна культура формується під час створення організації, та, разом із нею, формується і розвивається. На процес її формування впливає зовнішнє і внутрішнє середовище фірми. Зовнішнє середовище визначає місію, стратегічні цілі організації та шляхи їх досягнення. У внутрішньому середовищі їй необхідно забезпечити інтеграцію та успішність злагодженої взаємодії працівників та ресурсів.

Культура організації проявляється в створенні певних традицій, ритуалів, моделей поведінки, єдиної мови та термінології, швидкості адаптації нових працівників. Основне її завдання – забезпечити сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, заохочувати працівників до більш продуктивної та результативної праці, до саморозвитку та самореалізації.

Корпоративна культура представляє собою систему ключових цінностей організації, обрядів, традицій, ритуалів, організаційних легенд, норм та стандартів поведінки, що визначають зміст та моделі діяльності співробітників незалежно від посади та функціональних обов'язків.

Елементи організаційної культури [1]:



- Місія підприємства, його роль в суспільстві, стратегічні цілі підприємства;
- Ключові цінності підприємства, що стають критеріями оцінки поведінки працівників;
- Моделі реагування у стандартних та нестандартних ситуаціях;
- Стиль керівництва компанією (рівень децентралізації влади, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, довіра до керівників організації);
- Система взаємодії між підрозділами організації;
- Комунікації із клієнтами та зовнішнім середовищем;
- Моделі вирішення конфліктів;
- Символіка організації.

Основні принципи успішної корпоративної культури [2]:

- 1) Наукова обґрунтованість – використання наукових підходів при формуванні культури;
- 2) Системність – вона повинна охопити та взаємопов'язати індивідуальні цінності, надії та очікування кожного працівника із реалізацією цінностей та цілей підрозділу, в якому він працює, та організації в цілому, а її зміна неможлива без засвоєння нових норм та цінностей на індивідуальному рівні;
- 3) Комплексність – врахування психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників;
- 4) Регіональність – врахування культурних традицій та звичаїв країни, на території якої працює організація;
- 5) Історичність – відповідність загальнолюдським цінностям, що панують у суспільстві та компанії на даний час та врахування їх розвитку;
- 6) Ціннісна орієнтація – наявність базової системи цінностей, навколо яких формується корпоративна культура;
- 7) Ефективність – сприяти підвищенню мотивації праці та досягненню більш високих результатів діяльності.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- 1) система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;
- 2) засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;
- 3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньогрупових цінностей.

Фактори, що впливають на вибір того чи іншого виду корпоративної культури:

- Особистість керівника;
- Галузь, у якій здійснює свою діяльність підприємство;
- Зовнішнє середовище, культурні суспільні цінності;
- Етап життєвого циклу організації.



Формування організаційної культури – процес довготривалий, розрахований на десятиліття. Досить важко змінювати старі усталені цінності та норми. Тому підходи до розвитку подібні до підходів, прийнятих у стратегічному менеджменті. Для того, щоб змінити організаційну культуру у напрямку сприяння інноваціям, необхідно:

- 1) Скоригувати місію підприємства, його стратегічні цілі;
- 2) Вивчити існуючу культуру та оцінити ступінь її відповідності стратегії розвитку;
- 3) Створити концепцію змін корпоративної культури, що містить нові цінності;
- 4) Проводити організаційні заходи, направлені на подолання негативних цінностей та закріплення бажаних;
- 5) Оцінити успішність зусиль по зміні організаційної культури та провести корегування.

Аналіз існуючої культури проводиться за наступними напрямками:

- Ключові цінності;
- Традиції та символіка;
- Стандарти та моделі поведінки;
- Сприйняття бренду компанії.

Успішність формування стратегії оцінюють за зміною прихильності та відданості співробітників, ступенем ототожнення їх із організацією, бажанням у ній працювати. Складовими прихильності є:

- Інтеграція – злиття індивідуальних цілей працівників та цілей організації, розуміння того, що тільки через досягнення організаційних цілей вони зможуть реалізувати власні очікування;

- Залучення – бажання внести свій особистий вклад у розвиток організації;

- Лояльність – прихильне емоційне відношення працівника до компанії.

Для підвищення інтегрованості персоналу використовують брендинг компанії, корпоративні засоби масової інформації, лозунги, девізи, корпоративні стандарти. Методами залучення працівників є використання програм навчання та розвитку, конференції та семінари, конкурси, заохочення ініціативи, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, ефективний механізм розгляду та впровадження пропозицій. Лояльність до компанії виховується через соціальні програми, пільги, привілеї, корпоративні свята, публічне визнання заслуг окремих працівників компанії, спортивні та культурні заходи, здійснення благодійних акцій, проведення заходів, що покращують екологічну безпеку навколишнього середовища.

Необхідно прийняти до уваги, що ключові цінності, котрі складають кістяк культури компанії, неможливо впровадити силовими директивними методами, їх повинні розділяти засновники та вищий рівень керівництва компанії. Їх поведінка, проголошені норми та цінності, а також ресурси, направлені на реалізацію та засвоєння певної концепції корпоративної культури у свідомості членів організації, відіграють більш важливу роль у зміні рівня прихильності працівників, ніж формалізовані правила.

Зовнішніми проявами корпоративної культури легко управляти. Не важко



змінити символіку, обряди, церемонії, задекларувати місію підприємства, правила внутрішнього розпорядку, регламенти та положення. Та існує ще внутрішній неформальний рівень прихильності працівників. Через невідповідність декларативних та внутрішніх установок, культура може стати непродуктивною, засобом маніпулювання свідомістю та поведінкою груп людей, замість того, щоб стати об'єднуючим та надихаючим фактором розвитку компанії.

У кінцевому рахунку обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури можна назвати такі[2];

1. Вдосконалення стилю керівництва:
 - делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
 - залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
 - чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.
2. Введення системи винагороди, яка б сприяла підвищенню продуктивності;
 - винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
 - перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.
3. Оптимізація навчання:
 - проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.
4. Впровадження прогресивної кадрової політики:
 - добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
 - призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
 - переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.
5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:
 - переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
 - розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.
6. Побудова системи внутрішнього Я:
 - нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
 - створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Корпоративна культура — це лише інструмент управління. Для того, щоб бути ефективною, вона завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше



організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури.

Комунікативним засобом компанії із зовнішнім середовищем є бренд. Створити бренд компанії означає продемонструвати своєму споживачу відношення до нього. Саме через бренд ми розуміємо, наскільки для компанії важливий зв'язок із клієнтом. За допомогою бренду організація сама вирішує, яке враження повинно створюватися у споживача. Та бренд компанії з часом потребує змін.

Ребрендинг (rebranding) – активний маркетинговий інструмент, комплекс заходів по оновленню образу компанії у свідомості споживача. Включає зміну його складових – логотипу, назви, позиціонування, ідеології, фірмового стилю, упаковки, рекламних матеріалів, тощо.

Він сприяє приведенню бренду компанії у відповідність з поточним станом бізнесу та стратегічними планами компанії. При цьому важливо зберегти ті елементи, котрі аудиторія сприймала як сильні сторони компанії та відмовитись від того, що послаблює вплив бренду, тому ребрендинг можна розглядати як еволюційний розвиток бренду. Він допоможе не втратити своєї унікальності, отримує нові якості, стає більш емоційним та більш привабливим для старих споживачів та при завоюванні нових.

Основні завдання ребрендингу:

- 1) Диференціація бренду, посилення його унікальності, що дозволяє вирізнити компанію в ряду компаній-конкурентів;
- 2) Посилення бренду, що допоможе підвищити лояльність покупців;
- 3) Збільшення долі ринку, привабливості нових клієнтів, збільшення цільової аудиторії бренду.

Ребрендинг проводять у випадку:

- ✓ З самого початку бренд був невірно позиціонований;
- ✓ Змінилися ринкові умови і бренд застарів;
- ✓ Рівень упізнавання бренду знижується;
- ✓ Бренд програє у порівнянні із брендами конкурентів;
- ✓ З'являється новий конкурент з більш цікавим брендом;
- ✓ Бренд перестає відповідати стратегічним цілям компанії;
- ✓ Компанія зміню сферу діяльності;
- ✓ Відбувається злиття компаній.

Етапи ребрендингу:

1. Аудит бренду. Передусім потрібно вивчити існуючий стан бренду та який обсяг змін необхідний. На цьому етапі необхідно дослідити, як змінилось відношення до бренду у споживачів, які емоції він викликає, рівень лояльності клієнтів, сильні та слабкі сторони компанії, її конкурентні переваги, рівень відповідності бренду стратегічній концепції розвитку організації.

2. Постановка цілей ребрендингу. Потрібно вирішити, яка глибина змін необхідна компанії, чи можна застосувати рестайлінг або редизайн, чи необхідні більш суттєві зміни.

3. Розробка тактики та стратегії ребрендингу. Визначають, які саме елементи підлягають змінам, яким вимогам вони повинні відповідати.



4. Оновлення елементів бренду – оновлення або розробка нового логотипу, нового позиціонування компанії, рекламного слогану, фірмового стилю.

5. Донесення до аудиторії оновленого бренду та закріплення у свідомості споживачів.

Ще одним, не менш важливим комунікативним засобом компанії є **HR-бренд** – бренд працедавця. Проект його створення таке можна розглядати як особливий медіапродукт компанії. Значення створення такого бренду слідує із значення людського капіталу для підприємства. Саме працівники створюють цінність компанії, але і компанія, в свою чергу, створює цінність роботи та професійного досвіду працівників. Особливу важливість висококваліфікованих працівників підтверджує і «війна за таланти», що почалася на ринках праці в економічно розвинених країнах, і в Україні зокрема.

Бренд роботодавця є частиною позиціонування компанії, частиною її іміджу, відображає відношення керівництва до працівників, та базується на місії, стратегії розвитку та корпоративній культурі компанії.

При формуванні бренду необхідно пам'ятати, що позитивний імідж компанії на ринку праці зменшує плинність кадрів, призводить до зменшення витрат, пов'язаних із пошуком та наймом нових кандидатів. Хороша репутація працедавця привертає увагу найкращих претендентів на робочі місця, навіть не знаючи досконало про фінансові, матеріальні та кар'єрні переваги, вони прагнуть працювати саме у такій компанії.

Бренд роботодавця складається із наступних елементів:

1) Образ вашої компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (теперішні та колишні працівники, кандидати, клієнти, акціонери та інші);

2) Набір економічних, професійних та психологічних переваг, які отримує працівник, що приєднується до вашої компанії;

3) Спосіб, що ним формується ідентичність бізнесу, починаючи з базових основ та цінностей організації.

Складові бренду:

— внутрішня (спрямована на працівників, які вже працюють у компанії);

— зовнішня (спрямована на зовнішній ринок праці).

Етапи формування **HR-бренду**:

1. Визначення цілей створення бренду;

2. Розробка концепції бренду працедавця, визначення набору цінностей;

3. Формування основ кадрової політики підприємства;

4. Впровадження цінностей **HR-бренду** у практичну діяльність компанії;

5. пропагування бренду серед персоналу та цільових груп і закріплення його у їх свідомості.

Формування цілей визначається рядом бажаних асоціацій, що виникають при згадуванні організації як працедавця. Вони можуть бути пов'язані із майбутніми перспективами працівників, можливостями швидкого кар'єрного росту, чи із забезпеченням найбільш сприятливих умов праці, можливостями працювати в трудовому колективі з позитивним морально-психологічним кліматом, в компанії, керівництво якої із розумінням ставиться до



індивідуальних потреб та проблем співробітників.

На основі цілей створюється система цінностей **HR**-бренду, переконань, що керують діями будь-якої особистості. Позитивний вплив системи цінностей забезпечує її єдність з системою цінностей кожного працівника та із стратегією розвитку компанії. Для її розробки необхідно визначити цільову аудиторію, на яку буде здійснюватись вплив; відповідальність компанії перед працівниками та претендентами на робочі місця; проаналізувати теперішні позиції фірми як працедавця та їх відповідність цілям оновленого **HR**-бренду. Для аналізу сучасного образу працедавця використовують метод анкетування працівників.

Попередні етапи дають змогу сформуванню основи кадрової політики організації: методи пошуку та відбору кандидатів, їх адаптації до нового робочого місця, ротації працівників, атестації робочих місць, системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, системи пошуку та підготовки керівних кадрів, оцінки результатів роботи працівника, програми соціального розвитку, системи мотивації, винагород, пільг та покарань, тощо.

Щоб оцінити результативність оновленого **HR**-бренду можна провести повторне анкетування та проаналізувати успішність його реалізації.

Для пропагування компанії як працедавця використовують різноманітні маркетингові інструменти[5], що відповідають цільовій аудиторії:

- спеціальні рекламні компанії;
- розміщення інформації на job-порталах, призначених для пошуку роботи/працівників;
- співпраці із **HR**-агентствами;
- корпоративний сайт;
- розповсюдження інформації у соціальних мережах;
- проведення компанією тренінгів, майстер-класів;
- участь у благодійних акціях.

Та найкращими рекомендаціями для роботодавця будуть похвальні відзиви працівників компанії, якими вони обмінюються між собою та серед контрагентів компанії (постачальниками, клієнтами, працівниками банківських установ, юридичних та страхових компаній, органів місцевої влади), друзів, родичів, знайомих.

Створення і просування бренду роботодавця – це вагомий внесок у формування загального бренду компанії. Цим підіймається вартість людських ресурсів та тим самим підвищується капіталізація компанії.

Висновки: створення успішної корпоративної культури – це не тільки могутній інструмент управління персоналом, забезпечення цілісності організації та створення сприятливих умов для управління підприємством. Це потужний засіб комунікації із суспільством, із постійними та потенційними споживачами. Окремі її елементи потрібно розглядати як медіа проекти, оновлювати на потребу часу і постійно розвивати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Управління людськими ресурсами. Особливості механізму формування



позитивної корпоративної культури організації [електронний ресурс] // Режим доступу:

http://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/osoblivosti_mehanizmu_formuvanny_a_pozitivnoyi_korporativnoyi_kulturi_organizatsiyi

2. Typology corporate cultures [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/tipologiya-korporativnykh-kultur>

3. Чернявська Д., Глива А. The Leadership Grid: як підвищити командну взаємодію [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/14491/the-leadership-grid-yak-pidvishiti-komandnu-vzajemodiyu>

Стаття відправлена: 09.04.2017 г.

© Шевченко І.Б.

ЦИТ: ua117-027

DOI: 10.21893/2415-7538.2016-05-1-027

УДК 339

Ревенко К.О.

АНАЛІЗ ТОВАРООБОРОТУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНІ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Київ, Васильківська 90А, 03022

Revenko K.O.

ANALYSIS OF THE TURNOVER AT THE MACROECONOMIC LEVEL

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Kyiv, Vasylykivska 90A, 03022

Анотація. В роботі аналізується динаміка оптового та роздрібного товарообороту на макроекономічному рівні з урахуванням індексу споживчих цін. Проілюстровано обсяги продовольчих та непродовольчих товарів в обсязі оптового товарообороту. Порівняно експорт та імпорт товарів за 2005-2015 роки. Розглянуті тенденції розвитку бізнесової діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі в Україні.

Ключові слова: аналіз, оптова торгівля, роздрібна торгівля, товар.

Abstract. The paper analyzes the dynamics of wholesale and retail turnover at the macroeconomic level, taking into account the consumer price index. Illustrated volumes of food and nonfood products in the volume of wholesale turnover. Compared exports and imports for 2005-2015 years. Considered trends of the business of wholesale and retail trade in Ukraine.

Keywords: analysis, wholesale, retail, goods.

Вступ.

Товарний оборот відіграє велику роль як на мікро-, так і на макрорівнях. Зокрема від цього залежить рівень добробуту всіх громадян, оскільки за його допомогою можна визначити споживчі витрати країни. Перехід такої потужної галузі економіки, як торгівля, у категорію збиткової, що спостерігається в останні роки, вимагає комплексного дослідження діяльності підприємств торгівлі із використанням методик формування та розкриття усіх складових