

Повний збір інформації про попит споживачів та його задоволення здійснюється тими суб'єктами господарювання, які використовують засоби маркетингу в комплексі. З цією метою розробляється спеціальна маркетингова концепція презентації товару (послуги), алгоритм якої включає шість основних складових маркетингу: дослідження ринку, товару, цінову, дистрибуційну, комунікативну політику, маркетингову стратегію.

Збір інформації про попит споживачів досягається шляхом дослідження ринку. На цьому етапі вивчаються: покупці товару (послуги), ринок товарів (послуг), конкуренти, а також здійснюється опитування перехожих, покупців, клієнтів фізичних та юридичних осіб. На основі опитування здійснюється аналіз і складаються висновки за результатами дослідження. Висновки, з урахуванням побажань споживачів, інших ринкових суб'єктів, а також можливостей підприємства, використовуються для прийняття рішення щодо подальшої роботи над товаром (послугою).

Задоволення попиту споживачів суб'єктом господарювання досягається: випуском товару (послуги), обґрунтуванням ціни, ор-

ганізацією збуту, застосуванням комунікативних засобів (реклами, пропаганди, стимулювання збуту, персонального продажу), розробкою маркетингової стратегії. Це стосується практичної роботи підприємств, а також підготовки фахівців економічних спеціальностей у навчальних закладах.

Використовуючи комплекс засобів маркетингу, суб'єкти господарювання організують їх взаємодію і досягають системного підходу в забезпеченні споживачів необхідними для них товарами (послугами).

1. Шинкаренко І. Мантри и смертныя грехи маркетинга // Эксперт. – 2006. – № 23. – С. 34–38.

2. Баланюк І.Ф. Презентація товару за маркетинговим проектом // Маркетингові дослідження в Україні: Тези доп. II Між нар. наук. практ. конф. 27–31 травня 2002. Ялта. – Луганськ: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2002. – С. 23-24.

3. Гайль Е. Документи до семінару з маркетингу у Прикарпатському університеті. – Розенгайм, Баварія, 1994. – 148 с.

*The reality of the presentation of good (service) according to the marketing conception is grounded. The main measures of marketing for practical training of the students are worked out; the complex marketing investigation of the good (service) of an enterprise is proposed.*

Пасєка С. Р.

## ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Перехід до ринкової економіки зумовлює формування корпоративної культури нового типу. Це здійснюється під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, інформаційно-комп'ютерна революція веде до трансформації соціального світу – принципово нового стану культури і цивілізації з пріоритетом людських цінностей, де важливе місце займає самовираз особистості, соціальне партнерство. Розвиток персоналу є важливим фактором розвитку корпоративної культури.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, фактори впливу на культурні цінності організації, ціннісні орієнтири, правила, звичаї, норми моралі, соціально-етичні ринкові відносини, розвиток персоналу, права і свободи особистості, якість життя, загальнолюдські цінності.

В ринкових умовах господарювання корпорація перетворюється в людську спільність зі своїми нормами, принципами і соціальною відповідальністю, що посилює її залежність від персоналу і громадськості. При цьому корпоративна культура соціально-етичних ринкових відносин обумовлює два аспекти корпоративного управління. По-перше, регламентацію внутрішнього життя корпорації з урахуванням: а) інтересів акціонерів-власників фізичного і фінансового капіталу та б) інтересів персоналу – власників специфічного фірмового людського капіталу в конкретній кооперації. По-друге, регламентацію взаємовідносин із зовнішнім середовищем на основі правдивої, оперативної та достатньої інформації. В цих рамках формується корпоративна культура.

В Україні в сучасних умовах набувають широкого розвитку дослідження з проблем

формування корпоративної культури нового типу. У працях Грішнєвої О.А., Єськова О.Л., Ковалевського С.В., Кулійчука В.І., Медведєвої О.А., Хаєта Г.Л., Хаєта Л.Г. досліджуються ці проблеми, але деякі аспекти цих проблем залишаються наразі відкритими для розробок.

Мета цієї статті – проаналізувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на формування і розвиток корпоративної культури вітчизняних підприємств.

На шляху формування корпоративної культури лежать бар'єри, пов'язані з соціокультурною строкатістю та розмаїттям персоналу, працівників, які мають різні культурні ознаки – освітні, професійні, національні, конфесійні, статеві, вікові та ін. Проблема полягає в тому, як поєднати різнокультурних людей, оптимізувати міжособистісні відносини в корпорації, зняти соціальні конфлікти, адаптувати працівників до фірмового стилю. Вирішення даної проблеми та пов'язаних з нею питань розуміння і злагоди, співпраці і соціального партнерства передбачає реалізацію програми дій (акцій, кампаній), спрямованих на розвиток персоналу та підтримку корпоративних відносин на основі єдності норм і пріоритетів поведінки, моральних настанов та цінностей міжособистісних відносин, як по вертикалі, так і по горизонталі. Для цього необхідно проаналізувати об'єктивну картину корпоративної культури організації, визначити сфери культурологічного впливу, та проводити консультування керівників різних рівнів, технічного персоналу, канцелярських працівників. При цьому слід трансформувати вид управління і особистість людини взагалі, впливати на її ціннісні орієнтири, стереотип поведінки. Це зумовлює необхідність інноваційного розвитку персоналу. Крім того, домогтися високих результатів на підприємстві можна тільки тоді, коли працівники прагнуть до самореалізації та зацікавлені в успіху підприємства. Це реалізується через розвиток і навчання.

На сучасному етапі розвиток персоналу є важливим фактором розвитку корпоративної культури. Це стає особливо актуальним, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок. Знання випускників на початку ХХ століття знеціню-

вались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні відновлювати їх через кожні 3—5 років [1]. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Крім того, інформаційно-комп'ютерна революція веде до глибокої трансформації соціального світу – принципово нового стану культури і цивілізації з пріоритетом таких цінностей, як підвищення ролі людини, самовираз особистості, соціальне партнерство. Ствердження людини, як провідного фактора життєдіяльності підприємства формує нову парадигму бізнесу, зорієнтовану на потреби, інтереси, відповідні реакції громадськості (внутрішні та зовнішні), їх втілення в стратегічному та повсякденному житті організації. Це складає суб'єктивну сторону функціонування організації. Разом з тим включення суб'єктивного фактора в життя організації породжує конфліктні ситуації та активізує проблематику збереження в її рамках єдності цілей, цінностей і цілісності.

Перехід до ринкової економіки зумовлює необхідність формування корпоративної культури якісно нового типу. Пріоритетними орієнтирами нової цивілізації виступають права і свободи особистості, якість життя і загальнолюдські цінності. Хоча корпоративна культура – це стійка цілісність, яка вона володіє великою інерцією, але їй притаманний постійний природний процес розвитку, який зумовлюється вимогами часу, зміною внутрішнього і зовнішнього середовища, цілей. Щоб забезпечити виконання стратегічних планів організації, а іноді й зберегти її існування, потрібне втручання у цей процес. Здійснити роботу щодо її розвитку можна тільки з використанням системного підходу. Для цього треба проаналізувати систему факторів, з якими пов'язана корпоративна культура. Якщо змінюється будь-який один фактор, тією чи іншою мірою змінюються й інші фактори. Усі зв'язки здійснюються через людину, її особистість, тому можна розглядати людину як головний фактор впливу на розвиток корпоративної культури.

Внутрішнє середовище здійснює безпосередній вплив на корпоративну культуру, яка

являє собою багаторівневу структуру з вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками елементів. Над нею і поза нею стоїть мораль як надкорпоративне і надперсональне поняття. На такому ж рівні знаходяться сенс життя і діяльності та цінності організації, переконання, вірування, установки. На другому – задекларована корпоративна місія, як вона є, та її ідеальний образ, а також ділові принципи. Нарешті, на третьому – зовнішні прояви корпоративної культури: товарний знак, емблема, прапор, гімн, фірмовий стиль, ритуали і свята, герої і міфи, стиль поведінки, а також фізична культура співробітників, їх здоровий спосіб життя [4,15].

Рух від першого до третього рівня корпоративної культури викликає два протилежні процеси. Спочатку деякі надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.) інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюючись у внутрішні структури, а потім вони екстеріоризуються, породжують зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки та ін.). Внутрішнє середовище самої організації безпосередньо зумовлює вплив на корпоративну культуру через відносини влади, підпорядкування і контролю в організації. Для створення та сприйняття цінностей корпрації кожному працівникові необхідно обійняти своє місце в системі владних відносин, визначити специфічні поведінкові норми підпорядкування керівникам, а також норми, що регулюють просування у владній ієрархії. У корпоративних культурах авторитарного типу норми влади характеризуються як тверді, у ліберальних корпоративних культурах – як неясні, з розпливчастими межами, коли керівники не демонструють свою владу стосовно підлеглих, їхній авторитет заснований на досвіді, знаннях, навичках, здібностях і інтуїції через її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, технічний і технологічний стан та, звичайно, кадровий склад, професіоналізм співробітників, їх освіту, здібності і т.ін.

Велике значення при цьому має вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Все це створює умови для повного розкриття потенціалу працівників через

мобілізацію їх інтересів, мотивацію задоволення потреб, що є ключовою ланкою управління. Ці фактори настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що важко їх аналізувати окремо. Крім того, цілі управління організацією і розвитку корпоративної культури співпадають і полягають у необхідності забезпечити задоволення потреб суспільства, споживачів і співробітників, підвищити ефективність їх праці, реалізувати економічні та інші утилітарні завдання функціонування організації. І саме корпоративна культура безпосередньо впливає на ступінь реалізації цих цінностей. Але, з іншого боку, через управління відбувається розвиток корпоративної культури.

Вирішувати задачу позитивного розвитку корпоративної культури можна тільки з урахуванням усіх факторів, а також прямих і зворотних зв'язків між ними. Кожний з факторів у свою чергу може бути поданий як система складових його елементів, тому можна називати їх системними.

Фактори впливу на корпоративну культуру конкретні у часі і просторі. З одного боку, при аналізі її слід враховувати історичний період розвитку суспільства, з іншого – конкретну організацію та період її розвитку. Оскільки у різні історичні періоди право на існування мали різні типи корпоративної культури і, відповідно, різний менеджмент, тому ринкові перетворення формують якісно новий тип менеджменту і корпоративної культури.

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх до організації факторів, які приймаються до уваги в процесі прийняття рішень. Перш за все його складають акціонери, клієнти, постачальники, партнери, споживачі, покупці, фінансові, владні структури та ін.[6,43]. Вплив зовнішнього середовища, у якому діє організація, здійснюється також у вигляді впливу демографічної ситуації, політики і права, соціальних відносин, інформації, освіти, економіки, технології. Вплив цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності, але національний менталітет, національний характер впливає надзвичайно сильно.

Центральний фактор всієї системи — особистість співробітника (не сукупності працівників організації, а кожної окремої людини), що розглядається як складна унікальна

система. Співробітник організації здійснює якусь частину її діяльності, але одночасно він забезпечує зв'язок між всіма факторами і наразі — у процесі праці творить самого себе, свою особистість.

В Україні в сучасних умовах набувають широкого розвитку дослідження з удосконалення якості людського фактора, який обумовлюється рівнем освіти, кваліфікації, здоров'я, творчою активністю, самовираженням. Підвищення інтелектуального рівня персоналу здійснює безпосередній вплив на формування корпоративної культури. Вона являє собою систему цінностей, переконань, цілових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації та які приймаються більшістю співробітників [2, 11]. Зрозуміло, що чим освіченіші працівники, тим вищим є рівень корпоративної культури підприємства.

Розвиток персоналу на вітчизняних підприємствах породжує такі основні проблеми:

- складність визначення реальної потреби (за обсягом і напрямом) у навчанні персоналу;
- дефіцит фінансових ресурсів для використання сучасних методів навчання.

При визначенні потреби у навчанні персоналу, необхідно приділяти достатньо уваги плановій підготовці і особливо передпідготовці кваліфікованих спеціалістів. Це дозволить швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища підприємства. Але тільки незначна кількість вітчизняних підприємств підготовку і постійне підвищення кваліфікації персоналу ставлять серед найбільш пріоритетних задач. Для цього потрібно формувати єдину систему навчання персоналу за змістом, методами, формами навчання, професійно-кваліфікаційними вимогами. Необхідно впроваджувати систему організації, регулювання, контролю процесу навчання задля реалізації його ефективності.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації розвитку персоналу. Здійснення такої оцінки необхідно починати з аналізу потреби у навчанні. Від якості аналізу залежить ефективність витрат і результативність. Результатом аналізу необхідності навчання будуть заходи, за

допомогою яких навчання працівників зможе покращити діяльність підприємства і окремих підрозділів (рівні організації і груп) чи підвищити ефективність праці окремих працівників (індивідуальний рівень) через ефективне навчання.

Відповідно до цілей процесу організації професійного навчання визначаються форми навчання. Вони повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості працівників і потреби підприємства. Існує значна кількість форм і методів розвитку професійних знань, умінь і навичок. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі форми навчання, як навчання на робочому місці (ротация, стажування, наставництво та ін.) та поза робочим місцем (лекції, рольові ігри, тренінги та ін.)

Одним із елементів системи управління персоналом є планування трудової кар'єри. Формою розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним.

До професійної підготовки належить також внутрішньовиробниче навчання. Як правило, програми внутрішньовиробничої підготовки створюються спеціально для конкретного підприємства й спрямовані на розвиток персоналу. Важливість внутрішньовиробничого навчання підтверджена введенням нової техніки, технології, виробництвом сучасних товарів, високим рівнем конкуренції і т.ін. Планування програми підготовки — це складна частина загального планування поряд з розрахунком потреби в працівниках, складанням планів набору, плануванням кар'єри.

Система управління персоналом повинна бути спрямована на розвиток різноманітних здібностей працівників з метою максимального їх використання в процесі роботи, що сприятиме підвищенню рівня ефективності функціонування підприємства. Поряд з цим на підприємстві повинна бути побудована система мотивації до здобуття освіти, що спонукатиме працівників до самоосвіти у контексті загальних цілей підприємства. Отже, існує двостороння зацікавленість як працівника, так і роботодавця до залучення інвестицій в освіту.

Сучасна економічна ситуація в Україні не

заохочує підприємства до інвестування заходів, спрямованих на скорочення шкідливої для здоров'я, важкої, рутинної ручної праці. Низький рівень заробітної плати (а часто і необов'язковість її виплати) не стимулює роботодавців застосовувати прогресивні технології й обладнання. Високий рівень реального безробіття унаслідок безпрецедентного спаду виробництва забезпечує роботодавцям швидке заповнення вакансій без особливого піклування про персонал, аналіз діяльності вітчизняних підприємств підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів показує недооцінку керівниками підприємств значення високої якості робочої сили. З 1991 р. спостерігається постійне зменшення обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Аналіз даних свідчить про погіршення стану професійної підготовки на підприємствах України. Так, у 2003 р. здобули нових професій 278 360 осіб, а підвищило кваліфікацію 829 036 робітників та службовців, що становить відповідно 2 і 5,9 % загальної чисельності працівників та 95,4 і 99,1 % щодо відповідних показників 2002 р.[2]. Порівняно з 1991 р. ці показники зменшилися більш як удвічі. Отже, це свідчить про те, що керівництво більшості підприємств недооцінює значення високої якості освічених кадрів як чинника економічного прогресу. Сутність проблеми полягає навіть не у зменшенні обсягів підготовки кадрів на підприємстві, а в тому, що у більшості підприємств все ще немає перспективних детальних програм, ефективної концепції підвищення якості робочої сили. Передумовою цього мають стати конкретні цілі економічної політики чи підприємницької діяльності, оновлення виробництва, орієнтація на науково-технічний прогрес, що спонукає до підтримання високої кваліфікації працюючих. Підвищення інтелектуального рівня персоналу здійснює безпосередній вплив на формування корпоративної культури через формування системи цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються більшістю співробітників. Зрозуміло, що чим освіченіші працівники, тим легше компанії формувати власну корпоративну культуру.

З іншого боку, залучені іноземні інвестиції також здійснюють вплив на традиції та

цінності організації і сприяють підвищенню рівня культури і кваліфікації працівників. Так, на Черкащині сільськогосподарське підприємство ТОВ "Кишенці" в Маньківському районі протягом чотирьох років співпрацює з голландським фермером з Німеччини, який на батьківщині має 14 тис.га землі. Він особисто очолює підприємство в Кишенцях. За цей час вдалося подолати певні негативні традиції та звички колективу і сформувати власну культуру, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та збільшенню врожаїв. У підприємстві зменшилися крадіжки та пияцтво, до роботи всі ставляться уважно та відповідально, діє ефективна система матеріального стимулювання, створені нормальні умови праці. Вже одинадцять працівників їздило на стажування до Німеччини.

\* Тому сприятливий інвестиційний клімат, конкретні цілі економічної політики чи підприємницької діяльності, зорієнтованої на науково-технічний прогрес можуть створювати духовно-емоційний фон життєдіяльності фірми, що проявляється в морально-психологічному кліматі, самопочутті працівників і формує командний дух.

Отже, оскільки розвиток персоналу прямо і опосередковано впливає на формування корпоративної культури, на підприємствах необхідно розробити загальну концепцію стратегічного розвитку кадрового потенціалу. При цьому особливої ваги набуває потреба створення у суспільстві постійного іміджу освіченості, професіоналізму, високої кваліфікації персоналу. Високий результат може бути отриманий лише тоді, коли всі співробітники, починаючи з керівника організації і закінчуючи рядовим співробітником, будуть залучені до процесу самовдосконалення. Планування, обмірковування своєї кар'єри формує ціннісну орієнтацію людини. А це ініціює самоусвідомлення і може сприяти корекції ціннісних орієнтацій і формуванню командного духу. Командний дух є необхідною умовою ділового успіху, передбачає наявність формальних морально-етичних і ціннісно-нормативних устоїв морального кодексу. Він є складовою корпоративної культури, оскільки через сукупність духовних властивостей і функцій супроводжує трудову господарську діяльність: реалізує ідеї, цінності, мотиви, прагнення, очікуван-

ня та ін., якими керується поведінка працівників і обумовлюється співпраця багатьох в одній колективній роботі. Ці компоненти створюють духовно-емоційний фон життєдіяльності фірми, що проявляється в морально-психологічному кліматі, соціально-психологічному настрої, самопочутті працівників. Командний дух повинен торкнутися всіх працівників (по горизонталі і вертикалі) фірми, що буде сприяти створенню корпоративного духу – єдиної команди. Крім того, він встановлює правила поведінки, певний тип відносин між всіма членами трудового колективу, які є оптимальними у відношенні виконання професійного обов'язку – це, так званий, кодекс команди. Він є основою для прийняття управлінських рішень і спрямований на “утримання” кадрів у відповідності з можливостями фірми і виховання вірності їй. Всі, хто працює у команді, повинні отожнювати себе з нею.

Формування командного духу багато в чому залежить від системи внутріфірмового інформування, що забезпечує “прозорість” і “гласність” діяльності всіх структурних елементів для працівників компанії. В сучасному менеджменті управління людьми здійснюється перш за все за допомогою ефективних комунікацій. Для цього створюються канали внутріфірмового спілкування, що забезпечує ефективне циркулювання вичерпуючої інформації всередині трудового колективу, діалог між керівниками і підлеглими

Таким чином, корпоративна культура розвивається під впливом складної системи факторів зовнішнього середовища, таких як, демографія, політика, право, економіка, національний менталітет, соціальні відносини, інформація, освіта. І вплив цих факторів буде різним для різних держав, регіонів у різний час. Фактори внутрішнього середовища обумовлені загальною характеристикою само-

го підприємства: його розмірами, функціями на ринку товарів і послуг і функціями в суспільстві, залежать від техніки і технології, організації та управління, відносини влади, підпорядкування і контролю в організації. З іншого боку, сама корпоративна культура здійснює вплив на систему управлінських, соціально-психологічних, соціокультурних, техніко-економічних відносин в організаціях і відіграє важливу роль у їх діяльності. Вона сприяє підвищенню ефективності, гуманістичної спрямованості розвитку кожної особистості і суспільства в цілому.

1. Аведян Л. Й. Управління людськими ресурсами підприємств: Авторефер. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Харківс. держ. екон. ун-т. – Харків, 2000. – 19 с.

2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.

3. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – Учебно-практическое пособие. М.: 2003.

4. Корпоративна культура: навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л.Хата.- К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

5. Ражев С.П. Культурна революція // Бізнес № 38, 2005 с. 67–69.

6. Хаєт Л.Г., Солодухова О.Г., Бондаренко И.Г. Структура и взаимосвязь трудовых ценностей промышленных рабочих // Продуктивность. – 1999. – № 3. – с. 42–45.

*This article centers on the market-type corporate culture formation in the conditions of market economy transition. This formation process is carried out under the influence of the environment. Moreover, rapid information and computer development leads to the transformation of social environment which has triggered the emerging of an entirely new type of culture and civilization with human values as a priority. This type of culture focuses mainly on a personality's self-expression and social partnership between the organizations. In this framework, personnel development is a key factor of corporate culture development.*

**Баран Р.Я., Копчак Ю.С.**

## БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

*Проаналізовано зарубіжні підходи до проблеми банкрутства підприємств. Визначено основні переваги і недоліки законодавств зарубіжних країн та можливі напрями використання аналізованих підходів при реалізації заходів щодо фінансового оздоровлення вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** банкрутство, неплатоспроможність, виробничо-господарська діяльність, підприємства-боржники, санація, реінжиніринг, реструктуризація.

**І.Вступ.** Сучасні умови формування ринкової економіки в Україні характеризують-