

УДК 339.138(075); 331(075.8)

Грудистова Е.Г.

**ИССЛЕДОВАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ
МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

Грудистова Елена Геннадьевна, доцент, кандидат экономических наук, доцент
Братский государственный университет
ул. Макаренко, 40, г. Братск, 665709, Россия
E-mail: diplombgu@mail.ru

Аннотация

Конкурентные условия рыночной среды определяют необходимость использования предприятиями маркетинговых принципов и инструментов, к которым относится, в том числе, формирование и реализация коммуникационной политики. Одним из элементов системы маркетинговых коммуникаций является организационная культура. В статье рассматриваются существующие модели оценки влияния организационной культуры на эффективность функционирования организации. Также представлена авторская модель исследования организационной культуры как одного из маркетинговых инструментов и оценки ее воздействия на результаты работы предприятия. Приведены результаты исследования торговых предприятий города Братска, выявлены преобладающие типы и уровень развития организационной культуры этих предприятий, проанализированы используемые предприятиями методы продвижения, выявлено наличие прямой связи между уровнем развития культуры и экономической эффективностью деятельности предприятий.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации; организационная культура; типы культуры; уровень развития культуры; модели влияния культуры на эффективность организации.

UDC 338.48:796.5

*Grudistova E.G.***THE STUDY OF ORGANIZATIONAL
CULTURE AS AN ELEMENT
OF MARKETING COMMUNICATIONS****Grudistova Elena Gennadyevna**, *PhD in Economics, Associate Professor*

Bratsk State University

40 Makarenko St., Bratsk, 665709, Russia

*E-mail: diplombg@mail.ru***А**BSTRAKT

Competitive market conditions necessitate the use of marketing principles and tools by medium enterprises, which include, inter alia, the formation and implementation of a communication policy. One of the elements of marketing communications is the organizational culture. The article deals with assessing the impact of existing models of organizational culture on the efficiency of the organization. It also presents the author's research model of organizational culture as one of the marketing tools and evaluates its impact on business outcomes. The results of the study of trade enterprises in the city of Bratsk revealed the prevailing types and level of development of the organizational culture of the company, analyzed the methods used by enterprises promotion, revealed a direct link between the level of development of culture and the economic efficiency of enterprises.

Keywords: marketing communications; organizational culture; types of culture; the level of development of culture; model the impact of culture on the efficiency of the organization.

В условиях жесткой конкуренции на рынке для выживания и получения достаточных доходов и прибылей организации вынуждены строить свою деятельность с использованием принципов маркетинга, предполагающих, в том числе, реализацию коммуникационной политики. При этом одним элементов системы маркетинговых коммуникаций является организационная культура [4]. Под организационной культурой мы понимаем специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, позволяющий выделить ее среди других и проявляющийся в системе разделяемых большинством членов организации ценностей, формирующийся под воздействием различных факторов внутренней и внешней среды как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям по привитию персоналу единых культурных стереотипов поведения [2].

При оценке влияния системы маркетинговых коммуникаций, а значит и организационной культуры, на эффективность продвижения товаров и фирм на рынке следует иметь в виду, что эффективность может выражаться:

- напрямую – здесь речь идет об объемах сбыта, прибыли, рентабельности, лояльности потребителей и преданности марке и т.д.;
- или опосредованно. Например, улучшение отношения к труду за счет обеспечения «прозрачности» и доступности информации на фирме может привести к росту производительности труда, улучшению качества продукции, повышению конкурентоспособности предприятия, улучшению его имиджа на рынке и т.п.

Следует отметить, что в настоящее время существуют разные модели, определяющие набор переменных, с помощью которых прослеживается влияние организационной культуры на организационную эффективность.

Так, В. Сате рассматривает влияние культуры на 7 процессов организационной жизни:

- кооперация между индивидами и отделами организации. Уровень кооперации зависит от разделяемых персоналом ценностей. В одних организациях ценится групповая работа, в других – существует внутренняя конкуренция, это зависит от культуры – коллективистская или индивидуалистическая;

- принятие решений. То, кем и как принимаются решения по основным организационным проблемам, зависит от ценностей культуры. При этом сильная культура способствует сведению к минимуму разногласий между членами организации, поэтому процесс принятия решений становится более эффективным;

- контроль. Описывая данный параметр, В. Сате опирается на модель У. Оучи, который выделил три типа культуры (рыночная, бюрократическая, клановая). При рыночной культуре контроль полагается на цены, изменения которых стимулируют изменения в организации. При бюрократической культуре контроль осуществляется сверху вниз, работники выполняют указания руководства. В клановой культуре контроль осуществляется самими работниками, которые достаточно привержены организации и знают, как лучше действовать;

- коммуникации. Организационная культура, по мнению В. Сате, влияет на содержание коммуникаций – их открытость или закрытость;

- посвященность организации. Если организационная культура сильная, то работники отождествляют себя с организацией, испытывают эмоциональную связь с ней, стремятся обеспечить процветание организации;

- восприятие организационной среды. Организационная культура обеспечивает членов организации общим опытом и дает возможность однозначно интерпретировать его;

- оправдание своего поведения. Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, что обеспечивает эффективность действий.

Модель Т. Питерса – Р. Уотермена отражает следующие ценности организационной культуры, которые, по мнению авторов модели, приводят компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителями;
- автономия и предприимчивость;
- восприятие работников в качестве главного источника высокой производительности и эффективности труда;
- знание объекта управления;
- исключение несвойственной деятельности;

– использование простой структуры управления и немногочисленного штата управленцев;

– сочетание гибкости контроля и жесткости разделяемых персоналом культурных ценностей.

Модель Т. Парсонса включает функции организационной культуры, которые обеспечивают выживание организации и ее успех на рынке. Это:

– способность адаптироваться к условиям внешней среды;

– возможность достижения поставленных целей;

– интеграция частей в единое целое;

– легитимность организации и соответствие культурных ценностей законодательным нормам.

Модель Р. Квина и Дж. Рорбаха, называемая «Конкурирующие ценности» объясняет влияние различных ценностей на организационную эффективность. При этом авторы используют три измерения:

1) интеграция – дифференциация. Указывает степень акцента организации либо на стабильность, порядок и предсказуемость, либо на гибкость и адаптивность;

2) внутренний фокус – внешний фокус. Отражает направленность организации либо на внутренние дела, либо на укрепление своего положения во внешней среде;

3) средства/инструменты – результаты/показатели. Демонстрирует концентрацию внимания либо на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), либо на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

Модель Д. Денисона отражает связь организационной культуры со следующими показателями качества работы:

– прибыльность;

– удельный вес компании в обороте рынка;

– качество;

– рост продаж;

– инновации;

– удовлетворенность работников.

В результате, по мнению автора модели, на эффективность организации оказывают большое влияние четыре характеристики культуры:

1) вовлеченность персонала в дела организации;

2) стабильность базовых норм поведения и ценностей;

3) адаптивность культуры к условиям внешней среды;

4) миссия как выражение предназначения организации, стратегических целей и направлений развития.

Рассмотренные модели свидетельствуют о том, что организационная культура, являясь сложным образованием, затрагивающим все стороны организационной жизни, обеспечивает эффективность организации. Поэтому важной задачей управления современными организациями является диагностика организационной культуры и ее влияния на результаты функционирования компании, в том числе на эффективность продвижения фирм и товаров на рынок.

Для такой оценки нами предложена авторская модель, предполагающая определение типа сложившейся на предприятии культуры и уровня ее развития [2, 4]. Далее мы считаем целесообразным проведение оценки маркетинговых коммуникаций путем определения:

1) сильных и слабых сторон по отдельным составляющим коммуникационной политики предприятий;

2) эффективности рекламных кампаний, пропаганды, стимулирования сбыта, личных продаж (в случае осуществления предприятиями указанных мероприятий);

3) обобщающих показателей эффективности деятельности предприятий (рентабельность, производительность);

4) наличия (отсутствия) связи между эффективностью работы предприятий и уровнем развития организационной культуры и типа этой связи.

С использованием этой модели нами было проведено исследование ряда торговых предприятий г. Братска, специализирующихся на реализации продовольственных товаров. Результаты оценки преобладающих типов организационной культуры основных исследованных предприятий представлены в табл. 1. Отсутствие сведений по конкретным организациям связано с выдвинутым их руководством требованием о недопустимости публикации результатов в открытом виде.

Таблица 1

Преобладающие типы организационной культуры, %
 The predominant types of organizational culture, %

Классификационный признак	Типы организационной культуры	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4	Фирма 5
1. Ориентация на внутреннюю или внешнюю среду	Рыночная культура	84,1	73,6	92,4	98,3	85,7
	Традиционная культура	15,9	26,4	7,6	1,7	14,3
2. Уровень регламентации и формализации	Бюрократическая культура	24,6	30,5	12,9	19,7	9,1
	Культура неформальных отношений	75,4	69,5	87,1	80,3	90,9
3. Источники власти	Культура собственности	24,3	42,1	28,4	35,6	54,1
	Культура статуса	24	12,9	31,5	14,9	33,6
	Культура личности	11,6	27,8	19,7	23,9	7,8
	Культура профессионализма	40,1	17,2	20,4	25,6	4,5
4. Отношение персонала к заданиям	Культура абсолютного послушания	77,6	69,7	88,2	67,8	74,8
	Культура инициативы и личных обязательств	22,4	30,3	11,8	32,2	25,2
5. Степень привлечения персонала к принятию решений	Авторитарная культура	61,4	57,1	47,5	51,8	32,7
	Демократическая культура	19,7	41,8	51	46,9	58,1
	Либеральная культура	18,9	1,1	1,5	1,3	9,2
6. Направленность внимания	Культура с ориентацией на задачу	73,8	68,2	80,1	74,6	66,7
	Культура с ориентацией на сотрудников	26,2	31,8	19,9	25,4	33,3

7. Преобладающий вид мотивации	Культура с преобладанием вынужденной мотивации	20,1	36	15,6	22,4	44,2
	Культура с преобладанием стимулирования персонала	34,1	44,3	44,9	66,4	40,9
	Культура с преобладанием социально-психологической мотивации	45,8	19,7	39,5	11,2	14,9
8. Воспринимаемая степень единства и целостности	Культура сотрудничества	94,2	71,8	64,2	51,9	65,6
	Культура конфронтации	5,8	28,2	35,8	48,1	34,4
9. Соответствие провозглашаемых ценностей реальности	Культура реальных деклараций	77,4	65,3	76,4	82,1	88,6
	Культура фиктивных деклараций	22,6	34,7	23,6	17,9	11,4
10. Степень принятия ключевых ценностей	Сильная культура	91,4	85,6	79,4	83,3	59,6
	Слабая культура	8,6	14,4	20,6	16,7	40,4
Уровень развития культуры, %		87,7	74,2	73,3	72,4	71,3

Таким образом, большинству исследуемых предприятий присуща рыночная культура (предприятия в своей деятельности ориентируются преимущественно на внешнюю среду, что является вполне закономерным в условиях рынка), культура неформальных отношений (инструкции и организационные процедуры имеются в небольшом количестве, в работе приветствуется личная инициатива), культура абсолютного послушания (все решения принимаются руководителем единолично, он же несет ответственность за результаты их реализации), культура с ориентацией на задачу (главная установка – дело важнее всего, работа должна быть выполнена любой ценой).

По параметру «признаваемые в организации источники власти» особых предпочтений не выявлено – в одних организациях преобладает культура собственности (власть как возможность влияния на других лиц связана с собственностью на ресурсы), в других – культура статуса (власть определяется занимаемой должностью), в третьих – культура профессионализма (власть зависит от уровня образования). По критерию «степень привлечения персонала к принятию решений» выявлено в пропорции примерно 50/50 на-

личие авторитарной культуры (персонал от управления отстранен) и демократической (персонал участвует в управлении организацией). В организациях используются все виды мотивации – и вынужденная, и стимулирование, и социально-психологическая.

Рассматривая критерии, характеризующие уровень развития организационной культуры, приходим к выводу о преобладании в организациях культуры сотрудничества (работники ощущают себя членами одной команды), культуры реальных деклараций (слова не расходятся с делом), сильной культуры (организационных ценностей немного, но они принимаются и разделяются всеми членами организации).

В итоге уровень развития организационной культуры достаточно высок – от 71,3% до 87,7%. Это должно обеспечивать возможности для развития организаций и роста эффективности их деятельности.

Далее оценим сильные и слабые стороны коммуникационной политики рассматриваемых предприятий (табл. 2). Используемыми методами продвижения во всех исследуемых фирмах являются реклама, стимулирование сбыта, личные продажи.

Таблица 2

Анализ коммуникационной политики предприятий
Analysis of the communication policy of the enterprises

Используемые методы продвижения		Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4	Фирма 5
Реклама	Сильные стороны	Систематическая, в местных СМИ (газеты, бегущая строка)	В местных СМИ, по мере необходимости	Систематическая, в местных СМИ (газеты, бегущая строка)	В местных СМИ (газеты), по мере необходимости	В местных СМИ (газеты), по мере необходимости
	Слабые стороны	Формирование рекламного бюджета методом «процент от продаж»	Отсутствие плана рекламных кампаний	Отсутствие плана рекламных кампаний	Отсутствие плана рекламных кампаний	Отсутствие плана рекламных кампаний
Стимулирование сбыта	Сильные стороны	Проведение конкурсов и лотерей среди покупателей	Проведение дегустаций, различных акций	Систематическое проведение акции «товар со скидкой»	Проведение различных акций, направленных на рост сбыта	-
	Слабые стороны	Отсутствие плана стимулирования	Проведение мероприятий от случая к случаю	Товар часто с истекающим сроком хранения	Время проведения не всегда увязано с проблемами объемов сбыта	Не применяется
Личные продажи	Сильные стороны	-	Консультирование покупателей; наличие торговых агентов, вознаграждение зависит от объема сбыта	-	Наличие торговых агентов, вознаграждение которых зависит от объема сбыта	-
	Слабые стороны	Не применяются	Отсутствие системы обучения торговых агентов	Не применяются	Отсутствие системы обучения торговых агентов	Не применяются

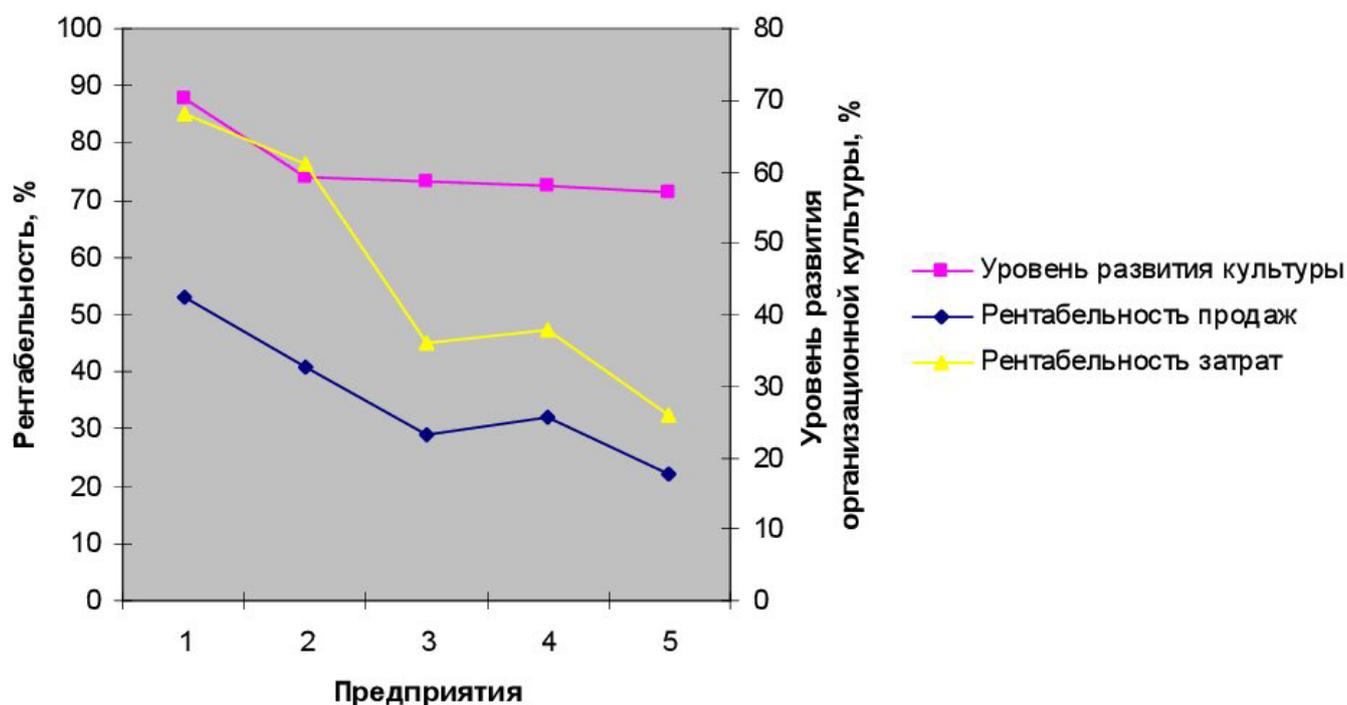
Обобщающими характеристиками эффективности работы предприятий являются показатели рентабельности (табл.).

Таблица 3

*Характеристики эффективности деятельности предприятий
и уровень развития организационной культуры*
Characteristics of enterprise performance and the level of organizational culture

Показатели, %	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4	Фирма 5
Рентабельность продаж	53	41	29	32	22
Рентабельность деятельности	68	61	36	38	26
Уровень развития культуры	87,7	74,2	73,3	72,4	71,3

Построим график, отражающий взаимосвязь между показателями эффективности и уровнем развития организационной культуры (рис. 1), из которого видно, что связь имеется, причем прямая.



*Рис. 1. Взаимосвязь между уровнем развития культуры
и показателями эффективности работы предприятий*

*Fig. 1. The relationship between the level of development of culture and indicators
of enterprise performance*

Таким образом, используемые инструменты системы маркетинговых коммуникаций, в том числе развитая организационная культура, обеспечивают эффективность работы предприятий и продвижения их продуктов на рынок, что предопределяет необходимость разработки и внедрения соответствующих мероприятий по формированию и развитию организационной культуры как важного элемента системы современных маркетинговых коммуникаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Економіка і управління. – 2010. № 1. С. 33-35.
2. Грудистова, Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий: монография / Е.Г. Грудистова. Братск: БрГУ, 2012. 186 с.
3. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография. М.: РУДН, 2011. 152 с.
4. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е.Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. 2014. Т. 1. № 2 (2). С. 71-79.
5. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры / Слинкова О.К., Харитонов П.В. // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2012. Т. 12. № 1. С. 47-54.
6. Управление организационной культурой: эволюция и современная концепция развития / Замерзла Т.І. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 2. № 4 (216). 2014. С.109-117.
7. Факторы группообразования и эффективности групповой работы / Слинкова О.К., Патрусова А.М. // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. Т. 1. С. 199-205.
8. Факторы конкурентоспособности розничных торговых организаций / Косякова В.В., Боярчук Н.Я., Васильева С.А. // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2013. № 3(13). С. 16-21.

REFERENCES

1. Grishnova O. A., Naumenko A.V. *Corporate Culture as a Strategic Resource to Ensure Sustainability of Business* // *Economy and Management*. 2010. № 1. Pp. 33-35.
2. Grudistova, E. G. *Formation and Development of Organizational Culture of the Enterprise: Monograph* / E.G. Grudistova. Bratsk BrSU, 2012. 186 p.
3. Ivanova T. B., Zhuravleva E. A. *Corporate Culture and Efficiency of the Enterprise: Monograph*. M.: People's Friendship University, 2011. 152 p.
4. *The study of Effectiveness of Communication Policy as a Basis for Successful Business* / E.G. Grudistova // *Scientific results. Series: Technology and Business Services*. 2014. T. 1. № 2 (2). Pp. 71-79.
5. *Comparative Analysis of Valuation Techniques of Entrepreneurial, Managerial and Organizational Culture* / Slinkova O.K., Kharitonov P.V. // *Bulletin of the Novosibirsk State University. Series: Sotsicialyeconomic sciences*. 2012. V. 12. № 1. Pp. 47-54.
6. *Management of Organizational Culture: the Evolution and the Modern Concept of Development* / Zamerzla T.I. // *Vesnik Khmelnytsky National University. Economic sciences. Volume 2. № 4 (216)*. 2014. Pp.109-117.
7. *Factors of Group Formation and Effectiveness of Group Work* / Slinkova O. K. Patrusova A. M. // *Proceedings of the Bratsk State University. Series: Economics and Management*. 2013. T. 1. Pp. 199-205.
8. *Factors of Competitiveness in the Retail Sector* / Kosyakova V. V., Boyarchuk N.J. Vasilieva S.A. // *Problems of Social and Economic Development of Siberia*. 2013. № 3 (13). Pp. 16-21.

9. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера: Пер. с англ. М., 1999. 360 с.
10. Burns Alvin C., Bush Ronald F. *Marketing Research*. New Jersey, Prentice Hall, 1995.
11. Cateora P.R. *International marketing*. Irwin, Boston, 1990.
12. Deal T. Kennedi A. *Corporate Cultures*. Hannonds Worth: Penguin, 1982.
13. Fey C., Denison D. *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?* – *Organizational Science*, 2003, vol. 14, No 6, p. 686-706.
14. Hofstede G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. N.Y.6 McGraw-Hill, 1990. P.6-9.
15. Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980.
16. Nickels W.G. *Marketing Communication*. L. a. N.Y., 1991, 229 p.
9. J. Hunt. *Managing People in Companies: a Guide for Managers*: Trans. from English. M., 1999. 360 p.
10. Burns Alvin C., Bush Ronald F. *Marketing Research*. New Jersey, Prentice Hall, 1995.
11. Cateora P.R. *International marketing*. Irwin, Boston, 1990.
12. Deal T. Kennedi A. *Corporate Cultures*. – Hannonds Worth: Penguin, 1982.
13. Fey C., Denison D. *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?* – *Organizational Science*, 2003, vol. 14, No 6, p. 686-706.
14. Hofstede G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. N.Y.6 McGraw-Hill, 1990. P.6-9.
15. Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980.
16. Nickels W.G. *Marketing Communication*. L. a. N.Y., 1991, 229 p. Kwartalnov V.A. *Pedagogy and Tourism*, Moscow, Soviet sport, 2000, 306 p.

Рецензент:

Слинкова О.К., декан факультета бизнеса и сервиса, доктор экономических наук, доцент
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»)