

CZU: 005.73:334.7(477)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2022.11>

**CORPORATE CULTURE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF MARKETING  
STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT  
УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК КОМПОНЕНТ  
МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**TARANYCH Andrii**

ORCID: 0000-0003-0309-6100,

PhD in Economics, Associate Professor, Marketing Department,  
Vasyl' Stus Donetsk National University, [www.donnu.edu.ua](http://www.donnu.edu.ua), Ukraine,  
e-mail [a.taranych@donnu.edu.ua](mailto:a.taranych@donnu.edu.ua)

**TARANYCH Oksana**

ORCID: 0000-0002-7859-8706,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Behavioral Economics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University, [www.donnu.edu.ua](http://www.donnu.edu.ua), Ukraine,  
e-mail [o.taranych@donnu.edu.ua](mailto:o.taranych@donnu.edu.ua)

**ABSTRACT.** *Corporate culture management determines the increase of efficiency of enterprise development in the market both direct stimulation of work of the personnel, and influence on external environment and consumers. The paper considers corporate culture as a component of marketing strategy of enterprise development.*

*The purpose of the work is to determine the theoretical foundations of corporate culture in the organization, and to identify ways to improve the management of corporate culture as part of the marketing strategy of enterprise development on the example of PJSC «Volynholding».*

*The work is based on the use of general economic provisions of the theory of marketing, branding, brand management and management of strategic development of enterprises, which are related to determining the role of corporate culture in improving the economic efficiency of the enterprise. As an additional methodological basis, the main provisions of economic theory, the theory of labor management, organizational behavior of the enterprise were used.*

*The author proposes a qualitative composition of the management system of the components of corporate culture, which forms the organizational core, the center of influence on the internal environment of the enterprise. Such a system determines both the socio-psychological climate within the enterprise and determines the nature of the interaction of its organizational components (subsidiaries, departments, individual employees) on the external environment, is the starting point for developing a strategy of its corporate social responsibility.*

*As an element of scientific novelty, an approach to the development of a management system that will support management decisions on the management of corporate culture in the enterprise as part of a marketing strategy. It connects the three components of the marketing system that form the company's brand as an employer, the brand of social responsibility and partnerships in the ecosystem «territorial marketing – regional cooperation – cluster», which embodies the socio-ethical component to complement and maintain the company's brands in the market.*

**KEYWORDS:** Branding, Corporate Culture, Corporate Social Responsibility, Economic Efficiency, Enterprise development, Marketing, Marketing Department, Marketing strategy, Public-private partnership, Territorial marketing.

**JEL CLASSIFICATION:** B 49, D 21, L 29, M 14, M 31

**Постановка проблемы.** В Украине понятие корпоративной культуры рассматривается как сфера, заслуживающая внимания и дальнейшего развития. Есть предприятия с неразвитой корпоративной культурой, которая имеет зачаточное состояние, или управление отношениями в трудовом коллективе развивается неконтролируемо. Вместе с тем, некоторые предприятия проводят мероприятия по изменению корпоративной культуры, чтобы она способствовала реализации избранной стратегии, дополняла ее. В настоящее время небольшое количество украинских предприятий развивают специальные службы по формированию и внедрению корпоративной культуры. Их руководители требуют времени для осознания ее значимости в корпоративном развитии как нематериальной основы конкурентоспособности, как составляющей успеха предприятия на рынке.

В современном мире вопрос использования менеджментом в процессах управления развитием бизнеса корпоративной культуры и формирования соответствующего корпоративного духа работников приобретает особое значение. Это связано, в частности, с тем, что высокий уровень корпоративной культуры – это ключевой фактор формирования долгосрочной эффективности бизнеса через влияние на работников, их мотивацию, повышение производительности и эффективности их профессиональных компетенций.

**Анализ исследований и публикаций.** Корпоративная культура как категория философии и менеджмента является составной частью организационной культуры предприятия и соотносится с ней как часть и целое. Она формируется, во-первых, как продукт его естественного развития, при общении сотрудников между собой и с руководством, является процессом формирования производственных отношений и считается эволюционным путем организационной (корпоративной) культуры.

Во-вторых, культура общения создается людьми, искусственно навязывается при общении, она является результатом рационального выбора и считается целерациональной моделью.

В-третьих, функционирование предприятия объединяет формально рациональные и спонтанные производственные процессы, которые образуют смешанную природно-искусственную систему, которая считается двуединой корпоративно/гражданской культурой. В этом сочетании корпоративная составляющая определяет олицетворение конкуренции на рынке, конкурентных отношений и конкурентоспособности предприятия, соревнования за прибыль, которому присущи затраты морально-психологического характера, непосредственно не касающиеся, не изменяющие экономических и правовых основ существования предприятия. В этом контексте следует обратиться к британскому профсоюзному активисту Т. Дж. Даннингу, который в 1860 г. отметил связь прибыли (300%) и преступления ради нее (Dunning, 1860). Корпоративная культура требует определенного ограничения автономности и свободы работников, выполнения их должностных обязанностей для достижения корпоративных целей.

Кроме того, гражданская составляющая в современных условиях определяет рост корпоративной социальной ответственности, налаживание партнерских отношений с контрагентами, государственно-частное партнерство. Корпоративная культура определяет простор конструктивного взаимодействия с контрагентами как с равноправными партнерами, конкуренция смещается на второй план, от победы над слабыми конкурентами до сотрудничества, до создания креативного пространства, самореализации в сфере профессиональной деятельности. Доминирование этой составляющей корпоративной культуры в сети партнерского взаимодействия превращает ее в кластер предприятий (Hrytsenko & Taranych, 2010).

Рассмотрение организации как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и относится к традициям Ч. Барнарда, М. Вебера, К. Левина, Т. Парсонса, Г. Саймона. Впервые термин «корпоративная культура» в XIX в. ввел Г. Мольтке, с тех пор этот вопрос активно разрабатывается как зарубежными (Р. Акофф, М. Бурц, Т. Дейл, А.А. Кеннеди, Л. Розенштиль, Р. Рюттингер, С. Ханди, Р. Хошфед, К. Шольц), так и отечественными исследователями: И.В. Алексеевым, А.Е. Кузьминым, И.В. Мажурой, Т.В. Ландиной, В.И. Павловым, Н.И. Чухрай.

Среди ученых сложилось несколько подходов к классификации типов корпоративной культуры, среди которых можно отметить наиболее распространенные трактовки. Так, С. Иошимура определил раздел корпоративной культуры на японский и западноевропейский тип на основании сопоставления буддистских и христианских ценностей, которыми пользуются сотрудники предприятия.

В. Нойман исследовал американский тип корпоративной культуры, опирающейся на определение специфической роли в ориентации личности, на фундаментальные верования и ценности (определение собственной судьбы, возможности, личные качества работника, объективный анализ ситуации, самосовершенствование).

Р. Льюис взял в качестве критериев корпоративной культуры отношение ко времени и рассмотрел моноактивные, полиактивные и реактивные ее типы.

К. Камерон и Р. Куин предположили, что корпоративная культура формируется на конкурирующих ценностях: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая. Такая типология универсальна и охватывает все существующие ее типы.

Подобную типологию предлагает Дж. Зоненфельд: «бейсбольная команда», «клубная культура», «клубная команда», «академическая культура», «оборонная культура» – они имеют разный потенциал успеха компании и разный карьерный путь работников.

Кроме рассмотренных выше направлений типологизации корпоративных культур, которые считаются традиционными, в последнее время получили развитие манипулятивный и гармонизирующий подходы как нетрадиционные типы корпоративных культур, дополняющие поведенческие модели наемных работников в общественной жизни, а не только на рабочем месте.

Целью работы является определение теоретических основ формирования корпоративной культуры в организации и определение путей повышения эффективности управления корпоративной культурой как составляющей маркетинговой стратегии развития предприятия на примере АО «Волыньхолдинг».

**Изложение основного материала.** Корпоративная культура есть на каждом предприятии, но в разном состоянии (даже зачаточном для стартапов, и не играть ведущую для них роль). В такой культуре управления отсутствуют ценности, нет понимания факторов, обеспечивающих успех предприятия, имеются только предположения. В настоящее время персонал является основным ресурсом развития, и важна деятельность каждого сотрудника. В этих условиях межличностные отношения способствуют трудовой активности работников или препятствуют этому. Корпоративная культура начинается созданием социально-психологического климата: культура взаимоотношений персонала как представителей разных уровней, отношения между собой, с руководством, как уважительное отношение руководства к подчиненным, как признание руководством предыдущих заслуг, как поощрение новых достижений. Корпоративная культура состоит из идей, взглядов и базовых ценностей, разделяемых всеми членами коллектива. В современных организациях

руководство стремится к укреплению внутренних коммуникаций, чтобы повышать эффективность труда, что определяет развитие корпоративной культуры в организации.

Корпоративная культура является системой ценностей материального и духовного характера, которые взаимодействуют между собой, свойственны этому предприятию, отражают его индивидуальность, определяют восприятие в социальной среде, через поведение, взаимодействие с окружающей средой. Корпоративная культура является направлением исследования, которое пересекается с менеджментом, стратегическим управлением, социологией, культурологией и психологией. Это определяет определенные трудности ее исследования, а с другой стороны, позволяет использовать корпоративную культуру в качестве инструмента повышения эффективности системы менеджмента на предприятии, путем роста производительности труда, уменьшения текучести кадров в условиях обострения конкуренции, и борьбы за рост/стагнацию прибыли в отрасли.

Успех развития организаций зависит от уровня их корпоративной культуры, который сформировался как результат усилий развития корпоративных ценностей для всех заинтересованных сторон. Каждый сотрудник желает показать свои достижения, степень значимости для коллектива, поэтому достижения каждого работника следует оценивать отдельно, давать свободу принятия решений по вопросам его профессиональной компетенции, возможность консультаций других работников. На рабочем месте следует формировать общее мировоззрение для команды, не разрушать отношения в неформально существующих группах, если они не мешают другим. Практически каждый сотрудник формирует собственное мнение, как улучшить коллективную работу и свой личный труд. Следует исходить из заинтересованности высшего руководства, чтобы организовать работу, и персонал мог реализовать свои планы.

Каждый менеджер в процессе сотрудничества и общения с сотрудниками опирается на правила поведения и взаимоотношений в коллективе между людьми. Такая особенность деятельности руководящего состава определяет специфические требования к культуре управления. Она предполагает внимательное, заинтересованное отношение к запросам и потребностям в коллективе, сохранение уважения к людям, эффективное использование разнообразных коммуникативных средств.

Корпоративная культура определяет систему отношений внутри и между социальными группами: владельцы, топ-менеджеры, рядовые сотрудники; «руководители – подчиненные»; «сотрудники – коллеги – руководство»; «работники компании – внешние партнеры». Эти отношения формируют общие ценности, нормы и правила поведения, даже определенные ритуалы и мифы. Для HR-менеджера важной задачей является управление корпоративными коммуникациями, через сильную, творческую корпоративную культуру происходит, как магнит, удержание профессионалов и ключевых/ценных сотрудников. Корпоративная культура определяет репутацию компании, ее конкурентоспособность, степень коммерческого успеха. Поэтому формирование корпоративной культуры определяет важную статью внутренних инвестиций.

Корпоративная культура определяется из ежедневного поведения и поступков высшего руководства компании, менеджеров высшего и среднего звена, отдельных сотрудников. Соответственно, формирование корпоративной культуры должно происходить сверху вниз.

Инструментами информационного воздействия на сотрудников предприятия являются корпоративные праздники, промоушен-акции, мифы; корпоративное издание. Формирование корпоративной культуры должно учитывать менталитет, общественное сознание, психологию, влияющие на экономическую среду, культурную жизнь.

Корпоративная культура должна периодически обновляться, чтобы соответствовать условиям отраслевой конкуренции, государственному регулированию, стремительным экономическим изменениям, новым технологиям и т.п.

Положительная корпоративная культура оказывает эффективное влияние на персонал и организацию в целом. Решающими являются согласованные усилия, индивидуальное влияние на каждого сотрудника для достижения слаженного конечного результата. Идеальна корпоративная культура, когда весь персонал организации знает, что ему нужно делать;

демонстрирует профессиональную подготовку и необходимые способности для достижения поставленных целей.

Корпоративная культура как средство управления (рис. 1):

- мотивация служащих, качества их работы;
- производительность и эффективность трудовой деятельности;
- привлекательный образ фирмы как работодателя, уменьшение текучести кадров;
- нравственный дух сотрудников, их деловая репутация;
- качество личностных и производственных отношений в коллективе;
- отношение подчиненных к работе;
- творческий потенциал сотрудников.

Составляющими корпоративной культуры являются стратегия и кадровая политика, определяющие стиль ведения бизнеса, включая стиль управления и философию компании: миссию, ценности, видение и обуславливающие корпоративный бренд компании и бренд работодателя.

Корпоративная культура должна создаваться целенаправленно «сверху вниз» (в классической трактовке организационной структуры управления предприятием), из разных элементов, из человеческих отношений между сотрудниками, руководителями и подчиненными (рис. 2). Система управления составляющими корпоративной культуры формирует организационное ядро, центр воздействия на внутреннюю среду предприятия. Такая система формирует как социально-психологический климат внутри предприятия, так и определяет характер взаимодействия его организационных составляющих (дочерних компаний, отделов, отдельных сотрудников) на внешнюю среду, является исходным пунктом в развитии стратегии его корпоративной социальной ответственности.



**Рисунок 1. Идентификаторы корпоративной культуры**

*Source: compiled by the authors*



**Рисунок 2. Развитие корпоративной культуры в системе управления социально-ответственной организации**

*Source: compiled by the authors*

При внедрении конфигураций стратегии, структуры и остальных частей системы управления управляющие обязаны оценить степень их реализации, разработать шаги к переменам. При этом следует учитывать, что корпоративная культура природно инертнее, чем модернизация других элементов системы управления. Поэтому её конфигурация обязана опережать все остальные деяния, результаты будут получены не сразу.

Nestlé – компания с более чем 150-летней историей и традициями, отвечающая современным вызовам на рынке. Nestlé принадлежит 448 фабрик и промышленных предприятий в более чем 83 странах мира, где работают около 328 тыс. человек. Ассортимент Nestlé постоянно расширяется и включает почти 8,5 тысяч известных торговых марок в мире. Nestlé – это производитель высококачественных, полезных и безопасных продуктов питания, обладающий репутацией порядочного, ответственного и надежного партнера, продукция которого пользуется доверием потребителей в разных странах мира.

Акционерное общество "Волыньхолдинг" было основано в 1994 году, с 2003 года входит в группу компаний Nestlé. Цель АО «Волыньхолдинг» – быть ведущей компанией в сфере здорового образа жизни и рационального питания. В связи с ростом населения планеты, увеличивается и круг проблем по здравоохранению, с доступностью ежедневного рациона. Поэтому здоровый образ жизни и рациональное питание являются центром программы «Создания общих ценностей».

**Таблица 1. Динамика основных финансовых результатов АО «Волыньхолдинг» за 2018-2020 годы, тыс. грн**

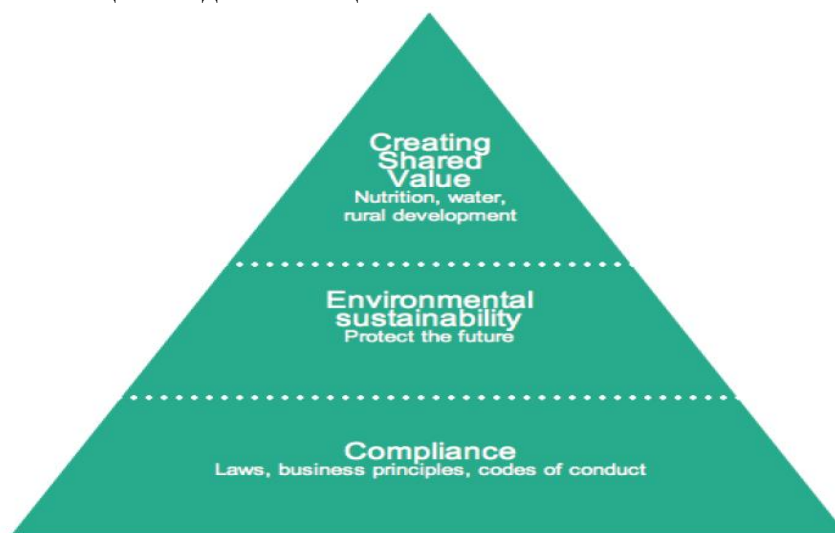
Показатели	2018	2019	2020	Темп роста, %
Чистый доход от реализации продукции	1349367	1306397	1408750	4,401
Себестоимость реализованной продукции	1209321	1167579	1276556	5,560
Валовая прибыль	140 046	138818	132 194	-5,607
Прочие операционные доходы	21 408	28 759	34 295	60,197
Административные расходы	19 154	27 870	32 787	71,176
Расходы на сбыт	4 764	5 316	6 191	29,954
Прочие операционные расходы	13 007	19 065	14 809	13,854
Прибыль от операционной деятельности	124 529	115326	112 702	-9,497
Прибыль до налогообложения	124 529	112991	111 744	-10,267

Налог на прибыль	22 318	20 815	21 544	-3,468
Чистая прибыль	102 211	92 176	133 288	30,405
Всего активов	698543	849314	1001704	1,43
Основные средства по остаточной стоимости	237303	233597	254477	1,07
Нераспределенная прибыль	657629	657565	746051	1,13
Собственный капитал	707661	707597	796083	1,12
Численность работников	805	645	650	0,807
Фонд оплаты труда	97 080	110 430	119 360	1,230
Среднемесячная оплата труда	10049,7	14267,4	15302,6	1,523
Производительность труда, тыс. грн/чел	1622,85	2184,11	2167,31	1,335

Source: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>

Приведенные данные отражают положительную динамику развития компании, рост главных характеристик маркетинговой, финансовой деятельности, управления основными фондами. На этом фоне недостаточной является кадровая эффективность: темп роста объемов оплаты труда опережает общую производительность труда.

Основные положения корпоративной культуры АО «Волыньхолдинг» исходят из проблем развития общества, в основе которых находится соответствие общественным нормам и ценностям; далее следуют вопросы по обеспечению устойчивого развития с целью защиты будущего; на основании них формируется «Программа создания общих ценностей», таких как доступ к воде и питанию, развитие сельских районов, рассматриваемая как возможность для бизнеса, так и оперативные задачи, которые необходимо решить (рис. 3). Компания декларирует обязанность для будущих поколений защищать природные ресурсы. Долгосрочные решения подразумевают экологичность и социальную устойчивость. Поиск эффективных путей сотрудничества является ключом к решению наиболее важных проблем общества и максимизации создаваемых ценностей.



**Рисунок 3. Основные положения корпоративной культуры АО «Волыньхолдинг»**

Source: *Creating Shared Value at Nestlé* URL: <https://www.nestle.com>

Развитие Nestlé включает операционные факторы для обеспечения стабильного развития, драйверы роста для создания добавленной стоимости и конкурентные преимущества, основанные на корпоративной культуре, ценностях и принципах. Их обзор приведен в табл. 2.

**Таблица 2. Обзор факторов корпоративной культуры Nestlé**

Факторы корпоративной культуры	Составляющие
<b>Конкурентные преимущества</b> Существует неотъемлемая связь между продуктами и возможностями, которые дают научные исследования, между широким географическим присутствием и духом предпринимательства, между людьми и ценностями	Люди, культура, ценности и отношения Продукция и бренды. Научные исследования. Географическое присутствие
<b>Факторы роста</b>	Здоровый образ жизни. Рациональное питание. Развивающиеся рынки. Премиализация брендов. Средства наружной рекламы. Популярные продукты
<b>Принципы операций</b> Nestlé добивается успеха за взаимосвязанными (приведенными) компетенциями	Успех базируется на ориентации на потребителей, как работа в ключевых областях, как совершенство. Операционная эффективность. Привлечение потребителя и интерактивное взаимодействие с ним. Инновации и обновление

Source: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>

Соответственно, управление корпоративной культурой является неотъемлемой составляющей стратегии развития предприятия, которую следует планировать так же, как генеральную стратегию его развития, маркетинговую стратегию, рассматривать ее как элемент операционного и административного менеджмента.

Корпоративная культура будет обеспечивать повышение эффективности функционирования предприятия, когда состоится прохождение на нем всех этапов ее становления (табл. 3), с точки зрения системы принятия решений его руководства до донесения организационной точки зрения до рядовых работников, которые будут реализовывать персональные профессиональные компетенции на собственном сознательном уровне, и с подкреплением уверенности в приобщении к значимому, перспективному проекту по превращению мира в лучшее, и создание продукции, которая будет делать потребителей лучше.

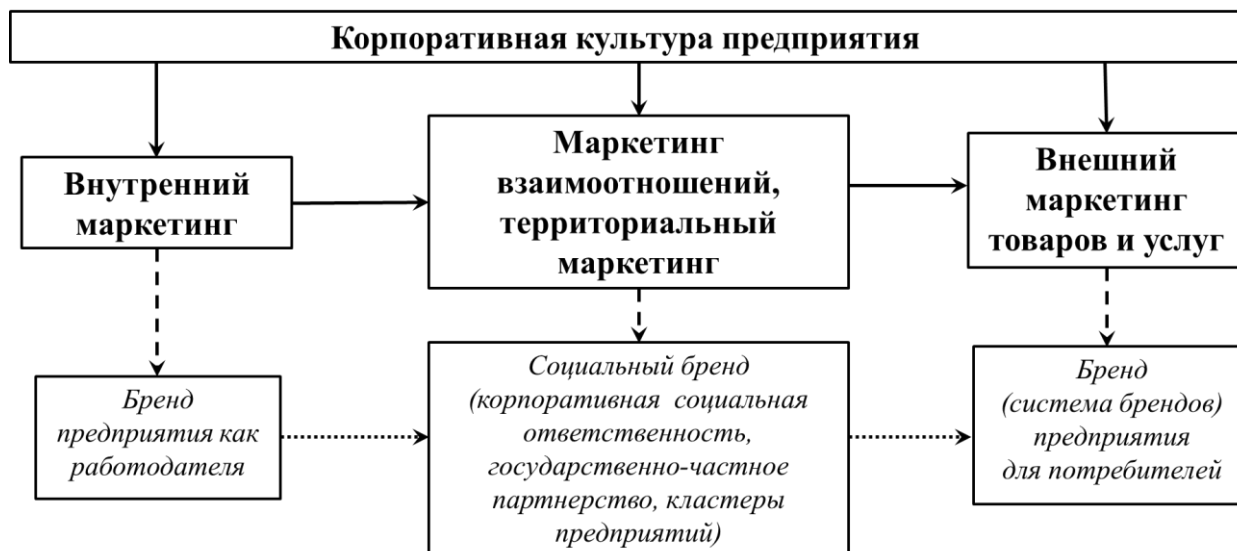
**Таблица 3. Этапы управления корпоративной культурой на примере корпорации Nestlé**

Этапы	Факторы	Составляющие
1	Организационное видение	Понимание всеми работниками стратегической цели компании; поддержание работниками цели в выполнении поставленных задач
2	Организационные ценности	Соблюдение работниками определенных норм поведения
3	Компетенции работников	Оценка работы региональных менеджеров; оценка менеджерами компетентности подчиненных
4	Система компенсаций	Мотивация работников, создание стратегических карт и системы сбалансированных показателей
Результат		Повышение эффективности корпоративной культуры

Source: compiled by the authors

Рассмотрим систему управления, которая будет поддерживать принятие управленческих решений по управлению корпоративной культурой на предприятии как составляющую стратегии маркетинга (рис. 4).





**Рисунок 4. Управление корпоративной культурой как составляющая маркетинговой стратегии развития предприятия**

Source: compiled by the authors

Она будет связывать три составляющие: систему внутреннего маркетинга, маркетинга взаимоотношений с контрагентами (включает также построение государственно-частного партнерства путем мероприятий территориального маркетинга), а также маркетинг товаров и услуг. Он на рисунке указан как «внешний», чтобы определить его противопоставление «внутреннему маркетингу», последний предназначен, чтобы «продать» корпоративную культуру сотрудникам предприятия. Конечно, формирование бренда предприятия для потребителей является главной задачей маркетинговой политики предприятия, другие ее составляющие поддерживают, но они образуют мощный социальный фон, дополняют и поддерживают бренды предприятия на рынке, когда в них воплощена социально-этическая составляющая, корпоративная социальная ответственность, заявленные как миссия улучшения определенной составляющей общественной жизни.

**Выводы и рекомендации.** Корпоративная культура является частью процесса управления развитием бизнеса и формирования соответствующего корпоративного духа работников; высокий ее уровень – это ключевой фактор формирования долгосрочной эффективности бизнеса через влияние на работников, их мотивацию, повышение производительности и эффективности их профессиональных компетенций.

Корпоративная культура как категория философии и менеджмента является составной частью организационной культуры предприятия и соотносится с ней как часть и целое. Она является результатом его естественного (эволюционного) развития; но создаваемая искусственно, также является результатом рационального выбора руководства и сотрудников (целерациональная модель).

Корпоративная культура образует смешанную природно-искусственную систему (двуединая корпоративно/гражданская культура): корпоративная составляющая определяет олицетворение конкуренции на рынке, соревнование за прибыль, которому присущи затраты морально-психологического характера, непосредственно не касающиеся, не изменяющие экономических и правовых основ существования предприятия. Корпоративная культура требует определенного ограничения автономности и свободы работников, выполнения их должностных обязанностей для достижения корпоративных целей. Кроме того, гражданская составляющая определяет рост корпоративной социальной ответственности, налаживание партнерских отношений с контрагентами, государственно-частного партнерства как пространство конструктивного взаимодействия с контрагентами как с равноправными партнерами; конкуренция смещается на второй план, от победы к сотрудничеству, к созданию креативного пространства, самореализации в сфере профессиональной деятельности. Доминирование этой составляющей корпоративной культуры в сети партнерского взаимодействия превращает ее в кластер предприятий.

Автором предложено трактование качественного состава системы управления составляющими корпоративной культуры, формирующей организационное ядро, центр влияния на внутреннюю среду предприятия. Такая система определяет как социально-психологический климат внутри предприятия, так и определяет характер взаимодействия его организационных составляющих (дочерних компаний, отделов, отдельных сотрудников) на внешнюю среду, и является исходным пунктом в развитии стратегии его корпоративной социальной ответственности.

Как элемент научной новизны, предложен подход к развитию системы управления, которая будет поддерживать принятие управленческих решений по управлению корпоративной культурой на предприятии как элемент стратегии маркетинга. Она связывает три составляющие системы маркетинга, которые формируют бренд предприятия как работодателя, бренд социальной ответственности и партнерских отношений в экосистеме «территориальный маркетинг – региональное сотрудничество – кластер», в котором воплощена социально-этическая составляющая, чтобы дополнять и поддерживать бренды предприятия на рынке.

#### REFERENCES

1. Dunning, T.J. (1860) Trades' unions and strikes: their philosophy and intention. London. 52 p.
2. Hrytsenko, S. Taranych, A (2010) *Stratehiya mizhnarodnoyi ekonomichnoyi diyal'nosti klasternykh utvoren' v informatsiyniy ekonomitsi* [Strategy of international economic activity of cluster formations in the information economy]. Donetsk: DonNU, 2010. 227 p. (in Ukrainian).
3. ПрАТ «Волиньхолдинг» Available: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>
4. Creating Shared Value at Nestlé. Available: [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/2011-csv\\_creating-shared-value.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/2011-csv_creating-shared-value.pdf)