

Т. І. Лозова,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та фінансів,

Бориспільський інститут муніципального менеджменту при МАУП

ORCID ID: 0000-0003-3244-408X

Г. Ю. Олійник,

д. е. н., доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Інститут економіки

та менеджменту Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"

ORCID ID: 0000-0002-4073-4012

Т. О. Кадацька,

старший викладач, керівник, КННЦ, Одеська національна академія зв'язку імені О. С. Попова

ORCID ID: 0000-0002-1302-1260

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.10

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

T. Lozova,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Finance,

Boryspil Institute of Municipal Management at IAPM

G. Oliynyk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management

and Administration, International University of Human Development "Ukraine", Kyiv

T. Kadatska,

Senior Lecturer, Head, KNNC Odessa National Academy of communications im. O. S. Popova

CORPORATE CULTURE IN THE IMPLEMENTATION SYSTEM MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY

Статтю присвячено комплексному методичному підходу до розробки та впровадженню корпоративної культури в системі реалізації маркетингової стратегії компанії. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм підготовки, розробки та управління системою корпоративної культури компанії. Інструменти, які пропонуються у роботі, на економічному просторі нашої держави, перевірені на таких, значних для економіки України підприємствах, як ПАТ "Укртелеком", ПАТ "Укрзалізниця", АТ "Приватбанк", структурні підрозділи яких розташовано в різних географічних та етнічних регіонах України.

Загалом корпоративну культуру цих компаній можна звести до кількох постулатів, а саме:

- поведінка згідно з нормами етикету;*
- виваженість та ефективність у прийнятті рішень;*
- клієнт завжди правий (і навіть, коли він не правий, він правий);*
- все, що потрібно клієнту, завжди є в компанії.*

Кожна організація має свою культуру, філософію та принципи бізнесу, методи рішення проблем і способи прийняття рішень, трудову атмосферу, "фольклор" (історію, яка ілюструє цінності компанії), систему табу і систему цінностей, поведінку та стандарти, "своє обличчя". Все це разом визначає її культуру. Таким чином, корпоративну культуру компанії складають цінності, віра, принципи ведення бізнесу, традиції, робочі процедури, трудова атмосфера.

Основу КК утворюють переконання і філософія організації, яка пояснює чому вона робить так, а не інакше. Культура компанії проявляється в переконаннях та принципах бізнесу, які декларуються і практикуються керівництвом в етичних стандартах та офіційній політиці, у відношеннях з різними партнерами (особливо з власними працівниками, профспілками, акціонерами, постачальниками та суспільством), у традиціях, методах контролю, вимогах до поведінки робітників, у тій атмосфері, яка відрізняє одну компанію від мільйонів інших. Усі ці соціальні фактори, не завжди чітко формуються у комплексі та визначають культуру організації. Створення КК, яка відповідає стратегії компанії — важливий фактор її реалізації, тому що при цьому формується трудова атмосфера і корпоративний дух, які сприяють

отриманню запланованих показників, успіху на ринку і прибутку. Культура компанії будується на методах бізнесу, цінностях і впевненості керівників вищого рівня та працівників, етичних стандартах, філософії компанії, а також на традиціях, якими вона живе.

The article is devoted to a comprehensive methodological approach to the development and implementation of corporate culture in the implementation of the company's marketing strategy. The organizational and economic mechanism of preparation, development and management of the corporate culture system of the company is substantiated. The tools offered in the work in the economic space of our country, tested at such important for the economy of Ukraine enterprises as PJSC "Ukrtelecom", PJSC "Ukrzaliznytsia", JSC "Privatbank", whose structural units are located in different geographical and ethnic regions Of Ukraine.

In general, the corporate culture of these companies can be reduced to several postulates, namely:

- behavior in accordance with the rules of etiquette;*
- balance and efficiency in decision-making;*
- the client is always right. And even when he is wrong, he is right;*
- everything the client needs is always in the company.*

Each organization has its own culture, philosophy and business principles, problem-solving methods and decision-making methods, work atmosphere, "folklore" (history that illustrates the company's values), taboo system and value system, behavior and standards, "its face". All this together determines its culture. Thus, the corporate culture of the company consists of values, faith, business principles, traditions, work procedures, work atmosphere.

The basis of the Criminal Code is formed by the beliefs and philosophy of the organization, which explains why it does so and not otherwise. The company's culture is manifested in the beliefs and principles of business, which are declared and practiced by management in ethical standards and official policies, in relations with various partners (especially with its own employees, unions, shareholders, suppliers and society), traditions, control methods, requirements for behavior workers, in an atmosphere that distinguishes one company from millions of others. All these social factors are not always clearly formed in the complex and determine the culture of the organization. Creating a QC that meets the company's strategy is an important factor in its implementation, because it creates a working atmosphere and corporate spirit, which contribute to the planned performance, market success and profits. The company's culture is based on business methods, values and confidence of top managers and employees, ethical standards, company philosophy, as well as the traditions in which it lives.

Ключові слова: корпоративна культура, кодекс етики, корпоративні цінності, економічний ефект, прибутковість.

Key words: corporate culture, code of ethics, corporate values, economic effect, profitability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Корпоративна культура компанії формується на основі її технічного розвитку, принципах ведення бізнесу, традиціях, кваліфікації робочих кадрів, чітко визначених процедурах виконання трудових процесів, трудової атмосфери, переконаннях. Корпоративна культура (далі КК) убирає в себе значну кількість соціальних факторів внутрішнього середовища і дуже залежить від зовнішнього середовища, етнічних регіонів розміщення структурних підрозділів та складу працюючих.

Переконання і методи, які утворюють КК компанії, закладаються засновниками, які створюють компанію, або сильними лідерами, що формують її філософію, принципи та політику. Впроваджені зверху, принципи КК, "пускають корні", стають стилем компанії, їх розділяють менеджери і робітники, а з часом, вони починають самі впливати на атмосферу компанії, її економіку.

Основою формування основних принципів КК є економічні розрахунки визначення основних критеріїв технологічного, територіального, етнічного та соціально-економічного розвитку компанії та зацікавленості працюючих.

Саме це буде основою формування основних принципів КК компанії, як складової стратегії розвитку та структури організації на даний період. Адже дуже стійка культура не буває статичною, вона міняється разом зі стратегією і структурою компанії. Внутрішні кри-

зи, поява нових технологій (машин, знань, інтернет технологій, впровадження системи цифровізації), створюють проблеми, які необхідно вирішувати шляхом впровадження нових методів роботи, навчання, кваліфікації. Зміна лідерів і членів компанії також ведуть до появи нових цінностей і методів управління. На зміну КК також впливає впровадження нових видів бізнесу, діяльності в своїх географічних регіонах, зростання компанії та пов'язане з цим розширення штату, злиття, реструктуризація, окремі перетворення, світова глобалізація, вихід зі своєю продукцією на нові держави та регіони.

Про КК компанії говорять в єдиному числі, однак вона, як правило, складається із ряду субкультур. Цінності, філософія і методи роботи значно відрізняються у підрозділах, географічних регіонах і функціональних одиницях. Субкультури підрозділів часто не з'єднані між собою і конфліктують, якщо для них характерні різні стилі керівництва, філософія та методи роботи або якщо зберігаються розбіжності між культурою компанії та новими створеними підрозділами. Значна кількість компаній, які об'єднуються з закордонними компаніями на умовах злиття або придбання, стикаються з проблемою культурних розбіжностей, особливо у психології та традиціях працівників.

Поглинання, процеси глобалізації, інтеграція вітчизняних корпорацій у міжнародні процеси змушує переглянути наукові підходи формування моделі КК управління, що в умовах посилення конкуренції сприяти-

ме ефективності корпоративного сектора компанії, поліпшенню інвестиційного клімату.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вперше поняття "КК", як найважливіший фактор, що впливає на поведінку організації та соціальний розвиток, визначили Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 р. [1, с. 165]. Вони виявили, що крім персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій підприємства мають у своєму розпорядженні сильну культуру та особливий стиль, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливою теоретичною працею з даної проблеми є робота Шейна "Організаційна культура і лідерство" (1985), у якій описана теорія трьох рівнів КК (артефакти, проголошені цінності, базові уявлення) [2, с. 234]. Це дослідження — основа вивчати КК. Подальші дослідження КК будувалися вже на основі даної моделі [3]. КК підприємства представлено у працях українських вчених (В.А. Співак, К.О. Журавльова, Е.А. Капітонова, А.В. Аверіна та інших), і їх вивчення дозволяє зробити висновок, що на сьогодні відсутній єдиний підхід до тлумачення складу її структурних елементів, підготовки, стимулювання всіх працівників компанії на максимально ефективну реалізацію стратегії та впровадження відповідно стратегічним цілям.

З нашої точки зору, очевидним є той факт, що формування моделі КК обумовлюється національними особливостями країни, компанії, регіонів де розміщені структурні підрозділи та соціально-економічними передумовами впровадження, рівнем інституційно-правового забезпечення функціонування бізнес-середовища, доступністю фінансових та трудових ресурсів, нових технологій. Проте, попри значні теоретичні надбання, вплив КК на рівень конкурентоспроможності підприємства залишається недостатньо дослідженим, не визначені питання інженерної та маркетингової підготовки впровадження цього процесу.

МЕТА СТАТТІ

Дослідження змісту КК, її особливостей та ролі в стратегічному управлінні сучасним підприємством на основі її планування, оцінки та визначення складових мотиваційного механізму у системі реалізації маркетингової стратегії компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Методична основа процесу формування КК базується на аналізі стану основних параметрів, які характеризують рівень розвитку галузі як суб'єкта підприємницької діяльності, що підлягає розвитку. Аналіз робіт, проведений науковцями в цьому напрямі, дозволив сформулювати аналітичні складові, на підставі яких можна виділити стратегічні орієнтири. До цих параметрів належать: тенденції розвитку, охоплення ринку, тип конкуренції, співвідношення витрат на виробництво і збут, частка працівників розумової та фізичної праці, а також інноваційний підхід до управління галуззю [4, с. 89].

У будь-якій компанії, навіть якщо це не проголошено, не задекларовано у внутрішніх документах та не розписано у плакатах на стінах, є своя певна культура, дух, цінності, віра, переконання. Незалежно від того, турбується про КК керівник чи ні, вона певним чином впливає на кожне рішення, що приймається та виконується в компанії, а також на поведінку працівника компанії — від вахтера до директора. Усе частіше керівники компаній вважають, що проблеми КК лежать глибше ніж система заробітної платні. І, вважаючи так, вони намагаються змінити щось, що не можна помацати, виміряти чи документувати на папері. Цим "щось" є КК їхніх компаній. Тому під час розробки системи стратегічного розвитку компанії, поряд із зміною організаційної структури чи формуванням фінансового плану, плану маркетингу, є

зміна поведінки людей, їх ставлення до роботи, до виробничої активності компанії, до клієнта, до продуктивності праці, до мотиваційного механізму КК компанії. Тому необхідно правильно скорегувати дії по стратегічному розвитку, таким чином, щоб побудувати необхідну для економічного успіху культуру у компанії.

Якщо формальні цілі, завдання, цінності компанії не співпадають із тим, як реально "заведено" та, як звикли працювати люди, компанія має витратити дуже великі гроші на розробку системи КК, її впровадження, контроль, навчання спеціалістів, підвищення кваліфікації, впровадження регламентів продуктивності праці, додаткове матеріальне стимулювання, покарання, а також втрачати ще більші гроші від надання неякісних послуг та обслуговування, на втрачених замовленнях або клієнтах та прибутках.

Культуру не можна розкласти на складові, виміряти чи описати певними формулами. Корпоративна культура, за найпростішим визначенням, — це звичний спосіб поведінки працівників у компанії. Те, яким чином працівник буде себе поводити в організації, залежить не стільки від формальних процедур та правил, які просто не можуть регламентувати кожний крок працівника, а більше від норм поведінки, що склалися у групі, від цінностей, якими керується працівник, від ставлення працівника до певних явищ та понять, від певних "ритуалів". Саме норми, цінності, ставлення та ритуали складають КК кожної компанії. КК створюється поступово, досить довгий проміжок часу. Вона створюється самими працівниками компанії, які поводять себе так, а не інакше. Типова поведінка поступово стає нормою, якої повинні дотримуватися всі працівники компанії, та яку повинні приймати всі нові працівники, що приходять до компанії. ПАТ "Укртелеком", в якій проблеми КК є дуже "інтимним" питанням, є досить молодого українською компанією, зазнало досить швидкого зростання. За ці роки персонал компанії, що фактично працював тут із перших днів існування, сформував певну КК зі своїми нормами, цінностями, ставленням та ритуалами [3, с. 234]. Коли у 2018 р. на одну з посад Укртелекому запросили людину, яка до цього працювала у Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) — державній установі, вона протрималася там лише два чи три місяці, встигнувши за цей час посваритися зі своїми колегами, та практично завалити свою ділянку роботи. Це відбулося не тому, що людина виявилася не здібною, а тому що там, де вона працювала, було "заведено", що вона отримувала чіткі формалізовані накази чи завдання, нормою для роботи у її відділі було чітке виконання завдань, але ні в якому разі не прояв власної ініціативи та виконання чогось зверх того, що було наказано. Цінним у її відділі у НКЦПФР було спілкування між працівниками, із колегами та безпосереднім керівництвом, для того щоб обмінюватися інформацією, бути в курсі справ та мати теплі дружні стосунки. Саме на таке спілкування нормально витрачалась більша частина робочого дня. У новій компанії — Укртелекомі, до якої вона прийшла, було прийнято відповідальне та ініціативне ставлення до роботи. Нормою було те, що для кожної людини було визначено, що вона має робити для того, щоб її напрям приносив найбільший прибуток компанії. Цінним було забезпечення відділом прибутку компанії та висока якість обслуговування клієнтів компанії і отримання за це матеріальних благ. Попри дуже високий професіоналізм, знання своєї справи, людина не змогла працювати ефективно у новій компанії, оскільки її культура, що була принесена з державної установи, абсолютно не збігалася з культурою компанії ПАТ "Укртелеком".

КК "Укртелекому" — це розроблена та задекларована система цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, що існують у компанії та визначають поведінку та стимулювання кожного її працівника. КК цієї компанії включає фор-

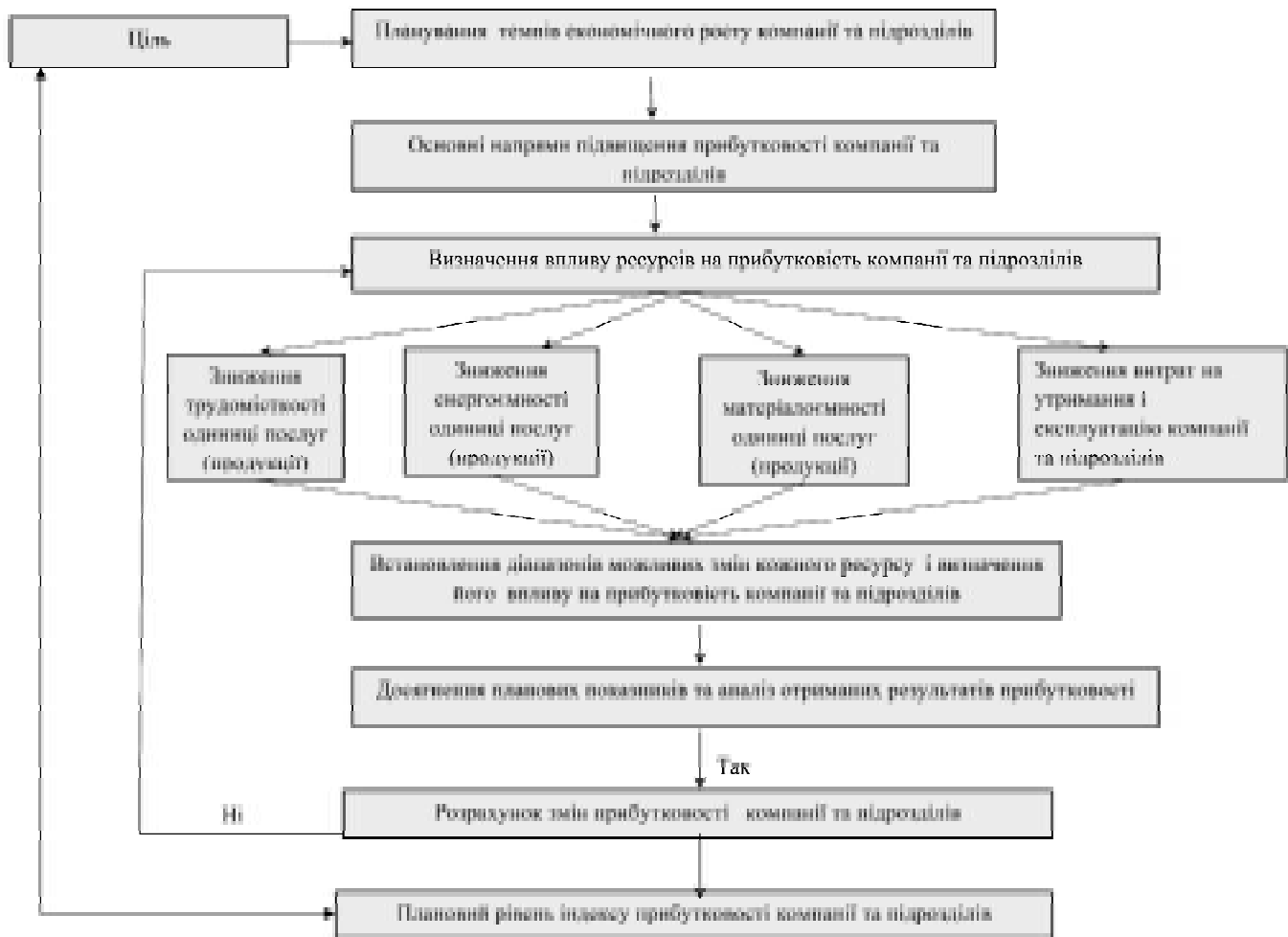


Рис. 1. Планування індексу прибутковості компанії та її підрозділів

мальні елементи — ті, які задекларовані та задокументовані, та неформальні — ті, що ніде не зафіксовані, але насправді визнаються працівниками.

Система цінностей визначає, що є "добре", а що є "погано" для компанії і для працівника. Для того щоб вплив системи цінностей був позитивним на роботу компанії необхідно, щоб система цінностей працівника відповідала системі цінностей компанії. Цього досягають комплексно, за допомогою правильного відбору, орієнтації та адаптації, навчання, стимулювання та ате-стації працівника.

Вірування та переконання — це певні сталі погляди (що не потребують перевірки) персоналу на наступні речі: Людську природу; Природу бізнесу; Продукти та послуги компанії; Ринок компанії; Клієнтів (у тому числі споживачів); Конкурентів; Бізнес-партнерів; Власників чи Акціонерів; Компанію; Організацію процесів у компанії, підрозділах, командах; Масштаби (обмеження) персональної свободи прийняття рішення та відповідальності; Професіоналізм у роботі (знати та навчатися!); Персональну роботу/завдання; Стандарти якості; Керівництво; Мотивацію; Інших працівників; Самих себе (як працівників та особистостей).

Як вже зазначалося, КК формує поведінку працівників та менеджерів, тобто культуру визначають ті фактори, що здатні вплинути на поведінку: перш за все, персональна та групова мотивація працівників, їх цінності та норми, система стимулювання та винагороди (працівник визначає, що є цінним для компанії та які тут прийнятні норми поведінки виходячи з того, за що компанія винагороджує та за що карає). Дуже сильними факторами, що впливають на КК, є поведінка лідерів, зовнішні та внутрішні інформаційні потоки, ритуали, видатні та урочисті події, що відбуваються у компанії.

Змінювати КК можна лише "згори-донизу". Насамперед тому, що важелі, які впливають на КК, знаходяться більшою мірою у руках керівництва.

Як вже було сказано, для того щоб певним чином змінити КК, треба подіяти на ті фактори, які її визначають (перелічені вище). Але потрібно пам'ятати, що найсильнішим фактором є поведінка працівників та керівників. Фактично цей фактор є природнім мультиплікатором (примножувачем) змін. Якщо ми впливаємо на фактори, що змінять поведінку однієї групи, це певним чином вплине і на поведінку інших груп та окремих осіб.

Для того щоб створити певну КК, потрібно: розробити систему підготовки та впровадження КК на основі планування індексу прибутковості підприємства, з використанням алгоритму оцінки впливу прибутковості компанії та її підрозділів на його виробничу активність та формування мотиваційного механізму;

відбирати на роботу працівників із такою мотивацією, цінностями, ставленням, нормами поведінки, які близькі до тієї корпоративної культури, яка є бажаною; інформувати, ефективно, нових працівників про те, що таке КК, її цінність та методи впровадження, через програми орієнтації та адаптації, через тренінги, навчання та наставництво, через власний приклад поведінки лідерів, через всі доступні "медіа", такі як: корпоративний сайт, дошку оголошень, газету підприємства, листи працівникам (у тому числі і через електронну пошту), презентації, збори та наради тощо;

стимулювати те, що є цінним, дякувати та відзначати за поведінку, яка має бути нормальною для працівників, винагороджувати героїв, які повинні бути взірцями чи стандартами поведінки, святкувати те, що є видатним та повинно цінитись;

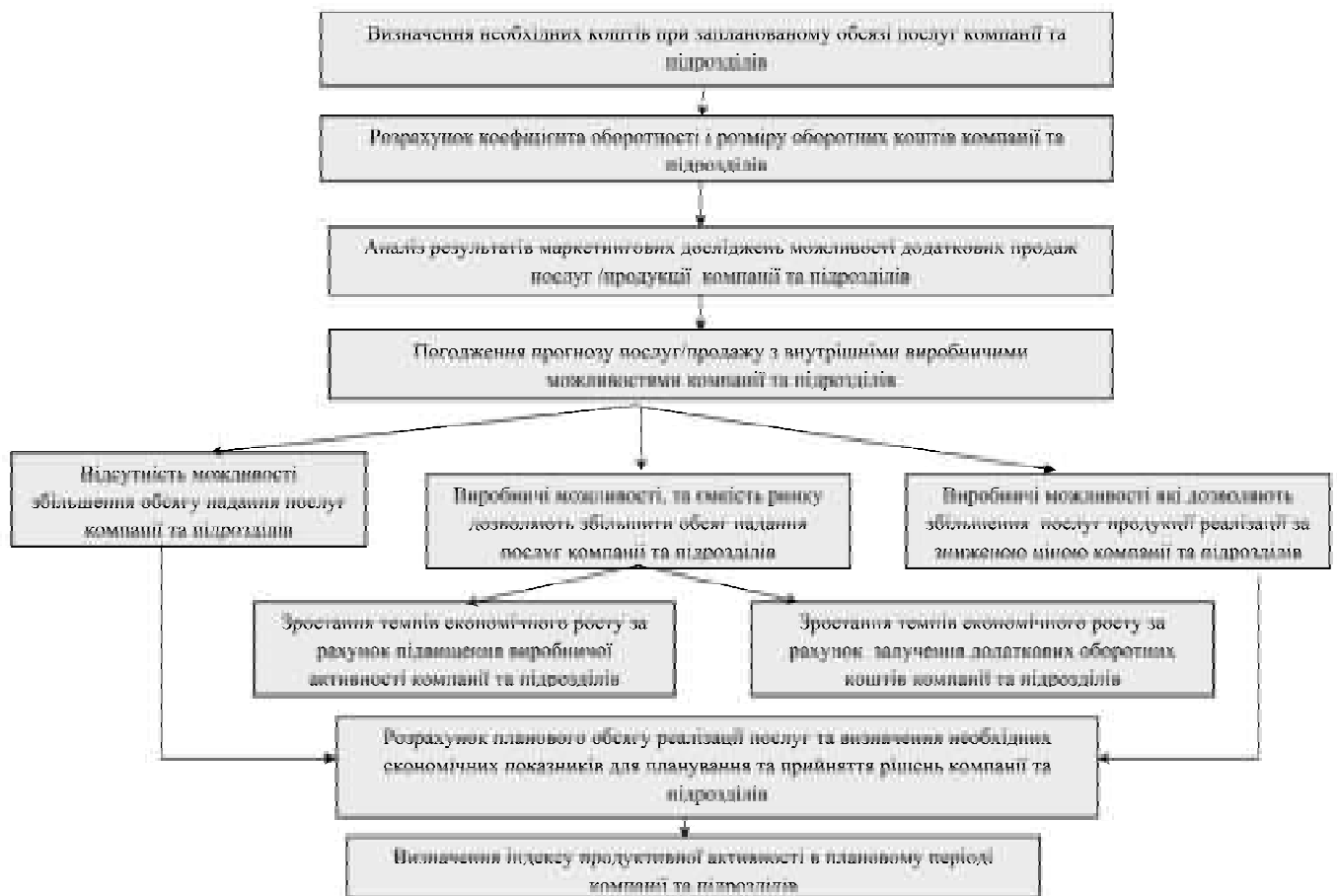


Рис. 2. Алгоритм оцінки впливу прибутковості компанії на її виробничу активність

щоденно керувати культурою, тобто тримати руку на пульсі та корегувати те, що потрібно.

Змінювати КК повинна не одна людина. Зміни повинна робити сильна та впливова команда, що включає основних стейкхолдерів процесу. В Укрзалізниці, для здійснення організаційних змін, у тому числі і для зміни КК, була зібрана досить велика команда, яка включала основне керівництво компанії, керівників найважливіших функціональних підрозділів та представників від робітників. Під час планування та здійснення змін команда залучала до роботи всіх бажаних, на яких, тим чи іншим чином, могли вплинути зміни. Позитивний досвід цього підприємства показує, що саме у створенні команди запорука успіху [5, с. 234].

КК відображає загальноприйнятні цінності, вірування, норми, а для їх зміни повинно пройти досить багато часу. В залежності від того, наскільки сильною була стара культура і наскільки кардинально її прагнули удосконалити, зміни займали від трьох місяців до трьох років. Так що, як кажуть, "поспішайте повільно".

Крім того, треба пам'ятати, що навіть коли ми не думаємо про КК, вона існує. До того ж вона постійно та динамічно змінюється. Це значить, якщо не тримати "руку на пульсі" та активно не керувати цим процесом, можна дуже швидко побачити, що вона змінилася і вже не відповідає потребам компанії. Отже, управління КК — це щоденна робота, у якій не може бути вихідних.

При створенні механізму формування та управління КК виділяються наступні основні принципи: цілеспрямованість, узгодженість, комплексність, збалансованість, своєчасність. Недотримання одного з указаних принципів управління приводить до зниження надійності та ефективності планів і програм підвищення виробництва, тому розробка механізмів реалізації цих принципів для працівників, як фізичного та розумового труда, є необхідною умовою створення системи управ-

ління КК. Для успішного впровадження системи необхідно враховувати всі "вузькі місця", які впливають на скорочення прибутковості компанії (наприклад, нераціональна організація виробництва, недостатній попит, трудомісткість, енергоємність, матеріалоємність, витрати на одиницю послуг (продукції), складні умови праці, кваліфікація спеціалістів).

Для впровадження КК необхідно: створити механізм синхронізації; нарощувати пропускну спроможність "вузьких місць"; забезпечити пропорційність розвитку процесів; синхронізувати режим роботи всього виробничого ланцюга, ритм якого створює "вузькі місця".

Для ефективного мотивації в концепції передбачаються інженерні та маркетингові розрахунки раціонального співвідношення між досягнутими результатами та винагородами, створюється механізм управління результативністю на основі мотивації праці, яка забезпечує високу результативність. Концептуально визначається рівень результативності близький до "технічної норми". Для оцінки змін КК використовується її інтегральний індекс, який розраховується на основі відносних індексів приватних показників прибутковості (наприклад-показники використання ресурсів), в якості яких виступають енергоємність, трудомісткість, матеріалоємність та ін. Слід визначити, що прибутковість є одним з важливих показників, який характеризує виробничу активність та результативність компанії та її підрозділів.

Темпи прибутковості та виробничої активності регулюються в залежності від заданих цілей і планових завдань. Зростання прибутковості надає можливість підвищити темпи виробничої активності за рахунок інтенсивних факторів, тобто зекономлених ресурсах.

Розроблені (прийняті) концептуальні положення КК є основою для створення організаційного механізму

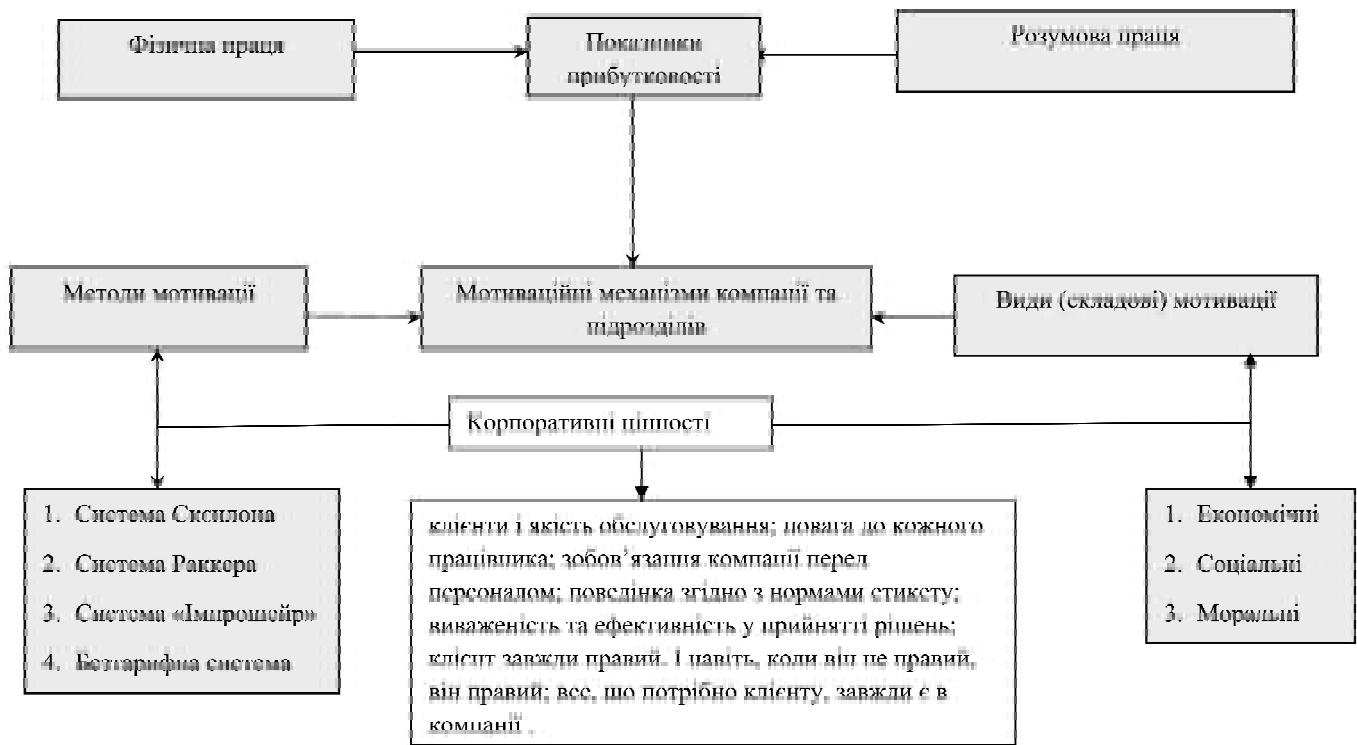


Рис. 3. Складові мотиваційного механізму КК компанії

Джерело: [5].

управління, який є інструментом для прийняття управлінських рішень і забезпечення мінімальних витрат при реалізації програм.

У рамках прийнятої концепції управління КК, як фактором виробничої активності, розроблена методика планування індексу продуктивності. Загальна схема планування індексу продуктивності представлена на рисунку 1.

Початковим етапом планування є забезпечення заданих темпів економічного зростання виробництва. Поточна величина річних темпів зростання продуктивності виробництва визначається на основі установлених цілей стратегічного планування. Досягнення цих цілей можливо при підвищенні виробничої активності. Темпи економічного зростання можуть збільшитися як за рахунок екстенсивного, так і за рахунок інтенсивного використання ресурсів.

На наступному етапі планування індексу продуктивності компанії та її підрозділів виділяються такі основні напрями підвищення продуктивності — трудові, технологічні, мотиваційні, соціальні.

Кожен напрям характеризується своїми факторами впливу на продуктивність, серед яких виділені показники: трудомісткості, енергоємності, матеріаломісткості, фондомісткості. Як показують дослідження, виділені фактори мають найбільший вплив на зростання продуктивності ресурсів, а отже, і на виробничу активність [5, с. 167].

Встановлення рівня продуктивності ресурсів полягає у визначенні можливої економії ресурсів під час використання резервів зростання продуктивності загалом компанії та кожного підрозділу.

Досвід підприємств "Укртелекому" та "Укрзалізниці" доводить що визначення індексу продуктивності — необхідна умова планування виробничої активності. Індекс продуктивності характеризує можливість зростання виробничої активності в плановий період. Однак для планування виробничої активності потрібні результати оцінки впливу зростання продуктивності на виробничу активність. Виходячи з такої оцінки, вибираються варіанти прийняття рішень з планування виробничої активності. У практиці відсутній інструмент оцінки впливу

на виробничу активність. У зв'язку з цим, в процесі дослідження, розроблено алгоритм оцінки впливу індексу продуктивності компанії та кожного підрозділу на виробничу активність підприємства. Алгоритм, який представлений на рисунку 2 і полягає в такому:

— На основі планових завдань по зміні питомих витрат ресурсів (матеріаломісткість, трудомісткість, енергомісткість) розраховується індекс їх продуктивності.

— На основі розрахованого індексу продуктивності ресурсів визначається зміна потреби компанії та її підрозділів в оборотних коштах при запланованому обсязі випуску продукції (в порівнянні з плановим періодом).

— Визначається темп приросту коефіцієнта оборотності за рахунок зростання продуктивності.

— Аналізуються результати маркетингових досліджень про можливість додаткового обсягу надання послуг (продажів продукції), з якого визначають темпи економічного зростання компанії.

— Отримана інформація, про ємності ринку і очікуваних обсягах продажів, аналізується фахівцями планово-економічної служби (відділу), разом з маркетологами, з точки зору узгодження з виробничими можливостями компанії та сумою наявних боргових зобов'язань. Залежно від ситуації вибирається варіант вирішення цієї проблеми.

— На основі аналізу можливостей економічного зростання визначається плановий обсяг реалізації продукції, за рахунок зростання продуктивності ресурсів і не витрачених оборотних коштів, а також необхідні економічні показники для планування і прийняття рішень щодо подальших темпів зростання виробничої активності.

— На основі отриманих розрахункових даних визначається темп приросту обсягу реалізації або індекс виробничої активності в плановому періоді.

Таким чином, запропонована методика дозволяє оцінити вплив зростання продуктивності на виробничу активність і на цій основі планувати можливе економічне збільшення за рахунок зростання виробничої активності, тобто за рахунок інтенсивних факторів виробнич-

тва. Ефективне управління зростанням прибутковістю неможливе без відповідного мотиваційного механізму діяльності працівників, бо наявність мотивації підвищує можливість своєчасного і якісного виконання планових робіт.

Основним завданням впровадження системи стимулювання праці і мотивації персоналу підприємства є створення умов, при яких у працівників всіх рівнів з'явиться мотивація вирішувати завдання щодо підвищення прибутковості. Складові мотиваційного механізму КК наведені на рисунку 3.

За результатами дослідження визначено, що для управління КК необхідно провадити оцінку прибутковості в залежності від цілей, методів визначення та показників прибутковості кожного підрозділу та компанії загалом.

Особливістю даного підходу є визначення рівня потенційного росту виробничої активності на основі індексного показника прибутковості, що дозволяє обґрунтовано приймати рішення про стан роботи компанії та її КК.

ВИСНОВКИ

Створення КК, яка відповідає стратегії, — важливий фактор реалізації стратегії, тому що при цьому формується трудова атмосфера і корпоративний дух, які впливають на досягнення запланованих показників і успіху на ринку. Культура компанії ґрунтується на методах бізнесу, цінностях та переконаннях керівників вищого рівня, етичних стандартах, філософії компанії, а також на традиціях, якими живе компанія. Таким чином, КК пов'язана з методами ведення бізнесу компанії та зі стилем її роботи.

В основному КК формується засновником або впливовими керівниками, які формують цінності, принципи, переконання, яких компанія притримується у своїй роботі. З часом ці цінності та принципи починають розділяти робітники та менеджери компанії. КК укріплюється діями нових лідерів, впровадженням стимулів, направлених на її прийняття і додержання робітниками, корпоративним фольклором, ілюстраціями ключових цінностей, а також заходами заохочування членів компанії за додержання норм КК.

Культура в компанії різна по витривалості та змісту. В одних варіантах КК сильна та єдина, в інших — слабка і неоднозначна. В умовах динамічної ділової обстановки оптимальна максимально адаптивна культура, підтримується відповідною системою дій у відповідності зі змінами вимог зовнішнього середовища. Трудова атмосфера в компанії з адаптованою культурою впливає на впровадження нових ідей, експериментів, раціоналізації, нових стратегій та методів роботи при умові, що такі зміни не шкодять основним принципам і цінностям. Одна з ключових особливостей адаптивної КК складається з того, що керівництво вищого рівня серйозно турбуються про добробут усіх ключових партнерів: клієнтів, робітників, власників, основних постачальників і міської влади — намагається задовольнити інтереси усіх.

У практиці та теорії не існує єдиних підходів до визначення, оцінки і вимірювання прибутковості. Відсутня комплексна система показників прибутковості.

Розроблена концепція управління прибутковістю, як фактором виробничої активності, враховує вплив продуктивності на виробничу активність підприємства. Зміна виробничої активності обумовлена інтенсивними факторами — ростом продуктивності є основою для створення організаційного механізму управління КК, є інструментом для прийняття управлінських рішень, а також забезпечує мінімальні економічні витрати при реалізації програми росту прибутковості. Розроблена методика оцінки впливу індексу прибутковості на виробничу активність дозволяє визначити можливість підвищення виробничої активності за рахунок росту виробництва без додаткових оборотних коштів. Чим тісніше відповідність КК і стратегії, тим менше часу

витрачається на виробітку політики, правил і процедур виконання робіт, а також на контроль їх дотримання.

Література:

1. Друкер П. Задачи менеджменту в XXI веке: пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2018. 286 с.
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Principles of Scientific Management 1911 [Электронный ресурс]. "Центр гуманитарных технологий, 2010—2018 (последняя редакция 25.08.2018.) URL: <https://gtmarket.ru/personals/>
3. Приватизація, інвестиції та фондовий ринок: правові засади та практика. Т. 2: Приватизація відкритих акціонерних товариств (на прикладі ВАТ "Укртелеком") / [С.О. Довгий, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник]; за ред. С.О. Довгого, Т.І. Лозової. — К.: Укртелеком, 2001. — 552 с.
4. Воробієнко П.П. Перехідна економіка теорія та практика: монографія / Воробієнко П.П., Олійник Г.Ю. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. — 272 с.
5. Олійник Г.Ю. Управління реструктуризацією залізничного комплексу України. Г.Ю. Олійник. К.: Логос, 2014. 306 с.

References:

1. Drucker, P. (2018), *Zadachy menedzhmentu v XXI veke* [Tasks of management in the twentieth century], Izd. House Williams, Moscow, Russia, pp. 286.
2. Taylor, F. Y. (2010—2018), "Principles of scientific management. Principles of Scientific Management 1911", Center of humanitarian technologies, available at: <https://gtmarket.ru/personals/> (Accessed 20 Jan 2019).
3. Dovgoiy, S.O. and Lytvyn, V.M. (2001), *Perekhidna ekonomika teorii ta praktyka* [Privatization, Investments and the Stock Market: Legal Basis and Practice], 4th ed., vol. 2, *Pryvatyzatsiia vidkrytykh aktsionerlykh tovarystv (na prykladі VAT "Ukrtelekom")* [Privatization of open joint-stock companies (for example, OJSC Ukrtelecom)], Ukrtelecom, Kyiv, Ukraine, pp. 552.
4. Vorobienko, P.P. Lozova, T.I. and Oliynyk, G.Yu. (2018), *Perekhidna ekonomika teorii ta praktyka* [Transitional economics theory and practice], ONAT named after O.S.Popov, Odesa, Ukraine, pp. 272.
5. Oliynyk, G.Yu. (2014), *Upravlinnia restrukturyzatsiieiu zaliznychnoho kompleksu Ukrainy* [Management of the Restructuring of the Railway Complex of Ukraine], Logos, Kyiv, Ukraine, pp. 306.

Стаття надійшла до редакції 09.01 2021 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28
(044) 458-10-73