

guidelines for the development of the private medicine market in Ukraine in the context of the European policy «Health-2020» have been determined.

Keywords: private medical services, market of medical services, social marketing.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамян А. Т. Здравоохранение: переход к рыночным отношениям. *Врачебная газета*. 1999. № 3. С. 16–17.
2. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я / за заг. ред. Ю. В. Вороненка, В. Ф. Москаленка. Тернопіль: Укрмедкнига, 2000. 680 с.
3. Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення: 08.04.2020).
4. Куплю здоров'я: ТОП приватних медичних закладів України. 05.07.2018. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/kupliu-zdorovia-top-privatnykh-medychnykh-zakladiv-ukrayiny/> (дата звернення: 08.04.2020).
5. Шафранський В. В. Європейська політика «Здоров'я-2020»: використання науково обґрунтованих стратегій для отримання позитивних результатів. *Економіка і право охорони здоров'я*. № 1(3). 2016. С. 44–48.
6. Янчак Я. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації та інтеграційних процесів у охороні здоров'я. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2017. № 876 (15). С. 227–235. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13222/235.pdf>
7. Гапонова Е. О. Ринок медичних послуг в Україні: проблеми та протиріччя. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). Ekonomia*. № 6. 2016. С. 24–26. URL: https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/15362/1/eesj_6_p3_24-26.pdf
8. Барзилович А. Д. Моніторинг ефективності регулювання ринку медичних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 124–130. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.124

УДК 658.5.011+316.628.5

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

І. О. Попатенко, О. В. Таранич

Анотація. Управління корпоративною культурою визначає підвищення ефективності розвитку підприємства на ринку як безпосереднє стимулювання праці персоналу і вплив на зовнішнє середовище та споживачів. У статті розглянуто корпоративну культуру як складник стратегії розвитку підприємства. Метою роботи є визначення теоретичних засад корпоративної культури в організації та визначення шляхів удосконалення управління корпоративною культурою як складником стратегії розвитку підприємства. Запропоновано підхід до розробки системи менеджменту, яка підтримуватиме прийняття управлінських рішень щодо управління корпоративною культурою на підприємстві у межах операційної стратегії. Підхід поєднує три компоненти, які формують бренд компанії як роботодавця, бренд соціальної відповідальності та партнерства в екосистемі «територіальний маркетинг – регіональне співробітництво – кластер», що втілює соціально-етичний складник для підтримки брендів компанії на ринку.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність, операційна стратегія, державно-приватне партнерство.

Постановка проблеми. В Україні поняття корпоративної культури розглядають як сферу, що заслуговує на увагу та подальший розвиток. Є підприємства з нерозвиненою корпоративною культурою, яка перебуває в зародковому стані, або управління відносинами у трудовому колективі розвивається неконтрольовано. Водночас деякі підприємства проводять заходи щодо зміни корпоративної культури, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії, доповнювала її. Нині невелика кількість українських підприємств розвивають спеціальні служби з формування та впровадження корпоративної культури. Їх керівники вимагають часу для усвідомлення її значущості в корпоративному розвитку як нематеріальної основи конкурентоспроможності, як складника успіху підприємства на ринку.

Аналіз досліджень та публікацій. Корпоративна культура як категорія філософії та менеджменту є складником організаційної культури підприємства і співвідноситься з нею, як частина і ціле. Вона формується, по-перше, як продукт його природного розвитку, під час

спілкування співробітників між собою та з керівництвом, є процесом формування виробничих відносин та вважається еволюційним шляхом організаційної (корпоративної) культури.

По-друге, культура спілкування створюється людьми, штучно нав'язується під час спілкування, є результатом раціонального вибору і вважається цілераціональною моделлю.

По-третє, функціонування підприємства поєднує формально раціональні та спонтанні виробничі процеси, що утворюють змішану природно-штучну систему, яка вважається двоєдиною корпоративно-цивільною культурою. У цьому поєднанні корпоративний складник визначає уособлення конкуренції на ринку, конкурентних відносин та конкурентоспроможності підприємства, змагання за прибуток, якому притаманні витрати морально-психологічного характеру, які безпосередньо не стосуються, не змінюють економічних та правових основ існування підприємства. У цьому контексті слід звернутися до британського профспілкового активіста Т. Дж. Даннінга, який у 1860 році відзначив зв'язок прибутку (300 %) та злочини заради нього [1]. Корпоративна культура потребує певного обмеження автономності та свободи працівників, виконання їх посадових обов'язків для досягнення корпоративних цілей.

До того ж громадянський складник у сучасних умовах визначає зростання корпоративної соціальної відповідальності, налагодження партнерських відносин із контрагентами, державно-приватне партнерство. Корпоративна культура визначає простір конструктивної взаємодії з контрагентами як із рівноправними партнерами, конкуренція зміщується на другий план, від перемоги над слабкими конкурентами до співробітництва, до створення креативного простору, самореалізації у сфері професійної діяльності. Домінування цього складника корпоративної культури у мережі партнерської взаємодії перетворює її на кластер підприємств [2].

Розгляд організації як культурного феномену має відносно давню історію і належить до традицій Ч. Барнарда, М. Вебера, К. Левіна, Т. Парсонса, Г. Саймона. Вперше термін «корпоративна культура» у XIX століть увів Г. Мольке, відтоді це питання активно розробляється закордонними (Р. Акофф, М. Бурц, Т. Дейл, А. А. Кеннеді, Л. Розенштіл, Р. Рюттінгер, С. Ханді, Р. Хошфед, К. Шольц) і вітчизняними дослідниками: І. В. Алексєєвим, А. Є. Кузьмінім, І. В. Мажура, Т. В. Ландін, В. І. Павловим, Н. І. Чухрай.

Існує кілька підходів до класифікації типів корпоративної культури, серед яких можна назвати найпоширеніші трактування. Так, С. Юшімура визначив поділ корпоративної культури на японський та західноєвропейський тип на підставі зіставлення буддистських та християнських цінностей, які поділяють співробітники підприємства.

В. Нойман досліджував американський тип корпоративної культури, що спирається на визначення специфічної ролі в орієнтації особистості, на фундаментальні вірування та цінності (визначення власної долі, можливості, особисті якості працівника, об'єктивний аналіз ситуації, самовдосконалення).

Р. Льюїс взяв як критерії корпоративної культури ставлення до часу і розглянув моноактивні, поліактивні та реактивні її типи.

К. Камерон та Р. Куїн припустили, що корпоративна культура формується на конкуруючих цінностях: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична. Така типологія універсальна і охоплює всі її типи.

Подібну типологію пропонує Дж. Зоненфельд: «бейсбольна команда», «клубна культура», «клубна команда», «академічна культура», «оборонна культура» – вони мають різний потенціал успіху компанії та різний кар'єрний шлях працівників.

Метою роботи є визначення теоретичних засад формування корпоративної культури в організації та визначення шляхів підвищення ефективності управління корпоративною культурою як складником стратегії розвитку підприємства.

Викладення основного матеріалу. Корпоративна культура є на кожному підприємстві, але у різному стані (навіть зародковому для стартапів), і відіграє провідну роль. У такій культурі управління відсутні цінності, немає розуміння факторів, що забезпечують успіх підприємства, є лише припущення. Наразі персонал є основним ресурсом розвитку, і важлива діяльність кожного працівника. У цих умовах міжособистісні стосунки сприяють трудовій активності працівників чи перешкоджають цьому. Корпоративна культура починається зі створення соціально-психологічного клімату: культури взаємовідносин персоналу як представників різ-

них рівнів, стоосунків між собою, з керівництвом, як шанобливе ставлення керівництва до підлеглих, як визнання керівництвом попередніх заслуг, як заохочення нових досягнень. Корпоративна культура складається з ідей, поглядів та базових цінностей, що поділяються всіма членами колективу. У сучасних організаціях керівництво прагне зміцнювати внутрішні комунікації для підвищення ефективності праці, що визначає розвиток корпоративної культури в організації.

Корпоративна культура є системою цінностей матеріального та духовного характеру, які взаємодіють між собою, властиві цьому підприємству, відображають його індивідуальність, визначають сприйняття у соціальному середовищі через поведінку, взаємодію з навколишнім середовищем. Корпоративна культура є напрямом дослідження, що перетинається з менеджментом, стратегічним управлінням, соціологією, культурологією та психологією. Це визначає певні труднощі її дослідження, а з іншого боку, дає змогу використовувати корпоративну культуру як інструмент підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві шляхом зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів в умовах загострення конкуренції та боротьби за зростання прибутку в галузі.

Корпоративна культура визначає систему відносин усередині та між соціальними групами: власники, топ-менеджери, рядові співробітники; «керівники – підлеглі»; «співробітники – колеги – керівництво»; «працівники компанії – зовнішні партнери». Ці відносини формують загальні цінності, норми та правила поведінки, навіть певні ритуали та міфи. Для HR-менеджера важливим завданням є управління корпоративними комунікаціями: через сильну творчу корпоративну культуру відбувається утримання професіоналів та ключових / цінних співробітників. Корпоративна культура визначає репутацію компанії, її конкурентоспроможність, рівень комерційного успіху. Тому формування корпоративної культури є важливим напрямом внутрішніх інвестицій.

Корпоративна культура визначається щоденною поведінкою та вчинками вищого керівництва компанії, менеджерів вищої та середньої ланки, окремих співробітників. Отже, формування корпоративної культури має відбуватися зверху вниз. Інструментами інформаційного впливу на співробітників підприємства є корпоративні свята, промоушен-акції, міфи; корпоративне видання. Формування корпоративної культури має враховувати менталітет, суспільну свідомість, психологію, вплив економічного середовища, культурне життя. Корпоративна культура має періодично оновлюватися, щоб відповідати умовам галузевої конкуренції, державному регулюванню, стрімким економічними змінам, новим технологіям тощо.

Позитивна корпоративна культура ефективно впливає на персонал і організацію загалом. Вирішальними є узгодження зусиль, індивідуальний вплив кожного співробітника задля досягнення злагодженого кінцевого результату. Ідеальна корпоративна культура, коли весь персонал організації знає, що треба робити; демонструє професійну підготовку та необхідні здібності для досягнення поставленої мети.

Складниками корпоративної культури є стратегія та кадрова політика, що визначають стиль ведення бізнесу, зокрема стиль управління та філософію компанії: місію, цінності, бачення та компанії, що обумовлюють корпоративний бренд та бренд роботодавця.

Корпоративна культура має створюватися цілеспрямовано «згори донизу» (у класичному трактуванні організаційної структури управління підприємством), із різних елементів, із людських відносин між співробітниками, керівниками та підлеглими (рис. 1). Система управління складниками корпоративної культури формує організаційне ядро, центр на внутрішнє середовище підприємства. Така система формує соціально-психологічний клімат усередині підприємства і визначає характер взаємодії його організаційних складників (дочірніх компаній, відділів, окремих співробітників) на зовнішнє середовище, що є вихідним пунктом у розвитку стратегії його корпоративної соціальної відповідальності.

Під час упровадження змін стратегії, структури та інших елементів системи управління керівники мають оцінити рівень реалізації, розробити кроки до змін. Водночас слід враховувати, що корпоративна культура є природно інертнішою, ніж модернізація інших елементів системи управління. Тому її зміна має випереджати інші дії, результати будуть отримані відразу.



Рис. 1 – Розвиток корпоративної культури у системі управління соціально-відповідальної організації

Source: compiled by the authors

Nestlé – компанія з понад 150-річною історією та традиціями, що відповідає сучасним викликам на ринку. Nestlé належить 448 фабрик та промислових підприємств у понад 83 країнах світу, де працюють близько 328 тис. осіб. Асортимент Nestlé постійно розширюється і включає майже 8,5 тисячі відомих торгових марок у світі. Nestlé – це виробник високоякісних, корисних та безпечних продуктів харчування, що має репутацію порядного, відповідального та надійного партнера, продукція якого має довіру споживачів у різних країнах світу. Мета корпорації – бути провідною компанією у сфері здорового способу життя та раціонального харчування. Через зростання населення планети збільшується і коло проблем з охорони здоров'я, з доступністю щоденного раціону. Тому здоровий спосіб життя та раціональне харчування є центром програми «Створення спільних цінностей» [3].

Основні положення корпоративної культури Nestlé базуються на проблемах розвитку суспільства, в основі яких – відповідність суспільним нормам та цінностям; далі йдуть питання щодо забезпечення сталого розвитку з метою захисту майбутнього; на підставі них формується «Програма створення спільних цінностей», наприклад, доступ до води та харчування, розвиток сільських районів, що розглядається як можливість для бізнесу, і оперативні завдання, які необхідно вирішити (рис. 2). Компанія декларує обов'язок майбутніх поколінь захищати природні ресурси. У довгострокових рішеннях ідеться про екологічність та соціальну стійкість. Пошук ефективних шляхів співробітництва є ключем до вирішення найважливіших проблем суспільства та максимізації цінностей, що створюються.

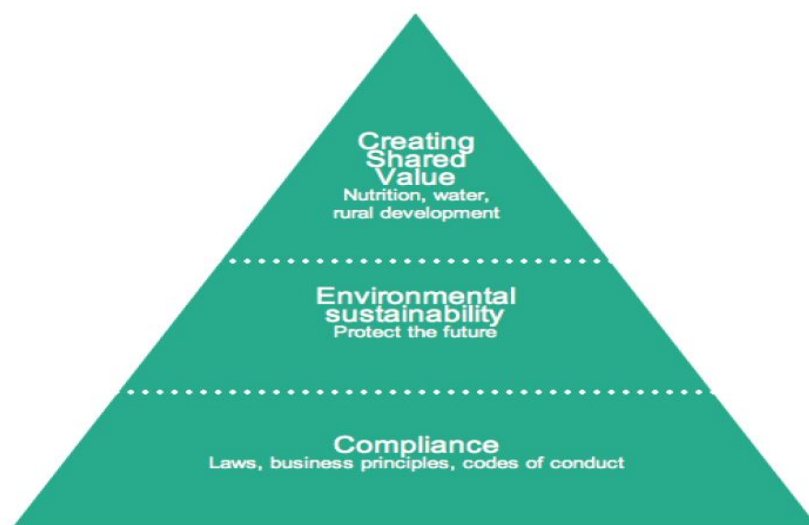


Рис. 2 – Основні положення корпоративної культури Nestlé

Source: Creating Shared Value at Nestlé. URL: <https://www.nestle.com> [3]

Розвиток Nestlé включає операційні фактори для забезпечення стабільного розвитку, драйвери зростання для створення доданої вартості та конкурентні переваги, що базуються на корпоративній культурі, цінностях та принципах. Їх огляд наведено на рис. 3.

Чинники корпоративної культури		Складники корпоративної культури	
Конкурентні переваги: існує нерозривний зв'язок між продуктами та можливостями, які дають наукові дослідження, між широкою географічною присутністю та духом підприємництва, між людьми та цінностями		<ul style="list-style-type: none"> люди, культура, цінності та стосунки; продукція брендів; наукові дослідження; географічна присутність 	
Чинники зростання		<ul style="list-style-type: none"> здоровий спосіб життя; раціональне харчування; ринки, що розвиваються 	<ul style="list-style-type: none"> преміалізація брендів; засоби зовнішньої реклами; популярні продукти
Принципи операцій: Nestlé досягає успіху за взаємопов'язаними (наведеними) компетенціями		Успіх базується на орієнтації на споживачів, як робота у центральних галузях, як досконалість. Операційна ефективність. Залучення споживача та інтерактивна взаємодія з ним. Інновації та оновлення	

Рис. 3 – Огляд факторів корпоративної культури Nestlé

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

Отже, управління корпоративною культурою є складником стратегії розвитку підприємства, яку слід планувати так само, як генеральну стратегію його розвитку, маркетингову стратегію, розглядати її як елемент операційного та адміністративного менеджменту. Корпоративна культура забезпечуватиме підвищення ефективності функціонування підприємства, коли відбуватиметься проходження на ньому всіх етапів її становлення, від системи прийняття рішень його керівництва до донесення організаційної думки до рядових працівників, які реалізовуватимуть персональні професійні компетенції на власному свідомому рівні, і з підкріпленням впевненості у залученні до значного перспективного проєкту з перетворення світу на краще, і створення продукції, яка буде робити споживачів кращими. Розглянемо систему управління, яка підтримуватиме прийняття управлінських рішень щодо управління корпоративною культурою на підприємстві як складник стратегії маркетингу (рис. 4). Вона пов'язуватиме операційну стратегію розвитку підприємства з системою маркетингу. Звичайно, формування бренду підприємства для споживачів є головним завданням маркетингової політики підприємства, інші складники її підтримують, але вони утворюють потужний соціальний фон, доповнюють та підтримують бренди підприємства на ринку, коли в них втілений соціально-етичний компонент, корпоративна соціальна відповідальність, заявлені як місія покращення певного складника суспільного життя.

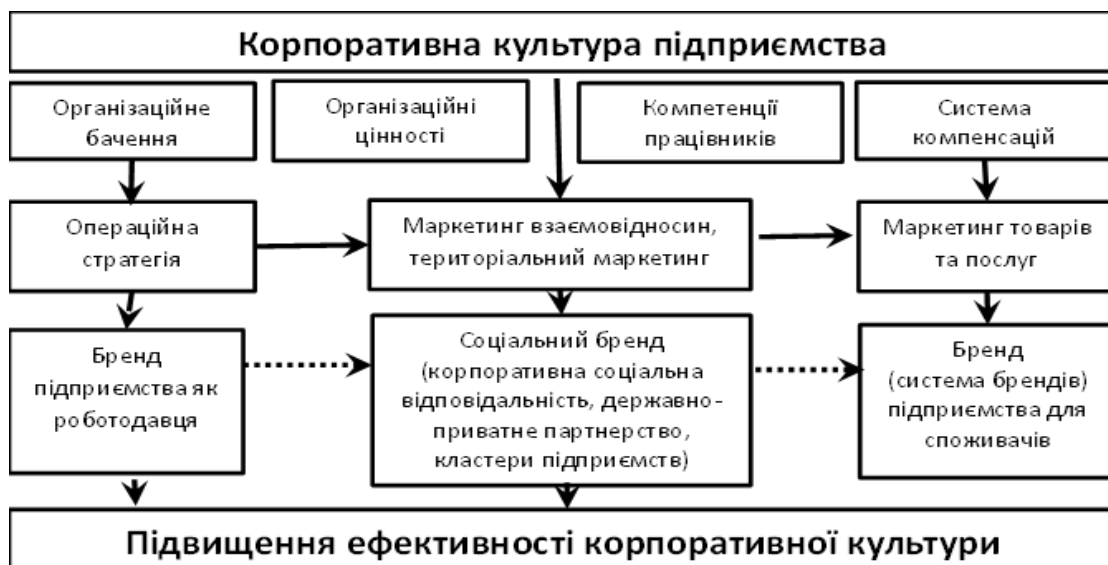


Рис. 4 – Управління корпоративною культурою як складник операційної стратегії розвитку підприємства

Source: compiled by the authors

Висновки та рекомендації. Корпоративна культура є частиною процесу управління розвитком бізнесу та формування відповідного корпоративного духу працівників; високий її рівень – це ключовий фактор формування довгострокової ефективності бізнесу через вплив на працівників, їх мотивацію, підвищення продуктивності та ефективності їх професійних компетенцій.

Запропоновано трактування якісного складу системи управління складниками корпоративної культури, яка формує організаційне ядро, центр впливу на внутрішнє середовище підприємства. Така система визначається як соціально-психологічний клімат усередині підприємства, і визначає характер взаємодії його організаційних складників (дочірніх компаній, відділів, окремих співробітників) і є вихідним пунктом у розвитку стратегії його корпоративної соціальної відповідальності.

Запропоновано підхід до розвитку системи управління, який підтримуватиме прийняття рішень з управління корпоративною культурою на підприємстві як елемент операційної стратегії та стратегії маркетингу, в якому втілено соціально-етичний складник, щоб доповнювати та підтримувати бренди підприємства на ринку.

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 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 strategy of enterprise development.

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 operating 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: corporate culture, corporate social responsibility, operating strategy, public-private partnership.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Dunning T. J. Trades' unions and strikes: their philosophy and intention. London. 1860. 52 p.
2. Гриценко С. І., Таранич А. В. Стратегія міжнародної економічної діяльності кластерних утворень в інформаційній економіці: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2010. 227 с.
3. Creating Shared Value at Nestlé. URL: www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/2011-csv_creating-shared-value.pdf

УДК 657.1/6.-025.32

БАГАТОФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. Г. Федорченко, Є. Є. Іонін

Анотація. Виробничі запаси займають значну частину у структурі витрат підприємств, а ефективність їх використання на пряму впливає на прибутковість суб'єкта господарювання. У статті проаналізовано систему показників, яка характеризує ефективність використання виробничих запасів. Визначено місце матеріальних витрат у собівартості продукції виробничих підприємств. Розглянуто місце управлінського обліку в системі ефективного використання виробничих запасів. Зазначено рекомендації щодо вдосконалення ефективності використання виробничих запасів.

Ключові слова: виробничі запаси, матеріаловіддача, матеріаломісткість, аналіз, управління.

Постановка проблеми. Фінансові результати підприємства залежать від собівартості продукції, робіт, послуг, складниками якої є виробничі запаси. Неналагоджена система управління виробничими запасами призводить до несвоєчасного забезпечення виробництва необхідними матеріалами, сировиною, комплектуючими виробами, напівфабрикатами або до надлишкового їх накопичення на складах підприємства. Неефективність прийнятих управлінських рішень стосовно необхідності формування запасів та їх кількості може призвести до втрати підприємством прибутку внаслідок простою через недостатність виробничих запасів або до заморожування грошових коштів через їх накопичення.