

8. Kyrych N.B. Teoretychni ta prykladni mekhanizmy upravlinnia stratehiieiu pidvyshchennia hospodarsko-finansovoi stabilnosti pidpriemstva. Theoretical and applied mechanisms of management of the strategy of improving the economic and financial stability of the enterprise. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, 2008, no. 3, pp. 136 – 142.
9. Andrushkiva B.M. Problemy teorii i praktyky menedzhmentu. Problems of the theory and practice of management. Ternopil: TzOV „Ternohraf“, 2009. [In Ukrainian].
10. Fedyshyn I.B. Osoblyvosti vprovadzhenia innovatsii v umovakh transformatsii promyslovykh pidpriemstv (Yevropeiski aktsenty). Features of introduction of innovations in the conditions of transformation of industrial enterprises (European accents). Ternopil: TzOV „Terno-Hraf“, 2014. [In Ukrainian].
11. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.Ye. Osnovy menedzhmentu: metodolohichni polozhennia ta prykladni mekhanizmy. Fundamentals of Management: Methodological Provisions and Applied Mechanisms. Ternopil: Lileia, 1997. [In Ukrainian].
12. Khadzhyanova O.V. Lohistychna stratehiia upravlinnia vytratamy velykoho bahato profilnoho promyslovoho pidpriemstva (Logistics cost management strategy for a large number of specialized industrial enterprises) dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk. (PhD Thesis). Donetsk, 2006.
13. Sherstiuk R.P. Innovatsiini shliakhy aktyvizatsii pryrodookhoronnoho provaidynhu v umovakh pidpriemstva (Yevropeiski aktsenty) Innovative ways of activation of environmental provisioning in the conditions of the enterprise (European accents). Ternopil: TzOV „Terno-hraf“, 2011. [In Ukrainian].

Отримано 08.11.2017

УДК 331.108.2

**Ніна МІЛОШЕВИЧ**

**Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна**

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР  
ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

***Резюме.** Досліджено, що сучасні умови розвитку України потребують нових підходів щодо механізму підвищення результативності діяльності кожного підприємства. Суттєвим ресурсом і необхідною умовою стійкого стану підприємства на ринку є корпоративна культура, яка у даний момент недооцінюється керівництвом вітчизняних підприємств. На успіх підприємства значною мірою впливає сила корпоративної культури. Залежно від характеру впливу на кінцеві результати діяльності організації впливають позитивні (сильні) й негативні (слабкі) корпоративні культури. В процесі впровадження корпоративної культури переважна більшість українських підприємств стикаються з багатьма проблемами. Необхідність формування корпоративної культури та її розвитку від негативної до позитивної вимагає адекватних управлінських дій та уваги з боку керівництва підприємства. Побудова сильної корпоративної культури призведе до збільшення економічного зростання підприємства.*

***Ключові слова:** корпоративна культура, конкурентоспроможність, позитивна й негативна корпоративна культура, результативність діяльності.*

**Nina MILOSHEVYCH**

**Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine**

**CORPORATE MANAGEMENT CULTURE AS A FACTOR TO  
INCREASE THE COMPANY'S EFFICIENCY**

***Summary.** This article studies the modern development conditions of Ukraine which call for new approaches to the efficiency enhancement mechanisms of each company. The essential resource and the prerequisite for the*

*company's stable state in the market is a corporate culture which is now underestimated by the national company's management. In the process of the corporate culture implementation, the overwhelming majority of Ukrainian companies face many challenges. The power of corporate culture has a significant effect on the company's success. Depending upon the impact nature to the final result of the company's activity, the corporate culture is divided into positive (strong) and negative (weak). The need to promote the corporative culture and its development from negative to positive requires some adequate management actions and attention from the company's management. The change process of the corporate culture at every company has a certain specific character but the following variants of its implementation could be identified: revolutionary way, evolutionary or managed way. In the process of implementation of the corporate culture, it is necessary to be involved into a continuous engagement for formation of the general corporate goals, values and behavioral norms; to create a comfortable work environment of the employees; to apply possibilities of the modern material incentive systems to take full advantage of the employees' capacity. Only an ad hoc corporate culture that takes into account the features and needs of a particular company enables to increase the labour efficiency and loyalty of the employees to the company. The construction of a strong corporate culture will in turn lead to the company's economic growth through increasing the motivation in work and quality improvement of work performed.*

**Key words:** *corporate culture, competitiveness, positive and negative corporate culture, work performance.*

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура – відносно нове поняття для українського економічного простору, хоча в розвинених закордонних країнах концепція корпоративної культури була сформульована ще 20 років тому. Сучасні умови розвитку України, зокрема кризовий стан економіки, жорстка конкуренція, швидка зміна ринкової кон'юнктури потребують нових, сучасних підходів щодо механізму підвищення ефективності діяльності кожного підприємства. Як свідчить досвід західних країн, суттєвим ресурсом і необхідною умовою стійкого стану підприємства на ринку, потужним фактором її конкурентоспроможності є корпоративна культура. Рівень її розвитку суттєво впливає на результативність діяльності підприємства. Але на сьогодні не зважаючи на безперечну актуальність питань упровадження корпоративної культури у свою діяльність, лише незначна кількість підприємств в Україні займаються цим питанням як належить. За статистикою, тільки в 20% вітчизняних компаній усвідомлено формують корпоративну культуру. Водночас на Заході цю проблему розглядають серйозніше, тому в 70% компаній менеджери беруть активну участь у формуванні корпоративної культури, а на Сході дане питання стоїть на першому місці в 90% організацій. У Японії відданість компанії зводиться до рівня культури [1].

На вітчизняних підприємствах у більшості випадків пошуки шляхів розвитку обмежуються рішенням матеріально-технічних питань. Що ж стосується «людського фактору», то він найчастіше не враховується, хоча саме людина є ініціатором та рушійною силою процесу господарської діяльності, а ефективність її праці залежить від системи цінностей і поглядів, загальних ідей, норм і методів керування, тобто факторів корпоративної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних і практичних засад формування та впровадження корпоративної культури в діяльність підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених: Абрамова С.Г., Костенчука І.А., Петруніна Ю.Ю., Борисова В.К., Чарльза Хенді, Камерон К., Куинн Р., Дж. Зонненфельда, Роберта Кука, Едгара Шейна та інших. Не зважаючи на значну кількість питань, які досліджуються у працях науковців, такі важливі питання, як формування та впровадження корпоративної культури в діяльність вітчизняних підприємств потребують подальших наукових досліджень.

**Мета статті** – визначення сутності корпоративної культури та проблем її впровадження у діяльність вітчизняних підприємств; узагальнення основних характеристик позитивних та негативних корпоративних культур і виявлення рівня їх впливу на результативність діяльності підприємств.

**Постановка завдання.** У теперішній час існує ряд проблемних питань, що стосуються вивчення теоретичних концепцій і розроблення практичних рекомендацій з формування та впровадження корпоративної культури на підприємствах України. Вирішенню цих проблем і присвячена дана стаття.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні в українському менеджменті існує велика кількість різноманітних підходів до керування персоналом. В основі кожного підходу лежить теоретична концепція, що пояснює поведінку співробітників компанії, взаємодію особистості й організації, а також стимулюючі фактори, що підвищують ефективність роботи співробітників. Особливе місце серед цих підходів належить концепції корпоративної культури [2]. Зростання уваги до впровадження корпоративної культури управління в діяльність організацій визначається особливостями функціонування сучасного бізнесу, який характеризується нестійкістю, складністю прогнозування, великою швидкістю змін, різноманітністю сфер діяльності.

Термін «корпоративна культура» з'явився у XIX ст. Його сформулював німецький фельдмаршал Мольтке, який використовував його для характеристики взаємин в офіцерському середовищі. З часом це поняття поширилося й на інші сфери і сьогодні корпоративна культура відіграє величезну роль для забезпечення керованості будь-якого економічного об'єкта, особливо в умовах невизначеності й нестабільності зовнішнього середовища.

Корпоративна культура – це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, й отримати максимальний прибуток [3].

Корпоративна культура – це сукупність моделей поведінки, які придбані компанією в процесі адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов та на досвіді довели свою ефективність. Саме корпоративна культура безпосередньо визначає ставлення працівників до виконуваних ними професійних обов'язків, дозволяє поліпшити процеси внутрішньої комунікації, а також забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух у колективі, від якого часто залежать кінцеві результати діяльності.

Досвід найбільших світових корпорацій демонструє, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, а також одним із головних джерел конкурентних переваг.

Керівники успішних підприємств розглядають корпоративну культуру організації як вагомий інструмент, що дозволяє створити єдиний напрямок руху й розвитку компанії, орієнтувати співробітників компанії на загальні цілі й ціннісні установки, забезпечити адаптацію співробітників й виникнення в них почуття відданості справі й компанії. Корпоративна культура підприємства дає змогу вирішити дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній, продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [4].

Роль корпоративної культури стає особливо актуальною в ситуації економічної кризи. Особливості корпоративної культури дають підприємствам можливість набути необхідної гнучкості, яка робить його стійким до зовнішніх і внутрішніх загроз. Правильно вибудована корпоративна культура підприємства допомагає швидко й ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, коливання режиму поставок, інші виробничі проблеми. Елементи корпоративної культури, доповнюючи один одного, формують стійку до зовнішніх впливів і внутрішніх збоїв систему, оскільки корпоративна культура підвищує стійкість підприємства через надання організації більшої гнучкості.

Вона створює атмосферу й визначає спосіб дій, які допомагають співробітникам швидко й адекватно реагувати на несподівані ситуації [5].

Корпоративна культура підприємства є внутрішнім ресурсом організації, який у даний момент недооцінюється керівництвом вітчизняних підприємств, хоча інвестиції в створення, розвиток і підтримку корпоративної культури при правильному підході швидко окупаються.

Залежно від характеру впливу на кінцеві результати діяльності організації виділяють позитивні (сильні) й негативні (слабкі) корпоративні культури.

Українські науковці С.Г. Абрамова та І.А. Костенчук виділяють наступні критерії поділу культур на позитивні і негативні:

- а) ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності;
- б) ставлення працівників до підприємства;
- в) функціональні та міжособистісні стосунки співробітників.

Сила корпоративної культури значною мірою впливає на успіх підприємства. Наприклад, негативна корпоративна культура перешкоджає нормальному функціонуванню організації й досягненню бажаного результату. Слабка корпоративна культура практично не містить загальних цінностей, так як кожен елемент організації має свої цінності, норми, які легко піддаються зовнішньому й внутрішньому впливу й змінюються під його впливом.

Негативна корпоративна культура характеризується такими рисами:

- формальним підходом до виконання службових обов'язків;
- незацікавленістю робітників у результатах своєї праці, апатією; байдужістю, знеособленням проблем, консерватизмом;
- «розумовою» плинністю кадрів, тобто працівники присутні фізично, але інтелектуально й емоційно «відсутні», виконують тільки найнеобхідніше, працюють не якісно;
- низьким рівнем особистої відповідальності, сліпим підпорядкуванням;
- високою плинністю кадрів;
- протистоянням між окремими групами в колективі, ізоляціонізмом;
- відсутністю командного духу й почуття причетності до компанії;
- недовірою до керівників усіх рівнів;
- проблемою міжособистісного характеру, конфліктами у колективі, антипатією;
- наявністю чуток та пліток навколо підприємства, що підривають його авторитет і репутацію у його працівників, потенційних контрагентів, партнерів, споживачів, громадськості.

Крім того, на корпоративну культуру негативно впливає недотримання співробітниками норм ділового етикету, тобто неналежне ставлення до вхідних і вихідних телефонних дзвінків, організації ділових переговорів і т.д., що призводить до негативного іміджу компанії перед діловими партнерами, споживачами. Крім того, порушення субординаційної схеми стосунків та «панібратські» стосунки між керівником і підлеглими призводять до анархії на підприємстві, великої ймовірності неузгодженості виробничих завдань та їх невчасного виконання.

Недоліки негативних корпоративних культур відсутні на підприємствах, в яких сформована позитивна культура, якщо сприяє створенню відповідного морально-психологічного клімату й підвищенню рівня соціальної відповідальності у колективі.

Сильні корпоративні культури сприяють створенню відповідного морально-психологічного клімату й підвищенню рівня соціальної відповідальності у колективі, спрощують комунікацію й процес прийняття рішень, формують співробітництво на основі довіри. Їй властива гнучкість усіх елементів керування, уміння оперативно й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються (як у зовнішньому, так і внутрішньому

середовищах), наявність невеликої кількості обов'язкових цінностей, що виконуються, і норм, які свідомо коректуються, якщо буде потреба.

Позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності роботи, оптимізації всіх виробничих процесів, сталому розвитку самої організації та її колективу, формуванню комфортних умов і дружньої атмосфери в колективі, підвищенню статусу організації.

Відмінні риси сильної корпоративної культури:

- сильна корпоративна філософія, що поєднує, і місія;
- правильний добір і розміщення кадрів, їх навчання, підвищення професіоналізму й відповідальності за якість праці;
- сприйняття співробітниками себе як суб'єкта, чия професійна діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства;
- ефективне використання робочого часу (відмова від перекурів, неділових телефонних розмов і т.д.), сумлінне ставлення до своїх виробничих обов'язків;
- лідер, який довіряє іншим і в якого вірять;
- особиста відповідальність за загальний продукт спільної діяльності організації;
- особлива увага приділяється клієнтам і сервісу;
- всім співробітникам властиве почуття причетності зі справами фірми, бажання підтримати її успіх і авторитет своєю працею;
- просування за здібностями;
- наявність підтримуваних колективом церемоній, ритуалів, звичаїв;
- загальний емоційний підйом, що стосується роботи й майбутнього, почуття задоволеності й належності, відкрите спілкування.

На підприємствах, в яких сформована позитивна культура, у працівників формується відчуття відповідальності за якість продукту й породжується зацікавленість у його підвищенні. Діяльність будь-якого виду набуває творчого характеру, що створює загальну атмосферу захопленості своєю роботою.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації й розподілів. Більше того, сильна культура може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвиткові формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації [6].

Таким чином, розвиток корпоративної культури надає підприємству ряд переваг:

- зменшуються непродуктивні витрати часу;
- знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини;
- бізнес і окремі працівники стають адекватнішими;
- підвищується економічна ефективність бізнесу.

Корпоративна культура повинна використовуватись як стратегічний механізм, який орієнтує всіх співробітників на досягнення загальної цілі, тобто призводить до створення таких організаційних умов, які дозволяють підприємству швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, бути мобільним, гнучким та конкурентоспроможним.

Але для того, щоб сформована корпоративна культура була сильною та позитивною, її повинні дотримуватися більшість співробітників організації. Водночас дослідження показують, що в процесі впровадження корпоративної культури переважна більшість українських підприємств стикаються з багатьма проблемами.

Головною перешкодою є те, що більшість керівників підприємств намагаються будь-якою ціною отримати максимальний прибуток, при цьому не враховуючи інтересів рядових працівників та колективу в цілому. На багатьох підприємствах взагалі не зважають за потрібне приділяти увагу впровадженню корпоративної культури. Досить часто її розуміють винятково як спільні розважальні вечірки й поздоровлення, тоді як усвідомлення єдиного корпоративного духу, стилю, іміджу найчастіше відсутнє. Мало хто з керівників підприємств піклується про цілеспрямоване формування загальних для всіх співробітників цілей, цінностей та принципів поведінки, тобто про впровадження корпоративної культури.

З іншого боку, іноді корпоративна культура сприймається як засіб вирішення усіх проблем, які склалися в колективі. І керівництво підприємства намагається насильно, вольовим рішенням створити корпоративну культуру на підприємстві. Але, як відомо, корпоративна культура – це система матеріальних та духовних цінностей, які придбані компанією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої адаптації; це сукупність поглядів, моделей поведінки, способів спілкування, які склалися в колективі. Таку систему неможливо створити за короткий проміжок часу, і тим більше нав'язати зверху. Створення та впровадження корпоративної культури – це копітка робота, яка складається з певної кількості кроків і яка повинна враховувати специфіку відносин, які склалися в колективі, та в країні в цілому. Часто за корпоративну культуру приймають зведення внутрішніх правил поведінки, які існують у компанії, тоді як на Заході це поняття має набагато важливіше значення, коли корпоративна культура сприймається як стиль ведення бізнесу [1].

Як показує досвід роботи іноземних компаній, першочергова річ, з якої необхідно починати створення корпоративної культури, – це формалізація й регламентація відносин. Тобто необхідно чітко окреслити рамки відповідальності, зафіксувати процедури спілкування з клієнтами. Це дозволить підтримувати імідж компанії, скоротити час на вирішення завдань.

У процесі впровадження корпоративної культури необхідно проводити цілеспрямовану роботу з формування загальних корпоративних цілей, цінностей і норм поведінки; створювати комфортне робоче оточення співробітників; використовувати можливості сучасних систем матеріального стимулювання з метою всебічного використання потенціалу робітників.

Управління зміною культури зачіпає відносини, що сформувалися за тривалий період, тому процес є складним і болючим для організації. Зміни культури вимагають сформувати нові критерії для наймання працівників, реформувати систему заохочень, створити нові критерії просування службовими сходинками й навіть переглянути основні цінності. При змінах у корпоративній культурі виникають проблеми, пов'язані з опором співробітників цим змінам [7].

Звичайно, що елементи корпоративної культури існують на кожному підприємстві, але створити цілісну систему, яка б відповідала усім вимогам до неї, а не розвивалася стихійно, потребує певних зусиль, і в першу чергу від керівництва.

Формування корпоративної культури на підприємстві може відбутися такими шляхами: довготривалою практичною діяльністю; діяльністю керівника чи власника (власна культура); штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом [8].

Процес зміни корпоративної культури на кожному підприємстві має свою специфіку, однак можна виділити такі варіанти її впровадження:

1. Революційний шлях – зазвичай застосовується до компаній зі старою, недосконалою корпоративною культурою. Така компанія, щоб вижити, потребує

великомасштабних змін. Цей шлях супроводжується звільненням великої кількості співробітників, зміною керівництва, а можливо й профілю діяльності організації.

2. Еволюційний шлях – характерний для стабільної організації, у якій усі процеси налагоджені й структуровані. Такі підприємства не мають потреби в суттєвих змінах корпоративної культури або зовнішніх керованих впливів. У цій ситуації ротація кадрів мінімальна, керівництво стабільне.

3. Керований шлях – більш характерний для нових компаній, що швидко зростають, динамічно розбудовуються. Цей шлях передбачає зародження й упровадження відповідної корпоративної культури, постійне вдосконалення всіх процесів в організації. У цей період наймаються й формуються найбільш кваліфіковані робітники й керівники.

**Висновки.** Підвищення ефективності праці, лояльності співробітників до компанії може дати тільки цілеспрямовано створена корпоративна культура, причому враховуючи особливості й потреби конкретної компанії. Необхідність формування корпоративної культури та її розвитку від негативної до позитивної вимагає адекватних управлінських дій та уваги з боку керівництва підприємства. Побудова сильної корпоративної культури призведе до економічного зростання підприємства за рахунок підвищення мотивації до роботи, поліпшення якості виконуваної роботи, розвитку креативності й ініціативності, прихильності компанії й підтримці політики вищого керівництва на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

**Conclusions.** Thus, it can be concluded that only an ad hoc corporate culture that takes into account the features and needs of a particular company enables to increase the labour efficiency and loyalty of the employees to the company. The need to promote the corporate culture and its development from negative to positive requires some adequate management actions and attention from the company's management. The construction of a strong corporate culture will in turn lead to the company's economic growth through increasing the motivation in work and quality improvement of work performed, to development of creativity and initiativeness, goodwill to the company and policy support of the upper executive management at deferent stages of the company's lifecycle.

#### Використана література

1. Корпоративная культура как инструмент достижения целей предприятия [Электронный ресурс] / М.А. Марченко, О.А. Никитина // Культура и образование. – 2014. – № 2. – 24 с. – Режим доступа: <http://vestnik-rzi.ru/2014/02/1360>.
2. Полищук, Е.В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия [Текст] / Е.В. Полищук // Молодой ученый. – 2012. – №3. – С. 183 – 185.
3. Воронкова, А.Е. Корпоративна культура: управління та культура; монографія [Текст] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренев. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
4. Смоленюк, П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації [Текст] / П.С. Смоленюк // Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 123 – 128.
5. Малащенко, В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства / В. Малащенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-24.pdf>.
6. Назарова, Г.В. Корпоративне управління: навч. посібник [Текст] / Г.В. Назарова. – Х.: Еспада, 2003. – 531 с.
7. Иванова, Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия; монографія [Текст] / Т.Б. Иванова. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
8. Іванченко, А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства [Текст] / А.В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – Т. 1, № 4, Ч. 2. – С. 185 – 190.

#### References

1. Korporatyvnaia kultura kak ynstrument dostyzyhenyia tselei predpnyatya [Elektronnyi resurs] / М.А. Marchenko, О.А. Nykytyna. Kultura y obrazovanye, 2014, no. 2, 24 p. Rezhym dostupu: <http://vestnik-rzi.ru/2014/02/1360>.

2. Polyshchuk E.V. Vliyanye korporatyvnoi kultury na povyshenye efektyvnosti deiatelnosti predpriatyia, E.V. Polyshchuk. Molodoi ucheni, 2012, no. 3, pp. 183 – 185.
3. Voronkova A.E. Korporatsii: upravlinnia ta kultura: monohrafiia A.E. Voronkova, M.M. Babiak, E.N. Koreniev. Drohobych: Vymir, 2006, 376 p.
4. Smoleniuk P.S. Korporatyvna kultura yak osnova rozvytku orhanizatsii, P.S. Smoleniuk. Nauka y ekonomika, 2010, no. 1, pp. 123 – 128.
5. Malashchenko V. Vplyv korporatyvnoi kultury na ekonomichni rozvytok i bezpeku pidpriemstva, V. Malashchenko. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-24.pdf>.
6. Nazarova H.V. Korporatyvne upravlinnia: navch. posibnyk, H.V. Nazarova. Kh.: Espada, 2003, 531 p.
7. Yvanova T.B. Korporatyvnaia kultura y efektyvnost predpriatyia: monohrafiia. T.B. Yvanova. M.: RUDN, 2011, 152 p.
8. Ivanchenko A.V. Oriientatsiia na rozvytok personalu v systemi korporatyvnykh tsinnostei pidpriemstva, A.V. Ivanchenko. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 2009, no. 4, ch. 2, vol. 1, pp. 185 – 190.

Отримано 11.05.2017

UDC 330.13

**Roman FEDOROVYCH<sup>1</sup>; Vira SEREDYNSKA<sup>2</sup>; Olga ZAHORODNA<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine**

**<sup>2</sup>Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine**

## **ANALYTICAL APPROACHES TO STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT**

***Summary.** The article explains scientific and theoretical approaches to determining the value of the enterprise in the system of value-based management. The article examines the necessity of using internal fundamental value of the company's potential as a criterion for selecting alternative strategies as well as defines parameters and factors of its growth. The article specifies the meaning of internal fundamental value of the company's potential in the formation of the business market value. The development of the methodological tools of strategic economic efficiency evaluation is critically analyzed. Innovative methods of strategic management are systematized as well as their role in the formation of internal fundamental value of the company's potential is detailed, methods aimed at evaluating the cost and methods that lead to its creation are discussed. The article explains the priority of using the balance management concept in order to improve manageability of the company and its internal fundamental value. Moreover, the relationship between strategic management and key performance indicators are shown as well as reasonable requirements for its formation.*

***Key words:** strategy, strategic management, strategic goals, strategic objectives, key performance indicators, balanced management.*

**Formulation of the problem.** The study of business practices of domestic enterprises shows that nowadays strategic management has been neglected, and its used mostly to resolved situational problems associated with the acceleration of turnover, covering deficits, cash flow optimization, cost reduction, etc. However, these figures are unlikely to be used to evaluate the effectiveness of strategic management as they do not take into account the risks and requirements of existing investors with regards to the profitability of their investments, neither they make it impossible to understand how to develop business and achieve successful results in the long run; how to attract investment in new projects and develop, evaluate alternative strategy; how to increase the efficiency of business units and form a diverse company. In addition, the practice of strategic management innovative tools that are adequate to the dynamic changes in the environment are underused. This necessitates the formation of a system that