

УДК 339.137.2:334.716:005.73

Валерій Григорович НИКИФОРЕНКО

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: nikiforenko@te.net.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

Віра Олексіївна КРАВЧЕНКО

кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту, Одеський національний
економічний університет, Україна, e-mail: kravchenkovera8@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. *Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 189–198.

Анотація. У статті досліджено роль організаційної культури в процесі формування конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано основні наукові праці з питань сутності організаційної культури та її ролі в процесі формування конкурентних переваг. Наведено основні точки зору щодо впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Визначено, що конкурентна перевага є запорукою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії. Доведено, що здібності організації реалізуються через дві складові, які є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію виконання процесів та компетенції персоналу. Виокремлено думку про те, що неформалізоване знання відбиває якість корпоративної культури, тобто духовність бізнесу, а отже робить неможливим її копіювання конкурентами. Визначено, що неформальні норми відбивають глибинний рівень корпоративної культури, на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення і не можуть бути копіюваними. Доведено, що чинниками впливу, які характеризують стан корпоративної культури підприємства є: стиль керівництва; рівень централізації влади; ступінь ефективності систем мотивації; професійна підготовка керівників системи кар'єрного просування; рівень компетентності керівників; ступінь залучення робітників до прийняття рішень та імідж лідера. На основі вивчення досвіду провідних підприємств м. Одеси доведено, що запорукою їхніх конкурентних переваг стало впровадження системи стратегічних принципів корпоративної культури. Обґрунтовано систему заходів культурної адаптації, а саме: забезпечення прозорості та своєчасності інформації; усвідомлення значущості культурних і моральних цінностей працівниками; зростання ролі менеджменту і особисто головного керівника (лідера), що ініціює і очолює організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування системи заохочення ротатії, безперервного навчання, кар'єрного просування; формування позитивного іміджу (репутації) заохочення творчої, інноваційної діяльності.

Ключові слова: корпоративна культура; стратегічний фактор; конкурентоспроможність; конкурентна перевага; культурна адаптація; безперервне навчання; кар'єрне просування; імідж.

Валерій Григорьевич НИКИФОРЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики
труда, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: nikiforenko@te.net.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

Вера Алексеевна КРАВЧЕНКО

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Одесский национальный
экономический университет, Украина, e-mail: kravchenkovera8@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. А. *Корпоративная культура как составляющая конкурентных преимуществ предприятия*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. : М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 1 (69). С. 189–198.

Анотація. В статті досліджена роль організаційної культури в процесі формування конкурентних переваг підприємства. Проаналізовані основні наукові роботи по вопросам сутності організаційної культури та її ролі в процесі формування конкурентних переваг. Представлені основні точки зору щодо впливу корпоративної культури на конкурентоспособність підприємства. Визначено, що конкурентна перевага є закладом міцної конкурентної позиції підприємства та визначає характер його конкурентної стратегії. Доведено, що здатності організації реалізуються через дві складові, які є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технології виконання процесів та компетенції персоналу. Виділено думку авторів про те, що неформалізоване знання відображає якість корпоративної культури, тобто духовність бізнесу, а, відповідно, робить неможливим її копіювання конкурентами. Визначено, що неформальні норми представляють собою глибокий рівень корпоративної культури, на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості як істинні, незамінні, як такі, які не потребують у законодавстві та не можуть бути скопійовані. Доведено, що факторами впливу, які характеризують стан корпоративної культури підприємства, є: стиль керівництва; рівень централізації влади; ступінь ефективності систем мотивації; професійна підготовка керівників системи кар'єрного просування; рівень компетентності керівників; ступінь залучення працівників до прийняття рішень та імідж лідера. На основі вивчення досвіду провідних підприємств г. Одеси доведено, що закладом їх конкурентних переваг стало впровадження системи стратегічних принципів корпоративної культури. Обґрунтована система заходів культурної адаптації, а саме: забезпечення прозорості та своєчасності інформації; усвідомлення значимості культурних та моральних цінностей працівниками; зростання ролі менеджменту та особисто головного керівника (лідера), який ініціює та впроваджує організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування системи поощрення ротации, неперервного навчання, кар'єрного просування; формування позитивного іміджу (репутації) поощрення творчої, інноваційної діяльності.

Ключові слова: корпоративна культура; стратегічний фактор; конкурентоспособність; конкурентна перевага; культурна адаптація; неперервне навчання; кар'єрне просування; імідж.

Valeriy NIKIFORENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labor Economics Department,
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: nikiforenko@te.net.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5661-8323>

Vera KRAVCHENKO

PhD in Economics, Professor of Management Department, Odessa National Economic University, Ukraine,
e-mail: kravchenkovera8@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0352-0306>

CORPORATE CULTURE AS A COMPONENT OF ENTERPRISE'S COMPETITIVE ADVANTAGES

Nikiforenko, V., Kravchenko, V. (2019). *Corporate culture as a component of enterprise's competitive advantages*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Korporatyvna kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriemstva; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (69), pp. 189–198.

Abstract. The article investigates the role of organizational culture in the competitive advantages formation process of an enterprise. The main scientific works on the essence of organizational culture and its role in the competitive advantages formation process are analyzed. The main points of view relatively of corporate culture impact on the enterprise's competitiveness are presented. It has been determined that a competitive advantage is a locking of a strong competitive position of an enterprise and determines the nature of its competitive strategy. It is proved that an organization ability is realized through two components, which are carriers of formalized and non-formalized knowledge, namely: process execution technologies and personnel competencies. The authors' opinion is highlighted about that non-formalized knowledge reflects of corporate culture quality, namely, the spirituality of business, and, consequently, makes impossible to copy it by competitors. It has been determined that informal norms represent a deep level of corporate culture, where values are perceived automatically in the subconscious as true, irreplaceable, like those that do not need to be legitimized and cannot be copied. It is proved that an influence factors, which characterize of an enterprise's corporate culture state, are: leadership style; the level of power centralization; an effectiveness level of motivation systems; professional training for career advancement managers; managerial competence level; degree of workers involvement in decision making and leader image. On the basis of experience studying of Odessa city leading enterprises, it is proved that the key to their competitive advantages has become implementation the system of corporate culture strategic principles. The measures system of cultural adaptation is justified, namely: ensuring of information transparency and timeliness; awareness of an importance of cultural and moral values by employees; the growth of management role and the chief executive officer (leader) personally, who initiates and heads organizational

changes; involvement of employees in management decisions; formation of a rotation promotion system, lifelong learning, career advancement; formation of a positive image (reputation) encouraging creative, innovative activity.

Keywords: corporate culture; strategic factor; competitiveness; competitive advantage; cultural adaptation; lifelong learning; career advancement; image.

JEL classification: J530; M140

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підвищення уваги науковців і практиків до корпоративної культури та іміджу продиктовано тим, що сьогодні успіх організації визначається репутацією, основу якої складають корпоративна культура та позитивний імідж. Досвід багатьох успішних компаній свідчить про те, що використання принципів корпоративної культури дозволяє одержати високу ефективність виробництва й зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, варто підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого й сучасних проблем, ідеї корпоративної культури, авторитету й іміджу ще не знайшли широкого практичного впровадження.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Практично у всіх економічних, психологічних, соціо-гуманітарних науках науковці приділяють увагу феномену корпоративної культури. Такий напрямок як «людський фактор» та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є досить глибоко дослідженим. Ці питання активно розробляють вчені, як дальнього так і ближнього зарубіжжя, а саме: Г. Деслер, Т. Дейл, Б. Карлоф, К. Камерон, Р. Куїні, Р. Льюїс, Ж. Ломбен, В. Марков, Б. Мільнер, І. Нонака, М. Портер, Р. Фатхутдінов та ін. Проблемам корпоративної культури та конкуренції присвячено праці вітчизняних вчених, а саме: А. Воронкової, В. Данюка, Ю. Іванова, Г. Назарової, М. Семикіної, Є. Кузьміна, Г. Хаєта, Л. Шевченка та ін., але й дотепер проблема є відкритою для розробок. Перераховані роботи слугували основою для проведення теоретичних і практичних досліджень.

Аналіз останніх досліджень корпоративної культури привертає все більшу увагу науковців, проте, як в теоретичних, так і в практичних підходах можна виявити певні обмеження. Сьогодні проблеми формування корпоративної культури часто зводяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як її потенціал може бути розкритий лише за умови її значення у зростанні конкурентних переваг підприємства. Підхід українських вчених відносно рівня (якості) корпоративної культури базується переважно на моделях країн з розвиненим ринком та має яскраво виражений інноваційний аспект.

У працях М. Семикіної однією з головних ідей є те, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва вимагає не лише зростання його технологічного рівня, залучення інвестицій, але й формування корпоративної культури, гідного стимулювання наполегливої творчої праці керівників і персоналу підприємств щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, створення умов для постійного збагачення й оновлення знань, зацікавленості працівників у розробці та ефективному впровадженні нових проектів і технологій [1, с.550].

Г. Назарова розглядає питання визначення чинників впливу рівня корпоративної культури, заснованої на інноваційному управлінні та пріоритетній ролі працівника у виробничому процесі [2, с.93].

К. Камерон та Р. Куїні пропонують оцінювати корпоративну культуру за двома вимірами: перший, що характеризує ступінь гнучкості за шкалою (від організаційної багатогранності до організаційної непорушності); другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію (інтеграцію та єдність), від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією (диференціацією та змагальністю) [3, с.349]. Тому, формування корпоративної культури не є одноразовим актом та передбачає процес перевірки й підвищення відповідності культури цінностям, які закладені в її основу, додержання яких

зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Визначення феномену корпоративної культури стикається з певними проблемами, перш за все методологічного характеру. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хаєт, корпоративна культура «ще не стала стабільним усталеним зведенням знань». Ще не окреслено потенціал даної категорії, не досліджено засоби впливу на механізм формування та розвитку корпоративної культури і особливо її значення як складової конкурентних переваг підприємства [4, с.7].

Автори поділяють точку зору В. Данюка та О. Чернушкіної, що корпоративна культура – це складний культурний, духовний, психологічний, соціо-економічний феномен і її прояв здійснюється через реалізацію наступних складових: ідеологія організації, цінності, культура соціально-трудова відносин, правила і норми поведінки, символіка, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура персоналу, культура виробництва, культура управління, культура взаємин із зовнішнім середовищем [5, с.254].

Цінності, як фундамент культури та кадрової політики підприємства, є вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей підприємства. Цінності позитивного впливу – це ті, що підтримують вигідну поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі підприємства. Наприклад, якщо цінністю підприємства є клієнт, то працівники, які ставляться до клієнта як до людини, яка реально платить їм зарплату і від якої залежить їхнє майбутнє, демонструють реальну цінність покупця для підприємства. Це обумовлює лояльність клієнта і забезпечує підприємству й кожному її працівнику розвиток та успішне майбутнє, оскільки зростає його конкурентна позиція.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання сутності корпоративної культури як складової конкурентоспроможності підприємства має не тільки теоретичне, але й практичне значення. Дотепер існують розходження щодо впливу тих чи інших структурних елементів корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Оскільки носіями культури підприємства є його працівники, тому метою корпоративної культури є управління поведінкою працівників на основі формування єдиної системи цінностей, норм і правил, яка узгоджує пріоритети працівників та підприємства. Отже, це дослідження націлене на визначення ролі корпоративної культури як складової конкурентних переваг підприємства.

Метою статті є визначення особливостей корпоративної культури й дослідження її ролі як складової конкурентних переваг підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне підприємство прагне захопити лідерство у конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, а також складовою стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага є запорукою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

Як свідчать дослідження Б. Мільнера, культура є частиною організаційного знання поряд з системами управління, технічним та програмним забезпеченням, патентами, брендами тощо. Тому при впровадженні системи управління знаннями, яка припускає створення умов для формування, обміну, поширення й використання знань, корпоративна культура відіграє провідну роль і є ключовим чинником успіху. Реалізація будь-якого підходу, моделі або корпоративної стратегії управління знаннями пов'язана зі зміною корпоративної культури [6, с.541–542].

Японські вчені І. Нонака й Х. Такеучі довели, що різниця у результатах діяльності підприємств є наслідком асиметрії між їхніми знаннями. В понятті «знання» ними виділена найважливіша складова – неформалізоване знання, яке існує на рівні індивіду й майже не формалізується, що ускладнює як його передачу, так і копіювання [7, с.17]. Як зазначає І. О. Кузнецова в «знаходженні унікальних конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід'ємною складовою ключової здібності організації повинна бути компетенція персоналу

як носія неформального знання» [8, с.33]. Отже, здібності організації реалізуються через дві складові, що є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію виконання процесів та компетенції персоналу. Технологія є носієм формалізованих знань про можливість найбільш ефективно виконувати процеси (у тому числі й процес управління) в організації. Людська складова доповнює її як носій неформалізованих знань й у такий спосіб створює перепони для імітування конкурентами [там же, с. 34]. Таким чином, можна дійти висновку, що неформалізоване знання відбиває якість корпоративної культури, це – суб'єктивна сторона корпоративної культури, тобто духовність бізнесу, а отже неможливо її копіювання конкурентами. Це глибинний рівень корпоративної культури (неформальні норми), на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення і не можуть бути копіюваними.

Як стверджують автори монографії «Корпорації: управління та культура», корпоративна культура – це вміння як керівництва, так і персоналу працювати, професіоналізм на всіх рівнях і у всіх функціональних зонах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать головним чином від його культури, а отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна судити за рівнем економічної ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Низька конкурентоспроможність і незначний ефект дозволяють стверджувати, що хоча б один зі структурних елементів культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Натомість, саме рівень корпоративної культури і зумовлює рівень конкурентоспроможності підприємства [9, с.250–251].

Для визначення ролі корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг, автори використали порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги Ю. Івановим (табл. 1).

Таблиця 1

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага» [10, с.83–85]

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Б. Карлоф [11, с.59]	Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів	Поряд з продуктивністю використання ресурсів (ефективність виробництва) виділено наявність їх окремих видів
В. Маркова [12, с.71]	Унікальні відчутні й невлімові ресурси підприємства, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі	Ресурсний підхід доповнено стратегічно важливими сферами бізнесу
М. Портер [13, с.200]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів	Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
Ж.-Ж. Ламбен [14, с.368]	Характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами	Конкурентна перевага підприємства розглядається, перш за все, з позицій товару
Р. Фатхутдінов [15, с.147; 174, с.70].	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, компетентність фірми в будь-якій сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкурентними фірмами	Відсутнє пряме порівняння з конкурентами

А. Шевченко [16, с.89]	Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Підхід до терміну «конкурентна перевага» з позиції товару доповнено й розширено
---------------------------	---	---

Сутність конкурентної переваги з точки зору ресурсного підходу М. Портер розумів як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів. Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання усіх ресурсів підприємства [13, с.200].

Колектив вчених під керівництвом В. Воронової доводять, що здійснення процедур визначення сили культури «... базується на прийнятті у дослідженні концепції, згідно з якою культура підприємства має кілька форм прояву та вміщує низку чітко визначених елементів, які, у свою чергу, можуть бути оцінені індикаторами» [9, с.266–267].

Автори вважають за доцільне врахувати те, що формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування корпоративної культури зайнятого персоналу підприємства, на основі формування єдиної системи цінностей, норм і правил, яка узгоджує пріоритети працівників та підприємства. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу [17, с.262].

Ю. Іванов зазначає, що конкурентні переваги формуються такими факторами, як: наявний стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і міжособистісних відносин персоналу; офіційна атрибутика: назва підприємства, емблема, товарний знак; надійність; порядність; гнучкість; культура; соціальна відповідальність. Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на конкурентоспроможність підприємства, необхідно, щоб вона була інтегрована у стратегію розвитку підприємства. Тоді спрацює ефект синергії і підприємству вдається реалізувати стратегію й досягти поставлених цілей.

Узагальнення досліджень вчених щодо сутності корпоративної культури як складової конкурентних переваг дозволило зробити висновок про те, що стратегія розвитку корпоративної культури є складовою стратегії розвитку персоналу, а остання, у свою чергу, є складовою стратегії розвитку підприємства. Процес вибору стратегії розвитку корпоративної культури складається із окремих етапів. Відтак, для розвитку корпоративної культури, яка підтримує стратегію конкурентоспроможності підприємства, необхідно дотримуватися наступного алгоритму управлінських рішень:

1. Вибір місії підприємства, визначення стратегії, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, норм поведінки).
2. Вивчення корпоративної культури, яка склалася. Визначення відповідності корпоративної культури, яка склалася, стратегії розвитку підприємства. Визначення чинників опору змінам.
3. Розробка організаційних заходів щодо розвитку бажаних цінностей.
4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолання опору змінам та розвитку настанов, що сприяють реалізації розробленої стратегії.
5. Оцінка впливу та внесення необхідних коректив.

Практика корпоративного управління свідчить про те, що активне залучення працівників до вирішення завдань підприємства, а саме – розробки програми культурної адаптації – буде сприяти зростанню ролі корпоративної культури підприємства як основи конкурентних переваг підприємства.

Досвід провідних підприємств м. Одеси свідчить про те, що запорукою конкурентних переваг стало впровадження системи стратегічних принципів ролі корпоративної культури підприємства як основи конкурентних переваг підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічні принципи ролі корпоративної культури підприємства як основи конкурентних переваг підприємства (розроблено авторами)

№	Стратегічний принцип	Коментар
1.	Пошук та залучення працівників-новаторів	Довгострокова орієнтація готових ризикувати, які не бояться відповідальності
2.	Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту до майбутніх змін	Пояснюючи «чому», керівництво демонструє повагу до тих, кого залучає до процесу розвитку (зміни) корпоративної культури
3.	Активне залучення працівників до справ підприємства	Формування позитивної трудової етики; розробка програми культурної адаптації буде сприяти зростанню конкурентних переваг підприємства
4.	Регулярне надання достовірної інформації	Керівництву рекомендовано регулярно й ширше ділитися інформацією з підлеглими щодо конкурентної позиції підприємства
5.	Проводити символічні зміни	Більшість важливих складових корпоративної культури супроводжуються зміною символів. Символи допомагають формуванню нового бачення щодо конкурентних переваг та ділового авторитету підприємства

Натомість, необхідно мати на увазі, що на практиці, корпоративна культура, яка склалася, не завжди сприяє ефективній роботі персоналу, оскільки доволі часто простежується невисокий рівень довіри як з боку робітників, так і керівників. У робітників відсутнє прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, етично поводитися.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільне проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як знання науки управління, комплексність мислення, рівень вмотивованості на роботу, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання, професійна компетентність. Однак, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки за умов, якщо спеціально та системно формується ефективний соціально-психологічний (інноваційно-підприємницький) клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників до процесу розвитку організаційної культури.

Щодо розвитку корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства, автори пропонують систему заходів з вибору стратегії (табл. 3).

Таблиця 3

Система заходів щодо вибору стратегії розвитку корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства (розроблено авторами)

Етапи	Зміст робіт	Результат
Дослідження та формулізація бачення і очікування керівництва щодо розвитку корпоративної культури	Формування бачення керівництва в напрямку розвитку корпоративної культури	Опис бажаної корпоративної культури із заданими параметрами

Продовження табл. 3

Дослідження існуючих інструментів і механізмів корпоративної культури	Аналіз сформованої корпоративної культури в підрозділах і між ними. Аналіз документів, які регламентують корпоративну культуру. Аналіз методів внутрішнього PR	Звіт про результати дослідження
Діагностика ефективності командної роботи	Оцінка структури команд. Дослідження компетенції в процесі основної діяльності підприємства. Оцінка системи управління командою	Звіт про результати діагностики. Рекомендації щодо організації ефективного управління команди.
Розвиток корпоративної культури	Формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт щодо розвитку корпоративної культури
Розробка методики контролю та діагностики ефективності корпоративної культури	Розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики.
Регламентация корпоративної культури	Документальний опис корпоративної культури. Розробка положення з корпоративної культури в організації	Положення про корпоративну культуру, регламенти основних бізнес-процесів підтримки корпоративної культури
Навчання спеціалістів методам і технологіям по роботі корпоративної культури	Проведення тренінгу щодо удосконаленню корпоративної культури для ключового персоналу організації.	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу
Оцінка результатів удосконалення корпоративної культури	Отримання зворотного зв'язку від персоналу щодо організації корпоративної культури	Звіт про результати оцінки

Сучасні керівники все частіше розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний чинник, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи і окремих працівників на досягнення головної мети, дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищувати їх особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку підприємства, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність і прихильність її працівників. Отже, розвиток корпоративної культури пов'язаний із визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем.

Висновки і перспективи подальших розробок. За результатами дослідження корпоративної культури як складової конкурентних переваг підприємства, автори дійшли до наступних висновків.

По-перше, доведено, що чинниками впливу, які характеризують стан корпоративної культури підприємства є: стиль керівництва; рівень централізації влади; ступінь ефективності систем мотивації; професійна підготовка керівників системи кар'єрного просування; рівень компетентності керівників; ступінь залучення робітників до прийняття рішень та імідж лідера.

По-друге, обґрунтовано, що потенціал корпоративної культури зумовлює конкурентні переваги та ефективність підприємства тільки за умов практичної реалізації системи наступних заходів, а саме: забезпечення прозорості й своєчасності інформації; чітке визначення місії, філософії, цілей; роз'яснення й усвідомлення значущості культурних і моральних цінностей усіма працівниками; зростання ролі менеджменту й особисто головного керівника (лідера), який ініціює та очолює організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування програми культурної адаптації персоналу; формування системи заохочення ротації, безперервного навчання, кар'єрного просування; формування системи мотивації інноваційної та творчої діяльності.

По-третє, ефективно діюча корпоративна культура сприяє перебудові як внутрішньої так і зовнішньої політики, що забезпечує адаптивну реакцію на зміни ринкового середовища, а отже, лідерство на ринку та стійку конкурентну перевагу.

Подальшою перспективою наукових розробок мають стати питання аналізу корпоративної культури як чинника мотивації персоналу підприємства. Саме корпоративна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо цілей формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Література

1. Семикіна М., Масленко О. *Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури*. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2007. С. 549–554.
2. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. *Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.
3. Шейн Е. *Организационная культура и лидерство* / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
4. Камерон К., Куинн Р. *Диагностика и изменение организационной культуры* / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
5. Хаэт Г. Л., Медведева О. А. *Корпоративная культура и ценности человечества*. Краматорск : Донбасская государственная машиностроительная академия, 2001. 268 с.
6. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. *Сучасне розуміння корпоративної культури*. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. Київ : КНЕУ. 2010. Т. 1. 549 с.
7. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. *Управление знаниями в корпорациях* / Под. ред. Б. З. Мильнера. Москва : Дело, 2006. 599 с.
8. Нонака И., Такеучи Х. *Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах* / Пер. с англ. А. Трактинский. Москва : Олимп Бизнес, 2003. 384 с.
9. Кузнецова І. О. *Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія* : монографія. Одеса : Друкарський дім, 2009. 228 с.
10. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. *Корпорації : управління та культура* : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
11. Иванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Иванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 319 с.
12. Карлоф Б. *Деловая стратегия: концепция, содержание, символы* / Пер. с англ. О. Д. Горина. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
13. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. *Стратегический менеджмент* : курс лекцій. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2000. 288 с.
14. Портер М. *Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов* / Пер. с англ. И. Минервина. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
15. Ламбен Ж.-Ж. *Менеджмент, ориентированный на рынок* / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
16. Фатхутдинов Р. А. *Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление*. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.
17. Шевченко Л. С. *Конкурентное управление* : учеб. пособ. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
18. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. *Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства*. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 260–263.

References

1. Semykina, M., Maslenko, O. (2007). *Management of enterprise's innovation process on the basis of a positive innovation culture forming* [Upravlinnia innovatsiynym protsesom pidpriemstva na zasadakh formuvannia pozytyvnoi innovatsiinoi kultury], Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnik», Problemy ekonomiky ta upravlinnia, s. 549–554 [in Ukrainian]
2. Nazarova, G. V., Gavkalova, N. L., Markova, N. S. (2006). *Human capital of corporate enterprises formation and development* [Formuvannia ta rozvytok liudskoho kapitalu korporatyvnykh pidpriemstv], Vydavnytstvo KHNEU, Kharkiv, 240 s. [in Ukrainian]
3. Schein, E. (2002). *Organizational culture and leadership*. Trans. from Eng. V. A. Spivak [Organizatsionnaya kultura i liderstvo; per. s angl. pod red. V. A. Spivaka], Piter, Sankt-Peterburg, 336 s. [in Russian]
4. Cameron, K., Quinn, R. (2001). *Diagnosis and change in organizational culture*. Trans. from Eng. I. V. Andreeva [Dagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury; per. s angl. I. V. Andreevoy], Piter, Sankt-Peterburg, 320 s. [in Russian]
5. Khayet, G. L., Medvedeva, O. A. (2001). *Corporate culture and values of humanity* [Korporativnaya kultura i tsennosti chelovechestva], Donbasskaya gosudarstvennaya mashynostroitel'naya akademiya, Kramatorsk, 268 s. [in Russian]
6. Daniuk, V. M., Chernushkina, O. O. (2010). *Modern understanding of corporate culture* [Suchasne rozuminnia korporatyvnoi kultury], Spetsialnyi vypusk u 3 tomakh, Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka, KNEU, Kyiv, Tom 1, 549 s. [in Ukrainian]
7. Millner, B. Z., Rumyantseva, Z. P., Smirnova, V. G., Blinnikova, A. V. (2006). *Knowledge management in corporations*. Ed. by B. Z. Millner [Upravlenie znaniyami v korporatsiyakh; pod red. B. Z. Milnera], Delo, Moskva, 599 s. [in Russian]
8. Nonaka, I., Takeuchi, H. (2003). *The company is a creator of knowledge. Innovations origin and development in Japanese firms*. Trans from Eng. A. Traktinskiy [Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v yaponskikh firmakh; per. s angl. A. Traktinskogo], Olimp Biznes, Moskva, 384 s. [in Russian]
9. Kuznetsova, I. O. (2009). *Monitoring as a component of bakery enterprise's management process: theory and methodology: monograph* [Monitorynh yak skladova protsesu upravlinnya pidpriemstvom hliboproduktiv: teoriia ta metodolohiia: monohrafiia], Drukarskyi dim, Odesa, 228 s. [in Ukrainian]
10. Voronkova, A. E., Babyak, M. M., Korenev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). *Corporations: management and culture: monograph*. Ed. by A. E. Voronkova [Korporatsii: upravlinnia ta kultura: monohrafiia; za red. A. E. Voronkovo], Vymir, Drohobych, 376 s. [in Ukrainian]
11. Ivanov, Yu. B., Kyzym, M. O., Tyshchenko, O. M., Ivanova, O. Yu., Revenko, O. V., Chechetova-Terashvili, T. M. (2010). *Management of enterprise's competitiveness* [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva], INZhEK, Kharkiv, 319 s. [in Ukrainian]
12. Karlof, B. (1991). *Business strategy: concept, content, symbols*. Trans. from Eng. O. D. Gorin [Delovaya strategiia: kontsepsiya, sodержanie, simvoly; per. s angl. O. D. Gorina], Ekonomika, Moskva, 239 s. [in Russian]
13. Markova, V. D., Kuznetsova, S. A. (2000). *Strategic management* [Strategicheskii mendzhment], INFRA-M, Moskva; Sibirskoe soglasenie, Novosibirsk, 288 s. [in Russian]
14. Porter, M. (2005). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Trans. from Eng. I. Minervin [Konkurentnaya strategiia: metodika analiza otrasley i konkurentov; per. s angl. I. Minervina], Alpina Biznes Buks, Moskva, 454 s. [in Russian]
15. Lambin, J.-J. (2007). *Market-driven management*. Trans. from Eng. V. B. Kolchanov [Menedzhment, orientirovanny na rynek; per. s angl. V. B. Kolchanova], Piter, Sankt-Peterburg, 800 s. [in Russian]
16. Fatkhutdinov, R. A. (2000). *Competitiveness: economics, strategy, management* [Konkurentosposobnost: ekonomika, strategiia, upravlenie], INFRA-M, Moskva, 312 s. [in Russian]
17. Shevchenko, L. S. (2004). *Competitive management* [Konkurentnoe upravlenie], Espada, Kharkov, 520 s. [in Russian]
18. Nikiforenko, V. G., Kravchenko, V. O. (2012). *Assessment of organizational culture impact on the enterprise efficiency and competitiveness* [Otsinka vplyvu orhanizatsiinoi kultury na efektyvnist ta konkurentospromozhnist pidpriemstva], Biznes Inform, No. 10, s. 260–263 [in Ukrainian]