

Business Review).

*Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
18.05.2015*

УДК 339.137.2:334.716:005.73

Кравченко Віра

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджена роль організаційної культури в процесі формування конкурентних переваг підприємства. Проведено аналіз основних наукових праць із питань сутності організаційної культури та її ролі в процесі формування конкурентних переваг. Обґрунтована система заходів культурної адаптації, а саме: забезпечення прозорості й своєчасності інформації; усвідомлення значимості культурних і моральних цінностей працівниками; зростання ролі менеджменту й особисто головного керівника (лідера), що ініціює й очолює організаційні зміни; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; формування системи заохочення ротачії, безперервного навчання, кар'єрного просування; формування позитивного іміджу (репутації); заохочення творчої, інноваційної діяльності. Практичне впровадження системи заходів культурної адаптації буде сприяти формуванню конкурентних переваг.

Ключові слова: організаційна культура, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, культурна адаптація, безперервне навчання, кар'єрне просування; іміджу.

Кравченко Вера

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована роль организационной культуры в процессе формирования конкурентных преимуществ. Проведен анализ основных научных работ по вопросам сущности организационной

культуры и ее роли в процессе формирования конкурентных преимуществ. Обоснована система мероприятий культурной адаптации, включающая: обеспечение прозрачности и своевременности информации; осознание значимости культурных и моральных ценностей работниками; возрастание роли менеджмента и лично главного руководителя (лидера), иницирующего и возглавляющего организационные изменения; привлечение работников к принятию управленческих решений; формирование программы культурной адаптации персонала; формирование системы поощрения ротации, непрерывного обучения, карьерного роста; формирование положительного имиджа (репутации); поощрение творческой, инновационной деятельности. Практическое внедрение системы мероприятий культурной адаптации будет способствовать формированию конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: организационная культура, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, культурная адаптация, непрерывное обучение, карьерное продвижение; имидж

Kravchenko Vera

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A COMPONENT COMPETITIVE ADVANTAGES

The paper studies the role of organizational culture in the process of forming competitive advantages. The analysis of the main scientific papers on the nature of the organizational culture and its role in the formation of competitive advantage. The system of cultural adaptation measures are: transparency and timeliness of information; awareness of the importance of cultural and moral values of the workers; the increasing role of management and the chief personally head (leader), initiating and heading the organizational changes; involvement of employees in decision-making; the formation of cultural adaptation program staff; creation of a system to encourage rotation, continuous learning, career development; the formation of a positive image (reputation); encouragement of creative and innovative activity. The practical implementation of cultural adaptation measures will enhance the level of organizational culture and, consequently, the formation of a sustainable competitive advantage

Keywords: organizational culture, competitiveness, competitive advantage, cultural adaptation, continued swelling, career advancement; image.

Постановка проблеми. Ринкове середовище висуває нові умови щодо діяльності суб'єктів господарювання, в результаті чого формується уявлення про те, що не тільки матеріальний капітал, а й інтелектуальний та культурний потенціал стають запорукою конкурентоспроможності. Зростання конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності підприємств, підвищення значення фактора часу, розширення простору підприємства та збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значимість внутрішніх джерел економічного росту, які здатні забезпечити ефективну діяльність підприємства. Важливим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є організаційна культура (ОК) підприємства. Сьогодні в Україні відбувається перетворення ОК з одиничного явища в практиці підприємницької діяльності до масового, яка набуває рис добре скоординованої та пріоритетної стратегії діяльності, стає найбільш значимою поряд з такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал.

В умовах економіки знань підвищення ефективності діяльності організації визначається не тільки застосуванням новітніх техніки та технологій, матеріальною зацікавленістю виконавців, а, насамперед, їх відданістю справі, рівнем сприятливості соціальної атмосфери, спільністю цілей, інтересів та цінностей. Отже, створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто ОК, сприяє поєднанню працівників, служб та підприємства в цілому, зосередження зусиль на досягненні стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практично у всіх економічних, психологічних, соціо-гуманітарних науках науковці приділяють феномену ОК. Такий напрямок як «людський фактор» та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є досить глибоко дослідженим. Ці питання активно розробляється вченими, як дальнього так й ближнього зарубіжжя: Г. Деслера, Т. Дейла, М. Карлофа, К. Камерона, Р. Куїні, Р. Льюїса, М. Портера, Т. Пітерса, А. Пригожина, Т. Соломанідіної, С. Хенді, Г. Хофстеда, Р. Холла, Е. Шейна і інші. Проблемаам корпоративної культури та конкуренції присвячені праці вітчизняних вчених Д. Богині, А. Воронкової, О. Грішнєвої, В. Данюка, Ю. Іванова, І. Мажури, А. Колота, Є. Кузьміна, Н. Тернавської, Н. Чухрай та інших, але до

нашого часу проблема є відкритою для розробок.

Дослідження ОК привертає, все більшу увагу науковців, проте, як у теоретичних, так і в практичних підходах можна виявити певні обмеження. Сьогодні проблеми формування культури часто зводяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як потенціал ОК може бути розкритий лише за умови її значення в зростанні конкурентних переваг.

Підхід українських вчених відносно рівня (якості) ОК 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 технологічного рівня виробництва, залучення інвестицій, а 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 ОК, заснованої на інноваційному управлінні, та пріоритетної ролі працівника у виробничому процесі [2, с. 93].

Науковці, що опікуються проблемою культури, в основному поділяють думку щодо трирівневої її структури та виділяють три взаємозалежних рівні – суспільства, підприємства, особистості [1, 2, 3, 4, 5, 6, 10]. Вперше Е. Шейн запропонував вивчати ОК за наступними рівнями [3, с. 31]:

- *«поверхневий» (символічний) рівень*, який охоплює зовнішні прояви (до якого належать видимі і відчутні елементи культури: фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель);

- *смысловий рівень* (підповерхневий) формальні норми (формує цінності і вірування, роз'яснює мету її існування). Це кодекс корпоративної поведінки, філософія підприємства;

- *глибинний рівень* неформальні норми – на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення).

У відповідності з тим, які з рівнів розглядаються, існує поділ

ОК на суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна ОК включає цінності, що поділяються всіма працівниками: етичні норми, переконання, сприйняття організаційного оточення. Це елементи її духовної частини, а саме: міфі, організаційні обряди, ритуали й табу, мова спілкування, гасла, історії про організацію та її лідерів. Об'єктивну ОК зазвичай пов'язують із оточенням: кольори, корпоративний дрескот, дизайн, стенди, буклети й т.п. Все це відображає цінності, яких дотримується організація.

Слід зазначити, що обидва аспекти ОК важливі, проте суб'єктивна сторона створює більше можливостей для увиразнення як загальних рис, так і відмінностей між робітниками та організаціями, на наш погляд це прояв духовної сторони бізнесу, яку практично неможливо повторити (копіювати).

К. Камертон та Р. Куїнн пропонують оцінювати організаційну 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) [4, с. 349]. Тому, формування організаційної культури не є одноразовим актом, а являє собою процес перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Визначення феномену ОК стикається з певними проблемами, перш за все методологічного характеру. Теорія ОК перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хаєт, «ще не стала стабільним усталеним зведенням знань» [5, с. 7]. Ще не окреслено потенціал даної категорії, не досліджено засоби впливу на механізм формування та розвитку ОК і особливо її значення як складової конкурентних переваг підприємства.

Як зазначає А. Колот, розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами підприємства, а також з зовнішнім середовищем [6, с.14].

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на конкурентоспроможність підприємства, необхідно, щоб система

цінностей була інтегрована у стратегію розвитку підприємства. Тоді спрацьовує ефект синергії і підприємству вдається втілення стратегії і досягнення поставлених цілей.

Цінності як фундамент культури та кадрової політики підприємства являються 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.

Автор поділяє точку зору В. Данюка та О. Чернушкіної, що ОК це складний – культурний, духовний, психологічний, соціо-економічний феномен і її прояв здійснюється через реалізацію наступних складових: ідеологія організації, цінності, культура соціально-трудових відносин, правила і норми поведінки, символіка, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура персоналу, культура виробництва, культура управління, культура взаємин із зовнішнім середовищем [7, с. 254].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

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

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне

підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

Як свідчать дослідження І. Мільнера, культура є частиною організаційного знання поряд з системами управління, технічним та програмним забезпеченням, патентами, брендами й т.п. Тому при впровадженні системи управління знаннями, яка припускає створення умов для формування, обміну, поширення й використання знань, корпоративна культура відіграє ведучу роль і є ключовим чинником успіху. Реалізація будь-якого підходу, моделі або корпоративної стратегії управління знаннями пов'язана зі зміною корпоративної культури [8, с. 541-542].

Японські вчені І. Нанака й Х. Такеучі довели, що різниця в 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 утруднює як його передачу, так і копіювання [9, с. 17]. Як зазначає І.О. Кузнецова в «знаходженні унікальних конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід'ємною складовою ключовою здібності організації повинна бути компетенція персоналу як носія неформального знання» [10, 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 й у такий спосіб її неможливо 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 говорити, що хоча б один зі структурних елементів культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень ОК і зумовлює рівень конкурентоспроможності підприємства [11, с.250-251].

Для визначення ролі організаційної культури у формуванні конкурентних переваг, автор використала порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги Ю. Івановим [12с. 83-85]. Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага», наведено (табл. 1).

Ю. Іванов зазначає, що «під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються» [12, с. 83].

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 [15, 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 ряд чітко визначених елементів, які в свою чергу можуть бути оцінені індикаторами» [11, с. 266-267].

Таблиця 1

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Б.Карлоф [13, 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 [14, с. 71]	Унікальні відчутні й невовимі ресурси підприємства, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі	Ресурсний підхід доповнено стратегічно важливими сферами бізнесу
М. Портер [15, 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 [16, 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 [17, с. 147; 174, с. 70].	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність фірми в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкурентними фірмами	Відсутнє пряме порівняння з конкурентами
А. Шевченко [18, 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

Отже, слід врахувати, що формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування ОК 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 [19, с. 262].

Конкурентна перевага це позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються. Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів.

Висновки та результати подальшого дослідження. За результатами дослідження ОК як складової конкурентних переваг підприємства, автор дійшла до наступних висновків.

По-перше, доведено, що чинниками впливу, що характеризують стан ОК 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 ОК 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 позитивного іміджу; формування системи мотивації інноваційної та творчої діяльності.

По-третє, ефективно діюча ОК 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 організаційної культури як фактору мотивації

персоналу підприємства. Саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей.

Література

1. Семикіна М.В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Вісник нац. Ун-у «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2007. – С. 549-5543.
2. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
3. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Сливка. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / [Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
5. Хаєт Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человечества / Донбасская гос. Машиностроительная академия. – Краматорск: ДГМА, 2001. – 268 с.
6. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
7. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
8. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях / Под. ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З.Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 599 с.
9. Нанака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И.Нанака, Х.Такеучи. Пер с англ. А. Трактинский. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
10. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) –

Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с.

11. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376с.

12. Иванов Ю. Б. Управление конкурентоспособностью предприятия. Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Иванова, О.В. Ревенко, Т.М.Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.

13. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы ; пер. с англ. / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991.- 239 с.

14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекцій / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000 – 288 с.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ.- М.: Альбина Бизнес Бук, 2006.- 454 с.

16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок ; пер. с англ. / Под ред. В. Б. Колчанова / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004.- 800 с.

17. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р. Л. Фатхутдинов.- М.:ИНФРА-М, 2000.-312 с.

18. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Шевченко Л. С. - Харьков: Зспада 2004.- 520 с.

19. Никифороенко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Бізнес Інформ». – 2012. – № 10. – С.260-263.

1. Semy`kina M.V. Upravlinnya innovacijny`m procesom pidpry`emstva na zasadaх formuvannya pozy`tyvnoyi innovacijnoyi kul`tury` / M. Semy`kina, O. Maslenko // Visny`k nac. Un-u «L`vivs`ka politexnika». Problemy` ekonomiky` ta upravlinnya. – 2007. – S. 549-5543.

2. Nazarova G.V. Formuvannya ta rozvy`tok lyuds`kogo kapitalu korporaty`vny`x pidpry`emstv / G.V. Nazarova, N.L. Gavkalova, N.S. Markova. – Хarkiv: Vy`d. XNEU, 2006. – 240 с.

3. Shejn E. Organy`zacy`onnaya kul`tura y` ly`derstvo: Per. s angl. / Pod red. V.A. Sly`vka. – SPb: Py`ter, 2002. – 336 с.

4. Kameron K., Kuy`nn R. Dy`agnosty`ka y` y`zmeneny`e organy`zacy`onnoj kul`tury / [Per. s angl. pod red. Y`.V. Andreevoj]. – SPb: Py`ter, 2001. – 320 s.

5. Xayet G.L., Medvedeva O.A. Korporaty`vnaya kul`tura y` cennosty` chelovechestva / Donbasskaya gos. Mashy`nostroy`tel'naya akademy`ya. – Kramatorsk: DGMA, 2001. – 268 s.

6. Kolot A.M. Social`no-trudova sfera v umovax global`ny`x vy`kly`kiv: tendenciyi, problemy`, mozhly`vosti stijkogo rozvy`tku. Formuvannya ry`nkovoyi ekonomiky`: zb. nauk. prac`. – Specz. vy`p.: u 3 t. Social`no-trudovi vidnosy`ny`: teoriya i prakty`ka. – K.: KNEU, t. 1, 2010 – 549 s.

7. Danyuk V.M., Chernushkina O.O. Suchasne rozumynnya korporaty`vnoyi kul`tury`. zb. nauk. prac`. – Specz. vy`p.: u 3 t. Social`no-trudovi vidnosy`ny`: teoriya i prakty`ka. – K.: KNEU, t. 1, 2010 – 549 s.

8. My`Tner B.Z., Rumyanceva Z.P., Smy`rnova V.G., Bly`nny`kova A.V. Upravleny`e znany`yamy` v korporacy`yax / Pod. red. d-ra ekonom. nauk, prof. B.Z.My`Tnera. – M.: Delo, 2006. – 599 s.

9. Nanaka Y`. Kompany`ya – sozdatel` znany`ya. Zarozhdeny`e y` razvy`ty`e y`nnovacy`j v yaponsky`x fy`rmax / Y`.Nanaea, X.Takeuchy`. Per s angl. A. Trakty`nsky`j. – M.: ZAO «Oly`mp – By`znes», 2003.–384 s.

10. Kuzneczova I.O. Monitory`ng yak skladova procesu upravlinnya pidpry`yemstvom xliboproduktiv: teoriya ta metodologiya: (Monografiya) – Odesa: «Drukars`ky`j dim», 2009. – 228 s.

11. Voronkova A.E., Bab'yak M.M. , Korenyev E.N., Mazhura I.V. Korporaciyi: upravlinnya ta kul`tura. Monografiya. / Za zag. red. dok. ekon. nauk, profesora Voronkovoyi A.E.– Drogoby`ch: Vy`mir, 2006.– 376s.

12. Ivanov Yu. B. Upravlinnya konkurentospromozhnisty` pidpry`yemstva. Yu.B. Ivanov, M.O. Ky`zy`m, O.M. Ty`shhenko, O.Yu. Ivanova, O.V. Revenko, T.M.Chechetova-Terashvili. – X.: VD «INZhEK», 2010. – 319 s.

13. Karlof B. Delovaya strategy`ya: koncepcy`ya, sodержany`e, sy`mvoly` ; per. s angl. / B. Karlof. – M.: Zkonomy`ka, 1991.- 239 s.

14. Markova V. D. Strategy`chesky`j menedzhment: Kurs lekcij / V. D. Markova, S. A. Kuzneczova.- M.: Y`NFRA-M; Novosy`by`rsk: Sy`by`rskoe soglasheny`e, 2000 – 288 s.

15. Porter M. Konkurentnaya strategy`ya: Metody`ka analy`za otraslej`y` konkurentok / M. Porter; per. s angl.- M.: Al`by`na By`znes Buk,

2006.- 454 s.

16. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, ory`enty`rovanny`j na ry`nok ; per. s angl. / Pod red. V. B. Kolchanova / Zh.-Zh. Lamben. – SPb.: Py`ter, 2004.- 800 s.

17. Fatxutdy`nov R.A. Konkurentosposobnost` : zkony`ka, strategy`ya, upravly`n`e/ R.L. Fatxutdy`nov.- M.:Y`NFRA-M, 2000.-312 s.

18. Shevchenko L. S. Konkurentnoe upravly`n`e / Shevchenko L. S. - Хар`kov : Zspada 2004.- 520 s.

19. Ny`ky`forenko V.G., Kravchenko V.O. Ocinka vply`vu organizacijnoyi kul`tury` na efekty`vnist` ta konkurentospromozhnist` pidpry`yemstva. «Biznes Inform». – 2012. – # 10. – S.260-263.

***Рецензент:** Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 330.34

Кузнецова Інна, Балабаш, Ольга

МОНІТОРИНГ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ

В сучасних складних економічних умовах виникає об'єктивна необхідність запровадження дієвих механізмів забезпечення функціонування підприємства на засадах стійкого розвитку. На сьогодні існує проблема відсутності єдності в представленні процесу управління стійким розвитком підприємства. В запропонованих же процесах управління - моніторинг, як стадія процесу управління, взагалі відсутній. Теоретичні і практичні аспекти моніторингу стійкого розвитку підприємства є недостатньо дослідженими. Вирішення цих проблем пов'язане з необхідністю розробки концептуальної схеми процесу управління стійким розвитком підприємства, що включала би моніторинг, як стадію процесу управління та дозволила би забезпечити прийняття управлінських рішень на основі якісного інформаційного забезпечення, розширеної інформації, недоступної в межах традиційної статистичної і фінансової звітності.