

it is necessary to apply the basic theoretical pattern: a system approach as a general scientific methodology; economic theory, the assessment of economic agents, in particular; management theory within the assessment of the level of production processes; quality control to assess the quality of the objects of different nature; information technology in the process of assessing the quantity and value of information.

**Practical value.** Application of the developed structure of the syllabus content and its relation to the complex

competences required in practice, including the ones needed in the assessment of the efficiency of the enterprise development, leads to the system changes in the process of training economists and enables university graduates to solve complex professional objectives in a particular workplace.

**Keywords:** *competence approach, activity approach, syllabus, professional objectives, competences, training*

*Рекомендовано до публікації докт. екон. наук  
Д.В. Шияном. Дата надходження рукопису 28.01.14.*

УДК УДК 331.104.2

О.А. Шевчук, канд. екон. наук, доц.

Національний технічний університет України „Київський політехнічний інститут“, м.Київ, Україна,  
e-mail: shevchuk\_oa@mail.ru

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ

O.A. Shevchuk, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine, e-mail: shevchuk\_oa@mail.ru

## FORMATION OF INNOVATIVE CORPORATE CULTURE OF ENTERPRISES TO ACHIEVE STRATEGIC DEVELOPMENT OBJECTIVES

**Мета.** Аналіз впливу корпоративної культури на внутрішні інтенсивні фактори (динамічні здатності підприємства), що забезпечують лідерство підприємства на ринку.

**Методика.** Основним методологічним принципом, що сформульований у роботі, є семантичні закономірності формування корпоративної культури в умовах розвитку процесів глобалізації.

**Результати.** Визначено, що одним з основних чинників становлення лідерства підприємств металургійного комплексу України на світовому ринку є формування корпоративної культури. На основі аналізу корпоративної культури провідних підприємств металургійного комплексу визначено необхідність формування інституціонально-культурної підсистеми інноваційного типу, що впливає на розвиток ключових компетенцій, і, як наслідок, на економічний статус підприємства в зовнішньоекономічній стратифікаційній системі шляхом формування інституціональних умов, мотивації та розвитку комунікаційної політики.

**Наукова новизна.** На основі емпіричного аналізу корпоративної культури провідних вітчизняних підприємств металургійного комплексу встановлено, що для досягнення лідерства підприємств на світовому ринку, як однієї з домінантних цілей розвитку, необхідне формування на підприємстві інституціонально-культурної підсистеми інноваційного типу, яка є основою для розвитку інноваційної корпоративної культури, індивідуальних підприємницьких мотивацій та інноваційного підприємництва.

**Практична значимість.** Запропонований підхід до формування інституціонально-культурної підсистеми інноваційного типу, де основний акцент уваги переноситься на людський капітал підприємства, надає можливості для досягнення високих позицій у зовнішньоекономічній стратифікаційній системі, як однієї з основних домінант імперативів розвитку вітчизняних підприємств металургійного комплексу.

**Ключові слова:** *корпоративна культура, металургійний комплекс, ефективність діяльності, інституціонально-культурна підсистема інноваційного типу*

**Постановка проблеми.** З одного боку, збільшення конкуренції на світових ринках призводить до необхідності пошуку нових способів покращення ринкової діяльності та адаптації підприємства до кон'юктурних змін на ринку у зв'язку зі змінами попиту. А з іншого, підвищення ролі людського фактору та праг-

нення людини до самовираження вимагають пошуку нових джерел конкурентних переваг, оскільки лідерство підприємств на ринку багато в чому визначається ступенем інтелектуалізації інноваційного потенціалу. У цьому зв'язку особливого значення набуває формування та розвиток внутрішніх інтенсивних факторів (динамічних здатностей підприємства). У той же самий час, нові ринкові умови господарювання призво-

дять до трансформації організаційно-управлінської, техніко-технологічної та когнітивної підсистем вітчизняного підприємства, що досягається шляхом розвитку внутрішньої культури, спрямованої на створення оптимального внутрішнього середовища підприємства та має на увазі рішення не тільки виробничих, але й соціальних проблем. У визначеному контексті, мова ведеться про формування на вітчизняних підприємствах інноваційної корпоративної (організаційної) культури, що має чітку довгострокову стратегію, яка є зрозумілою для всіх працівників.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Загалом, дослідженню формування корпоративної культури в контексті розвитку процесів глобалізації в науковому середовищі присвячена велика кількість робіт. Серед яких необхідно виділити наукові праці С. Адамса, Д. Богині, О. Грішної, П. Друкера, Т. Іванової, К. Журавльової, А. Колота, Є. Шейна, П. Штерна та інших науковців. У цих роботах: розглянуті теоретичні й практичні підходи щодо формування корпоративної культури на підприємстві; визначені окремі компоненти розвитку людського капіталу підприємства; проведений аналіз основних елементів корпоративної культури, шляхів їх формування на підприємствах та способів управління корпоративною культурою.

**Мета роботи.** У той же самий час, багатогранність проблем формування інноваційної корпоративної культури вимагає додаткового аналізу проблем її впливу на стратегію розвитку українських виробників, що й визначило актуальність роботи, її мету та логіку викладення положень.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що, для українського промислового сектору, формування корпоративної культури є досить новим явищем, незважаючи на той факт, що сама дефініція з'явилася ще наприкінці дев'ятнадцятого століття задля характеристики внутрішніх взаємовідносин [1]. Основу концепції розвитку корпоративної культури складає теорія Ф. Тейлора [2], що розглядає працівника як „економічну людину“ – компетентного егоїста, що прагне до власної вигоди в будь-який раціональний спосіб, а саме: 1) будь-яка людина має незалежні переваги; 2) в основі діяльності людини завжди лежить прагнення до власної вигоди (егоїзм); 3) поведінка людини являє собою раціональний процес; 4) будь-яка людина має інформацію щодо власних потреб та шляхів задоволення останніх.

У відповідності до концепції Тейлора, догмою для формування ефективної організації має бути мотивація працівника, основою якої стає матеріальна винагорода за певну норму виробітку. Означена організація праці отримала назву „тейлоризм“, довгий час застосовувалася на заводі Г.Форда та багатьох компаніях США, що надало їм змоги отримати світове визнання на ринку.

Майже одночасно з'явилася ще одна концепція формування корпоративної культури, що ґрунтується на постулах концепції „соціальної людини“, засновником якої став Елтон Мейо [3]. Досліджуючи діяльність електротехнічної компанії „Уестерн електрик“ протягом чотирьох років, Мейо виявив вплив соціально-психологічних аспектів на продуктивність праці, як то: турбота

керівництва про потреби працівників; необхідність впровадження певних змін та наявність на підприємстві неформальних груп.

Такий підхід надав можливості розглядати кожне підприємство (організацію) як певну соціальну систему, де керівництво сприймає людський капітал як активний та повноцінний ресурс, що сприяє ефективності діяльності.

З метою аналізу впливу корпоративної культури на стратегію розвитку підприємства, розглянемо останнє як систему, що має універсальну внутрішню системну структуру.

У відповідності до неокласичної теорії фірми, основною складовою внутрішньої структури є технології; в основі інституціональних теорій домінують місце посідають контрактні відносини: у теорії менеджменту – взаємодія між менеджерами та працівниками; у когнітивній теорії – компетенції та знання; у „теорії влади“ – центри влади всередині підприємства; у теорії культури – корпоративна культура.

Зважаючи на мету поставленої роботи, розглянемо внутрішню системну структуру підприємства, що складається з основних підсистем, кожна з яких реалізує певний вид діяльності в межах наявних видів ресурсів, а саме: організаційно-управлінську, техніко-технологічну, когнітивну та інституціонально-культурну [4] (табл. 1).

Організаційно-управлінська підсистема забезпечує генерацію знань шляхом формування мотиваційних систем стимулювання, що сприяють досягненню місії.

Техніко-технологічна підсистема характеризує динамічність розвитку інформаційного, технічного та технологічного простору. У визначеному контексті, мова ведеться про наявність інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що забезпечує циркуляцію ідей та рішень; доступ і розповсюдження інформації завдяки розвитку комунікаційних систем. Означена підсистема являє собою набір правил, що визначають послідовність процесів виробництва. Вона складається з механізмів інформаційного, технологічного та технічного управління, за рахунок яких здійснюється безпосереднє виробництво продукції.

Когнітивна підсистема складається з висококваліфікованого людського капіталу підприємства, здатного до інновацій, та включає механізми відбору, сприйняття та обробки інформації задля генерації ідей та подальшого розвитку знань, що сприяють підвищенню компетенції робітників.

Інституціонально-культурна підсистема охоплює інституціональну та культурну діяльність підприємства. Вона складається з формальних та неформальних норм, правил, традицій, певного стилю відносин та поведінки як усього підприємства, так і окремих підрозділів. Ця підсистема являє собою інституціональне середовище, що підтримує інвестиції в наукові розробки та надає можливості для адаптації нових технологій у виробництво завдяки мікроекономічній стабільності. Це сприяє впровадженню інформаційно-комунікаційних та виробничих технологій за ра-

хунок інновацій. Отже, інституціонально-культурна підсистема характеризується наступними факторами переваг:

- специфіка організаційної культури, що характеризує внутрішню атмосферу, узгоджені оцінки важливості та цінності явищ, особливості взаємодії та координацію діяльності окремих індивідів;

- наявність формальних та неформальних норм, правил, традицій, що сприяють створенню колективів та модифікованих внутрішніх інститутів;
- ефективна система мотивації;
- орієнтація на креативність;
- умови для професійного розвитку;
- особистий розвиток.

Таблиця 1

Основні підсистеми, що забезпечують імперативи розвитку підприємства

Підсистема	Види діяльності	Складові
Організаційно-управлінська	Формування збалансованого розвитку внутрішніх підсистем підприємства	Організаційна структура. Стили та методи управління. Способи делегування повноважень
Техніко-технологічна	Формування виробничих навичок, що необхідні для інновацій	Склад основних фондів. Коефіцієнт оновлення, вибуття та приросту основних фондів. Інвестиції до НДДКР. Величина нематеріальних активів підприємства
Когнітивна	Формування корпоративних знань та компетенцій	Статеві-віковий склад, освітній рівень персоналу, кваліфікаційний рівень персоналу. Частка працюючих в інтелектуальній сфері в загальній кількості працюючих. Кількість патентів, ліцензій, винаходів, зразків. Питома вага нової продукції в загальному обсязі
Інституціонально-культурна	Формування інституційного середовища, у рамках якого відбувається становлення корпоративної культури	формальні та неформальні норми, правила, традиції, стиль відносин та поведінки окремих підрозділів

Якщо розглянути інституціонально-культурну підсистему з точки зору ключових компетенцій, що є домінантою стратегічного розвитку підприємства, то, на наш погляд, основними виступають:

- розвиток персональної комунікабельності, вміння переконувати та впливати на співрозмовника, дискутувати та відстоювати власну точку зору;

- мистецтво працювати з цінностями підприємства, як то: командна робота, увага до клієнта, справедливість по відношенню до персоналу, ініціативність та інноваційність;

- тайм-менеджмент, в основі якого лежить ефективна організація використання робочого часу на підприємстві;

- формування корпоративної соціальної відповідальності як нової філософії бізнесу. Відповідно до якої, підприємство орієнтується у своїй діяльності не лише на отримання прибутків, але й на досягнення суспільних благ та підтримку екологічної стабільності.

Підкреслимо, що люди мотивуються не лише матеріальними стимулами, але й соціальними, що надають їм можливість для виявлення власної індивідуальності.

Тому організація управління людським капіталом підприємства будується з урахуванням керівництвом людської індивідуальності працівників і реалізується за допомогою використання відповідних засобів комунікації, методів мотивації та принципів лідерства.

Досвід провідних підприємств – світових лідерів свідчить, що сьогодні корпоративна (організаційна) культура стає одним з найефективніших інструментів управління та одним з основних факторів формування динамічних здатностей підприємства. Так, згідно з дослідженнями „Найкращих компаній з високою корпоративною культурою та цінностями“ [5], що були проведені американськими аналітиками, за результатами опитувань більше ніж шістьдесяти тисяч робітників США, перше місце набрала загальновідома компанія Twitter, працівники якої найвище оцінили корпоративну культуру та цінності компанії, де вони працюють. На другому місці опинилося PR агентство Edelman та компанія Google. Підкреслимо, що більшість компаній, які увійшли до десятки найкращих – це технічні компанії, що відомі своїми бонусами та вільною атмосферою (табл. 2).

Таблиця 2

Рейтинг компаній США за корпоративною культурою та цінностями (за п'ятибальною шкалою) (побудовано за даними [4])

Місце	Компанія	Основний вид діяльності	Оцінка
1	Twitter	Створення „мікроблогів“ – текстових повідомлень	4,5
2	Edelman	Суспільна взаємодія, зв'язки з громадськістю, PR, цифрові комунікації, стратегічні комунікації, маркетинг, корпоративні відносини, антикризовий PR	4,4
3	Google	Інтернет пошук та рекламні технології	4,4
4	Riverbed	ІТ-компанія	4,3
5	Facebook	Програмне забезпечення, створення соціальних мереж	4,3
6	Southwest	Авіаперевізник	4,3
7	Click-fil-A	Ресторан швидкого харчування	4,3
8	National Instruments	Приладобудування	4,2
9	Chevron	Енергетична компанія, нафтопереробка	4,2
10	HEB	Торгівля	4,2

Опитування показало три основних ознаки високої корпоративної культури: сімейна атмосфера компанії; атмосфера команди та те, що компанія розділяє ті ж цінності, що й працівник, і, таким чином, працівник відчуває, що робить потрібну справу.

Незважаючи на той факт, що оцінка впливу корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності підприємства та ступінь економічного статусу на ринку є досить складною, сьогодні існує декілька підходів, що характеризують вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, а саме: на продуктивність праці; на фінансовий успіх; на якість та стан підприємства на ринку (табл. 3).

Аналіз наведених вище досліджень дає можливість виділити ключові структурні елементи корпоративної культури, що характеризують ефективність діяльності підприємства та сприяють становленню лідерства на ринку:

- цінності підприємства (орієнтація на довгострокові цілі, відкритість до нових ідей, підтримка високого професійного рівня, здатність до ризику);

- мотивація персоналу (матеріальне стимулювання, моральне заохочення, можливість професійного зростання та творчої реалізації);

- система комунікації (вертикальний та горизонтальний обмін інформацією, повнота інформації, відкритість комунікаційних каналів).

Зважаючи на системний підхід до структури підприємства та вищезазначені елементи корпоративної культури, на наш погляд, найважливішим джерелом динамічних здатностей та ефективним інструментом формування корпоративної культури може стати формування на підприємстві інституціонально-культурної

підсистеми інноваційного типу, яка є основою для розвитку інноваційної корпоративної культури, індивідуальних підприємницьких мотивацій та інноваційного підприємництва.

За умов розвитку інституціонально-культурної підсистеми інноваційного типу, основний акцент уваги переноситься на людський капітал підприємства, який, з точки зору ресурсної теорії, є основним стратегічним ресурсом, що збільшує конкурентоспроможність продукції та економічний статус підприємства на ринку.

За результатами аналізу річних звітів та кодексів корпоративної поведінки, виявлено, що провідні вітчизняні промислові підприємства, які в основу стратегії розвитку ставлять стратегію „завоювання світу“, що надає їм можливість зберігати лідерські позиції на ринку, мають інноваційну корпоративну культуру. До складу таких підприємств належать: ПАТ „Арселор Міталл Кривий Ріг“, „Метінвест“, „Індустріальний Союз Донбасу“, де чітко усвідомлюється вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище та потенційний ефект у майбутньому, а в основу формування інституціонально-культурної підсистеми покладено розвиток інноваційної корпоративної культури, де працівники розглядаються як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги на ринку. Для формування інноваційної корпоративної культури на означених підприємствах створена ефективна система мотивації та достовірної оцінки внеску кожного працівника у виробничий процес. Ця система мотивації ґрунтується на наступних принципах: задоволеність працею, можливість підвищення соціального статусу на підприємстві та матеріальне заохочення, що залежить від кінцевих результатів.

Таблиця 3

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Автори	Ключові складові корпоративної культури
Т. Ділл, А. Кеннеді [6]	Корпоративна культура впливає на продуктивність праці шляхом створення: 1) місії підприємства; 2) наявності лідерів на підприємстві; 3) відкритості комунікаційних каналів; 4) уваги до людського капіталу підприємства; 5) уваги до клієнтів; 6) наявності на підприємстві власних ритуалів, звичаїв тощо; 7) мотивації діяльності
Д. Майстер [7]	Корпоративна культура впливає на фінансовий успіх підприємства через наступні фактори: 1) самовдосконалення працівників шляхом створення фондів професійного навчання, що дають можливість підвищувати компетенції працівників; 2) психологічний клімат у колективі, що багато в чому залежить від особистих якостей працівників, їх лояльності, орієнтації на високу продуктивність та довгострокові цілі; 3) делегування повноважень; 4) мотивація діяльності, що визнається справедливою винагородою та характеризує задоволеність співробітників
С. Блек [8]	Корпоративна культура впливає на якість, як показник ефективності, через: 1) повноту інформації, 2) атмосферу довіри між працівником і роботодавцем; 3) умови праці, гідну винагороду, відсутність конфліктів, задоволеність роботою, гордість за свою організацію та впевненість у майбутньому
Томпсон-мол. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. [9]	Корпоративна культура впливає на стан підприємства на ринку. В якості основних складових корпоративної культури виділено: 1) цінності та цілі компанії; 2) стиль менеджменту; 3) структуру виробництва (гнучку або „застиглу“); 4) організаційну структуру; 5) систему комунікації; 6) увагу до людського капіталу підприємства через створення системи мотивації, навчання працівників, лояльності, системи адаптації працівників; 7) ефективну кадрову політику та кар'єрне просування працівників

З метою формування інноваційної корпоративної культури на визначених підприємствах постійно вдосконалюються методи управління людським капіталом на основі впровадження нових персонал-технологій та постійної оцінки стану розвитку людського потенціалу підприємства, що виявляє можливість кожного працівника для внутрішнього кар'єрного зростання. Крім того, з метою розвитку інноваційної культури, налагоджуються взаємовідносини між підприємствами металургійного комплексу та навчальними закладами, що готують майбутніх фахівців.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції, на провідних підприємствах металургійного комплексу впроваджені системи професійної освіти, основними складовими якої є: планування, прийняття рішень та контроль за виконанням заходів щодо підвищення кваліфікації працівника (як на підприємстві, так і поза його межами), а також заходів, спрямованих на розвиток особистості.

Зрозуміло, що розвиток динамічних можливостей людського потенціалу передбачає відповідну систему винагороди, що забезпечує підтримку гідного рівня

заробітної плати. В якості такої системи винагороди застосовується компенсаційний пакет, що складається з фіксованої частини (заробітної плати) та змінної частини (премії, надбавки тощо), у тому числі, сама система формування компенсаційного пакету будується на результатах оцінки персоналу та пов'язана з його просуванням та переміщенням.

Крім матеріальної зацікавленості, розвиток інноваційної культури сприяє впровадженню активної соціальної політики, що забезпечує комфортні та безпечні умови праці, медичне забезпечення, страхування життя від нещасного випадку, надання автотранспорту, мобільний зв'язок, корпоративне харчування, заходи для дітей співробітників, організацію або оплату занять спортом, гнучкий графік робочого часу, матеріальну допомогу в певних випадках, кредити, позики тощо.

Крім соціальної мотивації, на підприємствах з інноваційною корпоративною культурою застосовують певні види корпоративної мотивації, як то: спортивні турніри; корпоративні заходи; подарунки до святкових дат та ювілеїв; пріоритети при плануванні графіків відпусток, а також оплату членства у спортивних клубах.

З метою активного спілкування між працівниками всіх рівнів, особливу увагу на підприємствах з інноваційною корпоративною культурою приділяють проблемам вертикального та горизонтального обміну інформацією, за рахунок чого забезпечується прозорість у діях усіх робітників підприємства, і, як наслідок, висока адаптаційна здатність підприємства до змін, що забезпечується вдосконаленням динамічних компетенцій людського капіталу підприємства, пошуком та генерацією нових ідей, готовністю до ризику.

Подібний підхід не означає, що дана форма корпоративної культури є єдиним джерелом інтелектуалізації інноваційного потенціалу. У той же час, інноваційна корпоративна культура свідчить про наявність у промисловому підприємстві інституціонально-культурної підсистеми, що впливає на розвиток ключових компетенцій, і, як наслідок, на економічний статус підприємства в зовнішньоекономічній стратифікаційній системі шляхом формування інституціональних умов, мотивації та розвитку комунікаційної політики.

Щодо інституціональних умов формування інституціонально-культурної підсистеми підприємства, то, у визначеному контексті, мова ведеться про вдосконалення нормативно-правової бази підприємства, формування та акумуляцію місії, створення на підприємстві фондів професійного навчання.

В якості мотиваційних умов формування інституціонально-культурної підсистеми підприємств металургійного комплексу, особливої уваги набувають задоволеність працею, відповідність праці особистим інтересам, збільшення мотиваційної дієвості системи оплати праці та підвищення соціального статусу.

Щодо комунікаційної складової інституціонально-культурної підсистеми підприємств, то мова ведеться про необхідність існування на підприємстві спеціального відділу з комунікацій, метою діяльності якого стає

розробка загальної комунікативної політики, координація діяльності всіх відділів у напрямі формування комунікаційної безпеки та захисту бізнесу, а також контроль за здійсненням комунікативної політики. Таким чином, ядром інституціонально-культурної підсистеми стає прагнення до прибутковості, підтримка стійкості економічного та організаційного розвитку, готовність до ризику, інноваційність та відповідальність.

**Висновки.** На основі аналізу ключових структурних елементів корпоративної культури, що характеризують ефективність діяльності підприємств металургійного комплексу та сприяють становленню їх лідерства на ринку, визначено, що сьогодні найбільш перспективними, з точки зору отримання високих позицій у світових рейтингах, є підприємства, які схильні до формування корпоративної культури інноваційного типу.

Виходячи з наданих вище критеріїв, визначено, що в основу механізму формування інституціонально-культурної підсистеми з позиції економічного статусу підприємства у зовнішньоекономічній стратифікаційній системі необхідно покласти наступні інструменти: 1) відбору персоналу; 2) формування інтелектуального інноваційного потенціалу підприємства шляхом безперервного професійного розвитку динамічних здібностей; 3) соціального захисту; 4) удосконалення інституціональних систем та стандартів у рамках бізнес-процесів; 5) сертифікації та атестації персоналу; 6) мотивації персоналу.

Отже, перспективою подальшого дослідження у визначеному напрямі повинно стати поглиблене дослідження механізмів формування корпоративної культури провідних вітчизняних підприємств металургійного комплексу.

#### Список літератури / References

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Шейн Э.Х. ; Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
2. Schein, E.H. (2002), *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership], translated by V.A. Spivak, Piter, St.-Petersburg, Russia.
3. Монастырский Г.Л. Теория организации / Монастырский Г.Л. – М.: Экон. мнение, 2007 – 84 с.
4. Monastyrskiy, G.L. (2007), *Teoriya organizatsii* [Organization Theory], Ekon. Mnenie, Moscow, Russia.
5. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
6. Ivanova, T.B., Zhuravleva, Ye.A. (2011), *Korporativnaya kultura i effektivnost predpriyatiya* [Organizational Culture and Enterprise Efficiency], Monograph, RUDN, Moscow, Russia.
7. Шевчук О.А. Промислове підприємство як система соціально-стратифікаційних відносин коаліції власників ресурсів / О.А. Шевчук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3(67). – С. 72–76.
8. Shevchuk O.A. (2013), "Industrial enterprise as a system of stratified social relations of resource owners' coalition", *Ekonomika Rozvytku*, no. 3(67), pp. 72–76.

5. Best companies with high corporate culture and values. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.glassdoor.com/index.htm>

*Best companies with high corporate culture and values.* Available at: <http://www.glassdoor.com/index.htm>

6. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98–112.

Billsberry, J. (1996), *The Effective Manager: Perspectives and Illustrations*, Sage, London.

7. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Майстер Д.; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.

Maister, D. (2001), *Practice What You Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture*, Free Press.

8. Блэк С. PR: международная практика. / Блэк С. – М.: Довгань, 1997. – 180 с.

Black, S. (1997), *PR: mezhdunarodnaya praktika*, [PR: International Practice], Dovgan, Moscow, Russia.

9. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., III А. Дж. Стрикленд; 12-е изд., пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

Thompson, A.A. Jr. and Strickland, A.J. III (2001), *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill Companies, Inc.

**Цель.** Анализ влияния корпоративной культуры на интенсивные внутренние факторы (динамические способности предприятия), обеспечивающие лидерство предприятия на рынке.

**Методика.** Основным методологическим принципом, который сформулирован в работе, являются семантические закономерности формирования корпоративной культуры в условиях развития процессов глобализации.

**Результаты.** Определено, что одним из основных факторов лидерства предприятий металлургического комплекса Украины на мировом рынке является формирование корпоративной культуры. На основе анализа корпоративной культуры ведущих предприятий металлургического комплекса определена необходимость формирования институционально-культурной подсистемы инновационного типа, которая влияет на развитие ключевых компетенций, и, как следствие, на экономический статус предприятия во внешнеэкономической стратификационной системе путем формирования институциональных условий, мотивации и развития коммуникационной политики.

**Научная новизна.** На основе эмпирического анализа корпоративной культуры ведущих отечественных предприятий металлургического комплекса установлено, что для достижения лидерства предприятий на мировом рынке, как одной из доминантных целей развития, необходимо формирование на предприятии институ-

туционально-культурной подсистемы инновационного типа, которая является основой для развития инновационной корпоративной культуры, индивидуальных предпринимательских мотиваций и инновационного предпринимательства.

**Практическая значимость.** Предложенный подход к формированию институционально-культурной подсистемы инновационного типа, где основной акцент внимания переносится на человеческий капитал предприятия, предоставляет возможность достижения высоких позиций во внешнеэкономической стратификационной системе как одной из основных доминант императивов развития отечественных предприятий металлургического комплекса.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, металлургический комплекс, эффективность деятельности, институционально-культурная подсистема инновационного типа

**Purpose.** Analysis of the impact of corporate culture on intensive internal factors (dynamic ability of the company) providing leadership of the company in the market.

**Methodology.** The main methodological principle that is formulated in the work is semantic regularities of formation of corporate culture in the development of globalization processes.

**Findings.** It is determined that one of the main factors of formation of the leadership of the enterprises of metallurgical complex of Ukraine in the world market is the formation of corporate culture. Based on the empirical analysis of corporate culture of leading domestic enterprises of metallurgical complex we have established that to achieve leadership in the global market the enterprise should develop the institutional and cultural subsystem of innovative type, which stimulates improvement of the key competences, and subsequently rises the status of the enterprise in the international stratification system through motivation and development of communication policy.

**Originality.** Based on the empirical analysis of corporate culture of leading domestic enterprises of metallurgical complex we have established that to achieve leadership in the global market the enterprise should develop the institutional and cultural subsystem of innovative type, which is the basis for the development of innovative corporate culture, individual entrepreneurial motivations and innovative entrepreneurship.

**Practical value.** The proposed approach to development of the institutional and cultural subsystems of innovative type is focused on the human capital of the enterprise, provides opportunities to achieve high positions in foreign stratification system as one of the main dominants of the imperatives of development of domestic enterprises of metallurgical complex.

**Keywords:** corporate culture, metallurgical complex, efficiency, institutional and cultural subsystem of innovative type

*Рекомендовано до публікації докт. екон. наук Г.К. Яловим. Дата надходження рукопису 17.12.13.*