

УДК 334.71:[33.02+316.4.063]

ВАЖЕЛІ ДИНАМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

А.М. Дідик, к.е.н.

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Дідик А.М. Важелі динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств.

У статті розвинуто положення з формування і використання важелів динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств. Розглянуто основні підходи до трактування поняття «організаційна культура», а також виокремлено основні її види. Наведено визначальні функції організаційної культури у процесі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Здійснено порівняльну характеристику організаційних культур динамічної та статичної організацій. Доведено тезу про те, що для забезпечення ефективного полівекторного розвитку підприємств необхідно формувати динамічний тип організаційної культури, який є впливовим важелем активізування реалізації різноспрямованих трансформацій. На підставі виконаних досліджень виокремлено важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Ключові слова: важіль, динаміка, організаційна культура, підприємство, полівекторний розвиток

Дидык А.М. Рычаги динамической организационной культуры в системе поливекторного развития предприятий.

В статье развиты положения по формированию и использованию рычагов динамической организационной культуры в системе поливекторного развития предприятий. Рассмотрены основные подходы к трактовке понятия «организационная культура», а также выделены основные ее виды. Приведены определяющие функции организационной культуры в процессе обеспечения поливекторного развития предприятий. Осуществлено сравнительную характеристику организационных культур динамической и статической организаций. Доказано тезис о том, что для обеспечения эффективного поливекторного развития предприятий необходимо формировать динамический тип организационной культуры, который является влиятельным рычагом активизации реализации разнонаправленных трансформаций. На основании выполненных исследований выделены рычаги динамической организационной культуры, направленные на обеспечение поливекторного развития предприятий.

Ключевые слова: рычаг, динамика, организационная культура, предприятие, поливекторное развитие

Didyk A.M. Leverages of dynamic organizational culture in the system of multi-vector development of enterprises.

The article enhances conceptions on formation and usage of levers of dynamic organizational culture in the system of multi-vector development of enterprises. The authors consider the main approaches to defining a concept «organizational culture» and specify its main types. The authors indicate determinant functions of organizational culture in the process of providing multi-vector development of enterprises. The authors have compared organizational culture of dynamic and static organizations. The authors have proved that effective multi-vector development can be provided due to formation of a dynamic type of organizational culture, which is an influential leverage for activation of implementation of multidirectional transformations. Having done the research, the authors indicated levers of dynamic organizational culture aimed at providing multi-vector development of enterprises.

Keywords: leverage, dynamics, organizational culture, enterprise, multi-vector development

В сучасних умовах все більше уваги науковцями та практиками відводиться питанням формування успішного підприємства на засадах створення певного типу організаційної культури, який покликаний забезпечувати почуття впевненості працівників, гордості за приналежність до компанії, формувати корпоративну ідентичність, створювати самобутність конкретного підприємства, посилювати інтеграційні зв'язки між працівниками, полегшувати адаптацію до організаційних трансформацій. Таким чином, культурологічні важелі стають одним із дієвих інструментів впливу на полівекторні організаційні зміни, створюючи умови для їх ефективної та інтенсивної реалізації. Так, успіхи японських компаній насамперед пов'язують із розвинутою організаційною культурою, що дало змогу європейським та американським компаніям теж проектувати цей аспект на свої підприємства та активно розвивати атрибути організаційної культури.

Аналізування теорії та практики свідчить про зростання ролі корпоративної культури у забезпеченні успішного розвитку організації. Діяльність таких компаній, як «Microsoft», «Honda», «Motorola», «Wal-Mart», «Hewlett-Packard», «General Electric», «Samsung», «Apple» є прикладом того, як успішна та динамічна організаційна культура, що базується на прогресивних цінностях, спрямована на продукування інноваційності, забезпечення успішного розвитку. В Україні цю тенденцію яскраво демонструють ІТ-компанії («SoftServe», «Global Logic», «Eleks» та інші), які впровадили корпоративну культуру успіху, яка охоплює як зовнішні прояви (логотипи, імідж, престиж, гасла, соціальну позицію, фірмовий одяг, наявність мітинг-румів, креативних саун ідей, відпочинкових зон, святкування корпоративних свят тощо), так і внутрішні прояви (прийняті норми і цінності, правила поведінки, норми спілкування, гнучкі графіки роботи тощо).

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми дослідження організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств розкривають у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, з-поміж яких варто виокремити праці М. Баб'яка, О. Бали,

А. Воронкової, З. Галушка, Дж. Гібсона (J. Gibson, 2004), Дж. Донеллі (J. Donnelly, 2013), Г. Захарчин, А. Колота, С. Краснера (S. Krasner, 1999), О. Кузьміна, О. Мельник, Л. Панченка, С. Пасеки, А. Сена (A. Sen, 2004), В. Скуратівського, Г. Хаєта та багатьох інших. Основними науковими доробками цих та інших науковців за означеною тематикою є вивчення історичних аспектів формування змісту поняття організаційної культури, розвитку її типології, ідентифікування характерних ознак, розкриття її змісту з позиції інструменту управління бізнес-структурами, висвітлення інноваційних тенденцій у цій сфері тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри чималу кількість праць, присвячених проблемі використання організаційної культури на підприємствах, низка важливих положень за зазначеною тематикою і по-сьогодні залишається не до кінця вирішеною. Так, потребують подальшого розвитку положення з формування і застосування важелів динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств.

Метою статті є розвиток положень з формування і використання важелів динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Дж. Гібсон, Д. Іванцевич та Дж. Донеллі розуміють під організаційною культурою визнані цінності, переконання, норми, артефакти та форми поведінки, що сприймають та поділяють усі працівники компанії. Науковці наголошують, що організаційна культура має об'єднувальний та спрямовувальний характер, вона формує ставлення працівників до організації та її цілей, визначає формат поведінки та взаємодії, впливає на успішність організаційних змін. Організаційна культура формується під впливом багатьох чинників, зокрема: цінностей та уявлень власників, конкурентів, впливу профспілок, громадських організацій, споживачів, державних органів влади тощо. Очевидним є той факт, що організаційна культура у XXI ст. є одним із найважливіших чинників ефективності організацій, тому чимало консультантів з менеджменту підвищують ефективність підприємств та виводять їх з кризи завдяки формуванню успішної організаційної культури [1].

Г.М. Захарчин розглядає організаційну культуру як систему взаємовідносин, що сформувались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії. При цьому науковець наголошує, що організаційна культура має дієву роль, оскільки взаємовідносини забезпечують розвиток, також запропонована кореспонденція ключових факторів розвитку підприємства (мінливість, спадковість, добір) із

функціями організаційної культури (адаптаційна, захисна, інформаційна, комунікативна, селективна, інтегративна тощо) [2, 3].

О.С. Кузьмін та О.Г. Мельник акцентують увагу на тому, що основними складовими організаційного розвитку є культура організації, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. При цьому під організаційною культурою науковці розглядають сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Вона характеризується суб'єктивними параметрами (табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування) та об'єктивними параметрами (імідж та престиж роботи у компанії, дизайн робочих місць, корпоративна форма одягу тощо) [4].

В.Г. Воронкова та В.В. Мельник наголошують, що організаційну культуру варто розглядати за трьома підходами [5]:

- символічний: передбачає, що культура організації повинна втілюватись у ритуалах, символах, артефактах, лінгвістичних парадигмах тощо;
- когнітивний: демонструє, що культура є шляхом до пізнання працівників через правила, норми поведінки, стандарти, спільні цінності, поведінкові стереотипи, правила гри;
- цілісний (холістичний): який охоплює поєднання двох підсистем (нормативно-семіотичної, матеріально-денотативної).

Відповідно до позиції Е. Штейна культуру організації доцільно розглядати багаторівнево, а саме [6]:

- поверхневий рівень: зовнішні прояви (поведінка, мова, гасла);
- підповерховий рівень: цінності і вірування;
- глибинний рівень: базові установки.

Аналізування літературних джерел [1-3, 6] дають змогу систематизувати різновиди організаційної культури за низкою ознак:

- ставленням до змін: динамічна та статична;
- пріоритетною орієнтованістю: зовнішня та внутрішня;
- джерелом: органічна та нав'язана;
- типом формування: відкрита та закрита;
- спрямуванням: матеріальна та духовна;
- рівнем впливу на процеси в організації: сильна та слабка;
- суб'єктною націленістю: індивідуалізована та колективізована;
- першоосновою: ринкова, бюрократична, кланова;
- дієвістю: дієва та недієва (формальна);
- призначенням: інтегративна, адаптувальна, регулювальна, мотивувальна, спрямовувальна тощо.

Виконані дослідження свідчать, що організаційна культура виконує такі функції у процесі забезпечення полівекторного розвитку підприємства:

- культивування у персоналу впевненості в унікальності та успішності компанії, а також в

- її динамічності, здатності активно розвиватись, виходити на нові ринки, впроваджувати нові види діяльності;
 - визначення критеріїв, стандартів та норм роботи у компанії, самоідентифікування та корпоративного ідентифікування;
 - формування почуття гордості та задоволення від приналежності до діяльності організації, що надалі підвищує цінність такої компанії у її персоналу та прагнення працювати і розвиватись у ній;
 - мотивування працівників до постійного самовдосконалення та саморозвитку на засадах органічної вбудованої системи навчання впродовж життя, формування прозорої системи кар'єрного зростання персоналу;
 - формування орієнтирів при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях відповідно до системи цінностей організації;
 - визначення формату взаємодії в межах організації, та поза її межами, на засадах ціннісних орієнтирів та поваги до колег і контрагентів;
 - збалансоване поєднання індивідуалізму та колективізму у процесі досягнення організаційних цілей;
 - культивування значимості високих цінностей діяльності організації та її місця у національній та глобальній економіці;
 - створення першооснови відносин, спрямованих на розвиток та підвищення ефективності;
 - сприяння інтелектуального розвитку персоналу;
 - забезпечення більш високого рівня координування на засадах формальних і неформальних зв'язків;
 - створення атмосфери турботи організацією щодо задоволення потреб працівників (фізіологічних, у повазі та захищеності, у самоствердженні та самореалізації, у соціальній взаємодії);
 - формування у персоналу почуття елітарності та обраності внаслідок приналежності до компанії;
 - культивування почуття захищеності у працівників компанії;
 - формування інноваційної спрямованості роботи в організації на різних посадах та рівнях на засадах заохочення та сприяння розроблення і впровадження інноваційних ідей, рішень, заходів тощо.
- Варто зауважити, що організаційна культура динамічної компанії, яка активно розвивається, та статичної організації істотно відрізняються між собою (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика організаційних культур динамічної та статичної організацій

Порівняльні параметри	Динамічна організація	Статична організація
Особистісний розвиток	Мотивується	Не мотивується
Ставлення до змін	Позитивне	Негативне
Позиціонування у зовнішньому середовищі	Активне	Пасивне
Значимість високих цінностей у діяльності організації	Висока	Низька
Рівень взаємодії керівної та керованої систем організації	Високий	Низький
Роль комунікацій	Висока	Середня
Лідерство	Заохочується	Не заохочується
Креативність	Мотивується	Не мотивується
Ініціативність	Активна	Пасивна
Роль керівництва	Спрямовуюча, націлююча, активізуюча	Директивна, бюрократична
Ставлення до інформації	Відкрите, активне	Формальне, пасивне
Детермінанти цінностей	Цінності зростання	Цінності стабільності
Характер розвитку	Полівекторний	Моновекторний
Управлінські рішення	Креативні, незапрограмовані	Запрограмовані
Контроль	За результатами	За процесами
Організаційна структура управління	Гнучка	Негнучка
Підвищення кваліфікації персоналу	Постійне	Періодичне
Організаційний клімат	Сприятливий	Несприятливий
Засади лідерства	Особисті якості	Посада

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, для забезпечення ефективного полівекторного розвитку підприємств необхідно формувати динамічний тип організаційної культури, який є впливовим важелем активізування реалізації різноспрямованих трансформацій.

На підставі виконаних досліджень виокремлено важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на активізування полівекторного розвитку підприємства
Джерело: власна розробка автора

Важелі впливу на персонал підприємства є найбільш дієвими з позиції забезпечення полівекторного розвитку підприємства, оскільки вони характеризуються високим рівнем керованості, визначеності, наявністю зворотного зв'язку, адресністю, цільовим спрямування. Розглянемо характеристику цих важелів більш ґрунтовно.

Місія відображає причину існування організації, її позицію в суспільстві та економічній системі, її призначення у національному господарстві. Місія фактично допомагає позиціонувати компанію у внутрішньому та зовнішньому середовищах і слугує базою для формування організаційних цілей. Цілі є невід'ємними складовими культури організації, оскільки діяльність усього персоналу націлена на їх реалізацію, тому вони повинні бути чіткими, зрозумілими, логічними, конкретними. Варто зауважити, що в межах полівекторного розвитку розробляється складна система стратегічних і тактичних цілей, що охоплюють виробничу, фінансову, логістичну, маркетингову, зовнішньоекономічну, інноваційну та інші види діяльності.

Цінності організації – це моральні, етичні, професійні ключові орієнтири, якими керується компанія у своїй діяльності. Кожне підприємство

формує обмежений перелік ключових цінностей, які оприлюднюються для працівників та зовнішніх суб'єктів, та підлягають обов'язковому дотриманню з боку персоналу підприємства. Як правило, цінності компанії нерозривно пов'язані із її місією. Наприклад, задекларована місія компанії «ОККО» – «Заправляємо позитивом по дорозі життя», а корпоративні цінності – це результативність, турбота про людей та довкілля, інноваційність, швидкість [7]. Місія компанії «Кока-Кола Хелленік» – вгамовувати спрагу наших споживачів, будувати партнерські взаємовідносини з клієнтами, гідно винагороджувати акціонерів та сприяти поліпшенню рівня життя у країнах роботи компанії, а цінності передбачають вірність принципам, досконалість у всьому, навчання, турботу про працівників, командний дух, пріоритетність клієнтів [8]. Компанія «Метінвест» декларує такі цінності, як орієнтація на клієнта, професіоналізм, лідерство, командна робота [9]. Компанія «Samsung» до ключових цінностей зараховує людей, досконалість, зміни, цілісність, взаємне сприяння [10]. Цінностями компанії АТ «СКФ Україна» є висока моральність, розширення повноважень, відкритість, командний дух [11]. Компанією «Viessmann» ще у 1966 р. було визначено ключові цінності, які актуальні і досі, а

саме: інноваційність, якість, комплектність, ефективність, відповідальність, надійність, мобільність, підприємливість [12]. Компанія «Bosch» переслідує такі цінності: орієнтація на майбутнє та результат; відповідальність та стійкий розвиток, ініціатива та рішучість, відкритість та довіра, чесність, надійність, достовірність, законність, культурна різноманітність [13].

Аналізування цінностей досліджуваних компаній свідчить, що в сучасних успішних, динамічних організаціях спільними цінностями є:

- інноваційність: компанії є успішними на ринку та розвиваються завдяки розробленню і впровадженню різноманітних інновацій (продуктових, технологічних, управлінських, інформаційних тощо);
- лідерство: для розширення позицій на ринку підприємства повинні бути лідерами (за масштабами, унікальністю, ресурсоекономністю, диверсифікованістю, нестандартністю);
- якість персоналу: охоплює високу кваліфікацію, енергійність, ініціативність, прагнення до самовдосконалення, креативність, комунікабельність, рішучість, порядність, надійність, відданість працівників компанії;
- орієнтація на клієнта: уся діяльність компанії спрямовується на задоволення існуючих та потенційних потреб споживачів, що потребує постійної взаємодії з клієнтами, дослідження їхніх уподобань, бажань;
- відповідальність: йдеться про юридичну, корпоративну, фінансово-економічну, соціальну відповідальність компанії перед усіма стейкхолдерами.

В сучасних умовах у провідних компаніях поширене використання норм, стандартів та правил поведінки, які ґрунтуються на ключових моральних, суспільних та релігійних нормах. Найбільш поширеними нормами і правилами поведінки у динамічних організаціях є такі:

- взаємні турбота і допомога;
- відповідальність кожного;
- безконфліктність, а конструктивний підхід до вирішення проблем;
- референтність;
- командна робота;
- лідерський дух;
- постійне самовдосконалення;
- здоровий спосіб життя;
- прихильне ставлення до обдарованих та креативних;
- прийняття особистісних та міжкультурних відмінностей;
- досконалість у роботі;
- порядність та відданість компанії;
- доброзичливість та оптимізм;
- охайність та привабливість;
- небайдужість та чуйність тощо.

Варто зауважити, що у компаніях розробляють більш деталізовані правила поведінки у

конкретних ситуаціях чи на певних посадах, котрі відповідають загальнокорпоративним стандартам.

Одним із важливих документів, що урегулює етичні засади поведінки працівників є кодекси етики, які охоплюють ключові загально етичні вимоги до працівників. Окремі кодекси професійної етики є міжнародно визнаними, зокрема для аудиторів, бухгалтерів, журналістів, лікарів, прокурорів, суддів тощо. Наприклад, у 2013 р. було ухвалено Кодекс Етики Компанії «Метінвест», який охоплює такі складові: охорона праці і здоров'я; повага до людей; заборона алкоголю, наркотиків, куріння та азартних ігор; рівні можливості працівників і дискримінація; відмова від хабарництва і протидія корупції; подарунки і гостинність при роботі із третіми особами; порядність у відносинах із контрагентами; добросовісна конкуренція; конфіденційність і розголошення інформації; внутрішній контроль; захист майна компанії; інсайдерські угоди; охорона довкілля; соціально-відповідальний бізнес; лінія довіри; відповідальність за порушення [9].

Щодо вимог до загальних і фахових компетентностей працівників компанії, то їхній високий рівень за усіма параметрами дає змогу сформуванню успішної та ефективної команди для забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Прозорі та чіткі правила добору персоналу на підприємство, кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, призначення на керівні посади сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та, відповідно, ефективному функціонуванню підприємства.

Корпоративні свята (день компанії, дні працівників відповідної галузі) і ритуали безпосередньо не впливають на розвиток підприємства, але вони сприяють посиленню інтеграційних зв'язків між працівниками, зміцненню неформальних контактів, покращенню внутрішньо-організаційної взаємодії, підвищенню командного духу, встановленню стійких дружніх стосунків між працівниками.

Інструмент афіліації активно використовувався саме в японських компаніях і він передбачає асоціювання організації із родиною, яка піклується, дбає, оберігає, створює можливості для своїх працівників, як для дітей. Такий формат забезпечує відданість працівників своїй компанії, прагнення максимально віддячити через ініціативність, якісну роботу, високі результати діяльності тощо.

Артефактами організаційної культури є спеціально створені її прояви у формі корпоративного одягу, прапора, емблеми, символу, гасла, гімну, фірмових блокнотів, чашок, ручок, щоденників тощо. Усі ці складові покликані посилити корпоративну ідентичність, приналежність до компанії, ототожнити її працівника з компанією, таким чином підвищивши престижність його роботи в організації.

Вищенаведені важелі впливу організаційної культури на персонал компанії створюють передумови для активізування його роботи, підвищення ефективності та результативності діяльності, відданості та надійності працівників, а це слугуватиме підґрунтям для забезпечення успішного полівекторного розвитку підприємства.

Так як підприємство є відкритою системою, функціонує у зовнішньому середовищі, безпосередньо від нього залежить, то важелі організаційної культури повинні спрямовуватись і на суб'єктів зовнішнього середовища, що сприятиме реалізації запланованих трансформаційних заходів. Ключовим важелем у цьому контексті є імідж організації, її репутація, престиж. Імідж є результатом етичної, відповідальної, ефективної та успішної роботи організації з усіма зацікавленими стейкхолдерами (постачальниками, споживачами, транспортними, фінансово-кредитними, аудиторськими, юридичними компаніями, державними органами влади, громадськими організаціями).

Бренд, товарний знак, торгова марка, фірмовий стиль – це ці складові, за якими зовнішні суб'єкти ідентифікують підприємство, його товари, роботи чи послуги. Якщо імідж підприємства є позитивним, то і уся продукція із відповідними атрибутами сприйматиметься належним чином, негативний імідж навпаки слугуватиме несприятливим ідентифікатором для усіх цих зовнішніх атрибутів підприємства. Варто зауважити, що у процесі зростання і розвитку підприємства бренд, товарний знак, торгову марку чи фірмовий стиль змінювати не варто, оскільки вони асоціюються із динамічним, розвиваючим підприємством. Якщо на певному етапі розвитку у підприємства погіршилась репутація та імідж, то може реалізовуватись процедура ребрендингу, яка спрямована на заміну усіх зовнішніх атрибутів за умови вирішення проблем, що спричинили негативні зміни у зовнішньому сприйнятті компанії.

В сучасних умовах соціальна відповідальність організації є індикатором її зрілості, ролі у суспільстві, прагнень допомагати вирішувати певні соціально-економічні проблеми в окремих регіонах діяльності підприємства. Соціальна відповідальність відображає, наскільки організація зацікавлена у взаємодії із стейкхолдерами, як вона демонструє свою участь у покращенні становища конкретного регіону.

За даними глобального звіту про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability) за 2015 р. 70% споживачів в Україні готові платити більше за продукцію компаній, що відповідально ставляться до суспільства та навколишнього середовища. У 2014 р. частка таких споживачів становила 44%. Дані рітейл-аудиту доводять внесок соціальної відповідальності у зростання продажів: реалізація продукції компаній, які популяризують свої програми сталого розвитку, в середньому у світі за

2014 р. зросла на 4%, в той час як у виробників без подібних кампаній - менш ніж на 1% [14].

На сьогодні соціальну відповідальність слід розглядати комплексно, адже вона включає систему заходів, а саме:

- піклування про здоров'я, дозвілля, відпочинок, транспортування власних працівників та їхніх сімей;
- піклування про довкілля та дотримання вимог щодо збереження навколишнього середовища в межах територій функціонування підприємства;
- виготовлення продукції для споживачів, яка відповідає екологічним, фітосанітарним та іншим вимогам, є безпечною, ресурсоекономною та не може зашкодити життю та здоров'ю споживачів;
- раціональне ставлення до відходів виробничо-господарської діяльності; бережливе ставлення до природних ресурсів регіону;
- піклування про населення конкретного регіону у контексті побудови та спорудження об'єктів соціальної інфраструктури (дитячих майданчиків, садочків, оздоровчо-розважальних центрів, озеленення територій тощо).

Варто зауважити, що існує Міжнародний стандарт SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність», який охоплює міжнародні вимоги щодо соціального захисту, дитячої праці (за стандартом діти розглядаються як особи, молодші 15 років), примусової праці (заборонено при прийомі на роботу вимагати будь-які документи у заставу), охорони праці, свободи об'єднань і права на укладання колективного договору, дискримінації (на основі раси, національної приналежності, віросповідання, інвалідності, сексуальної приналежності, політичними поглядами), дисциплінарних заходів (компанія не повинна використовувати тілесне покарання, фізичне або психологічне насильство, а також образи), організування робочого часу (стандартний робочий тиждень на регулярній основі не повинен перевищувати 48 годин, у працівників повинен бути як мінімум 1 вихідний день у тиждень, уся понаднормова робота повинна оплачуватись за підвищеними тарифами), заробітної плати, системи управління (політика, оцінка управління, представники компанії, планування і виконання, контроль постачальників та підрядників, вирішення проблем та вживання регульовальних заходів, інформування зацікавлених сторін, доступ до інформації, документація) [15]. Цей стандарт є орієнтиром для міжнародних компаній щодо ключових постулатів соціальної відповідальності.

Провідні та успішні компанії планують, декларують та оприлюднюють власну діяльність, яка стосується їхньої соціальної відповідальності. Наприклад, компанія «Savservice» декларує такі ключові постулати власної соціальної відповідальності: захист навколишнього середовища (програма Екоофіс), благодійна

діяльність та турбота про дітей співробітників [16]. ПАТ «Запоріжтрансформатор» наголошує на власній соціально-орієнтованості та відіграє чималу роль у житті м. Запоріжжя, при цьому соціальна відповідальність машинобудівного підприємства проявляється у низці проектів за такими сферами: благодійна, шефська, фінансова допомога школам, дитячим садкам, інтернатам, медичним та навчальним установам, ветеранським та громадським організаціям. Завод підтримує ініціативи і допомагає у здійсненні різних проектів мерії, облдержадміністрації, облради та ін. Підприємство вже багато років на системній основі підтримує дитячий притулок «Надія» та гандбольний клуб «Запоріжтрансформатор» разом з Академією гандболу для дітей та юнаків [17]. Соціальна відповідальність компанії «Bosch Україна» передбачає такі важливі елементи, як: інвестування в технології щодо захисту довкілля та збереження навколишнього середовища; екологічна та ресурсоекономна продукція; підтримка талантів; підтримка благодійних установ та заходів, фінансування благодійних проектів по усьому світі; удосконалення корпоративного управління тощо [18]. Компанія «Land Rover Україна» дотримується принципу відповідального та раціонального розвитку бізнесу з метою збалансування його інтересів, потреб клієнтів та економіки держави. Базовими складовими соціальної відповідальності компанії є: зниження рівня викидів парникових газів, поводження з відходами як з цінним ресурсом, вплив на експлуатаційний ресурс, працевлаштування 12 млн. осіб у світі [19].

У контексті впливу на зовнішніх стейкхолдерів компанії важливим важелем є сформовані правила спілкування та взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, які затверджені в організації. Ці правила зазвичай охоплюють: ухвалені корпоративні звернення та відповіді, вимоги до манери спілкування (доброзичливість, позитивність, люб'язність та бадьорість), вимоги щодо відповідальності у розмові (прагнення

допомогти стейкхолдеру та максимально посприяти, заборони щодо розголошення конкретної інформації про компанію, переадресування зацікавленої особи до підрозділу, де йому зможуть допомогти), вимоги щодо рівня професійності співрозмовника (на конкретні професійні запитання повинні відповідати лише уповноважені особи), вимоги до рівня співрозмовника, вимоги до етичної поведінки тощо. Такі правила є доволі важливі у контексті налагодження контактів із суб'єктами зовнішнього середовища та розвитку взаємодії з ними, що у процесі полівекторного розвитку є об'єктивною необхідністю.

Корпоративні, рекламні, промо-акційні видання та ролики про організацію є важелями, котрі інформують споживача про продукцію підприємства, види діяльності, сертифікацію, систему управління, цінності, місію, заходи щодо соціальної відповідальності тощо. Таким чином, стейкхолдери отримують цільову інформацію щодо діяльності організації та її продукції, яка здатна їх зацікавити та активізувати подальшу взаємну співпрацю. Таку ж ціль переслідують й інформаційно-розважальні заходи за участі компанії, де компанія виступає спонсором або організатором, що інформує зовнішніх суб'єктів про фінансові можливості компанії, її прагнення долучитись до соціальних громадських заходів тощо.

Висновки

Таким чином, динамічна організаційна культура є доволі вагомим інструментом у забезпеченні полівекторного розвитку підприємств, оскільки охоплює низку важелів впливу на працівників організації та зовнішніх стейкхолдерів, що реалізують, активізують та пришвидшують трансформаційні зміни за різними сферами діяльності організації. Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у розвитку типології важелів динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств.

Abstract

The article enhances conceptions on formation and usage of leverages of dynamic organizational culture in the system of multi-vector development of enterprises. The authors consider the main approaches to defining a concept «organizational culture» and specify its main types. The authors indicate determinant functions of organizational culture in the process of providing multi-vector development of enterprises. The authors have compared organizational culture of dynamic and static organizations by parameters of personal growth, an attitude to changes, positioning in an environment, importance of high human values in the organization activity, a degree of interaction between managing and managed systems of administration, the role of communications, creativity, and initiative, the role of management, an attitude to information, determinants of values, a direction of development, organizational climate, leadership frameworks, organizational structure of management, etc. The authors have proved that effective multi-vector development can be provided due to formation of a dynamic type of organizational culture, which is an influential leverage for activation of implementation of multidirectional transformations. Having done the research, the authors indicated leverages of dynamic organizational culture aimed at providing multi-vector development of enterprises. A list of the leverages influencing enterprise employees encompasses a corporate ethics code, affiliation, mission, goals, organization

values, norms, rules, behavior standards, requirements to general and professional competencies of employees, artefacts, and corporate celebrations and rituals. In turn, the leverages influencing external environment subjects comprise organization social responsibility, a brand, a registered sign, a trademark, a firm style, the enterprise image, rules of communication and interaction with external environment subjects, information and entertainment events with the participation of a company, et al.

JEL Classification: M 14.

Список літератури:

1. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: [пер. с англ.] / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Дж.Х. Донелли. – 8-е изд. – М: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
2. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Захарчин Г.М. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
3. Захарчин Г.М. Організаційна культура як мотиваційний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Г.М. Захарчин // Научний журнал «Культура Народов Причорноморья». – 2006. – №115 (Т. 2). – С. 92-95.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.
5. Управління людськими ресурсами: філософські засади / За ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
6. Штэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Штэйн // пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер. – 2002. – 356 с.
7. Офіційний сайт компанії «ОККО»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.okko.ua>.
8. Офіційний сайт компанії «Кока-Кола Хелленік»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.coca-colahellenic.com.ua>.
9. Офіційний сайт компанії «Метінвест»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com>.
10. Офіційний сайт компанії «Samsung»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.samsung.com/ua>.
11. Офіційний сайт компанії АТ «СКФ Україна»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.skf.com/ua>.
12. Офіційний сайт компанії «Viessmann»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viessmann.ua>.
13. Офіційний сайт компанії «Bosch»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bosch.ua>.
14. Як рівень соціальної відповідальності бренду впливає на покупки українців?: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/reports/2015/Social_Responsibilities_of_brands.html.
15. Міжнародний стандарт SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність»: [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.
16. Офіційний сайт компанії «Savservice»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://savservice.com>.
17. Офіційний сайт компанії ПАТ «Запоріжтрансформатор»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ztr.com.ua>.
18. Офіційний сайт компанії «Bosch Україна»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bosch.ua>.
19. Офіційний сайт компанії «Land Rover Україна»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.landrover.ua>.

References:

1. Hibson, Dzh.L., Ivantsevych, Dzh.M., and Donelli, Dzh.Kh. (2000). Organizatsii: povedeniye, struktura, protsessy [Organizations: behavior, structure, processes]. (8th ed.). M: INFRA-M.
2. Zakharchyn, H.M. (2009). Mekhanizm formuvannya orhanizatsiynoyi kultury mashynobudivnoho pidpryyemstva [The mechanism of organizational culture engineering company]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika».

3. Zakharchyn, H.M. (2006). Orhanizatsiyna kultura yak motyvatsiynnyy faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Organizational culture as a motivational factor in increasing the competitiveness of enterprises]. Nauchnyy zhurnal «Kultura Narodov Prichernomor'ya», 115 (2), 92-95.
4. Kuzmin, O.Ye., and Melnyk, O.H. (2007). Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]. (2d ed.). K.: «Akademvydav».
5. Voronkova, V.H. (Eds.). (2006). Upravlinnya lyudskymy resursamy: filosofski zasady [Human Resource Management: Philosophical Foundations]. K.: VD «Profesional».
6. Shteyn, E.Kh. (2002). Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. (V.A. Spivak, Trans). SPb.: Piter.
7. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «OKKO» [The official site of «OCC»]. Retrieved from <https://www.okko.ua>.
8. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Koka-Kola Khellenik» [The official website of «Coca-Cola Hellenic»]. Retrieved from <http://www.coca-colahellenic.com.ua>.
9. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Metinvest» [The official website of «Metinvest»]. Retrieved from <http://www.metinvestholding.com>.
10. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Samsung» [The official website of «Samsung»]. Retrieved from <http://www.samsung.com/ua>.
11. Ofitsiynyy sayt kompaniyi AT «SKF Ukrayina» [Official site of JSC «SKF Ukraine»]. Retrieved from <http://www.skf.com/ua>.
12. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Viessmann» [The official website of the company «Viessmann»]. Retrieved from <http://www.viessmann.ua>.
13. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Bosch» [The official website of «Bosch»]. Retrieved from <http://www.bosch.ua>.
14. Yak riven sotsialnoyi vidpovidalnosti brendu vplyvaye na pokupky ukrayintiv? [As the level of social responsibility of the brand influences purchasing Ukrainian?]. Retrieved from http://www.nielsen.com/ua/uk/insights/reports/2015/Social_Responsible_of_brands.html.
15. Mizhnarodnyy standart SA 8000:2001 «Sotsialna vidpovidalnist» [The international standard SA 8000: 2001 «Social Responsibility»]. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.
16. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Savservice» [The official website of «Savservice»]. Retrieved from <http://savservice.com>.
17. Ofitsiynyy sayt kompaniyi PAT «Zaporizhtransformator» [Official site of JSC «ZTR»]. Retrieved from <http://ztr.com.ua>.
18. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Bosch Ukrayina» [The official website of «Bosch Ukraine»]. Retrieved from <http://www.bosch.ua>.
19. Ofitsiynyy sayt kompaniyi «Land Rover Ukrayina» [The official website of «Land Rover Ukraine»]. Retrieved from <http://www.landrover.ua>.

Надано до редакційної колегії 17.02.2016

Дідик Андрій Миколайович / Andrii M. Didyk
andrii.m.didyk@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Важелі динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / А. М. Дідик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 2 (24). – С. 110-118. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n2.html>