

УДК 331:658.115:621

Крупський О. П.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

КУЛЬТУРА В ОРГАНІЗАЦІЇ: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ

У статті досліджено окремі підходи щодо визначення сутності та складових понять «культура» і «організаційна культура», висвітлені основні точки впливу культури на ефективність роботи підприємства; наведено авторське визначення збалансованої культури як фактора розвитку підприємства; проаналізовано роль менеджера в побудові збалансованої культури; розглянуто поняття балансу культур і запропоновано авторське визначення даного поняття.

Ключові слова: культура, організаційна культура, збалансована культура, підприємство, менеджер, збалансована команда.

Постановка проблеми. Культура, що склалася в організації (організаційна культура), – явище складне і неоднозначне, важко контрольоване і, водночас, таке, що не можна ігнорувати. Вона є основою управління людськими ресурсами, оскільки визначає прихильність, вмотивованість і ступінь задоволення працівника [1, с. 528-529]; впливає на загальний стан, продуктивність і здатність приймати раціональні рішення [2, с. 10-11]; виконує функцію «клею», що сприяє, з одного боку, інтеграції соціальних відносин, координації активності і «самовизначенню» окремих осіб – з іншого [3, с. 4]; зумовлює індивідуальну і групову мораль; робить більш ефективним процес спілкування як такий.

Недооцінка важливості організаційної культури обмежує автономію, гнучкість, інновації та можливості для розвитку особистостей і підприємств; загрожує поверненням старих порядків; супроводжується опором, непокою й надмірним зміцненням влади професійних груп [4, с. 301-302]. Невдоволення робітниками своїм становищем має наслідком депресію, серцеві хвороби, безліч інших проблем; викликає плінність кадрів та зниження ефективності труда. Наприклад, за оцінками міжнародної консалтингової компанії Gallup, такі робочі коштують американській економіці до 350 млрд дол. щорічно за рахунок зниження продуктивності праці; за зміни ситуації на краще прибуток на акцію збільшився би в 2,6 рази [5, с. 43].

І, навпаки, мотивація співробітників, моральний дух і задоволення, яке вони отримують на робочому місці, мають вирішальне значення для зміцнення прихильності й створення організаційної репутації; надаючи персоналу змогу стати «ключовими гравцями у виробництві знань і технології, економічним двигуном постіндустріального суспільства» [4, с. 296]. Останнє визначає зростання поваги як власної, так і з боку роботодавця, як наслідок – продуктивності праці робітників і конкурентоспроможності фірми на внутрішньому й зовнішньому ринках. Все вищезгадане зумовлює актуальність вивчення обраної теми.

Аналіз останніх наукових досліджень. Досліджувати роль культури у становленні підприємства вчені почали ще в першій половині минулого століття. Всесвітню відомість у відповідній сфері набули роботи L.V. Becker, P. Bordieu, R. Boyatzis, P. Degeling, D.P. Fritzsche, T. Gallaghe, R.L. Helmreich, A. Hochschild, G. Hofstede, C.A. Hollifield, A.A. Kennedy, J. Kennedy, E. Orozco, E.H. Schein, T.E. Deal, F. Trompenaars. Серед російських вчених різні аспекти, пов'язані з культурним середовищем орга-

нізації, вивчали М.Р. Богатирьов, Г.В. Калекіна, С.В. Луков, В.В. Томілов, А.Н. Чаплина, Е.А. Черних, С.В. Щербіна.

Відповідні питання досліджували такі українські фахівці, як Л. Бурдейна, Н. Держак, О. Дробленко, Г. Захарчин, Ю. Копетинська, Г. Назарова, Л. Орбан-Лембрик, С. Сливка, В. Третьяченко, Г. Хаєта, А. Чухно, Т. Чернявська тощо. Проте, якщо закордонні дослідники вже здійснюють перші спроби певним чином визначити й довести необхідність дотримання певного культурного балансу, то в Україні означене питання все ще залишається відкритим й таким, що потребує розгляду з боку і науковців, і практиків бізнесу.

Мета статі – проаналізувати роль менеджера у побудованні збалансованої організаційної культури на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В сучасній науковій думці поняття культури давно вже стало міждисциплінарним. Відповідно, важко знайти й остаточно визначитися із акцентами роль та рівень сформованості організаційної культури, коли мова йде про діяльність підприємства. Так, у західній літературі термін є синонімом слова «цивілізація», або «витонченість розуму», що виникає внаслідок отримання освіти, захоплення мистецтвом і літературою тощо (так звана «культура у вузькому сенсі»); соціальні антропологи надають перевагу більш широкому розумінню, застосовуючи сучасний вираз «програмне забезпечення для мозку». У такому сенсі культура стає гаслом для всіх тих, хто поділяє стереотипи на мислення, почуття й дії, звичайні для повсякденного життя [6, с. 1]. Необхідно зауважити, що більшість антропологів розглядають культуру як сукупність переконань, правил, методів, настанов та артефактів, що характеризують людські популяції; її складають певні шаблони поведінки, спільної для членів даного суспільства, які формують унікальний спосіб його життя [7, с. 2].

Об'єднавши два підходи, можна дійти думки, що культура – це колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї групи або категорії людей від іншої; «неписані правила соціальної гри». Отриманий таким чином термін може відноситися до країн, регіонів всередині країни, народів, етносів, релігій, професій, організацій, підприємств або статі [8].

J.R. Schermerhorn, американський гур у менеджменту, визначив культуру як «звичайний спосіб сприйняття й описання внутрішнього світу компанії; спосіб диференціації однієї організації від іншої». Він же відокремив чотири типи культури компаній залежно від моральної орієнтації й дій, які їй відповідають: *демонстра-*

тивної непокори; поступливості; зневаги; статусу. Так, підприємства першої категорії в своїй діяльності будуть керуватися гаслом «Ціль виправдує засоби»: опір, ігнорування й порушення етичних стандартів, правил, законів залишаються непокараними й «навіть» можуть бути схвалені, коли вірогідність виявлення сприймається як низька (або кінцева мета, перш за все, економічна, варта ризику). Культура підприємств другої групи пов'язана з оборонною і адаптивною стратегіями корпоративної та соціальної відповідальності: персонал вимушений пристосовуватися до умов і рамок, які не сприймає. «Зневага» законами бізнесу й неможливість лідерів змусити колектив їх усвідомити загрожує колапсом. Останнім з чотирьох типів цієї таксономії є культура статусу (характеру). Їй відповідають організації й особи, які дійсно дотримуються етичної поведінки; зробили її фундаментальним компонентом кожної дії, орієнтиром, що має вирішальне значення. Менеджери таких установ «повинні знати, цінувати й робити те, що правильно» [9, с. 15-16].

Різноманіття практик і артефактів, через які культура знаходить прояв, стало причиною появи трьох різних підходів до концептуалізації культури (табл. 1).

Спосіб, в який культура задумана, концептуалізована, втілена в життя підприємства й реагує на зміни, допомагає визначити, наскільки це поняття набуває практичну значимість і відбиває важливість означеної сфери для досягнення мети. Опитування, що проводилося серед робітників і пацієнтів клінік Великобританії на початку двадцять першого сторіччя, показало: майже 90% з них вважають, що «культура використовується в їхній організації для описання шляхів, досягнення мети». При цьому в ході якісного інтерв'ю стало очевидним, що зміна культури є невід'ємним елементом сукупності заходів з поліпшення результатів діяльності; була виявлена наявність окремих субкультур в рамках різних спеціальностей і груп всередині колективу. З'ясувалось, що люди, в першу чергу, схильні бачити себе належними до своєї власної маленької групи, і лише в другу – до організації. Підгрупи можуть як працювати в тандемі з домінуючою культурою, так і протистояти їй, порушуючи бажаний баланс [11, с. 113].

Поняття «балансу культури» дискутується в західній літературі протягом останніх десяти років, проте й досі чітко не сформульовано. Автор під балансом культури в організації пропонує розуміти такий її стан, коли досягається рівновага інтер-

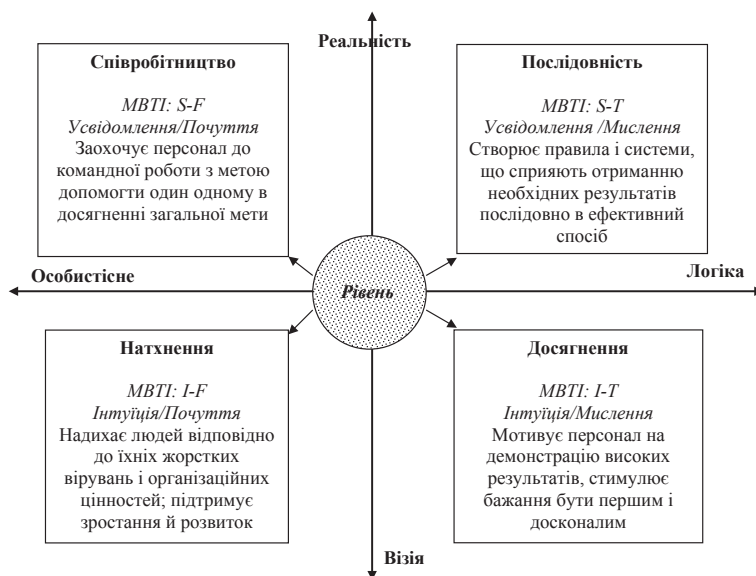


Рис. 1. Оптимально збалансована культура залежно від типу особистості згідно з методологією МВТІ (Myers-Briggs Type Indicator) [12, с. 4].

есів керівництва, акціонерів і персоналу, а також представників окремих професійних, гендерних, соціальних, референтних, етнічних груп з метою підвищення конкурентоспроможності організації шляхом сприяння мотивації прямих і опосередкованих суб'єктів виробничого процесу (її складові наведено на рис. 1; порівняння з незбалансованою культурою в табл. 2). Колектив, в якому досягнута така рівновага, доцільно вважати збалансованою командою. Вона характеризується задоволенням від спільної роботи, що виконується; колег, які оточують; процесу обговорення й прийняття рішень; почуття власної значущості й важливості інших; віри у свої здібності й усвідомлення того факту, що тільки працюючи разом можна добитися успіху.

У випадку незбалансованості команди, відповідно, й робочого середовища, учасники виробничого процесу, або надання послуг, фактично борються один з одним і проти самих себе; відчувають нестачу мотивації, впевненості, довіри; відсутність емпатії й поваги [13].

Така ситуація є загрозливою для компанії. Зміна її на протилежну залежить від наступних факторів: а) місії, що спускається згори й сприймається (усвідомлюється) підлеглими; б) зворотного зв'язку із споживачем, послідовності й стабільності; в) короткострокової продуктивності й довготермінового зростання; інновацій і надійності [15, с. 1].

Як показали дослідження, компанія може стати новітньою більш етичною й соціально відповідальною

Трьохперспективна теорія культури [10, с. 606]

Таблиця 1

	Перспектива		
	Інтеграція	Диференціація	Фрагментація
Ступінь консенсусу	Надання широкого (значна вибірка) консенсусу із значною інтерпретацією проявів	Досягнення консенсусу в межах субкультури	Обмеженість колективу у випадках пошуку згоди (тільки з конкретних пов'язаних питань)
Рівень узгодженості	Прояви мають пов'язані послідовні інтерпретації	Інтерпретації проявів не узгоджені між різними субкультурами	Трактовка проявів не є ні чітко послідовною, ні несумісною
Орієнтація на неоднозначність	Прояви чітко інтерпретовані	Прояви є чіткими в субкультурних рамках; неоднозначними – поза ними	Прояви розуміються двозначно

Порівняльна характеристика збалансованої і незбалансованої культури
[14, с. 10; доповнено автором]

Вид	Незбалансована культура рейтинг – 0	Збалансована культура рейтинг – 5	Культура в організаціях України	
			Характеристика	Оцінка 0-5
Робота в команді	Джерела фінансування неясні; цілі не пов'язані із стратегією або баченням; нереальні терміни; ролі нечіткі	Узгодження з місією; кросфункціональний підхід; персонал достатньо кваліфікований для виконання повноважень	Не ставиться за мету створення команди. Місія й візія по більшості носять формальний характер. Персонал виконує різні функції	1
Комунікації	Інформація поступає згори; більше відомостей, ніж значення; зміцнення субкультурних меж (у т. ч. професійних)	Двостороння комунікація; усвідомлення загальної мети й шляхів її досягнення	Накази спрямовуються від керівництва, не підлягають обговоренню; субкультури не є чітко вираженими; кожен націлений на одержання власної вигоди	0
Збори	Починаються пізно; не мають чіткого порядку денного; плани заздалегідь не узгоджуються	Початок і кінець жорстко регламентовані; питання доводяться до персоналу й використовується для планування й вирішення проблем	Починаються часто в першій половині дня; можуть тривати до вечора й не закінчуватися конструктивними ідеями: останнє слово – за керівництвом	0
Зв'язок з користувачем	Вимагає від клієнта суттєвих затрат енергії з причини недосконалості взаємодії підрозділів (сервісу, наприклад)	Чуйне ставлення до покупця; всіляка допомога; навчання і розвиток триває	Ставлення фірм до клієнтів неоднозначне. Повага з'являється часто під тиском законодавства, а не корпоративної етики	1
Прийняття рішень	Аналіз заміняє дії; проблеми скоріше приховуються, ніж вирішуються; мінімум поглядів розглядається	Знаходиться корінь проблеми; надається перевага предикативному методу над реактивним; має місце розмаїття альтернатив	Здійснюється управлінським апаратом; не спрямоване на рішучі дії; процес – бюрократизований; думки підлеглих до уваги не беруться	0
Зворотній зв'язок	Орієнтовані на встановлення провини; страх керує процесом	Розглядається як вирішальний для успіху; уроки процесу засвоюються; фокусується на коучингу і наставництві	В більшості випадків, відсутній. Русійська сила – страх, проте поступово фірми прибігають до послуг коучерів	1

ною (тобто, збалансованою) шляхом прийняття основних *органічних* цінностей (наприклад, демократичність, відкритість, довірливість, ініціативність, творчість, мотивація) й відходу від *механістичних* (структурованість, урегульованість, жорсткість правил і процедур, авторитарність, закритість); необхідно зауважити, що розповсюдження органічних цінностей не вимагає від організації значних фінансових вкладень [16, с. 15].

Збалансована культура (як і команда) будується у наступні шість етапів:

- встановлюється дедлайн (кінцевий термін). Це стимулює персонал на зміни, які завжди потребують виходу із зони комфорту;

- визначається напрямок реалізації мрій. Фактично – колектив спрямовується «на подвиг» з метою впровадження в життя чітко визначеної бізнес-стратегії;

- створюється команда, що займатиметься змінами. Очолити її має мужня й, водночас, творча особистість, що є (в ідеалі) харизматичним лідером. Відповідальною за ідею й її фінансування може бути зовсім інша особа;

- налагоджується постійний зв'язок, який є основою зміцнення відданості персоналу й появи нових можливостей;

- демонструється готовність лідерів (вищого менеджменту) до «початку змін з себе»;

- забезпечується нескінченний, неспинний, постійний зворотній культурний зв'язок (із співробітниками, клієнтами, постачальниками тощо) [17, с. 9-10].

Зростаючі складність і взаємозалежність підприємств висувають особливі вимоги до управлінського персоналу. Все більші зусилля потрібні на розв'язання завдань, пов'язаних з віковим, культурним, етнічним розмаїттям персоналу; необхід-

ністю спілкуватися із ним, поєднувати його в групи, балансувати діяльність останніх. Ці завдання передбачають, що менеджер має бути висококваліфікованим і стриманим і, що більш важливо, ніколи не повинен робити нічого, що могло б поставити під загрозу професіоналізм і розсуд співробітників.

Для отримання максимальної віддачі менеджмент також повинен створювати відповідні умови, атмосферу відкритості, чесності й справедливості (страх не сприяє творчості й продуктивності); сприяти підлеглим як дорослим особам, а не дітям, які потребують постійної турботи; забезпечувати необхідною кількістю інформації, зокрема щодо зв'язку внеску й винагороди (в протилежному випадку пустота, що утворилася, заповнюється чутками, які відволікають від роботи і вселяють невпевненість в завтрашньому дні. В цьому контексті на особливу увагу заслуговує урахування культурних розбіжностей, зокрема аналіз причин виникнення задоволення й відчуття безпорадності. Культурна складова повинна бути головною в стратегії управління персоналом, метою якої є побудування збалансованої команди [19, с. 25; 20, с. 4].

Висновки і пропозиції. Компіляція бачення, місії і стратегії створюють і визначають подальший розвиток підприємства. Проте цей розвиток без урахування ділових цінностей і професійної етики буде бездуховним, неконтрольованим, нерівномірним, нестабільним, безсистемним. Для отримання успішного, динамічного, енергійного і стійкого бізнесу необхідно усвідомити: його основою є моральні цінності. Виконання завдань, заходів, показників і досягнення цілей в моральній атмосфері, що задовольняє колектив, викликає поліпшення відносин, впевненість у рішеннях, здорову конкуренцію, удосконалення здібностей і

сплеск ідей; стає надійним підґрунтям досягнення командного успіху.

Проте без значних цілеспрямованих зусиль з боку керівництва досягти позитивних змін в організації неможливо. Отже, першим кроком на шляху до успіху повинно стати усвідомлення ме-

неджерями своєї ролі у формуванні й зміцненні збалансованої культури на підприємстві.

В подальших роботах автора буде проаналізований механізм формування та вплив організаційної культури на діяльність підприємств сфери туризму та гостинності.

Список літератури:

- Harris S.G. The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational / S.G. Harris, K.W. Mossholder // Transformation. Journal of Management, 22. – 1996. – P. 527–547.
- Schein E.H. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change. / E.H. Schein – San Francisco : Jossey-Bass, 1999. – 224 p.
- Bao Yu. Understanding the Motivational Mechanism of Value Congruence: A PhD thesis. / Yu. Bao // ESADE Business School. Ramon Lull University. – Barcelona, Spain. – 2012. – 156 p. [Electronic Resource]. – Mode of access : http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/84179/BAO_PhD%20Thesis_FV.pdf?sequence=1.
- Parding K. New Conditions for Identities, Cultures and Governance of Welfare Sector Professionals: The Teaching Profession / K. Parding, L. Abrahamsson, A. Berg-Jansson // Theory & Politics in Organization. – Volume 12(3). – 2012. – P. 294–308 [Electronic Resource]. – Mode of access : http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/12-3pardingabrahamssons_bergjansson.pdf.
- Rampersad H.K. The way to a high-performance culture with the Total Performance Scorecard / H.K. Rampersad // Strategic Change. Wiley InterScience. – P. 43–55 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=dbf20be9-1023-48c1-b5df-baf07a2708d7%40sessionmgr14&vid=3&hid=7>.
- Hofstede: Cultures and Organizations – Software of the Mind (Source: Hofstede: Cultures and Organizations) [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>.
- Krokosz-Krynke Z. Organizational Structure and Culture: Do Individualism/Collectivism and Power Distance Influence Organizational Structure? / Z. Krokosz-Krynke. – Wroclaw Institute of Technology. 2000. – P. 1–13 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.fsb.muohio.edu/abas/1998/krokosz.pdf>.
- Hofstede G. What is Culture? / G. Hofstede [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx>.
- Sauser W. Empowering Leaders to Craft Organizational Cultures of Character: Conceptual Framework and Examples / W. Sauser // Journal of Leadership, Accountability and Ethics. Auburn University. – Vol. 10(10) – 2013. – P.14–27 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1457a5ca-b14d-47ac-aa80-8ca2d149d261%40sessionmgr113&vid=3&hid=16>.
- Kappos A. Three-Perspective Model of Culture, Information Systems, and Their Development and Use / A. Kappos // MIS Quarterly. – Vol. 32. – No. 3. – 2008. – P. 601–634 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=7fb7cbb4-a497-4f38-917c-12fb840357b9@sessionmgr11&vid=2&hid=15>.
- Konteh F. Understanding Culture and Culture Management in the English NHS: a Comparison of Professional and Patient Perspectives / F. Konteh, R. Mannion, H. Davies. // Journal of Evaluation in Clinical Practice. – 17. – 2011. – P. 111–117 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=b31bad64-a427-4982-a4a6-2fd188a09397%40sessionmgr10&vid=3&hid=17>.
- Haynie S. Putting It into Action: Developing a Balanced Organizational Culture. / S. Haynie. [Electronic Resource]. – Mode of access : https://www.cpp.com/images1/marketing/2011_03_10_Be_Better/Putting_Into_Action_Promoting_Balanced_Org_Culture.PDF.
- Gessler R. Balanced Teams are a Result of Consciously Designed Organizational Culture. / R. Gessler. [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://technicka.net/articles/balanced-teams-are-result-consciously-designed-organizational-culture>.
- Collaborative Leadership for Change / Corporate Culture Pros. – 2011. – P. 1–11 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.corporateculturepros.com/wp-content/uploads/2011/11/CLFC.pdf>.
- Schmidt G. Does Your Organization Have a Balanced Culture? / G. Schmidt, L. Jackson // Matrix Consulting Group, 2006. P. 1–3 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.corporateculturepros.com/wp-content/uploads/2011/11/DoesYourOrganizationHaveBalancedCulture.pdf>.
- Jin K. The Role of Corporate Value Clusters in Ethics, Social Responsibility, and Performance: A Study of Financial Professionals and Implications for the Financial Meltdown / K. Jin, R. Drozdenko, S. DeLoughy // Springer Science+Business Media B.V. – 2012. – P. 15–24 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3a4fb5e1-6291-41e7-bea9-15354543a747%40sessionmgr15&vid=3&hid=106>.
- How to Drive Business Performance through Culture: The Case, the Research and the Process. Because Your Culture Matter. Corporate Culture Pros. – 2011. – P. 1–12 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.corporateculturepros.com/wp-content/uploads/2013/02/HowtoDriveBusPerformance.pdf>.
- Less is more. The Esquire Guy Serves up a Lesson on What not to Do // Entrepreneur. – May. – 2013. – P. 22–23 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a0badf2b-041e-4efd-a5a7-bb2f01687b73%40sessionmgr111&vid=3&hid=17>.
- Effect of Organizational Culture on Creating Learned Helplessness Attributions in R&D Professionals: A Canonical Correlation Analysis / S. Saxena, H. Shah // Vikalpa. – Vol. 33/2. April–June. – 2008. – P. 25–45 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5c42129c-2a25-4490-9462-1cbd52f1ac35%40sessionmgr115&vid=3&hid=109>.
- Koury F. Fair and Balanced. A Good Culture Helps Reinforce Your Human Resources / F. Koury // Smart Business Aflama. February. – 2010. – P. 4 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3f8b365e-072a-49e9-9fbf-9d13b6ac05d1%40sessionmgr13&vid=3&hid=7>.

Крупский А. П.

Днепропетровский национальный университет имени Олеса Гончара

КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ОБЕСПЕЧЕНИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОДХОДА

Резюме

В статье исследованы отдельные подходы к определению сущности и составляющих понятий «культура» и «организационная культура», выделены основные точки влияния культуры на эффективность работы предприятия; представлено авторское определение сбалансированной культуры как фактора развития предприятия; проанализирована роль менеджера в построении сбалансированной культуры; рассмотрено понятие баланса культур и предложено авторское определение данного понятия.

Ключевые слова: культура, организационная культура, сбалансированная культура, предприятие, менеджер, сбалансированная команда.

Krupskyy O. P.

Dnipropetrovsk National University Oles Honchar

CULTURE IN THE ORGANIZATION: ROLE OF A MANAGER IN ENSURING A BALANCED APPROACH

Summary

The article explores the particular approaches to the determination of the essence and components of the definitions, such as «culture» and «organizational culture». It highlights the main points of cultural impact on the enterprise's work effectiveness; introduces the author's definition of the balanced culture as the development factor of an enterprise; analyzes the manager's part of the building of a balanced culture; reviews the concept of cultural balance and proposes the author's definition of this concept.

Key words: culture, organizational culture, balanced culture, enterprise, manager, balanced team.

УДК 300.101.52:334.716

Лаврик У. В.

Донецкий национальный технический университет

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

У даній статті визначено критерії та показники комплексного оцінювання різних складових стійкого розвитку підприємства з позиції різних зацікавлених сторін.

Ключові слова: стійкий розвиток, підприємство, зацікавлені групи, критерій, показник, методика, комплексна оцінка.

Постановка проблеми. В умовах посилення кризових явищ, зниження платоспроможного попиту та підвищення рівня існуючої конкуренції важливим завданням є забезпечення стійкого розвитку вітчизняних підприємств. Для збереження стійкості свого поточного положення і залучення ресурсів для подальшого розвитку підприємствам доводиться враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та адаптуватись до їх динамічної зміни. Така природа функціонування підприємств зумовлює необхідність використання підприємствами сучасних підходів до управління, з метою забезпечення їх подальшого існування і розвитку. Одним з найбільш перспективних підходів до управління підприємством є теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Основною ідеєю даного підходу є передумова про те, що успіх підприємства вимірюється ступенем задоволеності легітимних інтересів всіх релевантних зацікавлених сторін. У свою чергу, налагодження діалогу та формування міцних взаємин зі стейкхолдерами є способом мінімізації ризику, запорукою зниження невизначеності і, як результат, досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства. Таким чином, довгострокове виживання та сталий розвиток підприємства визначається

його здатністю встановлювати та підтримувати відносини всередині мережі стейкхолдерів. Як результат, підприємство, орієнтоване на стейкхолдерів, має великі шанси на стабільний стійкий розвиток і, як наслідок, зростання його вартості.

Важливість і необхідність удосконалення теоретико-методичних та прикладних аспектів оцінки стійкого розвитку підприємств з позицій зацікавлених сторін зумовлюють актуальність обраної теми, завдання та напрями дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкого розвитку присвячено дослідження багатьох зарубіжних вчених, таких як К. Роберт, Г. Броман, Д. Уолдрон, Д. Кембел, Дж. Бучанан та ін. Серед вітчизняних досліджень велике значення мають роботи таких вчених, як О. Амоша, В. Геєць, Ю. Лисенко, В. Пономаренко, С. Чимшит та інших.

Істотний внесок у розвиток теорії зацікавлених сторін зробили зарубіжні вчені Т. Дональдсон, М. Кларксон, Л. Престон, С. Сакс, Е. Фрімен та ін. Разом з тим існуючі розробки щодо практичного застосування теорії стейкхолдерів у працях І. Гуркова, М. Петрова, К. Редченка, О. Хазова носять фрагментарний характер, слабо структуровані та формалізовані.