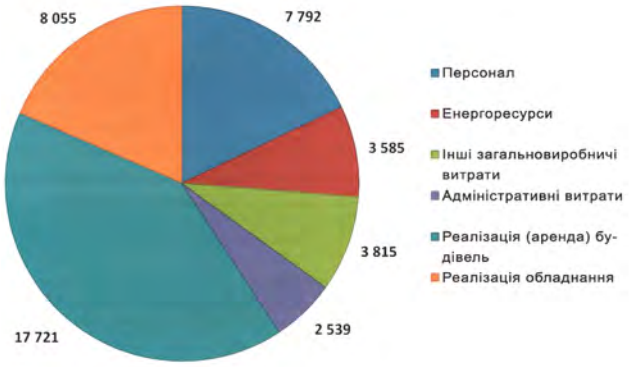

Рис. 2. Економічний ефект від реалізації проекту реінжинірингу виробництва на ТОВ «Горлівський машинобудівник» за 2013 рік (в тис. грн)

цтва, неефективність управління та соціально-політичну нестабільність. Якщо над останнім фактором підприємство не має контролю, то перші два мають і повинні бути визначені та подолані. Як засвідчили теоретичні та практичні дослідження, однією з дієвих антикризових стратегій є реінжиніринг виробництва, у межах якого оптимізуються виробничі процеси, зменшуються постійні витрати, підвищується продуктивність виробництва і створюються передумови для використання інноваційних управлінських підходів і високотехнологічного обладнання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гнипа-Черневецька Л.В., Вязовська А.А. Криза як об'єктивний етап розвитку підприємства / Л.В. Гнипа-Черневецька, А.А. Вязовська // Ключові інструменти організації людського співжиття: економіка і право : збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, Лондон. 27 жовтня-1 листопада 2011 р.). – О. : Інпресс, 2011. – С. 190-203.
2. Губський Б. «Як подолати економічну кризу, або пошук економічних моделей відродження України» // Урядовий кур'єр. – № 208-209.
3. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Жаліло Я.А., Бабанін О.С., Белінська Я.В. та ін. / за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2009. – 142 с.
4. Кудлаєнко С.В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 83-86.
5. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187-190.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К. : КІТЕУ, 2001. – 580 с.
7. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи // Високі технології в машинобудуванні : зб. наук. праць. – Х., НТУ «ХПІ», 2010. – Вип. 1(20). – С. 144-154.
8. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. посібник] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
9. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.
10. Усова Г.В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Усова Ганна Володимирівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2012. – 24 с.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб. : Изд. СпбУ, 1997. – 328 с.

УДК 331:658.115:621

Крупський О.П.
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

РОЛЬ БЛАГОДІЙНОСТІ В ПОБУДУВАННІ СИЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті розглядається благодійність як чинник побудування сильної організаційної культури; наводяться приклади доброчинної діяльності провідних фірм світу, у тому числі в галузі охорони здоров'я і туризму та гостинності. Пропонуються результати опитування працівників цих галузей щодо їхнього розуміння особливостей культури філантропії. Доводиться існування зв'язку між ознаками й типами сильної організаційної культури, з одного боку, й благодійницькою політикою компанії – з іншого. Робляться рекомендації щодо створення культури доброчинності на підприємстві.

Ключові слова: культура філантропії (доброчинності, благодійності), сильна організаційна культура, конгруентність культури, підприємство, *Marriott, Hilton*.

Крупский А.П. РОЛЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В ПОСТРОЕНИИ СИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В статье рассматривается благотворительность как фактор построения сильной организационной культуры. Приводятся примеры благотворительной деятельности ведущих фирм мира, в том числе в области здравоохранения и туризма и гостеприимства. Предлагаются результаты опроса работников этих отраслей на предмет понимания ими особенностей культуры филантропии. Доказывается существование связи между признаками и типами сильной организационной культуры, с одной стороны, и благотворительной политикой компании – с другой. Даются рекомендации по созданию культуры благотворительности на предприятии.

Ключевые слова: культура филантропии (благотворительности, милосердия), сильная организационная культура, конгруэнтность культуры, предприятие, *Marriott, Hilton*.

Krupsk'yy O.P. THE ROLE OF PHILANTHROPY IN BUILDING OF STRONG ORGANIZATIONAL CULTURE

In the article charity as a factor in building a strong organizational culture is considered; examples of the charitable activities of the world's leading companies, including health, tourism and hospitality, are demonstrated; the survey results of these industries employees

understanding of the culture of philanthropy features are presented. The existence of a link between the characteristics and types of a strong organizational culture, on the one hand, and the charitable donations policy, on the other hand, is proved. Recommendations for creating a culture of philanthropy in a company are made.

Keywords: culture of philanthropy (charity, donation), strong organizational culture, cultural congruence, enterprise, *Marriott, Hilton*.

Постановка проблеми. Доцільність встановлення або підтримання сильної організаційної (корпоративної) культури (СОР, СКР) ґрунтується на двох надзвичайно важливих припущеннях. По-перше, необхідності пристосовуватися до зовнішніх умов, цінності, притаманні тій чи іншій особистості, мають прямий вплив на його або її поведінку на робочому місці. По-друге, з погляду питань внутрішньої інтеграції, позитивні зрушення й зростання продуктивності спостерігаються тоді і тільки тоді, коли інтереси індивіда співпадають із зацікавленістю інших осіб (наприклад, керівників або підприємств), з якими він знаходиться в контакті (іншими словами, ступенем *конгруентності культури* – відстанню між рівнями культурної компетенції, що визначається лідерами, й задоволення відповідних потреб підлеглих). Відсутність переконливих доказів для будь-якого з цих припущень може змусити підприємство покладатися на більш традиційні методи впливу на поведінку й відносини; відмовитися від зусиль і витрат, пов'язаних із створенням СКР і турботою про неї [1, с. 425; 2, с. 7]. Що ще більш важливо, сильна культура диктує, як усе має бути зроблено, при цьому, формально не прописано, але є важливим для членів групи [3, с. 42]; сприяє вищій продуктивності за стабільних умов [4, с. 70]; зміцнює співпрацю й командний дух, які є необхідними умовами для досягнення успіху [3, с. 47]. Згадана важливість лише загострюється за усвідомлення, що станом на сьогодні більш, ніж 1,2 млрд осіб (21% населення планети) проживають за межею крайньої бідності (1,25 дол. на день) [5, с. 9], відповідно, потребують подвоєних зусиль, особливої уваги з боку світової спільноти, громадських установ, урядів держав різного рівня розвитку, а також корпоративного сектора, частка якого у наданні допомоги стійко й невпинно зростає.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як виявив огляд літератури, в основу якої покладені висновки і теоретиків, і практиків менеджменту, під час аналізу сильної організаційної культури вони схильні підкреслювати її безперечні переваги, які дозволяють прискореними темпами досягати стратегічних цілей і підвищити ефективність діяльності підприємства (Deal T., Kennedy A., Pottruck D. S., Pearce T.; Tushman M., O'Reilly C.); наводять приклади, демонструють шляхи, що ведуть до успіху (Collins J. C., Porras J. I.; Gordon G. G., DiTomaso N.; O'Reilly C. A., Pfeffer J., Friedberg K., Friedberg J.); наголошують на зростанні віддачі від інвестицій, нехай лише в короткостроковій перспективі (Denison D. R., Mishra A. K.); вивчають ступінь адаптивності СОК до зовнішніх умов і її здатність до динамічних змін (Kotter J. P., Heskett J. L., Sorensen J. B., Gagliardi P., Wilkins A. L., Ouchi W. G.). Проте у ході збору матеріалу для написання статті підтвердилося, що перші спроби приділити увагу благодійності як чиннику руху компанії в заданому напрямі, роблять лише практики бізнесу; для науковців тема є новою й такою, що потребує глибокого дослідження.

Основні результати дослідження. Розглядаючи стан сталості розвитку корпоративних підприємств, *Global Corporate Sustainability Report-2013* запропонував поглиблений погляд на заходи, вжиті цими компаніями по всьому світові з метою впровадження відповідальної політики в культуру як в коротко-, так і в довгостроковому періодах. Виявилося, зокрема, що 70% організацій, за якими наявні дані, використовують основний бізнес для здійснення соціально спрямованих дії: інвестиції з ключових компетенцій – 63%, роботу з координації та усунення дублювання благодійних зусиль – 49%, визнають вплив добродійності – 41%, відкрито відстоюють її необхідність – 60% [6, с. 6, 11].

Так, наприклад, загальні витрати *Walmart* (найбільшої в світі мережі роздрібної торгівлі) й заснованого нею *Walmart Foundation* на доброчинність до 2015 р. становитимуть 2 млрд дол., спрямованих на боротьбу з голодом в Америці; 1,1 млрд дол. – у вигляді безкоштовної їжі, додатково 250 млн – грантів на пом'якшення наслідків голодування на місцевому, державному й глобальному рівнях; 1 млрд – на допомогу, пов'язану з доступом населення до здорового харчування й просвітницьку діяльність в цьому напрямі. У 2013 фінансовому році тільки на підтримку постраждалих під час стихійного лиха в 22 районах на території США й за їхньою межею, було виділено більше 3,8 млн дол. пожертв готівкою й в натуральній формі (товари першої необхідності). Фінансова підтримка надається як окремим сім'ям (тільки у 2012 р. нужденні в Канаді отримали 8,6 млн дол.) і громадським організаціям (185 млн наростаючим підсумком з 1994 р. в тій же державі) в країнах самого різного рівня розвитку, так і верствам, що потерпають від визначених лих (13500 тисяч закуплених протимоскітних сіток, за попередніми оцінками, врятували біля 10000 життів) [7, с. 10, 44, 48, 50, 99, 111].

Для *Microsoft* філантропія є однією з найважливіших складових діяльності. У 2013 р. компанія вкладала більш, ніж 2 млн дол. на день (795 млн в цілому) в програмне забезпечення, призначене для 70000 неприбуткових організацій, що розташовуються в 117 країнах, включаючи нові програми для Австралії, Індонезії, В'єтнаму; 112 млн було витрачено готівкою. Починаючи з 1983 р., спільними зусиллями працівники «комп'ютерного велетня» спрямували на різні благодійницькі цілі 1 млрд дол. [8, с. 24].

У відповідь на вимогу часу інтенсифікують діяльність на благо інших лікарні й госпіталі. Згідно із статистикою, оприлюдненою Департаментом здоров'я Штату Вашингтон, відсоток вартості безкоштовно наданого лікування зріс за десятирічний період з 2,2% до 6,2% скоригованої виручки (поза спонсорованими урядом програмами *Medicare* й *Medicaid*) і досяг 1,3 млрд дол. у 2012 р. [9, с. 7].

Як показало дослідження, доброчинна діяльність стає все більш популярною й в такій важливій для сучасної системи світогосподарських зв'язків ланки, як галузь туризму й гостинності (питома вага індустрії в ВВП світу в 2013 р. становила 9,5%, України – 8,6%; внесок в забезпечення зайнятості – 8,9% і 7,7% відповідно [10, с.1; 11, с. 1]). Мережа готелів *Hilton Worldwide's* є не тільки провідною корпорацією бізнесу, а й одним з лідерів за організацією доброчинних заходів. В 2011 р., як приклад, на відповідні цілі було виділено 25 млн дол.; першочерговою метою була визнана допомога жертвам стихійних лих в Японії, Туреччині, Таїланді, США, а також в райо-

ні Африканського Рогу (1,2 млн). У 2012 р. команда працівників, клієнтів і сторонніх прихильників зібрала і відправила понад 798 000 дол. на надзвичайну допомогу з усунення наслідків урагану Сенді. Мережа вкладає фінансові засоби й в інноваційні проекти, зокрема, в переробку мила, що залишається невикористаним в номерах і викидається (станом на сьогодні більше 500 готелів бренду пожертвували 34000 фунтів мила, з яких було створено 136 000 нових брусків) [12, с. 16].

Співробітники «зеленого готелю» *Marriott* займаються благодійними справами як самостійно, так і через такі установи, як Американський Червоний Хрест, Міжнародна федерація товариств Червоного Хреста й Червоного Півмісяця. Однак представники мережі не обмежуються лише фінансовими вливаннями; охоплюють увагою молоде покоління з малозабезпечених родин, груп ризику, реабілітованих жертв торгівлі людьми тощо, надають можливість отримати необхідну професіональну підготовку (скористувалося 550 осіб) й робоче місце (працевлаштовано після закінчення курсів 62, з них 34 – безпосередньо в *Marriott*); сприяють волонтерський діяльності у випадках виникнення медичних проблем у членів незаможних сімей. Загалом протягом 30 років тільки на останні потреби було витрачено майже 90 млн дол. в рамках програми *Children's Miracle Network* для Північної Америки; діти-сиріти, які живуть в Європі, на Близькому Сході та в Азії одержують підтримку, завдяки проекту *SOS Children's Villages* [13]. По всіх цих напрямках (і низці інших) в 2013 р. організація витратила 23,8 млн дол. (з них 7,8 млн – готівкою); на умовах асоційованого фандрайзинга – 3,3 млн, неоплачуваних годин роботи (послуг) – 508270 [14, с. 23].

Як свідчать дані, користувачі послуг індустрії рекреації, клієнти не залишаються осторонь процесів, що відбуваються. У науковій літературі і звітах компаній з корпоративної відповідальності час від часу попадаються підтвердження окремих теоретичних гіпотез. Наприклад, дослідження *Market & Opinion Research International* містить припущення, що споживачі туристичних послуг забажають (дадуть згоду) платити за відпочинок на вихідних більше, якщо будуть впевнені, що грошові надходження спрямовуватимуться на збереження місцевого навколишнього середовища й усунення негативних екологічних наслідків туризму (47% респондентів дали позитивну відповідь на відповідне питання), покращання умов праці й зростання доходів тих, хто бере участь в обслуговуванні (49%); готельні ресторани отримають змогу готувати їжу з місцевих продуктів (36%. Питання, на перший погляд, може показатися другорядним, однак, як з'ясувалося, у Мозамбіку імпортується більше 90% продуктів харчування з інших країн, не дивлячись на наявність аналогів всередині держави; у Сенегалі, навпаки, готельєри готові на закупівлі сировини у селян, та останні не можуть її надати [15]); готівка призначена для благодійної організації приймаючої країни (землі, міста тощо, 22%). Опитані заявили, що 10% є розумною надбавкою [16, с. 41]. Цікавими виявилися й результати опитування американських мандрівників, серед яких більше 47 млн вважають, що туристичні підприємства повинні наймати місцевих жителів і підтримувати місцеве співтовариство; 55 млн – надали перевагу подорожам, частина надходжень від оплати яких спрямовувалася на розвиток культури й суспільства країни призначення [17, с. 4]. Таке ставлення створює додатковий (позитивний) тиск на компанії; він підсилюється підтримкою з боку активістів, персоналу й урядів щодо соціальної відповідальності, взагалі, й благодійності, зокрема. Вісім компаній з ТОП-10 світового готельного рейтингу (80%), за даними журналу *Hotels* (офіційного видання Міжнародної асоціації готелів і ресторанів), здійснюють благодійні пожертвування; 60% урізноманітнюють спонсорські заходи, 40% визначили соціальну відповідальність як частину місії [18, с. 7]. Згідно з цим звітом, переважними напрямами соціальної активності є громадськість, довкілля, ринок, бачення, цінності й робоча сила [19]. Bohdanowicz P. і Zientara P. в якості пріоритетних виділили пожертвування на благодійні цілі (9 з 13), роботу з місцевими громадами (7) і сприяння справедливій торгівлі й сталому розвитку (6); відродження й підсилення суспільств у занепаді знайшло одного прихильника [20; 21, с. 151]. При цьому автори зауважують, що благодійність, який би захват вона не викликала, а) не може залишатися переважною і/або єдиною ініціативою; б) потребує всілякого залучення команди, особистої участі кожного; в) лише за таких умов стає інструментом досягнення стратегічних цілей [21, с. 156]; г) потребує, поряд з іншими широко визнаними складовими (віруваннями, очікуваннями, цінностями), імплементації в організаційну культуру і набуття гідного статусу.

У загальному сенсі культура *благодійності (філантропії, доброчинності*; КФ) визначається ставленням організації до філантропії та процесу розвитку. У цьому контексті доброчинність не обмежується збором коштів, не пов'язується з отриманням прибутку. Її завданням є донесення до колективу важли-

Таблиця 1

Характеристичні риси культури доброчинності

Ознака	Сутність	Питома вага згодних
Суттєвість	Прийняття подяки від членів громади, клієнтів тощо; відмова від «зайвої скромності»; спрямування неочікуваних додаткових надходжень до благодійного фонду	**41%**
Благородство	Передбачається не принизливі прохання або змушення людей «відірвати від себе останній шмат хліба», а запрошення стати партнером у відповідальній справі, яка матиме позитивний вплив на спільноту й дозволить організації стати кращою	**73%**
Пріоритет донора	Вияв всілякої поваги до жертвувателя; звітування перед ним щодо витрат коштів і запланованих ініціатив; забезпечення щирості, відвертості прозорості й рівноправності відносин згідно із стандартизованою процедурою; виконання його вимог у разі бажання залишитися анонімом тощо	**87%**
Партнерство	Підтримка стосунків з донором після здійснення пожертви: залучення його до офіційних заходів, презентацій, фокус-груп; розсилка інформації щодо нових заходів і планів	**76%**
Особистісність сприйняття	Стимулювання робітників різних рівнів до участі в благодійницьких акціях; виключення примусу; роз'яснення під час прийняття на роботу ставлення компанії щодо доброчинності	**69%**

вості ОК, місця в ній соціальної складової, шляхів, в які вона стає чинником розвитку (визнання ролі лідерства, історій і міфів, відданості спільним цілям тощо) [22, с. 2]. Вона – культура – є різноманітною й багатогранною; охоплює всі рівні й сфери життя компанії; ніяким чином не є прерогативою заможних і/або наділених владою; дає можливість працівникам відчути, що їхня організація має «душу й серце» – одні на всіх [23, с. 100-104]. Основні її риси наведено у таблиці 1 (перероблено, узагальнено й доповнено висновками автора, які з'явилися в результаті анкетування співробітників туристичних агентств).

Необхідно зауважити, що подібне опитування на базі медичних закладів дало дещо відмінні результати. Наприклад, спрямовувати «дари» до «загальної каси» погодилися лише 3% респондентів (очевидним чинником ситуації є, безсумнівно, міфічний значний розмір неофіційних доходів порівняно із заробітною платою; крім того, в турбізнесі замовники, якщо і виражають вдячність, то найчастіше вона має вигляд дрібних сувенірів з місць подорожей). Суттєві розбіжності спостерігалися й за рештою показників (35%, 28%, 31%, 14%). Неоднаковими виявилися і відповіді на питання, які мали висвітлити сприйняття персоналом заходів із імплементації культури благочинності в організації (таблиця 2).

Отже, як витікає з вищенаведеного, стан справ з об'єктом дослідження на підприємствах обраних галузей не можна вважати задовільним (на жаль, ситуація є показовою для економіки України в цілому).

Однак, не дивлячись на виявленні відмінності у поглядах, після звуження виборки до двох груп, переважна більшість представників яких визнали ОК сильною й спрямованою на благодійність (серед «медиків» відсоток становив 61, «туристів» – 56%) було знайдено й дещо спільне. Персонал середньої й нижчої ланки підтвердив зміцнення командного духу (78%, 83%); зростання прихильності клієнтів (в обох галузях знайшло вираз, перш за все, в наданні рекомендації друзям і знайомим – 66%, 75%). Вищий менеджмент підтримав ці позитивні зрушення й доповнив їх спостереженнями щодо зниження плинності кадрів (5%, 3%); зростання прибутку (3%; 2,5%) й продуктивності праці (не менш, ніж на 5% в обох категоріях. Більш точну цифру надати виявилося неможливим, оскільки, наприклад, після проведення чергового філантропічного заходу можна було помітити швидкоминучий підйом до 50-60%). Було також підтверджено розуміння колективами впливу доброчинності на сформовану в їхній компанії організаційну культуру (таблиця 3).

З таблиці 3 витікає чіткий висновок, що співробітники обох галузей в різному, але суттєвому ступені пов'язують з доброчинністю ознаки, що характеризують організаційну культуру; мають свою думку щодо наявності елементів (окремих властивостей) того чи іншого типу ОК на своєму підприємстві; не розглядають взагалі, наприклад, дисфункціональну, агресивну або вільну культури, оскільки в їхній уяві вони ніяким чином не асоціюються ні з епітетом «сильна», ні з поняттям «філантропія» (на відміну від тих, хто взагалі відмовилися визнавати важливість останньої і були опитані окремо. Наприклад, найвищим для «туристів» коефіцієнт кореляції був з показником «усвідомлення необхідності» – 0,42; 51% визначили культуру свого підприємства як «агресивну» щодо продажів).

Висновки. Таким чином, бізнес і суспільство заключили свого роду взаємовигідний контракт, відповідно до якого кожна організація повинна виконувати зобов'язання перед громадою і діяти в інтересах всіх її членів без виключення, загального добробуту, навіть за загрози виникнення певного зниження економічних прибутків. Тобто підприємства покликані зайняти «корпоративну благодійницьку позицію», яка дозволить робити вклад в розвиток на безеквівалентній основі. Така корпоративна філантропія передбачає підтримку культурних, спортивних, медичних або освітніх потреб, особливо для найбільш уразливих членів суспільства (сиріт, вдів, інвалідів,

Таблиця 2

Розподіл поглядів персоналу туристичних підприємств і медичних установ щодо культури благодійності в їхній організації

Питання	Відповідь працівників турпідприємств (Т) і медичних закладів (М), %					
	Завжди /часто		Іноді/рідко		Ніколи	
	Т	М	Т	М	Т	М
Благодійна складова в місії закладу чітко сформульована	15/21	22/30	26/34	28/18	4	2
Генеральний директор звітує про останні заходи на загальних зборах	11/19	6/25	21/39	31/24	10	14
Члени команди активно залучаються до волонтерської роботи і здійснення іншої допомоги	3/18	7/23	9/39	13/28	31	29
Керівництво сприймається як двигун розвитку	62/19	17/33	5/2	21/6	12	23
В організації створений окремий комітет, у функції якого входить акумуляція засобів; на нього ж покладена відповідальність за витрати грошей благодійників	1/4	8/13	12/24	26/43	59	10
В закладі існує постійно діюча система розповсюдження інформації щодо значення філантропії й ролі кожного у побудуванні й зміцненні відповідної культури	1/5	11/18	31/27	33/37	36	1
Персонал активно задіяний у створенні потоку надходжень	0/7	5/16	6/19	41/27	68	11
Управлінці й підлеглі усвідомлюють різницю між підприємствами, які здійснюють благодійницьку діяльність і тими, що нехтують нею	28/32	21/29	19/13	33/15	8	2
Історії про пожертви й допомогу іншим поширюються, набувають статус міфів	4/9	12/15	26/31	41/21	30	11
Організація має намір увійти в трійку кращих за показником по галузі	0/3	2/10	15/23	23/17	59	48
Лідери матеріально мотивують персонал на регулярній щорічній основі або з визначеного приводу	13/22	6/16	37/28	36/41	0	1

Таблиця 3

Зв'язок благодійності з характеристикою й типом сильної організаційної культури (згідно з опитуванням працівників галузі охорони здоров'я (М) і туристичної індустрії (Т))

Ознака	Характеристика	R^2		Тип ОК	Характеристика	% респондентів, що визнали як таку	
		Т	М			Т	М
Чесність	Створення дієвої системи розповсюдження інформації, що відповідає дійсності; відвертий обмін знаннями, результатами, досвідом; уникнення зловживання даними, що знаходяться в ексклюзивному доступі	0,86	0,77	Інноваційна	Максимально сприяє генерації й впровадженню нових ідей, в тому числі ризикованих	82	71
Відкритість	Розгляд альтернатив згідно із заздалегідь визначеними критеріями; готовність їм відповідати, навіть за необхідності йти на ризик й відстоювати /приймати нестандартні (незручні) думки	0,73	0,68	Орієнтована на результат	Особистий внесок є основним критерієм винагороди, покарання й швидкості кар'єрного зростання в цілому	91	69
Справедливість	Сприяння продуктивному конфлікту, мотивація (позитивна й негативна, чітко сформульована) згідно з результатами праці; піклування про інтереси працівників, неприпустимість проявів фаворитизму	0,81	0,74	Стабільна (ієрархічна	Базується на строгому дотриманні прописаних правил і процедур; може бути ефективною за відсутності зовнішніх шоків	72	85
Оптимізація результатів	Делегування повноважень, впровадження в щоденну діяльність досвіду провідних фірм; стимулювання передачі знань і навичок всередині компанії; забезпечення взаємозамінності спеціалістів у випадку необхідності	0,91	0,71	Спрямована на людину	Вважає наріжним каменем успіху лояльність працівників до компанії; забезпечує найкращі умови для її досягнення	76	58
Джерела досвіду	Власні досягнення й невдачі. З ними тісно пов'язані здатність до критичного мислення, аналізу, прогнозування, прийняття рішення й наполегливого підвищення кваліфікації	0,93	0,83	Командна (групова, кланова)	Концентрується на співпраці, взаємодопомозі, взаєморозумінні, обміні досвідом і знаннями	68	73
Усвідомлення необхідності	Сприйняття організаційної культури як джерела особистих переваг (просування службовою драбиною, професійне зростання, відчуття самореалізації тощо)	0,68	0,76	Предметно-орієнтована	Націлена на наведення товару (послуги) до досконалості; педантична, скрупульозна	95	90
Дружелюбність і конгеніальність	Створення команди, що не тільки переймається професійними питаннями, а й має спільні інтереси поза роботою	0,93	0,79	Формальна	Розробляє чіткі кроки, розписує обов'язки кожного згідно з правилами й очікуваннями; швидко реагує на невідповідність вимогам	74	88

Джерело: узагальнено й розраховано автором [24; 25, с. 546]

знедолених і/або літніх), хоча б з тієї причини, що саме бізнес прямо чи опосередковано призводить до виникнення проблем, вирішення яких непідвласне населенню. Доброчинність як один із ефективних способів домогтися змін на краще [15]:

• вимагає фіксації в місії компанії, кодексі етичної поведінки; розуміння і сприйняття як необхідної передумови успіху усіма без виключення членами організації; мотивації найбільш активних за допомогою моральних методів; заохочення волонтерів, у тому числі за рахунок працевлаштування на посаду, що відповідає кваліфікації і бажанню кандидата;

• сприяє регулярним добровільним внескам співробітників задля блага всіх; розповсюдженню інформації щодо соціальної й економічної ролі благодійної діяльності;

• потребує розробки програм цілеспрямованої допомоги; організації системи зворотного зв'язку з реципієнтами з метою, у тому числі виявлення нових потреб;

• вчить толерантному ставленню до різних прошарків населення, осіб з особливими потребами, таких, що стали на путь виправлення або тимчасово опинилися в скрутному становищі з незалежних від них обставин тощо; демонстрації вдячності й поваги стосовно як донорів засобів, так і реципієнтів;

• вимагає від лідера слугування взірцем ентузіазму і прихильності справі;

• не дозволяє вважати прибуток (дохід) головним показником продуктивності;

• потребує сприйняття в якості важливого, навіть необхідного елемента сильної організаційної культури, що, у свою чергу, є і джерелом, і основою підвищення конкурентоспроможності фірми, у тому числі і на світовому ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Meglino B.M.; Ravlin E.C.; Adkins C.L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, NO. 3, p. 424-432 [Electronic resource]. – Mode of Access : http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp? T=P&P=AN&K=5112895&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLe80SeqK84v%2BvlOLCmr0yeprdSs6m4S7WWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgeyx44Dt6fIA.
2. Huang Y.-T., Rundle-Thiele S. (2014). The Moderating Effect of Cultural Congruence on The Internal Marketing Practice and

Employee Satisfaction Relationship: an Empirical Examination of Australian and Taiwanese Born Tourism Employees. Tourism Management. Volume 42, p. 1-34 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle / 10072/57633/92394_1.pdf?sequence=1.
3. Amah E.; Daminabo-Weje M. (2013). Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations. Research on Humanities and Social Sciences. Vol. 3, No. 15, p. 42-49 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.iiste.org/ Journals/index.php/RHSS/article/viewFile/7941/7949.
4. Sorensen J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. Administrative Science Quarterly, 47(1), p. 70-91 [Electronic resource]. – Mode of access : http://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf.
5. Annual Report. 2013 (2013). International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 63 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2013/Resources/9304887-1377201212378/9305896-1377544753431/1_AnnualReport2013_EN.pdf.
6. Global Corporate Sustainability Report 2013. (2013). UN Global Compact Office. 28 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.unglobalcompact.org/ docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf.
7. Walmart. 2013 Corporate Sustainability Report. (2013). Wal-Mart Stores, Inc. 174 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://corporate.walmart.com/ microsites/global-responsibility-report-2013/pdf/Walmart_GRR.pdf.
8. Microsoft 2013 Citizenship Report. (2013). Microsoft. [Electronic resource]. – Mode of access : http://download.microsoft.com/download/2/5/9/2597728D-72EE-4FDC-BD93-814AD436ABDA/FY13%20Report%20FINAL%20Oct%2013.pdf 104p.
9. 2012 Washington State Charity Care in Washington Hospitals. (2014). Washington State Department of Health. Center for Health Statistics, 13 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.doh.wa.gov/Portals/1/5300/2012CharityCareReport.pdf.
10. Travel & Tourism Economic Impact 2014. World. (2014). The Authority on World Travel & Tourism. 20 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.wttc.org/site_media/ uploads/downloads/world2014.pdf.
11. Travel & Tourism Economic Impact 2014. Ukraine. (2014). The Authority on World Travel & Tourism. 18 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.wttc.org/ site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf].
12. Travel with Purpose Corporate Responsibility Report Executive Summary. (2013). Hilton Worldwide. 20 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.hiltonworldwide.com/assets/pdfs/HWW_%20CorporateResponsibilityReportExecutiveSummary.pdf.
13. Marriott. Official site: Society. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/community-involvement.mi
14. Marriott International's 2014 Sustainability Report. (2014). Corporate Headquarters. 47 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.marriott. com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2014SustainRpt_FNL_lr.pdf.
15. Taru J. Simbarashe Gukurume. (2014). Corporate social responsibility in the tourism industry. Lessons from communities surrounding Great Zimbabwe monuments. Journal of Tourism Challenges and Trends 6.1: 59+. Academic OneFile. [Electronic resource]. – Mode of access : http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i. do?&id=-GALE|A337816391&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w.
16. Mattera M., Melgarejo A.M. (2012). Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International Higher Learning Research Communications, Volume 2, Number 4, p.37-53 [Electronic resource]. – Mode of access : http://journals.sfu.ca/liu/index.php/HLRC/ article/viewFile/85/85.
17. Travelers' Philanthropy Helping Communities Build Economic Assets & Sustain Environmental & Cultural Resources in an Era of Rapid Globalization. (2004). Center on Ecotourism and Sustainable Development. CESD-Washington DC. CESD-Stanford University. 19 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.travelersphilanthropy.org/ resources/documents/whitepaper_report.pdf.
18. Lynn C. (2009). Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry, School of Hotel and Restaurant Management. Northern Arizona University, 15 c. [Electronic resource]. – Mode of access : https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww2.nau.edu%2F~clj5%2FEthics%2FHosteur-CSR%2520paper.doc&ei=LyjyU92ZIKPIyAOi3oDYCg&usg=AFQjCNErsPtixbliDIh5GHUjQ0IrFwZJGA&sig2=jjKDu9jSCMf1fAK_pOitIg&bvm =bv.732313 44,d.bGE.
19. Ergul M., Johnson C. (2011). Social Entrepreneurship in the Hospitality and Tourism Industry: an Exploratary Approach. Consortium Journal of Hospitality & Tourism Management, Feb. 2011: 40+. Academic OneFile. [Electronic resource]. – Mode of access : http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?&id= GALE|A331687537&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w.
20. Levy S.E., Sun-Young P. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging industry. Journal of Hospitality and Tourism Management, Annual 2011: 147+. Academic OneFile. [Electronic resource]. – Mode of access : http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?action=interpret&id=GALE%7C A296255048&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&authCount=1
21. Bohdanowicz P., Zientara P. (2008). Hotel Companies' Contribution to Improv-ing the Quality of Life of Local Communities and the Well-Being of Their Employees. Tourism and Hospitality Research Vol. 9, 2, 147–158. 2008 [Electronic resource]. – Mode of access : http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=37371002&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMvl7ESep7Y4v%2BvlOLCmr0yep7FSsKe4SLGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgeyx44Dt6fIA.
22. Cole G.M. Rethinking a Culture of Philanthropy: Key Concepts to Assess an Organization's Culture. Pursuant Ketchum. 7 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://pursuant.s3.amazonaws.com/2011/Pursuant/whitepapers/RethinkingA CultureOf Philanthropy.pdf.
23. Taylor B.C. (2012). Healthcare Philanthropy: Advance Charitable Giving to Your Organization's Mission (ACHE Management Series). Chapter 6. Nurturing a Culture of Philanthropy/ Health Administration Press. 200 p. [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.ache.org/pubs/Chap6_Taylor.pdf.
24. Hardy B., Peters D. (2010). Organizational Culture: Define, Analyze, & Change. DS Performance Group [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.dsper formancegroup.com/?submit=-Culture.
25. Organizational Processes. Chapter 14: Organizational Culture, Creativity, and Innovation. P. 542-580 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.usheproduction.com/design/8020/downloads/5.pdf.