

К.С. Горячева (Национальная академия управления, г. Киев, Украина)

КОРПОРАТИВНА УСТОЙЧИВОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

В статье рассмотрена и обоснована связь между культурной ориентацией организации и корпоративными принципами устойчивости. Осуществлена оценка (1) основы, которая составляет сориентированную на корпоративную устойчивость организационную культуру, (2) возможности для организации показать объединенную, ориентированную на корпоративную устойчивость, организационную культуру, и (3) возможности для организации стать более жизнеспособной посредством изменения организационной культуры.

Ключевые слова: корпоративная устойчивость, организационная культура, конкурирующая структура ценностей, изменение культуры.

Рис. 1. Лит. 62.

К.С. Горячева (Национальна академія управління, м. Київ, Україна)

КОРПОРАТИВНА СТІЙКІСТЬ І ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

У статті розглянуто та обґрунтовано зв'язок між культурною орієнтацією організації та корпоративними принципами стійкості. Здійснено оцінювання (1) основи, яка складає орієнтовану на корпоративну стійкість організаційну культуру, (2) можливості для організації показати об'єднану, орієнтовану на корпоративну стійкість організаційну культуру, і (3) можливості для організації стати більш життєздатною через зміну організаційної культури.

Ключові слова: корпоративна стійкість, організаційна культура, конкуруюча структура цінностей, зміна культури.

K.S. Goryacheva (National Academy of Management, Kyiv, Ukraine)

CORPORATE SUSTAINABILITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE

The article considers and grounds the connection between cultural orientation of an organization and the corporate principles of sustainability. We carry out the assessment of the (1) grounds for the organizational culture oriented on corporate sustainability; (2) opportunities for an organization to demonstrate its unified sustainability-oriented organizational culture, and (3) opportunities for organizations to become more sustainable through the change of corporate culture.

Keywords: corporate sustainability; organizational culture; competing framework of values; cultural shift.

Постановка проблеми. Понятие корпоративной устойчивости приобрело значимость в последнее время как в управленческой теории, так и в практике. В то же время все еще недостаточно ясно, что же составляет корпоративную устойчивость и как лучше всего достигнуть ее. Многие ученые полагают, что пути для соблюдения корпоративных принципов устойчивости ведут к принятию ориентируемой на устойчивость организационной культуры.

Обсуждается эта проблема для того, чтобы полностью ответить на экологические и социальные вызовы. Для этого организации должны будут подвергнуться существенным изменениям в организационной культуре [42; 55; 60]. Главная идея состоит в том, что компании должны уметь развивать организационную культуру, основанную на корпоративной устойчивости [14].

Анализ последних исследований и публикаций. Ранее уже были рассмотрены принципы поддержки жизнеспособности и развития, а также потребность корпораций в использовании методов устойчивости [51]. В последние годы

многие организации ввели или изменили политику, продукты и/или процессы, направленные на минимизацию использования ресурсов, улучшение социального положения [14]. Некоторые ученые, однако, утверждают, что эти изменения недостаточны, поскольку они являются только поверхностными и не способствуют формированию жизнеспособных организаций и отраслей промышленности [24].

Нерешенные части проблемы. Существующие модели и теории ориентированного на обеспечение корпоративной устойчивости изменения организационной культуры критиковались за чрезмерную уверенность относительно упрощенных формул для таких изменений и недостаточной конкретизации того, как именно могло бы произойти изменение в организационной культуре [23; 39]. Эти модели часто не позволяют разрабатывать меры по изменению оргкультуры, если таковое изменение было инициировано, проверено и стало предметом организационного вмешательства и последующего контроля.

Целью исследования является (1) определение компонент организационной культуры, ориентируемой на обеспечение корпоративной устойчивости, (2) возможность предоставления компаниям единой, ориентируемой на устойчивость, организационной культуры, и (3) выявление возможностей для компаний стать более жизнеспособными посредством изменениям в организационной культуре.

Основные результаты исследования.

1. Что такое корпоративная устойчивость? Чтобы исследовать потенциальную связь между культурной ориентацией компании и соблюдением корпоративных принципов устойчивости, вначале следует рассмотреть и проанализировать само понятие «корпоративная устойчивость». Несмотря на то, что этой проблеме уже уделено большое внимание в научной литературе, целесообразно все-таки рассмотреть такое малоизученное понятие, как использование корпоративных методов устойчивости, которые могут быть достигнуты в организациях.

Понятие корпоративной устойчивости происходит из более широкого понятия устойчивости, которое включало многие политические, общественные и академические факторы [32]. Эти факторы включают «стабильное движение» (начало XX ст.), экологические и технологические факторы (1960-е и 1970-е гг.) [10; 20], философию «отсутствия роста», которая появилась в 1970-х годах [16; 38]. В течение 1980-х годов социальные проблемы стали более значимыми, включая права человека, качество жизни, в том числе бедность, особенно в менее развитых странах [52]. Увеличилось общественное давление с целью поиска новых подходов к защите окружающей среды.

Концепция устойчивого развития стала известна на глобальном уровне благодаря докладу «Наше общее будущее» Всемирной Комиссии по окружающей среде и развитию (WCED), известной также как «Комиссия Брундтленд» (юридическое лицо Организации Объединенных Наций) [58]. WCED связала устойчивость с экологической целостностью и социальным активом, а также с развитием корпораций и экономическим процветанием, предоставляя термин *устойчивое развитие*, определенное им как «развитие, рожденное потребностью настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений

формировать их собственные потребности» [58]. В 1992 г. международный саммит на высшем уровне в Рио-де-Жанейро широко распространил это определение, которое было принято политическими деятелями, бизнесменами и неправительственными организациями [18]. Для компаний это означало необходимость одновременного улучшения социального и человеческого благосостояния и уменьшения их экологического воздействия при гарантии эффективного достижения организационных целей [51].

Основанные на определении WCED и стратегиях управления, появилось множество последующих определений устойчивости на уровне организаций, названные *корпоративной устойчивостью*.

В то время как существуют разногласия относительно понятия корпоративной устойчивости, возникают вопросы о том, как лучше всего ее обеспечить в организационной практике [16]. Исследования прошлых лет главным образом были сосредоточены на полном использовании фирмами методов обеспечения устойчивости [17]. Последователи этих идей считали, что факторами внешнего воздействия на организацию является окружающая среда и стандарты, установленные правительством, а также давление со стороны групп клиентов и социума. Непосредственно сама организация рассматривалась как «черный ящик» [28].

Несколько недавних исследований показывают, что для обеспечения устойчивого состояния необходимо внутреннее организационное давление. Такими инструментами для уменьшения жесткой привязанности и удовлетворения работающих считают персонал и товарооборот [60]. Эти исследования идентифицируют внутренние организационные факторы, такие как поддержка высшего исполнительного руководства, управление человеческим ресурсом, изучение окружающей среды, полномочия служащих, наличие системы поощрений, которые являются важными аспектами для достижения корпоративной устойчивости [16]. Другие авторы утверждают, что далеко идущие изменения в ценностях служащего, основанные на его предположениях, действительно позволяют достичь корпоративной устойчивости [14; 43]. Далее, эти исследования показывают, что корпоративная устойчивость – это многогранное понятие, которое требует организационных изменений и адаптации на различных уровнях управления.

На верхнем уровне управления соблюдение принципов корпоративной устойчивости становится необходимым благодаря реализации технических решений, публикации корпоративных отчетов об устойчивости, интеграции мер по обеспечению устойчивости, оценке эффективности деятельности работников. Это обеспечивает эффективное применение на практике методов по обеспечению устойчивости [17]. На уровне персонала внедрение принципов корпоративной устойчивости происходит посредством изменения ценностей и убеждений сотрудников в сторону более этичного и ответственного поведения [14]. На уровне производства принятие принципов корпоративной устойчивости требует изменений во взаимоотношениях человека и окружающей среды [43].

Различные уровни корпоративной устойчивости должны учитывать и различные уровни организационной культуры [48]: видимая культура (види-

мая організаційна структура, процеси і поведіння), прийняті цінності організації (стратегії, цілі і основні положення) і цінності на основі допущення (бессознательні переконання і уявлення, які формують остаточний джерело цінностей і дій персоналу).

2. Поняття організаційної культури. Концепція організаційної культури з'явилася в 1970–80-х роках [40; 49] і швидко стала переважаючим і в той же час спірним поняттям в дослідженнях і практиці управління [14; 30]. Концепція інтерпретувалася по-різному, і до сих пор існують різні думки щодо визначення цього поняття [8]. Теоретики-культурологи запропонували ранжувати різноманітність визначень, починаючи з понять прийнятих поведінчих правил, норм і ритуалів [56], до прийнятих цінностей, ідеологій і віровань [49]. Часто цитується вищезгадана типологія з трьома рівнями культури, яка включає різні поняття і культурні виміри [14].

Незважаючи на різноманітність інтерпретацій поняття «організаційна культура», сукупність її загальних тем і загальних параметрів може бути ідентифікована як організаційне дослідження культури [41]. По-перше, концепції, використовувані для ідентифікації і визначення поняття організаційної культури, як правило, мають тенденцію до збільшення таких досліджень. Деякі вчені здійснюють спроби створення параметрів класифікації для дослідження організаційної культури [26; 48]. По-друге, цінності, ідеології і віровання особливо важливі для розуміння організаційної культури і розглядаються як достовірне явище [27]. Звідси випливає, що оцінка і вимір рівня організаційної культури зазвичай включає організаційні цінності. По-третє, важливим аспектом культурного дослідження стало виявлення ролі культурної організації (її основних цінностей, ідеології управління) в створенні і реалізації організаційних (наприклад, заходи по підвищенню якості управління) або технологічних нововведень (наприклад, гнучкі виробничі технології, системи планування ресурсів підприємства) [62].

В той же час існуюча організаційна культура часто використовується як первинна причина для відмови від здійснення організаційних змін. Можливо припустити, що хоча інструменти, методи і стратегії зміни можуть бути присутніми, відмова від організаційних інновацій виникає тому, що фундаментальна культура організації повинна залишатися незмінною. Проведений аналіз показує, що успішне збільшення рівня культури з метою підвищення корпоративної стійкості в значній мірі залежить від цінностей і ідеології організаційної культури. Це, в свою чергу, слід розглядати як результат забезпечення корпоративної стійкості.

Для того, щоб з'ясувати рівень взаємозв'язку між корпоративною стійкістю і організаційною культурою, ми використовуємо конкуруючу структуру цінностей (competing values framework – CVF) організаційної культури [44; 45].

3. Культурні орієнтації: конкуруючі цінності в організаціях. Система CVF з чотирма клітинками (модель людських відносин, відкрита

системная модель, модель внутреннего процесса, модель рациональной цели) иллюстрирует результаты и средства концепции конкурирующих ценностей в пределах компании с учетом действия внутренних и внешних факторов (рис. 1). Такое экстерналино-интерналиное измерение определяет ориентацию компании как с учетом ее внутренней динамики, так и влияния на нее внешней окружающей среды. Наличие гибкости контроля деятельности организации позволяет отображать организационные предпочтения для структурирования, координации, контроля и адаптируемости организации. Компании, которые основывают свою деятельность на контроле измерений ее результатов, полагаются на формальные механизмы координации и контроля (соблюдение установленных правил, политики, прямое наблюдение, финансовое планирование, бюджетирование) для того, чтобы согласовывать свою деятельность с поведенческими нормами. И наоборот, компании, которые основывают свою деятельность на гибкости измерений результатов деятельности, больше полагаются на социальную координацию и контроль (обучение, участие, обязательства) для того, чтобы достигнуть желаемых результатов и поведения [62]. Исходя из этих двух конкурентных измерений результатов деятельности организации и были сформированы указанные на рис. 1 четыре различных сектора или типа организационной культуры.



Рис. 1. Концепция конкурирующих ценностей, авторская разработка

Организационные культуры, доминирующие над человеческими отношениями (верхний левый сектор – модель человеческих отношений), обеспечивают единство, партнерство и мораль среди сотрудников. Это достигается та-

кими средствами, как обучение, развитие человеческих ресурсов, открытых коммуникаций, причастностью персонала к принятию решений. В этом случае координация и контроль результатов деятельности организации будут достигнуты посредством децентрализованного принятия решения и сотрудничества персонала между собой.

Организационные культуры, доминирующие над открытыми системами ценностей (верхний правый сектор), придают больше значения приобретению различных ресурсов и росту персонала через его поощрение адаптируемости к изменениям, готовности к ним, предсказуемости коммуникаций между собой и гибкости в принятии решений. Возможен акцент на неофициальную координацию и контроль деятельности персонала, горизонтальную коммуникацию между сотрудниками.

Организационные культуры, доминирующие над внутренними ценностями (левый нижний сектор), обеспечивают стабильность и контроль деятельности через формальные средства, такие как информационное управление, точная коммуникация и основанное на данных принятие решения. Этот тип культуры относится к «иерархической культуре», поскольку обеспечивает соответствие установленных правил технологическим процессам. Координация и контроль деятельности в этом случае достигаются путем вертикальных коммуникаций, политики и различных организационных процедур.

Организационные культуры, доминирующие над рациональными ценностными целями (правый нижний сектор), обеспечивают эффективность и производительность персонала и включают регулирование цели, планирование, учебную коммуникацию и централизованное принятие решений. Структурно рациональная организационная культура цели связана с централизованным принятием решения. Люди мотивированы уверенностью в том, что они будут вознаграждены за компетентную работу, приводящую к достижению желаемых организационных целей.

Эти четыре типа организационной культуры кажутся несовместимыми и взаимоисключающими, но они все же могут сосуществовать в пределах одной организации [31; 62]. Хотя некоторые ценности, вероятно, будут доминировать над другими. В целом каждый сектор подчеркивает различные аспекты организации относительно персонала, его адаптации, стабильности и выполнения поставленных перед ним задач.

4. Культурная ориентация и корпоративная устойчивость. По сути, каждый сектор, или тип организационной культуры, представляет ряд оцененных результатов и последовательной управленческой идеологии о том, как их достигнуть. Организационные идеологии, то есть основные положения управления, которым следует общество, имплантированы в компании из институциональной окружающей среды через такие средства, как управленческое образование или профессиональное обучение. При этом они формируют способ, которым думают и ведут себя люди [61; 62]. Поэтому допустимо, что различная организационная культура оказывает влияние на то, как сотрудники понимают и обеспечивают корпоративную устойчивость.

В этом контексте есть прямая параллель между четырьмя секторами CVF и главными организационными идеологиями. Эта концепция была распрост-

ранена в западному обществe в течение прошлого столетия. Эти сектора также отражают четыре главных теоретических течения в теории менеджмента [50]. И как результат видим, что все сектора в общих чертах включают основные события, которые появились и в организационных идеологиях, и в теориях менеджмента и стали институциональными в разных теориях [62]. Эти события рассмотрены ниже для того, чтобы выявить соотношение между каждым типом организационной культуры и поддержанием корпоративной устойчивости. Можно утверждать, что культура организации может быть охарактеризована одним или более типом культуры, идентифицированным в системе CVF (рис. 1).

4.1. Теоретическое суждение (1). Теории и идеологии, основанные на внутренних факторах сектора (модель внутреннего процесса), характеризуются их фокусированием на реализации широкой организационной среды. Совокупность внутренних факторов (интерналии) сектора является идеологией научного управления, которое направлено к максимизации прибыли путем рационализации процессов производства. Иерархическая структура, функционирующая в соответствии с правилами устойчивости среды, позволяет максимизировать производство товаров и услуг [12]. Интерналии сектора, классифицируемые как закрытые рациональные системы, являются для компании инструментами достижения заданных параметров и имеют целью улучшить организационную эффективность и экономическую работу. Фокусирование на формализации предполагает, что есть познавательные и мотивационные ограничения для сотрудников, которые ограничивают выбор служащего для выполнения определенной работы и его действия в пределах организации [50].

Основываясь на этом, предлагается, чтобы организации, базирующиеся на модели внутреннего процесса, акцентировали свое внимание на экономической работе, росте и долгосрочной доходности, которые в совокупности обеспечивают корпоративную устойчивость. Главное предположение, которое вытекает из понимания корпоративной устойчивости, состоит в том, что организация должна стремиться к максимизации производства товаров и услуг. В то время как эффективность, рассматриваемая в иерархической структуре организационной культуры, определяется как упрощение продуктов, услуг и процессов с целью сокращения стоимости, максимизации производства и повышения экономических результатов. С этой точки зрения, внутренние факторы становятся обязательными для управления с целью расширения потребления продуктов и услуг фирмы, увеличения прибыли.

Некоторые ученые [7] утверждают, что одного обеспечения экономической устойчивости недостаточно для полной устойчивости корпорации. Организации, которые сосредоточены на достижении одних только экономических результатов, могут не использовать инновации для поддержания устойчивости, а также деловые возможности, которые можно сфокусировать на обеспечении полной устойчивости. Исследователи утверждают, что создание инновационных продуктов, услуг и деловых моделей вряд ли возможно без использования для этого гибкости, обучения и изменения в работе персонала [17].

4.2. Теоретическое суждение (2). В отличие от модели внутреннего процесса, теории и идеологии, лежащие в основе модели человеческих отношений, придают большое значение социальному взаимодействию, межличностным отношениям, развитию персонала и созданию гуманной окружающей среды для его работы. Компании с организационной культурой, характеризующейся человеческими отношениями к ценностям фирмы, в значительной степени сосредоточены на использовании их внутренних факторов. Модель человеческих отношений отражает идеологию, которая включает условия работы персонала и социальное взаимодействие.

Основываясь на социальном взаимодействии и межличностных отношениях, мы предлагаем, чтобы организации под влиянием организационной культуры в виде модели человеческих отношений придавали больше значения внутреннему развитию персонала, его обучению и способности инициировать меры для достижения нужного уровня корпоративной устойчивости. Это предполагает, что организация с высокой ориентацией на модель человеческих отношений должна с большей ответственностью содействовать процессу возобновления и модернизации человеческих знаний и формированию нужных навыков. Именно это следует сделать важным приоритетом при равных возможностях при приеме на работу, разнообразии рабочих мест и продолжительности рабочего времени.

Важно занимать сильную и четко определенную корпоративную этическую позицию по таким проблемам, как дискриминация, деловая этика и возможные дисциплинарные нарушения со стороны персонала. Фокусирование на внутреннем развитии штата также предполагает, что организация должна вкладывать капитал в человеческий потенциал, его обучение и образование, заботиться о его здоровье и безопасности, благосостоянии, а также использовать социальные методы для улучшения навыков служащих, удовлетворения работой, выполнения их обязательств и повышения их производительности.

4.3. Теоретическое суждение (3). Теории и идеологии, лежащие в основе модели рациональной цели, выдвигают на первый план важность более лояльной окружающей среды для организации, а также потребность в рациональном планировании в свете экологических требований. Идеология рационализма систем [9] заключается на том, чтобы планировать, предсказывать, управлять и проектировать организационные структуры и процессы принятия решений для того, чтобы соответствовать требованиям внешней окружающей среды.

Мы считаем, что при стремлении к корпоративной устойчивости организации с доминирующими рациональными целями организационной культуры должны уделять больше внимания эффективности использования всех видов ресурсов. Такое понимание корпоративной устойчивости отражает растущую информированность менеджеров о преимуществах, которые можно получить посредством активного введения практики поддержания нужного уровня корпоративной устойчивости, направленной на сокращение затрат и повышение операционной эффективности. Однако, при оценке эффективности необходимо учитывать ее влияние на окружающую среду и общество. Эффективность получается не только за счет снижения издержек и упрощения продуктов, процессов и услуг (см. модель внутреннего процесса). Этого недостаточно

для достижения нужной корпоративной устойчивости. Кроме того, такие действия обеспечат только ограниченное конкурентное преимущество для организаций, поскольку они могут быть легко скопированы конкурентами.

Некоторые организации пользуются экономией средств и вкладывают их в развитие своих сотрудников с целью получения устойчивой долговременной прибыли путем создания соответствующих социосистем, которые поддерживают создание добавочной стоимости и инноваций.

Другие фирмы используют человеческие ресурсы, а также методы и политику, связанные с окружающей средой с целью снижения затрат и повышения эффективности. Инвестиции в обучение в этом случае следует включать в расходы, которые в результате будут компенсированы добавочной стоимостью путем улучшения качества продукции и услуг.

4.4. Теоретическое суждение (4). Открытая системная модель выдвигает на первый план важность учета внешней среды при ее воздействии на поведение, структуру и изменения в организации. Открытая системная модель также отражает организационную культуру и идеологию и включает моральный авторитет, социальную интеграцию, качество работы, гибкость и обязательство сотрудников работать в кризисных условиях.

Поэтому, мы предлагаем, чтобы организации при использовании модели открытой культурной системы делали больший акцент на внедрении инноваций с целью достижения экологической и социальной устойчивости и обеспечения ими корпоративной устойчивости. Понимание корпоративной устойчивости включает и экологическую устойчивость при условии, что организации работают в пределах нее.

Понимание корпоративной устойчивости как социальной устойчивости вытекает из таких процессов, как глобализация и приватизация, при условии, что организации приняли на себя более широкую ответственность за различные группы персонала.

Таким образом, выше были отображены в общих чертах отношения между организационной культурой и корпоративной ориентацией на обеспечение устойчивости.

Выводы и перспективы дальнейших исследований.

Во-первых, мы стремились оценить то, что составляет ориентированную на устойчивость организационную культуру. Метод CVF послужил основой для того, чтобы выяснить, как идеологические постулаты влияют на организационную культуру, как обеспечивают корпоративную устойчивость благодаря организационной культуре.

Во-вторых, мы стремились оценить возможности для деятельности организаций объединенной, ориентированной на устойчивость, организационной культуры.

В-третьих, было выяснено, могут ли организации стать более жизнеспособными посредством изменений в организационной культуре.

Вместе с этим предложено несколько направлений и указаний для будущего исследования. Предполагаем, что одной важной проблемой для будущего исследования станут разработки по пониманию сложности отношений между организационной культурой и корпоративной устойчивостью.

Другое интересное направление для будущего исследования – исследование того, как изменение культуры может быть достигнуто в присутствии различных субкультур.

Следующим интересным направлением может быть отношение между отдельными ценностями персонала и организационными ценностями корпорации.

1. Андрушків Б.М., Черничинець С.П. Корпоративне управління: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2011. – 528 с.
2. Дяченко Т.О., Скібіцька Л.І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: Навч. посібник для студ. ВНЗ. – К.: Освіта України, 2011. – 248 с.
3. Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): Навч. посібник. – К.; Львів, 2010. – 212 с.
4. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов та ін.; Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
5. Орлова Н.С. Корпоративне управління (у схемах і таблицях): Навч. посібник для студ. ВНЗ. – Львів: Магнолія 2006, 2010. – 209 с.
6. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
7. Aragon-Correa, J.A., Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1): 71–88.
8. Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E., Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In: N.M. Ashkanasy, C.M. Wilderom, M.F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 131–145.
9. Barley, S.R., Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363–399.
10. Ben-David, J. (1975). On the traditional morality of science. *Newsletter of the Program on Public Conceptions of Science*, 13: 24–36.
11. Berger, I.E., Cunningham, P.H., Drumwright, M.E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4): 132–160.
12. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (rev. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
13. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society Review*, 38(3): 268–295.
14. Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12: 49–62.
15. Crane, A. (2000). Corporate greening as amorization. *Organization Studies*, 21(4): 673–696.
16. Daily, B.F., Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1539–1552.
17. Dunphy, D.C., Griffiths, A., Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
18. Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130.
19. Faber, N., Jorna, R., Van Engelen, J. (2005). The sustainability of "sustainability" – A study into the conceptual foundations of the notion of "sustainability". *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1): 1–33.
20. Farvar, M.T., Milton, J.P. (1972). *The careless technology: Ecology and international development: The record*. Garden City, NY: Natural History Press.
21. Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., Krause, T.S. (1995). Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. *Sustainable Development*, 3: 35–43.
22. Halme, M. (1997). Developing an environmental culture through organizational change and learning. In: R. Welford (Ed.). *Corporate environmental management. Culture and organizations*. London: Earthscan.
23. Harris, L.C., Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depths, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3): 214–234.

24. Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4): 986–1014.
25. Hoffman, A.J. (1993). The importance of fit between individual values and organizational culture in the greening of industry. *Business Strategy and the Environment*, 20(4): 1015–1052.
26. House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J., Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37: 3–10.
27. Howard, L.W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3): 231–250.
28. Howard-Grenville, J.A. (2006). Inside the "black box": How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1): 46–73.
29. Jancikova, A., Brychta, K. (2009). TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage. A Theoretical Perspective, *Economics & Sociology*, 2(1): 80–95.
30. Jarnagin, C., Slocum, J.W. (jr.) (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36: 288–302.
31. Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2): 359–384.
32. Kidd, C. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 5(1): 1–26.
33. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
34. Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., Winn, M.I. (2008). Organizational adaptation and resilience to extreme weather events. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim. Recipient of the 2008 Carolyn Dexter Best International Paper Award.
35. Linnenluecke, M.K., Russell, S.V., Griffiths, A. (in press). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*.
36. Louis, M. (Ed.) (1985). *An investigator's guide to workplace culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
37. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
38. Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens, W.W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. London: Universe Books.
39. Newton, T., Harte, G. (1997). Greening business: Technician kitsch? *Journal of Management Studies*, 34(1): 75–98.
40. Ouchi, W.G., Price, R.L. (1993). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 21(4): 62.
41. Parker, R., Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 125–141.
42. Post, J.E., Altman, B.W. (1994). Managing the environmental change process: Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 64–81.
43. Purser, R.E. (1994). Guest editorial: "Shallow" versus "deep" organizational development and environmental sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 4–14.
44. Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
45. Quinn, R.E., Kimberly, J.R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In: J.R. Kimberly & R.E. Quinn (Eds.). *Managing organizational translations*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. Pp. 295–313.
46. Ramus, C.A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37: 151–164.
47. Riddell, R. (1981). *Ecodevelopment: Economics, ecology and development: An alternative to growth imperative models*. Farnborough: Gower.
48. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
49. Schwartz, H., Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1): 30–48.
50. Scott, W.R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
51. Sharma, S. (2003). Research in corporate sustainability: What really matters? In: S. Sharma & M. Starik (Eds.). *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. Cheltenham: Edward Elgar. Pp. 1–29.

52. *Sharma, S., Aragon-Correa, J.A.* (2005). Corporate environmental strategy and competitive advantage: A review from the past to the future. In: S. Sharma & J.A. Aragon-Correa (Eds.). Corporate environmental strategy and competitive advantage. Cheltenham, UK; North Hampton, MA: Edward Elgar. Pp. 1–26.

53. *Sharma, S., Vredenburg, H.* (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8): 729–753.

54. *Shrivastava, P.* (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4): 936–960.

55. *Stead, W.E., Stead, J.G.* (1992). Management for a small planet: Strategic decision making and the environment. Newberry Park, CA: Sage.

56. *Trice, H.M., Beyer, J.M.* (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4): 653–669.

57. *Van Marrewijk, M.* (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3): 95–105.

58. WCED (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press.

59. *Welford, R.* (1995). Environmental strategy and sustainable development. London: Routledge.

60. *Wilkinson, A., Hill, M., Gollan, P.* (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1492–1502.

61. *Zammuto, R.F.* (2005). Does who you ask matter? Hierarchical subcultures and organizational culture assessments The Business School, University of Colorado at Denver.

62. *Zammuto, R.F., Gifford, B., Goodman, E.A.* (2000). Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation. In: N.M. Ashkanasy, C.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.). Handbook of organizational culture & climate. Sage: Thousand Oaks, CA. Pp. 261–278.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2011.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: Наук. монографія / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та інші; За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 216 с. Ціна без доставки – 22 грн.

У монографії проаналізовано стан технологічного оновлення національної економіки на інноваційних засадах, виявлено позитивні сторони і недоліки цього процесу і розроблено організаційно-економічні основи формування механізму інноваційного оновлення економіки України, її окремих галузей та підприємств.