

УДК 005.35:008:334.012.32](045)

**Остропольська Зоя Миколаївна**

*кандидат філософських наук, доцент*

*Харківська державна академія культури*

**Ostropolska Zoia**

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor*

*Kharkiv State Academy of Culture*

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ  
ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
CORPORATE CULTURE AS A KEY ELEMENT OF FORMING  
THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ORGANIZATION**

*Анотація.* Розглянуто проблематику розвитку соціальної відповідальності в бізнесі за рахунок управління корпоративною культурою організації; приділено увагу значенню, причинам та факторам впровадження соціальної відповідальності в сучасному діловому світі; зазначено, що при впровадженні соціальної відповідальності організації повинні діяти за двома ключовими напрямками: зовнішні комунікації (розраховані на зовнішню аудиторію, а саме партнерів, споживачів, групи впливу, контрагентів, органів державної влади та ін. категорій суспільства), внутрішні комунікації (розраховані для внутрішньої аудиторії організації, а саме персоналу); зроблено акцент на іміджевих складових процесу впровадження соціальної відповідальності, а саме зовнішньому та внутрішньому іміджу організації; при вивченні проблеми впровадження соціальної відповідальності, акцентовано увагу на формуванні організаційної культури як ключовому елементі внутрішнього середовища організації та впливі корпоративної культури на можливості

розвитку організації та позиціонування її як соціально відповідальної; визначено ключові напрямки формування організаційної культури, її функції та інструменти; приділено увагу комунікаційним інструментам формування організаційної культури, а саме внутрішньофірмовому інформаційному обміну (корпоративна газета, інформаційні розсилки, кодекси поведінки, інформаційні портали, свята та інше); опосередкованим методам (внутрішньофірмове навчання, тренінги, атестації, співбесіди); методам міжгрупової взаємодії (ділові ігри, групові методи прийняття рішень, масові заходи з презентаціями, публічними виступами та інше); мультимедійним програми, корпоративному відео (з залучення співробітників до продакшену); зазначено, що комунікаційні інструменти задіяні в рамках реалізації внутрішнього ПР як базової соціальної технології при формуванні корпоративної культури організації; зроблено висновки, що завдяки формуванню організаційної культури компанія спроможна використати людський потенціал для підсилення репутації та іміджу компанії і реалізувати соціальну направленість та відповідальність в повній мірі.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, корпоративна культура, імідж, комунікації, людський ресурс, внутрішній ПР.

**Summary.** The problems of the development of social responsibility in business due to the management of the corporate culture of the organization are considered; attention is paid to the importance, reasons and factors of the implementation of social responsibility in the modern business world; it is stated that when implementing social responsibility, organizations should act in two key directions: external communications (intended for an external audience, namely partners, consumers, influence groups, contractors, state authorities, etc. categories of society), internal communications (intended for the internal audience of the organization, namely the staff); emphasis is placed on the image

*components of the process of implementing social responsibility, namely the external and internal image of the organization; when studying the problem of implementing social responsibility, attention is focused on the formation of organizational culture as a key element of the organization's internal environment and the impact of corporate culture on the organization's development opportunities and its positioning as socially responsible; the key directions of formation of organizational culture, its functions and tools are defined; attention is paid to communication tools of organizational culture formation, namely intra-company information exchange (corporate newspaper, newsletters, codes of conduct, information portals, holidays, etc.); indirect methods (in-house training, trainings, certifications, interviews); methods of intergroup interaction (business games, group decision-making methods, mass events with presentations, public speeches, etc.); multimedia programs, corporate video (with the involvement of employees in the production); it is stated that communication tools are involved in the implementation of internal PR as a basic social technology in the formation of the organization's corporate culture; it was concluded that thanks to the formation of organizational culture, the company is able to use human potential to strengthen the reputation and image of the company and realize social direction and responsibility in full.*

**Key words:** *social responsibility, corporate culture, image, communications, human resources, internal PR.*

**Постановка проблеми.** Проблеми впровадження соціальної відповідальності все більш актуалізуються в сучасному діловому світі. Це обумовлено певними причинами і факторами. По-перше, до бізнесу прийшло усвідомлення того факту, що без трансформації своїх відносин із суспільством, без вирішення нагальних питань, що існують в ньому, а саме питань гуманітарного, екологічного, соціального та культурного порядку, неможливо досягти сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Саме

тому концепція соціальної відповідальності впроваджується організаціями на стратегічному рівні з урахуванням отримання певних зисків від цього впровадження в майбутньому.

По-друге, слабкість державних інститутів штовхає бізнес до вирішення проблем суспільства, тобто він бере на себе додаткову відповідальність щодо подолання певних проблем соціального, культурного, навіть економічного характеру, вирішенням яких первісно займаються державні інституції. Особливо ці процеси простежуються в періоди політичних, соціальних, економічних криз та інших форсмажорних ситуацій, що виникають в державі як на загальному, так і на регіональному рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема стану та перспектив впровадження соціальної відповідальності в сучасному соціально-економічному середовищі все більш привертає увагу дослідників. Вона обговорюється та висвітлюється на різноманітних заходах наукового життя, сторінках наукових видань зокрема такими фахівцями як Н.В. Барна [1], О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова [2], Н. М. Середа, О. Є. Бурцева, І. П. Фоміченко [4], І.А. Тарасенко [6] та ін. В працях цих дослідників зосереджується увага на ролі та значенні соціальної відповідальності в сучасному діловому світі, напрямках та інструментах її впровадження.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Визначити роль та місце організаційної культури в процесі впровадження соціальної відповідальності в бізнесі та окреслити ключові напрямки, функції та комунікаційні інструменти формування організаційної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчаючи питання щодо впровадження соціальної відповідальності в діловій сфері більшість науковців та практиків звертають увагу саме на зовнішні прояви та напрямки соціальної відповідальності, а саме: налагодження відносин зі споживачами, партнерами, інвесторами, органами державної влади ті

іншими контактними аудиторіями, які тим чи іншим чином впливають на діяльність організації та виробленню рішень щодо її подальшого розвитку. На практиці це виглядає як активні дії в соціальному середовищі у вигляді благодійності, спонсорства, патронажу, проведення акцій культурного та соціального характеру, волонтерська діяльність, впровадження певних проєктів, що направлені на вирішення соціальних, культурних, екологічних проблем суспільства. При цьому активно використовується ПР, усі види реклами (в тому числі і соціальна), робота над іміджем та інші комунікаційні складові маркетингової діяльності.

Треба зазначити, що корпоративна культура є базовим елементом щодо створення іміджу та репутації компанії. «Створення іміджу є невід'ємною частиною існування кожної організації. Незалежно від того, що це – багатонаціональний конгломерат чи невелика компанія, чіткий імідж потрібний для спілкування з покупцями, клієнтами й численними складовими частинами цієї організації. Без чіткого іміджу важко буде пояснити, що являє собою організація, що вона пропонує і до чого прагне» [1, с. 60].

Одне з ключових місць щодо створення іміджу займають фактори внутрішнього середовища діяльності організації: місія, стратегічні цілі, завдання, людський ресурс, технологія, стиль керівництва та корпоративна культура, що притаманна певній організації. Саме останній фактор є недооціненим, оскільки управління корпоративною культурою дає можливість створити ресурс, який з одного боку, транслює цінності організації на зовні, а з іншого, сам є ключовим елементом щодо реалізації соціальної відповідальності. Відомо, що одним з напрямів соціально відповідального бізнесу є соціально відповідальна поведінка організації щодо персоналу та формування певної корпоративної культури, де кожна особистість має право на соціальний захист та професійний та особистісний

розвиток. Ключову роль в цьому процесі відіграють внутрішньокорпоративні комунікації.

Соціально відповідальні компанії приділяють велику увагу проблемам розвитку персоналу, вважають його одним з ключових активів компанії, від котрого залежить успіх та подальший розвиток бізнесу. Таким чином, не проявляючи соціальну відповідальність щодо власного персоналу, компанія ніяк не може позиціонувати себе як соціально відповідальну, навіть якщо в неї є певні проєкти соціальної направленості або вона є активним благодійником.

Ключові складові соціальної відповідальності компанії щодо персоналу полягають в наступному:

- Відсутність дискримінації щодо найму та кар'єрного просування;
- Захист здоров'я та життя робітників;
- Достойна винагорода за труд (в тому числі соціальна підтримка);
- Можливості підвищення кваліфікації;
- Повага до сімейних обов'язків (наприклад, гнучкий графік, відпустки);
- Участь у питаннях управління організацією та інше.

«Особливості культури окремої організації залежать від індивідуальних цінностей, від стилю її лідерів, від мови й символів, процедур і повсякденних норм, національних почуттів, а також від ступеню виміру успіху, інакше кажучи, всього того, що визначає корпоративну індивідуальність компанії» [1, с. 61].

Працюючи над створенням корпоративної культури, перш за все потрібно визначитись із системою цінностей організації на стратегічному рівні, з місією та тим соціальним проявом або внеском, який організація може реалізувати за рахунок політики щодо вирішення проблем суспільства, впроваджуючи соціальну відповідальність. Відштовхуючись від стратегічних орієнтирів, котрі містяться в концепції соціальної

відповідальності організації, звернути увагу на те, що корпоративна культура повинна мати в собі ефективні засоби залучення й мотивації співробітників, основні базові цінності, стандарти поведінки, традиції, символіку та ін. Дії в цьому напрямку дадуть можливість з одного боку, сформувати людський ресурс, який поділяє цінності і традиції організації та є потенційно спроможним долучатися до загальної соціально відповідальної корпоративної політики. З іншого боку, організація, яка приділяє увагу корпоративній культурі, яка покладає основу корпоративної культури турботу про розвиток персоналу, його соціальний захист, можливості навчання, підвищення кваліфікації і кар'єрного зростання та інші мотивуючі фактори, є соціально відповідальною щодо свого персоналу, що в свою чергу сприяє позиціонуванню себе як соціально відповідальної компанії в зовнішньому середовищі.

Організаційна культура є важливим інструментом менеджменту та виконує наступні функції:

- 1) відтворення кращих елементів культури, формування, підтримка і накопичення нових цінностей;
- 2) оцінювально-нормативна функція;
- 3) регламентуюча і регулююча функція культури;
- 4) пізнавальна функція;
- 5) сенсоутворювальна функція;
- 6) комунікаційна функція;
- 7) функція колективної пам'яті.

Загалом культура допомагає людям в організації діяти свідомо, забезпечує обґрунтування і виправдання їх поведінки. Сильна і адекватна організаційна культура сприяє згуртуванню колективів підприємства [5, с. 433].

Останнім часом сформувалася певна тенденція щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності – це активне залучення

персоналу в процес розвитку організації, розповсюдження ідеології корпоративної відповідальності серед співробітників та залучення персоналу до практики соціальної активності компанії. Концепція соціальної відповідальності стає основою корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій.

Відомі факти, коли соціальна відповідальність організацій народжувалась за ініціативою «знизу», тобто робітники самостійно за власною ініціативою брали участь в благодійності або підтримці незахищених верств населення, а потім керівництво компанії брало за основу програм корпоративної соціальної відповідальності саме ці ініціативи. Зрозуміло, що зовнішня активність щодо соціальної діяльності не може бути реалізованою, коли персонал організації не відчуває того, що компанія проявляє до нього увагу та дотримується всіх стандартів та морально-етичних норм. Саме тому, незважаючи на те, що зовнішні комунікації дуже важливі для позиціонування бізнесу як соціально відповідального, але ж без внутрішньо організаційних чинників впливу цей процес не запуститься. Ключовим серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на впровадження соціальної відповідальності є корпоративна культура. «Корпоративна культура – це якісна реалізація позитивного корпоративізму на основі спільної для членів організації системи цінностей, вірувань і переконань, які визначають їхню поведінку, характер діяльності, максимізацію корпоративного духу та менеджменту з урахуванням соціально-етичної відповідальності» [3, с. 312].

Існують типові алгоритми практики формування корпоративної культури:

- Розробка та популяризація серед співробітників змісту та духу декларації про місію організації;
- Формування командного духу на основі відповідних «заповідей»;
- Удосконалення системи внутрішньокорпоративного інформування;



- Вироблення традицій, створення міфів, легенд, ритуалів;
- Оптимізація стилю керівництва та лідерства;
- Розвиток етикету ділових стосунків;
- Удосконалення моделей мотивації та стимулювання працівників;
- Піднесення культури фірмового стилю;
- Поглиблення соціального партнерства [3, с. 321].

Означені вище дії дають можливість сформувати корпоративну культуру таким чином, щоб вона мала соціально відповідальний характер та вплинула на впровадження соціальної відповідальності в бізнесі. Звісно в цьому процесі особливого значення набуває інформативно-комунікативна складова та соціальні технології, які призначені сформувати позитивне сприйняття організації внутрішньою аудиторією. Не останнє місце серед соціальних технологій, направлених на формування корпоративної культури займає внутрішній ПР.

Внутрішній ПР – це інформаційний вплив на співробітників компанії задля формування в уяві персоналу образу компанії з послідуочим транслюванням цього образу у зовнішнє середовище та встановлення стандартів поведінки персоналу або їх корекції щодо специфіки діяльності компанії. Для реалізації внутрішнього ПР використовуються наступні методи: метод прямого формування корпоративної культури, який реалізується завдяки внутрішньофірмовому інформаційному обміну (наприклад, корпоративна газета, інформаційні розсилки, кодекси поведінки, інформаційні портали, свята та інше); опосередковані методи (наприклад, внутрішньофірмове навчання, тренінги, атестації, співбесіди); методи міжгрупової взаємодії (ділові ігри, групові методи прийняття рішень, масові заходи з презентаціями, публічними виступами та інше); мультимедійні програми, корпоративне відео (з залучення співробітників до продакшену). Тобто формуючи позитивне ставлення та відданість з боку співробітників, компанія створює такий людський ресурс, який здатний не

тільки досягати певних результатів в своїй діяльності, а й мати соціальну відповідальність, в основі якої індивідуальна відповідальність кожного окремого робітника.

«Для будь-якої бізнес-структури, що діє в сучасних умовах ринку, потрібно створення системи внутрішньофірмових комунікацій між співробітниками компанії, оскільки ці взаємодії формують її організаційну культуру. І якщо подібний механізм внутрішнього спілкування налагоджено, то між учасниками комунікацій виникає симпатія, гармонізується психологічний клімат, у роботі підвищується рівень взаємовиручки й взаємодопомоги, посилюється відповідальність, знижується рівень і гострота конфліктів. Розвиток корпоративних відносин сприяє покращенню економічних показників діяльності організації» [1, с. 70]. Звісно все вище означене підкріплює соціально відповідальний статус компанії та надає можливість просувати її цінності в зовнішнє середовище. Тобто, компанія перспективна лише тоді, коли в формуванні внутрішнього іміджу зацікавлені всі її співробітники.

**Висновки.** Таким чином, соціальна відповідальність компанії щодо власного персоналу реалізується шляхом дотримання певних законодавчих, соціальних, етичних та моральних норм та впровадження корпоративної культури, яка дозволить завдяки персоналу позиціонувати компанію як соціально відповідальну. Це проявляється в тому, що кожний працівник ідентифікує себе з організацією, в якій він працює, являється носієм корпоративних цінностей та транслює ці цінності за її межі. Внутрішньокорпоративні комунікації на основі соціальних технологій та внутрішнього ПР створюють певний соціально-етичний клімат в компанії, який дозволяє використати людський потенціал для підсилення репутації та іміджу компанії і реалізувати соціальну направленість та відповідальність компанії в повній мірі.

## **Література**

1. Барна Н.В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В.М. Бебіка. К. : Університет «Україна», 2008. 217 с.
2. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Донецьк, 2013. 296 с.
3. Королько В.Г., Некрасова О.В. Зв'язки з громадкістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 831 с.
4. Серєда Н. М., Бурцева О. Є., Фоміченко І. П. Маркетингові аспекти корпоративної соціальної відповідальності компанії // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2020. №9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-9-6283>
5. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. К. : МАУП, 2007. 488 с.
6. Тарасенко І.А. Оцінка соціально відповідального бізнесу в управлінні сталим розвитком підприємства / І.А. Тарасенко // Маркетинг в Україні. 2009. № 5. С. 54-60.
7. Харченко Т.О. Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації // Науково-практичний журнал «Економічні студії». Україна, м. Львів, 2017. Вип. 5 (18). С. 15-20.

## **References**

1. Barna N.V. Imidzhelohiia: Navch. posib. dlia dystantsiinoho navchannia / Za nauk. red. V.M. Bebika. K. : Universytet «Ukraina», 2008. 217 s.

2. Diahnostika stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) : monohrafiia / O.F. Novikova, M.Ie. Deich, O.V. Pankova ta in. ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti. Donetsk, 2013. 296 s.
3. Korolko V.H., Nekrasova O.V. Zviazky z hromadkistiu. Naukovi osnovy, metodyka, praktyka : Pidr. dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv / 3-tie vyd., dopovn. i pererobl. Kyiv : Vyd. dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2009. 831 s.
4. Sereda N. M., Burtseva O. Ye., Fomichenko I. P. Marketynhovi aspekty korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti kompanii // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky". 2020. №9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-9-6283>
5. Sladkevych V.P. Suchasnyi menedzhment orhanizatsii: Navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / V.P. Sladkevych, A.D. Cherniavskiyi. K. : MAUP, 2007. 488 s.
6. Tarasenko I.A. Otsinka sotsialno vidpovidalnoho biznesu v upravlinni stalym rozvytkom pidpriemstva / I.A. Tarasenko // Marketynh v Ukraini. 2009. № 5. С. 54-60.
7. Kharchenko T.O. Pryntsypy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti yak faktor formuvannia konkurentnykh perevah orhanizatsii // Naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekonomichni studii». Ukraina, m. Lviv, 2017. Vyp. 5 (18). S. 15-20.