

УДК 005.31:331.1:338.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-27>

**Трушкіна Н.В.**

кандидат економічних наук,  
чл.-кор. Академії економічних наук України,  
старший науковий співробітник відділу проблем  
регуляторної політики і розвитку підприємництва  
Інституту економіки промисловості НАН України

**Ринкевич Н.С.**

провідний економіст відділу проблем  
регуляторної політики і розвитку підприємництва  
Інституту економіки промисловості НАН України

**Trushkina Nataliia**

PhD (in Economics), Corresponding Member of the Academy  
of Economic Sciences of Ukraine,  
Senior Research Fellow of the Department  
of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development  
Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

**Rynkevych Natalia**

Leading economist of the Department  
of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development  
Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

## ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Організаційна культура підприємств є ключовою складовою частиною корпоративної соціальної відповідальності у контексті сталого розвитку. Метою статті є маркетингове дослідження особливостей організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності та виявлення на основі результатів анкетного опитування проблем і перспектив її розвитку в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу, узагальнення, структурно-логічний, економіко-статистичний, експертного опитування. У статті викладено результати проведеного експертного опитування як методу емпіричного дослідження задля визначення сучасних проблем, особливостей і перспектив розвитку організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності. Проаналізовано й узагальнено діючі корпоративні кодекси на великих вітчизняних підприємствах. Запропоновано внесення змін і доповнень до змісту кодексів корпоративної етики щодо визначення основних напрямів стратегічного управління розвитком організаційної культури та механізмів його організаційно-економічного, маркетингового, фінансового та інформаційного забезпечення.*

**Ключові слова:** підприємство, організаційна культура, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративний кодекс, сталий розвиток, напрями вдосконалення, експертне опитування.

Организационная культура предприятий является ключевой составляющей корпоративной социальной ответственности в контексте устойчивого развития. Целью статьи является маркетинговое исследование особенностей организационной культуры предприятий в системе корпоративной социальной ответственности и выявление на основе результатов анкетного опроса проблем и перспектив ее развития в современных условиях. Для достижения поставленной цели использованы общенаучные методы анализа и синтеза, обобщения, структурно-логический, экономико-статистический, экспертного опроса. В статье изложены результаты проведенного экспертного опроса как метода эмпирического исследования с целью определения современных проблем, особенностей и перспектив развития организационной культуры предприятий в системе корпоративной социальной ответственности. Проанализированы и обобщены действующие корпоративные кодексы на крупных отечественных предприятиях. Предложено внесение изменений и дополнений в содержание кодексов корпоративной этики касательно определения основных направлений стратегического управления развитием организационной культуры и механизмов его организационно-экономического, маркетингового, финансового и информационного обеспечения.

**Ключевые слова:** предприятие, организационная культура, корпоративная социальная ответственность, корпоративный кодекс, устойчивое развитие, направления совершенствования, экспертный опрос.

*Organizational culture of enterprises is a key component of corporate social responsibility in the context of sustainable development. The purpose of the article is a marketing study of the features of organizational culture of enterprises in the system of corporate social responsibility and identification based on the results of a questionnaire survey of problems and prospects for its development in modern conditions. To achieve this goal used general scientific methods of analysis and synthesis, generalization, structural-logical, economic-statistical, expert survey. The article presents the results of an expert survey as a method of empirical research to identify current problems, features and prospects for the development of organizational culture of enterprises in the system of corporate social responsibility. It was found that the food industry, construction, information and hotel services have not developed a code of corporate ethics, which should define the behavior and a clear set of values of the company. The weaknesses of the surveyed enterprises include insufficient attention to the implementation of a customer-oriented approach in understanding the wishes and needs of their customers, organizational training and staff development opportunities. This is due to the fact that Ukrainian companies do not invest sufficient investment in staff development, although they point to this area as a priority in the transformation of organizational culture. The current corporate codes at large domestic enterprises are analyzed and generalized. The key corporate values on which the organizational culture of companies should be formed and developed are established, namely: potential of employees, professionalism, responsibility, development of employees and improvement of their professional skills and abilities, leadership, teamwork, customer orientation, quality of service, aspiration to improve, openness, transparency, reliability, unity of purpose and partnership, efficiency and focus on results. It is proposed to make changes and additions to the content of codes of corporate ethics in terms of determining the main directions of strategic management of organizational culture and mechanisms of its organizational and economic, marketing, financial and information support.*

**Keywords:** enterprise, organizational culture, corporate social responsibility, corporate code, sustainable development, directions of improvement, expert survey.

**Постановка проблеми.** Сучасність диктує нові вимоги до розвитку бізнесу, першочерговими з яких визнано корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) як філософію організації підприємницької діяльності у контексті сталого розвитку. Одним з важливих елементів КСВ є модернізація організаційної культури підприємств. Це відповідає Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Цілям сталого розвитку до 2030 року, Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року, у якій формування корпоративної культури віднесено до основних напрямів СББ.

З огляду на це необхідними є подальший розвиток теоретичних положень, обґрунтування науково-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу зарубіжні та вітчизняні науковці (Ф. Котлер, Н. Лі [1], О. Ерхемжамц, В. Лі, А. Венкатесваран [2], А. Нійхоф, Т. Бруїн, О. Фішер, Дж. Йонкер, Е. Карсінг, М. Шокер [3], Л. Сакконі [4], А. Мак-Вілліамс,

Д. Зігель [5], С. Ааронсон [6], А. Перес, І. Боске [7], Р. Вокс [8], Б. Шихі [9], М. Кітцмюллер, Дж. Шимшак [10], А. Колот [11], О. Новікова, М. Дейч, О. Панькова [12], Т. Власова [13], О. Головінов [14], О. Затеїщикова [15], М. Буковинська [16], К. Комарова, Н. Ковальчук [17], В. Кривоус [18], Т. Зінчук, Є. Левківський [19], Н. Погуда, К. Павловська [20], Л. Матросова [21]) приділяють концептуальним, методологічним і практичним засадам корпоративної соціальної відповідальності як чиннику сталого розвитку. Вирішення різноманітних проблем управління розвитком організаційної культури підприємств присвячено роботи таких науковців, як Д. Денісон [22], К. Йілмал, Е. Ергун [23], М. Міллінгтон, Дж. Шульц [24], К. Кемерон, Р. Квін [25], Г. Хофстеде [26], І. Лапіна, І. Каїріса, Д. Араміна [27], Г. Ахмаді, А. Нікооравеш, М. Мерпур [28], Д. Ардити, С. Наяк, А. Дамчі [29], Х. Джигол [30], А. Квілінський [31], Д. Сурінгентьяс, А. Судіро, Е. Троена, Д. Іраванто [32], О. Харчишина [33], К. Фокіна-Мезенцева [34], І. Отенко, М. Чепелюк [35], С. Лисевич [36], О. Андросова [37].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, незважаючи на таку

пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним і необхідним залишається проведення подальших наукових досліджень щодо виявлення особливостей організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності як важливого елементу корпоративної соціальної відповідальності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає в маркетинговому дослідженні особливостей організаційної культури підприємств у системі корпоративної соціальної відповідальності та виявленні на основі результатів анкетного опитування проблем і перспектив її розвитку в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За оцінками експертів агенції "Conferece Board" у соціально відповідального бізнесу темпи зростання доходів на інвестований капітал становлять 9,8%; з активів – 3,6%; від реалізації продукції – 2,8%; прибутку – 63,5%.

У результаті дослідження «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: 2010–2018», проведеного Центром «Розвиток КСВ», встановлено, що політика розвитку й поліпшення умов праці є пріоритетним напрямом реалізації КСВ (76% респондентів). Компанії впроваджують соціальні проєкти перш за все задля покращення своєї репутації (26% опитаних) і збільшення лояльності персоналу (23%). Політика СВ реалізується вже 83% українських підприємств. Однак лише 52% з них мають стратегію, а 24% – бюджет на програми й заходи з КСВ. При цьому 35% респондентів сказали про збільшення спеціального бюджету на програми КСВ за останні 3 роки. Систему показників для оцінювання результатів програм з КСВ використовують тільки 12% опитаних.

У червні-серпні 2019 року проведено власне експертне опитування задля виявлення особливостей розвитку організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності [38–40]. Так, на підставі

емпіричного дослідження виявлено, що підприємства харчової галузі впроваджують механізми корпоративної соціальної відповідальності, вкладають інвестиції в трансформацію організаційної культури, реалізують концепцію сталого розвитку. Водночас організаційна культура частково відповідає цілям і принципам сталого розвитку. Встановлено, що ні в усіх компаніях діє Корпоративний кодекс (табл. 1).

Керівники підприємств харчової промисловості прагнуть приділяти увагу корпоративній соціальній відповідальності, ключовим елементом якої є організаційна культура, але більшість обстежених підприємств переважно ставить за мету збільшення обсягів реалізації готової продукції споживачам і, відповідно, зростання рівня рентабельності від реалізації продукції.

Більшість респондентів відзначили, що компанії у сфері будівництва не вкладають інвестиції в трансформацію організаційної культури, не реалізують концепцію сталого розвитку, не приділяють належної уваги розробленню корпоративних кодексів. Все це не відповідає цілям сталого розвитку (табл. 2).

У ході обстеження виявлено, що підприємства у сфері інформаційних і готельних послуг не реалізують концепцію сталого розвитку, у них не розроблено Корпоративного кодексу. Організаційна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 3, 4). Як правило, керівники цих підприємств ставлять за мету зниження витрат і, відповідно, збільшення рівня прибутковості.

Здебільшого Корпоративні кодекси (Кодекси корпоративної етики) розроблено й затверджено на великих підприємствах України. Серед них можна назвати такі, як ПАТ «Укртрансгаз», ТОВ «Метінвест Холдинг», ДТЕК, НАК «Нафтогаз України», АТ «Запорізький Завод Феросплавів», "Kernel" (агробізнес), АТ «Укрзалізниця», «Нова Пошта».

Корпоративний кодекс визначає основні принципи етичних норм компанії та вимоги до поведінки співробітників, якими вони мають керуватися у своїй

Таблиця 1

### Експертна оцінка особливостей організаційної культури підприємств харчової промисловості у системі корпоративної соціальної відповідальності

Твердження	Відповіді, % експертів		
	так	ні	частково
Вкладання інвестицій у модернізацію своєї організаційної культури	50,0	14,3	35,7
Реалізація концепції сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	42,9	21,4	35,7
Питання розвитку організаційної культури представлено в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	35,7	7,1	57,2
Впровадження спеціальних програм з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	28,6	21,4	50,0
Організаційна культура є важливою складовою частиною корпоративної відповідальності бізнесу	28,6	7,1	64,3
Формування й реалізація Корпоративного кодексу, ключовим елементом якого є організаційна культура	21,4	35,7	42,9
Відповідність організаційної культури цілям і принципам сталого розвитку	21,4	14,3	64,3
Неналежна увага до модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	14,2	42,9	42,9

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності

Джерело: складено авторами за результатами анкетування

Таблиця 2

**Експертна оцінка особливостей організаційної культури будівельних підприємств  
у системі корпоративної соціальної відповідальності**

Твердження	Відповіді, % експертів		
	так	ні	частково
Компанія вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	16,6	66,7	16,7
Компанія впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	–	83,3	16,7
Компанія не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	33,4	33,3	33,3
Компанія реалізує концепцію сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	–	66,7	33,3
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	–	66,7	33,3
Організаційна культура є важливою складовою частиною корпоративної відповідальності бізнесу	16,7	50,0	33,3
У компанії діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	–	66,7	33,3
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	–	83,3	16,7

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності

Джерело: складено авторами за результатами анкетування

Таблиця 3

**Експертна оцінка особливостей організаційної культури підприємства  
у сфері інформаційних послуг у системі корпоративної соціальної відповідальності**

Твердження	Відповіді, % експертів		
	так	ні	частково
Компанія вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	36,8	21,1	42,1
Компанія впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	42,1	31,6	26,3
Компанія реалізує концепцію сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	31,6	36,8	31,6
Компанія не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	26,3	47,4	26,3
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	26,3	31,6	42,1
Організаційна культура є важливою складовою частиною корпоративної відповідальності бізнесу	42,1	31,6	26,3
У компанії діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	31,6	42,1	26,3
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	21,1	42,1	36,8

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності

Джерело: складено авторами за результатами анкетування

діяльності. Метою Кодексу є закріплення норм і правил поведінки співробітників компанії, засад взаємовідносин на всіх рівнях, корпоративних цінностей, усвідомлення індивідуальної ролі кожного співробітника в досягненні стратегічних цілей підприємства. Кодекс регулює взаємовідносини між усіма суб'єктами корпоративної етики для забезпечення розвитку організаційної культури й високих стандартів ділової поведінки у компанії.

На основі узагальнення діючих Кодексів корпоративної етики на вітчизняних підприємствах встановлено ключові корпоративні цінності, на яких має формуватися й розвиватися організаційна культура (рис. 1).

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження виявлено, що на підприємствах харчової промисло-

вості, у сфері будівництва, у галузі з надання інформаційних і готельних послуг не розроблено Кодексу корпоративної етики, який має визначати поведінку й чіткий набір цінностей компанії. До слабких сторін обстежених підприємств можна віднести недостатню увагу до впровадження клієнтоорієнтованого підходу до розуміння побажань і потреб своїх споживачів, організаційного навчання й можливостей розвитку персоналу. Це обумовлено тим, що українські підприємства не вкладають достатніх інвестицій у підвищення кваліфікації співробітників, хоча й вказують на цей напрям як пріоритетний під час трансформації організаційної культури.

Отже, доцільним є внесення змін і доповнень до діючих Корпоративних кодексів, а саме визначення основних напрямів стратегічного управління розви-

## Держава та регіони

твом організаційної культури та механізмів його організаційно-економічного, маркетингового, фінансового й інформаційного забезпечення. Це відповідатиме принципам сталого розвитку.

Крім цього, варто звернути увагу на цифрову трансформацію організаційної культури підприємств в умовах активізації розвитку інформаційної економіки. Нині важливим є інвестування в освіту та навчання співробітників, оскільки розвиток цифрових знань персоналу визнано передумовою ефективної цифровізації бізнес-процесів компаній. Керівники підприємств мають розробляти та реалізовувати програми навчання цифрових навичок персоналу, використовуючи можливості й концепції дистанційного навчання, в партнерстві з академічними установами, закладами вищої освіти та інноваційними стартапами, а також формувати організаційну куль-

туру. Усунення розриву між необхідними спеціальними цифровими навичками й тими, що має персонал компанії, має стати основним засобом успішних трансформаційних перетворень у глобальному інформаційному просторі.

Застосування цифрових технологій дасть змогу скоротити витрати на управління персоналом у результаті зниження рівня ризиків під час підбору персоналу, ефективного розподілу людських ресурсів, автоматизації та оптимізації HR-процесів, раціонального інвестування у саморозвиток співробітників, отже, сформуванню успішну цифрову культуру, яка відповідатиме сучасним умовам господарювання.

У подальших дослідженнях планується розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств.



Рис. 1. Корпоративні цінності українських компаній

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 4

### Експертна оцінка особливостей організаційної культури підприємств у сфері готельного бізнесу у системі корпоративної соціальної відповідальності

Твердження	Відповіді, % експертів		
	так	ні	частково
Вкладання інвестицій у модернізацію своєї організаційної культури	22,2	55,6	22,2
Реалізація концепції сталого розвитку, одним з елементів якого є організаційна культура	11,1	33,3	55,6
Питання розвитку організаційної культури представлено в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	44,5	33,3	22,2
Впровадження спеціальних програм з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	11,1	55,6	33,3
Організаційна культура є важливою складовою частиною корпоративної відповідальності бізнесу	44,4	11,1	44,5
Формування й реалізація Корпоративного кодексу, ключовим елементом якого є організаційна культура	55,6	11,1	33,3
Відповідність організаційної культури цілям і принципам сталого розвитку	44,5	22,2	33,3
Неналежна увага до модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	22,2	44,5	33,3

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності

Джерело: складено авторами за результатами анкетування

## Бібліографічний список:

1. Kotler Ph., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New Jersey : John Wiley & Sons, 2004. 320 p.
2. Erhemjamts O., Li Q., Venkateswaran A. Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 118 (2). P. 395–412. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1594-x>.
3. Nijhof A., Bruijn T., Fisscher O., Jonker J., Karssing E., Schoemaker M. Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. 2006. Vol. 6. P. 148–172.
4. Sacconi L. A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 63. P. 259–281. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9014-8>.
5. McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26 (1). P. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>.
6. Aaronson S.A. Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*. 2003. Vol. 108 (3). P. 309–338. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00167>.
7. Pérez A., Bosque I. Extending on the formation process of CSR image. *Social Marketing Quarterly*. 2013. Vol. 19 (3). P. 156–171. DOI: <https://doi.org/10.1177/1524500413489287>.
8. Wokutch R. Corporate social responsibility Japanese style, revisited. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2014. Vol. 56. P. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2014.de.00004>.
9. Sheehy B. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 131 (3). P. 625–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>.
10. Kitzmuller M., Shimshack J. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*. 2012. No. 50 (1). P. 51–84.
11. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. А. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
12. Новікова О., Дейч М., Панькова О. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2013. 296 с.
13. Власова Т. Підвищення кваліфікації персоналу як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2013. № 148. С. 28–31.
14. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 2 (36). С. 187–192.
15. Затейщикова О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 2. С. 200–205.
16. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу : монографія / за заг. ред. М. Буковинської. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 297 с.
17. Комарова К., Ковальчук Н. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.
18. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 2. С. 172–182.
19. Зінчук Т., Левківський Є. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039>.
20. Погуда Н., Павловська К. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.30>.
21. Матросова Л. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 194–201. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-29>.
22. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. New Jersey : John Wiley & Sons, 1990. 242 p.
23. Yilmal C., Ergun E. Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture trains and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*. 2008. Vol. 43. No. 3. P. 290–306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>.
24. Millington M.J., Schultz J.C. The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*. 2009. Vol. 33. P. 121–130.
25. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. New Jersey : John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
26. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2. No. 1. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
27. Lapina I., Kairisa I., Aramina D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. P. 770–774. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>.
28. Ahmady G.A., Nikooravesh A., Mehrpour M. Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 230. P. 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>.
29. Arditi D., Nayak S., Damci A. Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35. Is. 2. P. 136–147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.018>.
30. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford : Alpha Science International Ltd., 2017. 178 p.
31. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Vol. 4. P. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
32. Suryaningtyas D., Sudiro A., Troena E.A., Irawanto D.W. Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Is. 2. P. 1–7.
33. Харчишина О. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 290 с.
34. Фокіна-Мезенцева К. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
35. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
36. Лысевич С. Место и роль корпоративной культуры в хозяйственном механизме предприятия. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 2 (101). С. 49–53.
37. Андросова О. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища : монографія. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В.В., 2019. 388 с.

38. Трушкина Н., Ринкевич Н. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>.
  39. Трушкина Н., Ринкевич Н. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес-Информ*. 2019. № 8. С. 244–252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.
  40. Трушкина Н., Ринкевич Н. Модернизация организационной культуры предприятий в эпоху цифровых преобразований. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 2. P. 144–173.
- References:**
1. Kotler Ph., Lee N. (2004) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey : John Wiley & Sons.
  2. Erhemjamts O., Li Q., Venkateswaran, A. (2013) Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, vol. 118 (2), pp. 395–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1594-x>.
  3. Nijhof A., Bruijn T., Fisscher O., Jonker J., Karssing E., Schoemaker M. (2006) Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, vol. 6, pp. 148–172.
  4. Sacconi L. (2006) A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*, vol. 63, pp. 259–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9014-8>.
  5. McWilliams A., Siegel D. (2001) Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, vol. 26(1), pp. 117–127. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>.
  6. Aaronson S.A. (2003) Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. *Business and Society Review*, vol. 108(3), pp. 309–338. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00167>.
  7. Pérez A., Bosque I. (2013) Extending on the formation process of CSR image. *Social Marketing Quarterly*, vol. 19 (3), pp. 156–171. <https://doi.org/10.1177/1524500413489287>.
  8. Wokutch R. (2014) Corporate social responsibility Japanese style, revisited. *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 56, pp. 11–30. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2014.de.00004>.
  9. Sheehy B. (2015) Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, vol. 131 (3), pp. 625–648. DOI: [10.1007/s10551-014-2281-x](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x).
  10. Kitzmueller M., Shimshack J. (2012) Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, no. 50 (1), pp. 51–84.
  11. Kolota A. et al. (2012) *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: theory and practice of development]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
  12. Novikova O., Deich M., Pankova O. et al. (2013) *Diahnosykyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnosis of the state and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk : Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine (in Ukrainian).
  13. Vlasova T. (2013) Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu yak skladova sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Staff training as a component of corporate social responsibility]. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University. Series: Economics*, no. 148, pp. 28–31 (in Ukrainian).
  14. Holovinov O. (2014) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: ukraïnski realii i problemy [Social responsibility of business: Ukrainian realities and problems]. *Economic Herald of Donbass*, no. 2 (36), pp. 187–192 (in Ukrainian).
  15. Zatieishchykova O. (2014) Etapy formuvannia stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Stages of formation of business social responsibility strategy]. *Business-Inform*, no. 2, pp. 200–205 (in Ukrainian).
  16. Bukovynska M. et al. (2015) *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu* [Corporate social responsibility of business]. Kyiv : Comprint (in Ukrainian).
  17. Komarova K., Kovalchuk N. (2016) Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpriemstvakh Ukrainy [Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises]. *Innovative economy*, no. 5–6, pp. 25–30 (in Ukrainian).
  18. Krivous V. (2016) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti formuvannia partnerskykh vzaiemovidnosyn mizh derzhavoiu, biznesom ta suspilstvom [Corporate social responsibility in the context of forming partnerships between the state, business and society]. *Journal of the European Economy*, vol. 15, no. 2, pp. 172–182 (in Ukrainian).
  19. Zinchuk T., Levkivskiy Ye. (2019) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist vertykalno intehrovanykh struktur ahrarnoho biznesu yak umova staloho rozvytku [Corporate social responsibility of vertically integrated structures of agrarian business as a condition of sustainable development]. *Economics of agro-industrial complex*, no 1, pp. 39–49. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039> (in Ukrainian).
  20. Pohuda N., Pavlovska K. (2019) Vprovadzhenia pryntsyypiv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnist pidpriemstv turizmu [Implementation of the principles of corporate social responsibility in the activities of tourism enterprises]. *Efficient economy*, no. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.30> (in Ukrainian).
  21. Matrosova L. (2019) Rozvytok kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti (KSV) biznesu v Ukraini [Development of the concept of corporate social responsibility (CSR) of business in Ukraine]. *Market infrastructure*, vol. 33, pp. 194–201. <https://doi.org/10.32843/infrastruct33-29> (in Ukrainian).
  22. Denison D. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New Jersey : John Wiley & Sons.
  23. Yilmal C., Ergun E. (2008) Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture trains and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, vol. 43, no. 3, pp. 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>.
  24. Millington M., Schultz J. (2009) The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*, vol. 33, pp. 121–130.
  25. Cameron K., Quinn R. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. New Jersey : John Wiley & Sons.
  26. Hofstede G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1, pp. 1–7. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
  27. Lapina I., Kairisa I., Aramina D. (2015) Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>.
  28. Ahmady G.A., Nikooravesh A., Mehrpour M. (2016) Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, pp. 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>.
  29. Arditi D., Nayak S., Damci A. (2017) Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*, vol. 35, issue. 2, pp. 136–147. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.018>.
  30. Dźwigoł H. (2017) *Business management – compendium*. Oxford : Alpha Science International Ltd.
  31. Kwilinski A. (2018) Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 4, pp. 116–128. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.

32. Suryaningtyas D., Sudiro A., Troena E.A., Irawanto D.W. (2019) Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18, issue 2, pp. 1–7.
33. Kharchyshyna O. (2011) Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises], Publishing House of Zhytomyr State university of I. Franko, Zhytomyr, Ukraine. (in Ukrainian).
34. Fokina-Mezentseva K. (2018) Motyvatsiini osnovy korporativnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka [Motivational foundations of corporate culture in the enterprise quality management system: theory, methodology, practice], Publishing House Helvetyka, Kherson, Ukraine (in Ukrainian).
35. Otenko I. and Chepeliuk M. (2018) Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty [Corporate culture: international and transformational aspects], KhNEU of S. Kuznetsov, Kharkov, Ukraine (in Ukrainian).
36. Lysevich S. (2018) Mesto i rol' korporativnoy kul'tury v khozyaystvennom mekhanizme predpriyatiya [Place and role of corporate culture in the economic mechanism of the enterprise]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 2 (101), pp. 49–53 (in Russian).
37. Androsova O. (2019), Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporativnoi kultury pidpriemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v movakh minlyvoho seredovyscha [The strategy of forming an effective corporate culture of machine-building enterprises: theory and practice in a changing environment], FOP Mokshanov V.V., Zaporizhzhia, Ukraine (in Ukrainian).
38. Trushkina N., Rynkevych N. (2019) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Methodical approach to evaluation the level of development of organizational culture of enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 48-2, pp. 112–118. <https://doi.org/10.32843/bses.48-51> (in Ukrainian).
39. Trushkina N., Rynkevych N. (2019) Klientoorientirovanost': osnovnye podkhody k opredeleniyu [Customer focus: basic definition approaches]. *Business-Inform*, no. 8, pp. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252> (in Russian).
40. Trushkina N., Rynkevych N. (2020) Modernizatsiya organizatsionnoy kul'tury predpriyatiy v epokhu tsifrovoykh preobrazovaniy [Modernization of the organizational culture of enterprises in the era of digital transformation]. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 6, no. 2, pp. 144–173 (in Russian).