

УДК 658.8

JEL M 10, Z 10

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-72-80

Зелінська Галина Олексіївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри прикладної економіки
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: zelinska_haluna@i.ua
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2175-4883>

Андрусів Уляна Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри теорії економіки та управління
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: andrusivu@ukr.net
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація. У статті висвітлюються питання, пов'язані з управлінням формування корпоративної культури підприємства та розвитком персоналу. Проблеми ефективного управління та господарювання підприємства залежать не тільки від економічних, соціальних, екологічних чинників. Вони напряму залежать і від культурологічного чинника. Корпоративна культура є складовою корпоративної політики. Визначено, що одним із головних завдань сучасного менеджменту підприємства є розвиток корпоративної культури та її складових. З'ясовано, що розвиток корпоративної культури тісно пов'язаний з підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. Визначено, що при формуванні концептуальних засад управління розвитком корпоративної культури слід враховувати не тільки психологічні та історичні особливості її формування, а й ринкову складову - здатність до самоорганізації. Остання стає каталізатором ефективного використання потенційних можливостей персоналу. З'ясовано, що ефективне управління корпоративною культурою передбачає визначення готовності управлінського персоналу до змін. Акцентовано увагу на виборі стратегії управління підприємством. Залежно від формування місії підприємства буде залежати підхід до управління корпоративною культурою. Вивчення факторів, що впливають на формування корпоративної культури підприємства, доводить, що рівень дії макрофакторів для всіх підприємств однаковий, мезофактори і мікрофактори мають особливості прояву на рівні конкретного підприємства і саме вони формують різноманітність корпоративних культур. Доведено, що посилення конкуренції на ринку підсилює дію саме мікро- та мезофакторів, а тому їх прояв потребує нових, ефективних методів та способів роботи з персоналом. З'ясовано, що корпоративна культура – це і питання мотивації персоналу, стилю керівництва, вплив особистості керівника тощо. Вона охоплює велику частину духовного і матеріального життя колективу. Визначено, що існування демократичного суспільства актуалізує проблему впровадження гуманітарних норм взаємозв'язку в організації системи управління і підпорядкування адміністративних відносин вимогам гуманітарної

парадигми. Вона ускладнюється тим, що теоретико-методологічне осмислення стану культури ще не знайшло належного втілення в організації системи управління підприємством. Акцентовано увагу на тому, що практика управління підприємством часто демонструє або недооцінювання культурної складової розвитку, або намагання вирішення складних проблем використанням запозичених зарубіжних методик. Як наслідок – дефіцит культури, відсутність її пріоритету в колективі є однією з причин гальмування процесів проведення ефективних реформ на підприємстві. Визначено, що нові підходи до системної організації управління підприємством значною мірою визначаються змінами в мотивації праці як управлінців, так й традиційних фахівців (спеціалістів). Вони розглядаються у тісному зв'язку з підвищенням ролі корпоративної культури в управлінському процесі – інструменту підвищення соціальної відповідальності персоналу за результативність виробничого процесу (надання послуг). У цьому сенсі зростає роль корпоративної культури як інструменту мотивації системи управління, що спрямовується на підтримання у працівників впевненості в тому, що вони єдина команда, здатна вирішувати складні задачі.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, мотивація, підприємство, цінність, економіка знань, управління.

Zelinska Halyna Oleksiivna
doctor of economics, professor
professor of the Department of Applied Economics
76019, Ivano-Frankivsk, street. Carpathian, 15
e-mail: zelinska_haluna@i.ua

Andrusiv Uliana Yaroslavivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Theory of
Economics and management
Ivano-Frankivsk National Technical University oil and gas
76019, Ivano-Frankivsk, street. Carpathian, 15
e-mail: andrusivu@ukr.net

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES THROUGH THE PRISM OF CORPORATE CULTURE

Abstract. The article covers issues related to the management of the corporate culture of the enterprise and staff development. Problems of effective management and administration of the enterprise depend not only on economic, social, environmental factors. They directly depend on the culturological factor. Corporate culture is a component of corporate policy. It is determined that one of the main tasks of modern enterprise management is the development of corporate culture and its components. It was found that the development of corporate culture is closely related to increasing attention to personnel management and creating a psychological climate, focusing on dialogue between management and employees. It is determined that when forming the conceptual foundations of corporate culture development management should take into account not only the psychological and historical features of its formation, but also the market component - the ability to self-organization. The latter becomes a catalyst for the effective use of potential staff. It has been found that effective corporate culture management involves determining the willingness of management to change. Emphasis is placed on the choice of enterprise management strategy. Depending on the formation of the company's mission will depend on the approach to corporate culture management. The study of factors influencing the formation of corporate culture of the enterprise proves that the level of macrofactors for all

enterprises is the same, mesofactors and microfactors have features at the level of a particular enterprise and they form a variety of corporate cultures. It is proved that the strengthening of competition in the market enhances the action of micro and mesofactors, and therefore their manifestation requires new, effective methods and ways of working with staff. It was found that corporate culture is also a question of staff motivation, leadership style, the influence of the leader's personality, etc. It covers most of the spiritual and material life of the team. It is determined that the existence of a democratic society actualizes the problem of introduction of humanitarian norms of interconnection in the organization of the system of management and subordination of administrative relations to the requirements of the humanitarian paradigm. It is complicated by the fact that the theoretical and methodological understanding of the state of culture has not yet been properly embodied in the organization of the enterprise management system. Emphasis is placed on the fact that the practice of enterprise management often demonstrates either underestimation of the cultural component of development, or attempts to solve complex problems using borrowed foreign methods. As a result - the lack of culture, the lack of its priority in the team is one of the reasons for slowing down the process of effective reforms in the enterprise. It is determined that new approaches to the system organization of enterprise management are largely determined by changes in the motivation of both managers and traditional specialists (specialists). They are considered in close connection with the increasing role of corporate culture in the management process - a tool to increase the social responsibility of staff for the effectiveness of the production process (provision of services). In this sense, the role of corporate culture is growing as a tool to motivate the management system, which aims to maintain employees' confidence that they are the only team capable of solving complex problems.

Key words: culture, corporate culture, motivation, enterprise, value, knowledge economy, management.

Вступ. В умовах економічного спаду функціонування підприємства розвиток персоналу є першоумовою його виживання. Зростає роль людини як особистості та носія цінностей підприємства. Тому ефективне управління людськими ресурсами розглядається як фактор, здатний забезпечити не тільки виживання, але й стабільне функціонування і розвиток суб'єкта господарювання. Людина стає не просто суб'єктом виробничих відносин, але й активно формує їх.

Зростання ролі інформації та знань у суспільстві приводить до того, що бізнес, влада, підприємницькі структури все частіше замислюються над питаннями, пов'язаними з ефективним управлінням та господарюванням. Не остання роль відводиться і формуванню власної корпоративної політики підприємства, основними складниками якої виступають:

- корпоративна культура;
- кадрова корпоративна політика;
- корпоративна соціальна відповідальність [1].

Серед вищезазначених складників чільне місце займає корпоративна культура, як елемент інтелектуального капіталу. Досягнення конкурентних переваг в управлінні на основі сталої корпоративної культури дозволяє підприємству не тільки зберегти сформований трудовий колектив, але й утримати свої позиції іміджу на ринку. А тому, формування, використання та розвиток корпоративної культури та її окремих складових є важливим завданням кадрового менеджменту підприємства.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Управління як наука має понад столітню історію і пов'язана з іменами Ф.Гілбрета і Л. Гілбрета, Г. Гантта, Дж. Д. Муні, Ф. Тейлора, Л. Урвіка, А. Файоля та ін. У ній виокремилися окремі напрямки, що стосуються досліджень, пов'язаних з формуванням та розвитком корпоративної культури. Дана проблематика у наукових колах пов'язана з іменами М. Армстронга, Р. Акоффа, Т. Діла, К. Девіса, П. Друкера, Р. Куїна, Г. Хофстеде, С. Ханді, Е.

Шейна тощо. Чимало досліджень по зазначеній проблематиці проводяться останнім часом й у вітчизняній науці. Серед них праці О. Амошаї, А. Воронкової, О. Грішнкової, С. Ілляшенко, Г. Назарова, О. Прокопенко та ін. У своїх роботах науковці акцентують увагу на сутності корпоративної культури, підходах до її оцінки. Окремі дослідження присвячені управлінню розвитком корпоративної культури. На підприємстві формування та розвиток корпоративної культури обумовлено стратегічними векторами його функціонування. Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних вчених, доходимо до висновку, що питанням ефективного розвитку персоналу приділяється достатньо велика увага. Разом з цим все більше вчених акцентують увагу на проблемах, пов'язаних з розвитком корпоративної культури як визначального чинника ефективного функціонування підприємства. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень в царині управління корпоративною культурою загалом не вирішеними залишаються ряд теоретичних і прикладних проблем, які безпосередньо впливають на розвиток людських ресурсів підприємства. Теоретико-методологічне та методичне забезпечення управління корпоративною культурою в умовах розвитку економіки знань ще не знайшло належного наукового опрацювання. Викладене вище актуалізує сьогодні вивчення взаємозв'язку між управлінням корпоративною культурою та розвитком персоналу підприємства.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. Від того, наскільки держава послідовно здійснюватиме ефективну інноваційну політику у сфері економіки, залежатиме, економічна та соціальна політика підприємства. Впровадження інновацій в економічній сфері суб'єктів господарювання віддзеркалюється на тлі здійснення ефективної корпоративної політики, основним елементом якої виступає кадрова політика розвитку персоналу.

Окремі аспекти дослідження питань взаємозв'язку між розвитком персоналу та корпоративною культурою підприємства залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі, тому потребують поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення взаємозв'язку між корпоративною культурою та розвитком персоналу підприємства в умовах економіки знань.

Висвітлення основного матеріалу. Під корпоративною культурою розуміють сукупність ідей, поглядів, цінностей та правил поведінки, які є однаковими для усіх працівників підприємства. На основі колективної системи цінностей виникає відповідна система норм та стандартів їхньої поведінки. До основних компонентів корпоративної культури А. Воронкова відносить прийняту систему лідерства, стилі, методи вирішення конфліктів, систему комунікації, місце працівника на підприємстві, загальноприйняту символіку, традиції [2, с. 7].

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників [2, с.11]. З початку створення підприємства до його розквіту паралельно формуються і розвиваються корпоративні відносини, які в подальшому оформлюються у корпоративну культуру.

Розвиток корпоративної культури тісно пов'язаний з підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. Корпоративна культура встановлює загальні для усіх учасників трудової діяльності правила гри, які включають у себе певні очікувані поведінкові установки, стереотипи, норми. Структура корпоративної культури забезпечує внутрішню міцність, стійкість, високий ступінь взаємозв'язку і системної цілісності її елементів. Концептуальні засади управління розвитком корпоративною культурою мають враховувати особливості формування її складових, як-то психологічну, історичну, так і ринкову – здатність до самоорганізації. Остання стає каталізатором ефективного використання потенційних можливостей персоналу. Не аби яке значення для підприємства

в умовах економіки знань має готовність управлінського персоналу до сприйняття змін, пов'язаних з проведенням реформ, що виявляється в управлінні усіма складовими корпоративної культури. Це дає можливість досягнути економічний, соціальний, ресурсний ефект.

Вибір підходу до управління корпоративною культурою буде безпосередньо залежати від місії підприємства та впливати на його стратегію. В цьому випадку можуть розвиватися і окремі складові культури зокрема емоційна, етична, економічна тощо.

Для детальнішого розуміння корпоративної культури з поміж інших, можна виділити такі складники її структури як:

1. Світогляд, що впливає на поведінку співробітників і визначає характер їхніх відносин з керівництвом, іншими працівниками, конкурентами тощо.

2. Організаційні цінності, тобто предмети і явища організаційного життя, які є важливі і значимі для духовного розвитку працівників.

3. Стили поведінки, що характеризують персонал конкретного підприємства, Сюди відносимо мову спілкування всередині підприємства, ритуали, церемонії, відзначення свят, специфічні символи, що мають особливий зміст для колективу даного підприємства.

4. Норми – сукупність формальних і неформальних вимог, пропонованих керівництвом для своїх співробітників.

5. Психологічний клімат в середині колективу, з яким стикається особа під час взаємодії з іншими співробітниками.

З вище наведеного бачимо, що основним призначенням корпоративної культури є не тільки вирішення, припустимо, економічних задач підприємства (отримання максимального прибутку, вихід на нові ринки тощо), насамперед, вона має допомогти особистості реалізувати свій трудовий та творчий потенціал. При цьому персонал підприємства має отримувати задоволення від праці і бути затребуваним.

Організація формування корпоративної культури підприємства має базуватися на певних принципах, які враховують особливості діяльності підприємства, стиль менеджменту, національні пріоритети тощо. З огляду на це принципи можуть бути загальними, обов'язковими до виконання на будь-якому підприємстві. Сюди відносимо системність відкритість координацію тощо та специфічними, до яких відносимо особисто-орієнтований менеджмент, систему відносин «керівник-співробітник» тощо.

Особливе місце у управлінні формуванням та розвитком корпоративної культури відведено дії факторів, від яких вона залежить. Так, макрофактори, які впливатимуть на формування корпоративної культури підприємства будуть однаковими (конкуренція, процеси глобалізації, нормативно-правове поле тощо), чого не сказати про прояв мезо (корпоративна етика, адаптивність бізнесу, соціальна відповідальність тощо) та мікрофакторів (організаційно-професійні, соціально-демографічні характеристики тощо). Саме вони впливають на всі сторони функціонування суб'єкта господарювання і є вирішальними у формуванні різноманіття його корпоративної культури. Посилення конкуренції на ринку підсилює дію групи мікро та мезофакторів, а тому потребує нових, ефективних методів та способів роботи з персоналом. В умовах сучасної економіки особливу роль відведено інноваціям, які стають драйвером розвитку підприємства та його персоналу. Інноваційні підходи до створення корпоративної культури у нашому розумінні – це ефективне управління персоналом підприємства. Для ефективного управління корпоративною культурою менеджери використовують різні інструменти, які направлені на встановлення контакту із працівником. Серед них можна виділити наступні: розмову, консультування, газету, інтернет, довірену особу тощо. Ефективність інструментів залежить насамперед від добре організованої роботи.

У контексті вивчення якісної сторони корпоративної культури особливе місце, на думку науковців, займає її структура, до складу якої входять [3]:

– цінності як набір ціннісних орієнтацій кожного учасника корпоративної культури, що визначають, яку поведінку співробітників можна вважати допустимою;

– система відносин, що визначає і формує поведінкові норми і ставлення до праці персоналу підприємства (ставлення керівництва до персоналу; ставлення персоналу до керівництва; міжособистісні відносини, що склалися всередині колективу; ставлення персоналу до роботи, до клієнтів).

– поведінкові норми – вимоги, яких персонал дотримується «де факто», і ті, які вони вважають ідеалом. Дослідження ступеня задоволеності співробітників підприємства може дати інформацію про їх потреби і бажання, які, як правило, бувають двох рівнів: до першого рівня відносяться потреби, пов'язані з умовами праці (посада, оплата, графік роботи і т.д.); до другого рівня належать потреби та побажання, пов'язані з кар'єрним зростанням [4, с. 181].

Як зазначалося раніше, корпоративна культура та кадрова політика підприємства пов'язані між собою. Кадрова робота починається з підбору та ретельної оцінки з обліку кадрів. Оцінюється відповідність претендента на робоче місце (його вміння та навички), велика увага приділяється особистим якостям та культурі спілкування. Ще одним інструментом у сфері кадрової роботи є спосіб розвитку персоналу і його соціалізація. Основна спрямованість цього процесу – формування домінуючих цінностей як підприємства, так його співробітників зокрема управлінського корпусу. Вважаємо, що сформованість системи мотивів та цінностей, а також наявність необхідних професійних та особистісних якостей у управлінського персоналу здатне забезпечити в сукупності організацію вискоєфективної корпоративної культури підприємства. Соціальна відповідальність є невід'ємним атрибутом розвитку сучасного менеджменту підприємства за усіма напрямками, пов'язаними із поглибленням засад компетентнісного підходу. Квітесенцією корпоративної культури має стати мотивація персоналу [5. с.204].

Сьогодні все більшої уваги набуває культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства. В його основі лежить вивчення процесів, що відбуваються на підприємстві, через призму культури. В сучасних умовах функціонування підприємства культурологічний чинник та етико-професійна сторона культури керівника стають домінантами в організації корпоративної політики. Використання інтелектуалізованого знання як головного важеля менеджменту в умовах економіки знань, має пронизувати всю організацію управління підприємством. Підвищення культурного рівня управлінських кадрів повинно здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, децентралізацію функцій; через підвищення рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; поліпшення стилю керівництва колективом. Теорія та практика вказують на те, що процес гуманізації управлінських відносин прямо пов'язаний не лише зі змінами структурно-функціонального характеру, а й з формуванням нової етики в організації системи управління. Мова йде про формальні взаємовідносини між управлінським персоналом всередині організації системи управління, основані на виконанні їх функцій, які мають поступово замінюватися системою неформальних стосунків партнерського характеру.

Отже, корпоративна культура сьогодні визначає специфіку діяльності підприємства, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них. Підприємство вважається успішним та прибутковим, якщо його економічний інтерес тісно переплітається з інтересами персоналу, тобто не можна нехтувати особистісними потребами співробітників та їх інтелектуальним потенціалом. Тільки у цьому випадку підприємство досягне нового щабля у своєму розвитку. Корпоративна культура – це і питання мотивації персоналу, стилю керівництва, тощо. Вона охоплює духовне і матеріальне життя колективу, моральні норми і цінності, етичний кодекс та манеру стилю одягу. Вона організаційно ідентифікує співпрацівників єдиного колективу. А тому, з одного боку – виступає джерелом стабільності кадрів, з іншого – стає локомотивом до подальшого розвитку як підприємства, так і працівника. Корпоративна культура, таким чином, формує спільну соціальну відповідальність як підприємства (соціальна

захищеність кожного працівника), так і самого працівника (виявляється у результатах праці кожного). Сформована корпоративна культура на даному підприємстві допомагає новоприйнятим працівникам швидше адаптовуватись в новому середовищі. Ідентифікація працівника з підприємством означає, що він не лише усвідомлює його ідеали, чітко дотримується правил і норм поведінки, але внутрішньо приймає корпоративні цінності підприємства, які стають й особистісними цінностями самого працівника і займають чільне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Такий працівник стає джерелом цінності і прикладом поведінки для інших [6 .с.85].

Існування демократичного суспільства актуалізує проблему впровадження гуманітарних норм взаємозв'язку в організації системи управління і підпорядкування адміністративних відносин вимогам гуманітарної парадигми. Вона ускладнюється тим, що теоретико-методологічне осмислення стану культури ще не знайшло належного втілення в організації системи управління. Практика його застосування часто демонструє або недооцінювання культурної складової розвитку, або намагання вирішення складних проблем використання запозичених зарубіжних методик. Як наслідок – дефіцит культури, відсутність її пріоритету в колективі є однією з причин гальмування процесів проведення ефективних реформ на підприємстві.

Нові підходи до системної організації управління підприємством у значній мірі визначаються змінами в мотивації праці як управлінців, так й традиційних фахівців (спеціалістів). Вони розглядаються у тісному зв'язку з підвищенням ролі корпоративної культури в управлінському процесі – інструменту підвищення соціальної відповідальності персоналу за результативність трудового процесу (надання послуг). В цьому сенсі зростає роль корпоративної культури, як інструменту мотивації системи управління. Персонал підприємства стає єдиною командою, готовий виконувати чітко поставлені цілі. Спонукання персоналу до творчого мислення, налаштування його до інноваційної діяльності, стратегічне бачення перспектив розвитку та збереження ціннісних засад підприємства – основні завдання ефективного менеджменту сучасного підприємства. У складних умовах економічного спаду України, наростання загрози з боку агресивності пандемії коронавірусу, мають бути створені всі умови для підтримки та розвитку бізнесу з метою збереження персоналу українських підприємств і не остання роль тут відведена корпоративній культурі, покликаний зберегти як матеріальні та духовні цінності кожного працівника, так і престиж підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Корпоративна культура розглядається нами як стратегічний інструмент управління підприємством. Її вектор розвитку направлений як на підприємство в цілому, так і на кожного працівника. Система ефективного управління персоналом на підприємстві не можлива без усталеної власної корпоративної культури, основними складниками якої виступають: стиль управління, відносини по горизонталі та вертикалі у структурі управління, формування комфортних умов праці та можливості соціальних ліфтів. Ефективне управління корпоративною культурою створює позитивний психологічний клімат у колективі, забезпечує гарантії соціального захисту працівників, сприяє відчуттю важливості та цінності кожного для підприємства. Корпоративна культура, як основа мотиваційного механізму, сприяє розвитку командної самовіддачі. І якщо працівники самі ставлять перед собою цілі та роблять все можливе для їх реалізації, вони будуть працювати більш плідно та енергійно. Якщо ж і керівник приділяє цьому увагу та формулює зі співробітниками цілі, досягнення яких піддаються виміру за рівнем і терміном виконання – це значно підвищує продуктивність праці всього колективу.

Суть функціонування системи розвитку персоналу підприємства – це найперше усвідомлення працівниками потреби у власному професійному та кваліфікаційному зростанні, отриманні нових знань, вмінь, навичок, що є вимогою економіки знань. Відчуття соціальної захищеності персоналу та впевненості у завтрашньому дні актуалізує розгляд питань, пов'язаних з управлінням корпоративною культурою підприємства.

Розвиток культури в організації всієї системи управління підприємством передбачає і розвиток корпоративної культури та використання сучасних форм та методів організаційної роботи: навчання управлінських кадрів, оволодіння ними практичних вмінь й навичок з менеджмент-освіти та сприяння мотивації керівників щодо розвитку власної культури управління і праці з метою демократизації управління, що є найбільш ефективним у сучасних умовах функціонування підприємств. Перспектива подальших досліджень полягає в необхідності глибшого аналізу взаємозв'язків між корпоративною культурою і системою розвитку персоналу суб'єктів господарювання, бо необхідність усебічного зростання і розвитку людини-працівника спонукає звертатися до корпоративної культури як до важливого інструмента, який впливає на цей процес в умовах знанієвої економіки.

Література

1. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. 2003. Режим доступу : www.economynayka.com.ua
2. Catalao L.M., Branca A.S., Pimentel L.V. International Social Comparisons of Corporate Responsibility. *International Journal of Economics & Management Sciences*, № 56, 2016. 121-128.
3. Gao, Y., & Hafsi, T. Government intervention, peers' giving and corporate philanthropy: Evidence from Chinese private SMEs. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 2015. 433-447. doi:10.1007/s10551-014-2329-y
4. Aljarah, A., & Ibrahim, B. The robustness of corporate social responsibility and brand loyalty relation: A meta-analytic examination. *Journal of Promotion Management*, 2020. doi:10.1080/10496491.2020.1746464
5. Wan, P., Chen, X., & Ke, Y. Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 259, 2020. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120877
6. Воронкова В. Г. Глобальне управління: навчально-методичний посібник К.: Т-во "Знання", 2020. 420 с.
7. Грішнова, О. А., & Козак, В. С. Розвиток корпоративної культури у форматі соціальної відповідальності. *Україна на шляху до європейської соціальної держави: зб. матеріалів міжнар. конф.* Київ : КНЕУ, 2011. С. 86–95.
8. Grytsyshen, D., Rudenko, O., Nonik, V., Sergiienko, L., & Baryshnikova, O. Efficiency evaluation of a socially responsible enterprise. *Management Science Letters*, 11(2), 2021. 391-400.
9. Ievdokymov, V., Lehenchuk, S., Zakharov, D., Andrusiv, U., Usatenko, O., & Kovalenko, L. Social capital measurement based on "The value explorer" method. *Management Science Letters*, 10(6), 2020. 1161-1168.
10. Polyanska, A., Zapukhliak, I., & Oksana, D. Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: The case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 10(3), 2019. 561-580.
11. Sergiienko, L., Polyak, K., Poverlyak, T., Cherchata, A., Andriushchenko, I. & Zhyliakova, O. (2020). Application of taxonomic analysis in assessing the level of enterprise development in emergency situations. *Management Science Letters*, 10(6), 1329-1340. doi: 10.5267/j.msl.2019.11.024
12. Cherchata, A. O., Andrusiv, U. Y. (2018). Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*, 59-63.
13. Orlovska, Y., Cherchata, A. & Kovalenko O. (2020). Development of intellectual economy: some approaches for policy elaborating. *Baltic Journal of Economic Studies*. 6 (2), 116-124. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-2-116-124>

14. Popadynets, I., Andrusiv, U., Shtohryn, M. & Galtsova, O. (2020). The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 199-212. doi: 10.5267/j.ijdns.2020.1.001.

References

1. Kishchak, T. H. (2003). Vitchyzniani realii stanovlennia korporativnoi kultury na pidpriemstvakh. URL: www.economynayka.com.ua [in Ukrainian].
2. Catalao L.M., Branca A.S., Pimentel L.V. (2016). International Social Comparisons of Corporate Responsibility. *International Journal of Economics & Management Sciences*, № 56, 121-128.
3. Gao, Y., & Hafsi, T. (2015). Government intervention, peers' giving and corporate philanthropy: Evidence from Chinese private SMEs. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 433-447.
4. Aljarah, A., & Ibrahim, B. (2020). The robustness of corporate social responsibility and brand loyalty relation: A meta-analytic examination. *Journal of Promotion Management*. doi:10.1080/10496491.2020.1746464
5. Wan, P., Chen, X., & Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 259, 2020. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120877
6. Voronkova, V. H. (2020). Hlobalne upravlinnia: navchalno-metodychnyi posibnyk K.: T-vo "Znannia", 420 s. [in Ukrainian]
7. Hrishnova, O. A., & Kozak, V. S. (2011). Rozvytok korporativnoi kultury u formati sotsialnoi vidpovidalnosti. Ukraina na shliakhu do yevropeiskoi sotsialnoi derzhavy: zb. materialiv mizhnar. konf. Kyiv : KNEU, S. 86-95. [in Ukrainian]
8. Grytsyshen, D., Rudenko, O., Nonik, V., Sergiienko, L., & Baryshnikova, O. (2021). Efficiency evaluation of a socially responsible enterprise. *Management Science Letters*, 11(2), 391-400.
9. Ievdokymov, V., Lehenchuk, S., Zakharov, D., Andrusiv, U., Usatenko, O., & Kovalenko, L. (2020). Social capital measurement based on "The value explorer" method. *Management Science Letters*, 10(6), 1161-1168.
10. Polyanska, A., Zapukhliak, I., & Oksana, D. (2019). Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: The case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 10(3), 561-580.
11. Sergiienko, L., Polyak, K., Poverlyak, T., Cherchata, A., Andriushchenko, I. & Zhyliakova, O. (2020). Application of taxonomic analysis in assessing the level of enterprise development in emergency situations. *Management Science Letters*, 10(6), 1329-1340. doi: 10.5267/j.msl.2019.11.024
12. Cherchata, A. O., Andrusiv, U. Y. (2018). Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*, 59-63.
13. Orlovska, Y., Cherchata, A. & Kovalenko O. (2020). Development of intellectual economy: some approaches for policy elaborating. *Baltic Journal of Economic Studies*. 6 (2), 116-124. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-2-116-124>
14. Popadynets, I., Andrusiv, U., Shtohryn, M. & Galtsova, O. (2020). The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 199-212. doi: 10.5267/j.ijdns.2020.1.001.