

**Вікторія Яновська, д.е.н., професор**

(завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій) ORCID ID 0000-0002-0648-3643

**Діана Деркач, магістр з економіки**

(студентка, Державний університет інфраструктури та технологій).

**Марія Ніколенко, магістр з економіки**

(студентка, Державний університет інфраструктури та технологій).

## ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто прикладну обумовленість та досліджено теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) та корпоративної культури (Corporate Culture, CC). Метою статті визначено необхідність розкрити сутність та виявити зміст понять «корпоративна соціальна відповідальність» та «корпоративна культура», а також узагальнити особливості впливу корпоративної культури побудованої на засадах соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії. Виходячи із поставленої мети, корпоративну соціальну відповідальність розглянуто у вузькому та у широкому сенсі. Надано загальний опис концепціям соціальної відповідальності бізнесу. Підкреслено, що в рамках корпоративної соціальної відповідальності прийнято виділяти внутрішню і зовнішню відповідальність і саме внутрішня відповідальність є корпоративною культурою. Побудовано взаємозв'язок між репутацією, іміджем компанії, корпоративною соціальною відповідальністю та корпоративною культурою. Систематизовано основні визначення та виділено ключові особливості понять «корпоративна культура» і «корпоративна соціальна відповідальність». Позначено результати побудови корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності, що підтримували б стратегію розвитку компанії.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна культура, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність компанії.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин тісно пов'язаний зі зростанням рівня конкуренції між компаніями, а також збільшенням ролі споживачів. На цьому тлі підприємцям доводиться шукати нові способи ефективної взаємодії з різними учасниками ринку, а необхідною умовою довгострокового існування компанії стає розуміння залежності фінансових показників від якості створеного образу в очах інвесторів, керівників та споживачів. Найважливішою конкурентною перевагою організації стає формування стратегії розвитку, орієнтованої на задоволення соціальних потреб зовнішнього і внутрішнього середовища, а, отже, заснованій на концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) та корпоративної культури (Corporate Culture, CC). Соціальна відповідальність бізнесу передбачає певний рівень його розвитку і добровільний відгук на соціальні проблеми, що виникають в суспільстві. Дана концепція виходить з того положення, що підприємець залежить від думки суспільства, тому він має не тільки розвивати свій бізнес й отримувати відповідний підприємницький дохід, а й змушений в зв'язку з цим задовольняти

© Яновська В. П., Деркач Д. М., Ніколенко М. Л., 2020

певні соціальні запити населення. Поряд із соціальною відповідальністю бізнесу одним з найважливіших факторів успіху є корпоративна культура компанії. Компаніям з ефективною корпоративною культурою немає необхідності в постійному контролі за вчинками співробітників, так як останні свідомо зберігають відданість як компанії, так і прийнятим в ній основоположним цінностям і правилам поведінки. Компанія може бути впевнена в тому що працівники виберуть правильний метод вирішення проблеми, такий що відповідає прийнятим основоположним цінностям і правилам поведінки. Саме ці «правильні» рішення проблем є неодмінною складовою подальшої успішної діяльності та зростання конкурентоспроможності компанії на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед сучасних праць зарубіжних і вітчизняних авторів проблемам соціальної відповідальності присвячені роботи Ч. Гіла [1], О. Зінченко та А. Хімченко [2], А. Жмай [3], А. Керол [4], М. Кивариної [5], Ф. Котлера [6], М. Портера [7], Л. Савицької [8], М. Саприкіної [9], В. Сопіна [10] тощо. Сутність і значимість корпоративної культури досліджувалась такими вченими як: О. Апостолок [11], А. Воронкова [12], Ю. Бахтуріна [13], М. Богатирьова [14], В. Оучі [15], Дж. Елдрідж та А. Кромбі [16], О. Ковтун [17], А. Крилов [18], Є. Шейн [19] та багатьох інших. Однак, незважаючи на наявність широкого кола досліджень, проблема формування корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності бізнесу вимагає подальшого вивчення, зокрема потребує змістовного аналізу їх впливу на конкурентоспроможність компаній в Україні.

**Мета статті.** Мета даної статті – розкрити сутність та виявити зміст понять «корпоративна соціальна відповідальність» та «корпоративна культура», узагальнити особливості впливу корпоративної культури побудованої на засадах соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії.

**Виклад основного матеріалу.** У новій реальності ринкового середовища компанії працюють в постійній конкурентній боротьбі за споживача. Оскільки сучасні технології дозволяють надавати високу якість продукту, необхідно постійно шукати нову стратегію утримання клієнтів. Виходом із ситуації може бути побудова успішного іміджу компанії. Імідж компанії – це комплексне поняття, що пов'язує враження, яке компанія хоче справити на стейкхолдерів, і уявлення про компанію, яке реально існує у потенційних стейкхолдерів. Формування іміджу здійснюється обов'язково і при будь-яких обставинах. Реальність така, що при цьому надзвичайно важливо зосереджувати увагу на корпоративній соціальній відповідальності та її ключовому елементі – корпоративній культурі.

Одним з перших, хто порушив питання про соціальну відповідальність бізнесу, був американський підприємець і філантроп Е. Карнегі. На його думку, поняття соціальної відповідальності бізнесу ґрунтується на двох положеннях: принцип благодійництва та принцип служіння. Пізніше, в кінці 60-х - початку 70-х років ХХ ст., На основі висновків Е. Карнегі в США, Великобританії, Японії та Німеччині стала формуватися концепція соціально відповідального бізнесу. В узагальненому вигляді її можна змалювати таку картину: бізнес повинен не тільки дбати про прибуток та сплату податків, які розподіляються державою на вирішення соціально значущих проблем, а й розділити з суспільством відповідальність за соціальну несправедливість, економічна нерівність та екологічні проблеми, беручи участь в економічній адаптації соціально незахищених верств населення, в охорону навколишнього середовища [13].

Традиційне трактування корпоративної соціальної відповідальності у вузькому сенсі передбачає своєчасну виплату працівникам зарплати, сплату податків, дотримання законодавства в сфері охорони навколишнього середовища, техніки безпеки і здоров'я працівників, етична поведінка в рамках існуючого законодавства. Отже, вихідною сферою формування системи соціальної відповідальності бізнесу є соціально-трудові та пов'язані з ними економічні та політичні відносини. З цих позицій соціальна відповідальність виступає як метод цивілізованого вирішення соціально-трудових конфліктів, що містить механізм досягнення соціальної стабільності суспільства [6]. У широкому сенсі корпоративна соціальна відповідальність є добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в

соціальної, економічної та екологічної сферах, часто не пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії і виходить за рамки певного законодавчого мінімуму і прийнятих в суспільстві етичних норм. Це відповідальність перед діловими партнерами і співробітниками, перед місцевими громадами та населенням в цілому. Вищою формою соціальної відповідальності бізнесу є включення його в систему соціального партнерства, коли відбувається перегляд відповідальності бізнесу, влади і суспільства у вирішенні суспільно значущих проблем, створення механізмів громадського контролю за виконанням державою своїх соціальних зобов'язань.

Як правило, виділяють три найбільш поширені підходи до визначення соціальної відповідальності бізнесу:

1. Концепція корпоративного егоїзму ґрунтується на теорії нобелівського лауреата М. Фрідмана, в якій стверджується, що існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси і спрямовувати свою діяльність на збільшення прибутків згідно з правилами гри, тобто на принципах прозорості та вільної конкуренції без обману або «шахрайства». В результаті розвитку даної концепції з'являється термін «компанія власників», кінцевою метою діяльності якої є отримання максимального прибутку і дивідендів. При цьому матеріально-етична відповідальність перед суспільством замінюється професійної відповідальністю перед роботодавцем.

2. Теорія корпоративного альтруїзму була запропонована Комітетом з економічного розвитку (the Committee for Economic Development) після опублікування статті М. Фрідмана в газеті «New York Times». Дана концепція використовує поняття «компанія учасників», тобто компанія розуміється як соціальна спільність, що складається з власників, менеджерів, робочого персоналу, представників громадськості та споживачів, а соціальна відповідальність стає результатом їх спільних дій.

3. Теорія «розумного егоїзму» займає проміжну позицію між двома вище переліченими концепціями. Їй відповідає поняття «хороший бізнес», що має на увазі соціально відповідальний бізнес, при якому корпорація направляє частину своєї поточної прибутку на проведення соціальних і благодійних програм, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, в кінцевому рахунку, примножує свій прибуток в майбутньому. Така соціально-відповідальна поведінка – реальна можливість підвищення стабільності компанії, поліпшення її репутації та іміджу, розширення конструктивних партнерських зв'язків з державою і діловими партнерами.

В рамках корпоративної соціальної відповідальності прийнято виділяти внутрішню і зовнішню відповідальність. І саме внутрішня відповідальність – це і корпоративна культура. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність всередині компанії, яка спрямована на розвиток співробітників через призму корпоративної культури компанії. Внутрішня соціальна відповідальність включає: (1) безпечні умови праці; (2) стабільну заробітну плату і підтримання її соціально значимого рівня; (3) медичне страхування працівників; (4) розвиток співробітників через курси підвищення кваліфікації; (5) надання допомоги персоналу в критичних ситуаціях. Зовнішня соціальна відповідальність проявляється вже за межами компанії. Це відповідальність перед споживачами, органами влади, громадськими організаціями, населенням тощо. До зовнішньої соціальної відповідальності відносять: (1) спонсорство і благодійність; (2) сприяння охороні навколишнього середовища; (3) зв'язок з місцевою владою; (4) відповідальність перед споживачами [2].

Вперше поняття корпоративної культури вживає генерал-фельдмаршал Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке у збірнику правил взаємовідносин офіцерського складу німецької армії ще у XIX столітті. [20]. У ті часи взаємини між офіцерами часто регулювалися дуелями: рубець був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Правила поведінки, як писані, так і не писані, склалися всередині професійних спільнот ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли призводити до виключення їх членів зі спільнот.

У «класичному» розумінні корпоративна культура являє собою один із засобів стратегічного управління розвитком компанії шляхом стимулювання та мотивації працівників та управління

змiнами. Варто розумiти, що немає жодної компанії, яка б не мала корпоративної культури. Правильне управління корпоративною культурою ефективно впливає на діяльність всієї компанії. Зокрема, вона дозволяє скорочувати витрати не тільки на підбір персоналу, але й на зовнішній PR: співробітники, які є носіями філософії компанії в зовнішнє середовище, знімають частину функцій з відділу, що займається PR-політикою компанії.

Основу корпоративної культури компанії складають ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які поділяються членами усїєї організації. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі й залежно від того, що лежить в основі: інтереси організації в цілому або інтереси окремих її членів. Звідси випливає стиль поведінки й спілкування між співробітниками компанії. Компанія з розвинутою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку і приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів.



**Рис. 1. Взаємозв'язок факторів підвищення конкурентоспроможності компанії: репутацією, іміджем, корпоративною соціальною відповідальністю та корпоративною культурою**

*Джерело: сформовано авторами*

Для детального аналізу корпоративної культури необхідно дослідити її основні елементи. Основоположником вивчення структури корпоративної культури вважається американський психолог Є. Шейн. Його модель тривірневої корпоративної культури зручно зобразити у вигляді айсберга [19]. На думку Е. Шейна, пізнання культури будь-якої організації починається з рівня артефактів, так званого «поверхневого» рівня або «шару», який можна легко побачити й відчутти при входженні до нової культури.

Артефакти (artifacts). Охоплюють всі видимі елементи, такі як: архітектура, інтер'єр офісу, офіційно чинні закони організації; її мова; технологія і продукти діяльності; її стиль, який втілюється в манері спілкування, емоційному кліматі, міфах і історіях, пов'язаних з організацією; опис прийнятих цінностей; зовнішній вигляд співробітників; поведінка в соціальних мережах; корпоративні свята і церемонії, і так далі. У артефактах містяться духовні цінності компанії, і виражається те, що відрізняє одну компанію від іншої. Як приклад можна привести гасла компанії Toyota «Drive your dreams» або Peugeot «Motion & emotion», кімнати для цілодобового відпочинку з м'якими кріслами, закусками та відеоіграми в компанії Яндекс, червону емблему McDonald's і їх відомий на весь світ сигнал для наступного клієнта «Вільна каса». Для цілей аналізу корпоративної культури до цього рівня також можна віднести видимі поведінку персоналу і відповідні процеси в організації. Характерна особливість даного рівня в тому, що артефакти легко помітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без аналізу

глибинних рівнів. На думку Е. Шейна неправильними є спроби усвідомлення глибинних уявлень, покладаючись лише на дослідження артефактів, тому що на глибинні уявлення ми будемо дивитись через призму власних почуттів і реакцій. Переконавання про корпоративну культуру засновані лише на аналізі артефактів, можуть виявитися поверхневими й помилковими. Наприклад, в компанії Masu's, Inc. (одна з найбільших американських холдингових компаній) співробітникам заборонено користуватися Інтернетом. З цього можна було б зробити хибний висновок, що Masu's – це консервативна компанія, яка звикла працювати по-старому. Однак, причина в іншому – до корпоративної мережі компанії підключені касові апарати всіх належних їй магазинів, тому співробітники Masu's не користуються Інтернетом в цілях безпеки.

Проголошені цінності, як проміжний рівень корпоративної культури, складають філософія, місія, стратегія, корпоративні цінності, вірування і переконання, норми поведінки що розділяються більшістю працівників та сприяють підтримці робочої атмосфери в компанії, стратегії досягнення поставлених цілей. Як правило, цей рівень несе в собі смислове пояснення артефактів й символів і не є помітним. Ця частина айсберга знаходиться на найвищих ланках свідомості, і вони уособлюють загальну думку членів організації про те, «як повинно бути правильно».

**Таблиця 1. Основні визначення та ключові особливості понять «корпоративна культура» і «корпоративна соціальна відповідальність»**

Автор	Визначення	Ключова особливість
1	2	3
<b>Корпоративна культура</b>		
Е. Шейн	Сукупність основних стимулів, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою людей по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного засобу сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [19].	Сукупність стимулів
Дж. Елдрідж, А. Кромбі	Звичайний спосіб мислення, що розділяють усі працівники й той, який мають прийняти новачки, щоб стати «своїми» на підприємстві [16].	Спосіб мислення
Вільям Оучі	Символи, церемонії та міфи, в основі яких лежать ключові цінності та переконання організації [15].	Сукупність символів, церемоній та міфів
О. Апостолок	Система цінностей що взаємодіють між собою та належать компанії, є образом її індивідуальності та позиціонування себе та інших у соціальному середовищі, що виявляється у поведінці та взаємодіях з навколишнім світом [11].	Система цінностей
О. Ковтун	Ідеологія, що охоплює спільні для членів організації цінності, інтеграцію цілей персоналу та компанії, традиції, міфи організації та є вищою формою культурного розвитку [17].	Ідеологія
А. Воронкова	Фон діяльності організації, що найбільше проявляється при змінах структури організації чи роду діяльності та сприяє підвищенню результативності, залежно від того наскільки керованими є цінності організації. Фон діяльності організації складається з набору колективних базових уявлень учасників діяльності організації [12].	Фон діяльності організації
О. Крилов	Сукупність ідей, моделей і норм поведінки що належать конкретній організації; спільний досвід членів організації, що виникає під впливом колективної діяльності у вигляді як матеріальної так і духовної форми [18].	Сукупність ідей, моделей і норм поведінки
<b>Корпоративна соціальна відповідальність</b>		
О. Зінченко, А. Харченко	Конкурентна перевага успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблеми суспільства [2].	Конкурентна перевага
Ф. Котлер	Вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [6].	Зобов'язання підвищувати добробут

1	2	3
Експерти британської компанії Sustainability	Підхід до бізнесу, до складу якого відкриту і прозору ділову практику, дотримання моральних норм, повага інших зацікавлених сторін і зобов'язання підвищувати економічну, соціальну і екологічну додану вартість [21].	Підхід до бізнесу
А. Каррол	Прагнення до отримання прибутку, дотримуючись закону, етики, з позицій хорошого корпоративного громадянина [4].	Дотримання права та етичних норм
А. Шохин	Широкий діапазон дій суб'єктів підприємництва в економічній, соціальній та екологічній галузях, означає відповідальне ведення бізнесу, що забезпечує його стійкість з урахуванням очікувань зацікавлених сторін [13].	Відповідальне ведення бізнесу
Р. Краплич	Відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, яка полягає в гармонійній взаємодії з суспільством, участі у вирішенні гострих соціальних проблем [3].	Відповідальне ставлення та активна соціальна позиція
Л. Коновалова, М. Корсакова, В. Якимец	Сукупність зобов'язань, прийнятих добровільно, узгоджено, за участю ключових зацікавлених сторін, що відповідають специфіці і рівню розвитку корпорації і спрямовані на реалізацію (за рахунок її коштів) зовнішніх і внутрішніх соціальних програм, що сприяють розвитку компанії, поліпшенню іміджу і репутації, становленню корпоративної ідентичності, розширенню конструктивних партнерських зв'язків з державою, бізнес-партнерами, місцевими громадами та громадськими організаціями [3].	Сукупність зобов'язань

*Джерело: сформовано авторами*

Тут як приклад можна привести гасло компанії Henkel «A brand like a friend», бренд повинен викликати відчуття надійності, якості, радості від використання продукції та бути «кращим другом». Інший приклад, у корпорації Nestle основоположним принципом всієї діяльності є орієнтація на людей – споживачів, постачальників, працівників та партнерів. За словами колишнього керівника компанії Пітера Брабека, люди в Nestle цінуються набагато більше, ніж системи. При прийнятті рішення про винагороду, в першу чергу враховується внесок співробітника в конкретну справу [22].

Для того, щоб перейти на глибший рівень усвідомлення культури, розшифрувати корпоративну культуру організації й навчитися правильно передбачати поведінку її учасників, необхідно розглянути третій, найбільш «глибинний» рівень культури. Базові уявлення – це основна складова корпоративної культури, яку її члени не можуть навіть описати. Ці уявлення знаходяться на підсвідомому рівні співробітників, є для них самі по собі зрозумілими. Базові уявлення, або припущення формують причини прийняття чи не прийняття рішень, поведінку співробітників в цілому. Якщо вирішення певної дилеми чи проблеми виправдовує себе кілька разів, воно починає сприйматися як щось дійсне й правильне. Те, що було колись гіпотезою, прийнятою тільки інтуїтивно або умовно, поступово перетворюється в непохитну реальність. Базові уявлення настільки очевидні, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. Цей рівень уособлює ставлення до навколишньої дійсності в цілому: до світу, війни, до людської природи, у що ми віримо, що з речей сприймаємо як даність.

Всі компанії в своїй діяльності щодня стикаються з конкурентною боротьбою. В ході такого протистояння їм доводиться використовувати різні інструменти і ресурси. Показники компанії, які створюють для неї певне переважання над конкурентами, називають конкурентними перевагами. Вони частиною корпоративного стилю компанії і одним із способів протистояння конкурентам. Інвестиції компаній, що направляються на корпоративну соціальну відповідальність, це свого роду стратегічні вкладення компаній, які в майбутньому можуть стати потужним економічним важелем. Впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльності компаній є як соціально, так і економічно обґрунтованою необхідністю, що дозволяє досягти наступних результатів [23]:

– поліпшення репутації компанії. Репутація обумовлена такими нематеріальними активами, як надійність, довіра, якість, добропорядні відносини і прозорість. В результаті реалізації

соціально значущих програм до компаній істотно підвищується довіра і формується позитивна думка серед цільової аудиторії споживачів, структур влади і широкої громадськості;

– зміцнення ділових відносин з партнерами по бізнесу. Все частіше ділові відносини будуються на довгостроковій основі з соціально успішними компаніями. Також, відбувається розширення можливостей укладення більш вигідних контрактів з партнерами і постачальниками;

– підвищення можливості залучення і утримання кваліфікованих кадрів в умовах їх дефіциту. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим фактором мотивації співробітників і залучення висококваліфікованих фахівців. Тут найбільшу роль відіграє внутрішня корпоративна соціальна відповідальність. В результаті її реалізації відбувається поліпшення людських відносин і продуктивності працівників, значно зростає рівень компетентності та професіоналізму співробітників компанії, підвищується продуктивність праці;

– формування навколо підприємства зони соціального благополуччя;

– соціальні проекти все більше привертають увагу засобів масової інформації. Правильно вибудована стратегія щодо реалізації таких проектів і висвітлення їх в ЗМІ, можуть виступити як досить вагома підтримка бізнесу і принести більший економічний і комунікаційний ефект, ніж та ж реклама;

– збільшення лояльності існуючих і залучення нових клієнтів. Компанії, які сприймаються як соціально відповідальні, все частіше стають компаніями споживчого вибору, в зв'язку з чим отримують конкурентні переваги на ринку в порівнянні з іншими компаніями.

Підводячи підсумок, слід сказати, що корпоративна культура заснована на соціальній відповідальності є дієвими інструментами, який допомагає компанії вибудовувати міцні відносини зі споживачами, залучати більш висококваліфіковані кадри, розраховувати на державну підтримку, підвищувати рівень своєї фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Принципи формування корпоративної культури відображають особливості організації, галузі тощо, а також основні властивості, характеристики та бажані параметри організаційної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Формуючи корпоративну культуру на засадах соціальної відповідальності, слід керуватися наступними принципами: (1) культура повинна відображати основні ідеї існування організації; (2) ідеї існування організації мають нести позитивний емоційний заряд; (3) розроблені заходи повинні гармоніювати між собою, а також бути прийнятими керівництвом компанії (поведінка керівництва не має суперечити проголошуваним цінностям корпоративної культури і нормам соціальної відповідальності); (4) культура що формується, повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовами її існування; (5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна використовувати його як основу для нової культури [24].

Для формування корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності, що підтримували б стратегію розвитку організації, керівництво має пройти через ряд кроків: (1) вибір місії компанії, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки); (2) вивчення ситуації, наявної організаційної культури; визначення ступеня відповідності сформованої організаційної культури стратегії розвитку компанії, а також виявлення позитивних і негативних цінностей; (3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки на основі норм соціальної відповідальності; (4) цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою викоренити негативні цінності і розвинути установки, що сприяють реалізації розробленої стратегії; (5) оцінка успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив [24].

**Висновки та пропозиції.** Отже, можна зробити висновок що корпоративна культура являє собою не плоску однозначну структуру, що легко сприймається й усвідомлюється стороннім спостерігачем, вона має глибину, яку розуміє лише дотичний до неї персонал, керівництво. Поверхневий рівень є способом поведінки людей, ритуалами, емблемами, дизайном, мовою, гаслами тощо. Проміжний рівень складають укорінені цінності й

вірування. Глибинний рівень представлений філософією, базовими уявленнями про світ і людей, а також про місце компанії в ньому. Суть даної моделі в тому, що кожен з шарів корпоративної культури накладається на інший і відповідає йому, а не суперечить. В іншому випадку працівники організації позбавляються почуття комфорту на робочому місці, що у свою чергу призводить до руйнування корпоративної культури. Компанія, що запроваджує корпоративну культуру на засадах соціальної відповідальності, добровільно та у взаємодії з різними зацікавленими сторонами закладає в основу свого функціонування і розвитку концепцію урахування соціальних і екологічних аспектів в діяльності бізнесу. Це внесок бізнесу в досягнення цілей сталого розвитку, що передбачає збалансованість економічних, соціальних і екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні підходи; це спосіб поліпшити ефективність роботи компанії, як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах. Корпоративна соціальна відповідальність, що розуміється як раціональний відгук компанії на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін, спрямований на сталий розвиток, може трактуватися і як елемент конкурентної стратегії, що розглядається в рамках галузевої концепції, і в якості самостійної концепції стратегічного управління.

Ураховуючи, що конкурентоспроможність компанії безпосередньо залежить від позитивного образу, важливість корпоративної культури заснованої на соціальній відповідальності, інформаційній відкритості, прозорості діяльності, гарних відносин зі стейкхолдерами важко переоцінити. В сучасних умовах, коли бізнес все більше залежить від споживачів, органів влади, громадських організацій, корпоративна соціальна відповідальність стає одним з головних умов успіху. Розробка і впровадження ефективної політики корпоративної соціальної відповідальності та формування відповідної корпоративної культури – крок до підвищення конкурентоспроможності компаній і сталого розвитку суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність і зорієнтована на неї корпоративна культура безпосередньо впливають на репутацію організації, що підтверджується досвідом багатьох компаній. Згідно експертних даних частка зазначених факторів у формуванні репутації компанії складає понад 40 %. Репутація є важливим аспектом, що відбивається на конкурентоспроможності, що на сьогодні актуально не тільки на національному, а й на міжнародному рівні. Відповідно корпоративна культура заснована на соціальній відповідальності може (і повинна стати) ефективним засобом постійного і послідовного підвищення конкурентоспроможності бізнесу, потужним стимулом для підвищення рівня його технологічної та соціальної інноваційності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гіл, Чарлз В.П. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку. Пер. з англ. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.
2. Зінченко О.І., Хімченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. Бізнес-інформ, 2013. №4. С. 281–286.
3. Жмай А.В. Влияние корпоративной социальной ответственности на имидж предприятия. Market economy: modern management theory and practice. Vol. 16. Issue 2 (36). С. 199–213.
4. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct Business & Society [текст], 1999. Vol. 38. № 3.
5. Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность. Экономический журнал. М. 2011. № 23. С. 116–121.
6. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі.; пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
7. Портер Майкл Э. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2005. 608 с.
8. Савицкая Л. Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке? Управление компанией. 2007. № 7. С. 31–38.
9. Практики КСВ в Україні 2012. Під ред. М.А. Саприкіної; Центр «Розвиток КСВ». К., 2012. 126 с.
10. Сопин В.С. Причины повышения корпоративной социальной ответственности как института современной экономики / В.С. Сопин, Ю.А. Смагаринский. Проблемы современной экономики, №1(41), 2012. С.74–77.



11. Апостолок О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
12. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калужна, В. І. Отенко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків : ІНЖЕК, 2008. 512 с.
13. Бахтурина Ю.И. Понятие корпоративной социальной ответственности в различных аспектах исследования // Менеджмент.Маркетинг. Современная экономика: проблемы и решение. № 10(34). 2012. С.52–62.
14. Богатырева М.Р. Качество трудовой жизни как показатель социально-экономического благосостояния организации / М.Р. Богатырева, Г.И. Гиндуллина. Актуальные вопросы модернизации науки: сборник статей международной научно-практической конференции, 22 мая 2014 г. Уфа: Аэтерна, 2014. С. 72–74.
15. Ouchi William. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P.295.
16. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. P.128.
17. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. Український соціум. 2013. № 3. С. 54–62.
18. Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. М., 2015. С. 104. 352 с.
19. Шейн. Э. Организационная культура и лидерство / Шейн, Эдгар. СПб: Питер, 2011. 336 с.
20. Moltke von H. Istoriya germano-frantsuzskoy voyny 1870–1871 gg [History of the German-French War of 1870–1871]. Moscow, Voenizdat Publ., 1937.
21. Набирая обороты: от корпоративной ответственности к эффективному регулированию общественных отношений и масштабным решениям. Пер. с англ. И. Кондратьева. [Под ред. Е. Иванова, Ю. Шишаева]. М.: Ассоциация менеджеров, 2005. 48 с.
22. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры. РЦБ. Управление персоналом, 2003. № 1. С. 6.
23. Дынкин А. Интегрированные бизнес-группы – прорыв к модернизации страны / А. Дынкин, А. Соколов. М.: Центр исследований и статистики науки, 2001. 172 с.
24. Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

#### REFERENCES

1. Hil, Charlz V.P. (2001) Mizhnarodnyj biznes: konkurentsia na hlobal'nomu rynku [International Business: Competition in the Global Market]. Per. z anhl. K.: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy». 856 p.
2. Zinchenko O.I., Khimchenko A.M. (2013) Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist' v Ukraini: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku [Corporate social responsibility in Ukraine: modern realities and development prospects]. Biznes-inform. №4. pp. 281–286.
3. Zhmaj A.V. Vlihanie koprporativnoj social'noj tvestvennosti na imidzh predpijatija [Impact of corporate social responsibility on the company's image]. Market economy: modern management theory and practice. Vol. 16. Issue 2 (36). pp. 199–213.
4. Carroll A.V. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct Business & Society. 1999. Vol. 38. № 3.
5. Kivarina M.V. (2011) Korporativnaja social'naja otvetstvennost' [Corporate social responsibility]. Jekonomicheskij zhurnal. M. № 23. pp. 116–121.
6. Kotler F., Li N. (2005) Korporativna social'na vidpovidal'nist'. Jak zrobiti jakomoga bil'she dobra dlja vashoi kompanii ta suspil'stva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]; per. z angl. S. Jarinich. K.: Standart. 302 p.
7. Porter Majkl Je. (2005) Konkurencija [Competition]. Moskva: Vil'jams. 608 p.
8. Savickaja L. (2007) Korporativnaja social'naja otvetstvennost': komu byt' liderami v XXI veke? [Corporate Social Responsibility: Who Should Be the Leaders in the 21st Century?] Upravlenie kompaniej. № 7. pp. 31–38.
9. Praktyky KSV v Ukraini 2012 (2012), [CSR Practices in Ukraine 2012]. Pid red. M.A. Saprykinoi; Tsentr «Rozvytok KSV». K. 126 p.
10. Sopin V.S., Smagarinskij Ju.A. (2012), Prichiny povyshenija korporativnoj social'noj otvetstvennosti kak instituta sovremennoj jekonomiki [Reasons for increasing corporate social responsibility as an institution of modern economics]. Problemy sovremennoj jekonomiki, №1(41). pp.74–77.
11. Apostoljuk O.Z. (2016), Korporativna kul'tura jak instrument effektivnogo menedzhmentu pidpriemstva v pidvishheni jogo konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool for effective enterprise management in increasing its competitiveness]. Ekonomichnij chasopis Shidnoevropejs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Lesi Ukraïнки. № 2. pp. 68–73.
12. Voronkova A.E. (2008), Upravlins'ki rishennja u zabezpečenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: organizacijnij aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect]: monografija / A. E. Voronkova, N. G. Kaljuzhna, V. I. Otенko ; Shidnoukr. nac. un-t im. V. Dalja. Harkiv : INZhEK. 512 p.

13. Bahturina Ju.I. (2012), Ponjatje korporativnoj social'noj otvestvennosti v razlichnyh aspektah issledovanie [The concept of corporate social responsibility in various aspects research]. Menedzhment.Marketing. Sovremennja jekonomika: problemy i reshenie. № 10(34). pp.52–62.
14. Bogatyreva M.R., Gindullina G.I. (2014), Kachestvo trudovoj zhizni kak pokazatel' social'no-jekonomicheskogo blagosostojanija organizacii [The quality of working life as an indicator of the socio-economic well-being of the organization]. Aktual'nye voprosy modernizacii nauki: sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoi konferencii, 22 maja 2014 g. Ufa: Ajeterna. pp. 72–74.
15. Ouchi William (1981), Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, P.295.
16. Eldridge J., Crombie A. (1974) A sociology of organization. London: Allen&Unwin. P.128.
17. Kovtun O. S. (2013), Formuvannja korporativnoi kul'turi gospodars'koї organizacii v umovah tranzitnogo suspil'stva [Formation of corporate culture of a business organization in a transit society]. Ukraїns'kij socium. № 3. pp. 54–62.
18. Krylov A.N. (2015) Kommunikacionnyj menedzhment. Teorija i praktika vzaimodejstvija biznesa i obshhestva [Communication management. Theory and practice of interaction between business and society]. M. S. 104. 352 p.
19. Shejn. Je. (2011), Organizacionnaja kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership. SPb: Piter. 336 p.
20. Moltke von H. (1937), Istoriya germano-frantsuzskoy vojny 1870–1871 gg [History of the German-French War of 1870–1871]. Moscow, Voenizdat Publ..
21. Nabiraja oboroty: ot korporativnoj otvestvennosti k jeffektivno-mu regulirovaniju obshhestvennyh otnoshenij i masshtabnym reshenijam (2005) [Gaining momentum: from corporate responsibility to effective regulation of public relations and large-scale solutions]. Per. s angl. I. Kondrat'eva. [Pod red. E. Ivanova, Ju. Shishaeva]. M.: Associacija menedzherov. 48 p.
22. Kubanejshvili A. (2003), Preobrazovanie kompanii – nachnite s korporativnoj kul'tury [Company transformation - start with a corporate culture] RCB. Upravlenie personalom, vol.1. pp. 6.
23. Dynkin A., Sokolov A.M. Integrirovannye biznes-gruppy – proryv k modernizacii strany (2001) [Integrated business groups – a breakthrough towards modernization of the country] : Centr issledovanij i statistiki nauki. 172 p.
24. Steklova O. E. (2007), Organizacionnaja kul'tura: Ucheb. posobie [Organizational culture]. Ul'janovsk: UIGTU. 127 p.

**Виктория Яновская, д.э.н., профессор**  
(заведующая кафедрой экономики, маркетинга и бизнес-администрирования,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)  
ORCID ID 0000-0002-0648-3643

**Диана Деркач, магистр экономики**  
(студентка, Государственный университет инфраструктуры и технологий)

**Мария Николенко, магистр экономики**  
(студентка, Государственный университет инфраструктуры и технологий)

## **ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ**

*В статье рассмотрена прикладная обусловленность и исследованы теоретические основы формирования корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR) и корпоративной культуры (Corporate Culture, CC). Цель статьи определена как необходимость раскрыть сущность и выявить содержание понятий «корпоративная социальная ответственность» и «корпоративная культура», а также обобщить особенности влияния корпоративной культуры, построенной на принципах социальной ответственности, на конкурентоспособность компании. Исходя из поставленной цели, корпоративную социальную ответственность рассмотрено в узком и в широком смысле. Предоставлено общее описание концепций социальной ответственности бизнеса. Подчеркнуто, что в рамках корпоративной социальной ответственности принято выделять внутреннюю и внешнюю ответственность, и именно внутренняя ответственность является корпоративной культурой. Выстроена взаимосвязь между репутацией, имиджем компании, корпоративной социальной ответственностью и корпоративной культурой. Систематизированы основные определения и выделены ключевые особенности понятий «корпоративная культура» и «корпоративная социальная ответственность». Обозначены результаты построения корпоративной культуры на основе социальной ответственности, которые поддерживали бы стратегию развития компании.*

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, корпоративная культура, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентоспособность компании.

*Yanovska Viktoriia, Doctor of Economic Sciences, Professor  
(Head of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technology) ORCID ID 0000-0002-0648-3643*

*Derkach Diana, Master of Economics  
(student, State University of Infrastructure and Technology)*

*Nikolenko Mariia, Master of Economics  
(student, State University of Infrastructure and Technology)*

### THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE AND SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE COMPANY COMPETITIVENESS

*The article considers the applied conditionality and investigates the theoretical foundations of the formation of corporate social responsibility (Corporate Social Responsibility, CSR) and corporate culture (Corporate Culture, CC). The purpose of the article is defined as the need to reveal the essence and identify the content of the concepts of «corporate social responsibility» and «corporate culture», as well as to generalize the features of the influence of corporate culture, based on the principles of social responsibility, on the company's competitiveness. Based on this goal, corporate social responsibility is considered in a narrow sense (through the timely payment of wages to employees, payment of taxes, compliance with legislation in the field of environmental protection, safety and health of workers, ethical behaviour within the framework of existing legislation) and in a broad sense (as voluntary the contribution of business to the development of society in the social, economic and environmental spheres). Provides a general description of the concepts of social responsibility of business: the concept of corporate egoism, the theory of corporate altruism, the theory of "reasonable egoism". It was emphasized that within the framework of corporate social responsibility it is customary to distinguish internal and external responsibility, and it is internal responsibility that is the corporate culture. The relationship has been built between the reputation, image of the company, corporate social responsibility and corporate culture, as factors of increasing its competitiveness. The main definitions are systematized and the key features of the concepts of «corporate culture» and «corporate social responsibility» are highlighted. The results of the implementation and observance of the principles of corporate social responsibility in the activities of companies, the principles of forming a corporate culture based on social responsibility, as well as the steps that management must go through to form a corporate culture based on social responsibility, which would support the development strategy of the organization.*

*Keywords:* corporate social responsibility, corporate culture, external environment, internal environment, company competitiveness.