

УДК 658.8:005.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-28>**Прушківський В. Г.**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії і підприємництва,
Національний університет «Запорізька політехніка»**Литовка В. А.**аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»**Prushkivskiy V.G., Litovka V.A.**

National University «Zaporizhzhya Polytechnic»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті висвітлено особливості формування корпоративної культури соціально відповідальних металургійних підприємств та розроблено науково-практичні рекомендації щодо їх управління в умовах сталого інноваційного розвитку. Авторами розглянуто погляди науковців щодо сутності та структури корпоративної культури. Норми і цінності є найбільш важливими елементами будь-якої організації. Для управління корпоративною культурною компанією важливим є поділ цінностей за ступенем їх прийняття в організації: визнані публічно (проголошені, засвоєні, підтримувані), фактичні та бажані цінності. Корпоративна культура компанії розглядається як складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Дана система має тісний взаємозв'язок з корпоративною соціальною відповідальністю. Корпоративна культура, яка не має цінностей соціальної відповідальності та не спрямована на стимулювання технологічних, маркетингових, соціальних чи управлінських інновацій, не може досягнути стійкої позитивної соціальної динаміки. Авторами здійснено аналіз корпоративної соціальної відповідальності, елементів корпоративної культури та стратегічного розвитку металургійних підприємств Групи «МЕТІНВЕСТ». Протягом останніх років основні зусилля компаній були зосереджені на екологічних цілях сталого розвитку, а саме модернізації підприємств. З метою досягнення сталого інноваційного розвитку та імплементації цінностей безпеки і турботи про екологію, металургійним підприємствам необхідно розвивати інноваційну культуру, зокрема стимулювати розвиток сталих інновацій та інноваторів серед персоналу, посилити виконання комплексу програм, які сприяють модернізації у виробничому й екологічному аспектах, здійснювати інвестиційну підтримку екологічних проєктів, спрямованих на покращення загального екологічного стану й підвищення рівня життя в містах присутності.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність, соціально відповідальна організація, цінності, корпоративні соціальні ініціативи, інноваційна культура, сталий інноваційний розвиток, металургійні підприємства.

CORPORATE CULTURE OF SOCIALLY RESPONSIBLE METALLURGICAL ENTERPRISES

The peculiarities of the corporate culture formation of socially responsible metallurgical enterprises are depicted and the scientific and practical recommendations for their management in terms of sustainable innovation are developed in the article. The authors consider the views of scholars on the nature and structure of corporate culture. Norms and values are the most important elements of any organization. It is important to divide the values according to the degree of their acceptance in the organization for the company's corporate culture management: publicly recognized (proclaimed, mastered, supported), actual and desired values. The company's corporate culture is as a complex dynamic hierarchical system consisting of formal (mission, vision, values embodied in the company's practice) and informal (social relationships, role models, rituals, important stories in the company) components that change under the influence of the internal and external environment of the company. This system is closely linked to corporate social responsibility. A corporate culture, which does not have the values of social responsibility and is not aimed at stimulating technological, marketing, social or managerial innovations, cannot achieve sustainable positive social dynamics. The authors have analysed the corporate social responsibility, elements of corporate culture and strategic development of metallurgical enterprises of the METINVEST Group. In recent years, the main efforts of companies have been focused on environmental goals of sustainable development, namely the modernization of enterprises. In order to achieve sustainable innovation and implementation of safety values and care for the environment, metallurgical enterprises need to develop an innovative culture, including stimulating the development of sustainable innovation and innovators among staff, strengthen the implementation of a set of programs that promote modernization in production and environmental aspects, projects aimed at improving the overall environmental situation and raising living standards in the cities of presence.

Keywords: corporate culture, corporate social responsibility, socially responsible organization, values, corporate social initiatives, innovative culture, sustainable innovative development, metallurgical enterprises.

JEL classification: M14, A13

Постановка проблеми. В умовах сталого інноваційного розвитку компанії все частіше звертають увагу на цінності, як на основу ділової діяльності, незалежно від того, зорієнтовані вони на споживачів продукції, співробітників, навколишнє середовище чи це стосується інших аспектів бізнесу, таких як інновації, безпека, справедливість. Загальновідомо, що корпоративна культура (КК) має тісний взаємозв'язок з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). Проте у даному контексті в економічній та управлінській літературі немає єдиної точки зору щодо характеру взаємозв'язку між цими поняттями, оскільки вважається, що КК є складником соціальної відповідальності бізнесу, з одного боку, а високий рівень корпоративної культури однією з її цілей, з іншого. Для металургійних підприємств України питання взаємодії КК та соціальної відповідальності актуалізується модернізацією виробництва, інноваційними та структурними змінами, впливом на навколишнє середовище та дотримання принципів сталого розвитку.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичні та практичні погляди формування корпоративної культури розкрито такими зарубіжними ученими як Д. Браун та І. Крамер [1], К. Голд [2], Дж. Коулман [3], Е. Шейн [4] та ін. Проблематика корпоративної культури та її взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю в умовах сталого й інноваційного розвитку досліджували такі українські вчені як І. Біла, Н. Насікан [5], А. Колод, О. Грішнова та О. Герасименко [6], Е. Коренев [7], І. Лебедев [8], Т. Смирнова, Ю. Голей [9], Т. Соболева [10] та ін. Проте проблема формування корпоративної культури металургійних підприємств в контексті взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю в умовах сталого інноваційного розвитку є недостатньо розкритими українськими вченими. Вищенаведене актуалізує дослідження сутності та цінностей корпоративної культури на прикладі металургійних підприємств, особливостей їх корпоративної соціальної відповідальності як інструменту управління корпоративною культурою задля досягнення цілей сталого інноваційного розвитку.

Мета роботи. Метою статті є висвітлення особливостей формування корпоративної культури соціально відповідальних металургійних підприємств та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її управління в умовах сталого інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для повноцінного розкриття основних положень статті вважаємо за необхідне спочатку розкрити сутнісні характеристики корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом управління і розвитку, що дозволяє орієнтувати співробітників на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії та в результаті підвищує якість виробленої продукції й конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження Е. Шейна переконують в тому, що «корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані та зафіксовані в документах і яких дотримується група, а й таких, які

існують в головах людей, відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [4]. На думку К. Голда, така культура втілює унікальні характеристики особливостей організації (підприємства), які виділяють її серед інших [2].

Корпоративна культура як складна ієрархічна система, що здатна до саморозвитку, потребує певної адаптації до історично вироблених ментальних моделей поведінки [11]. Проте як зазначає Дж. Коулман [3], не дивлячись на те, що кожна культура є унікальною, і безліч факторів створюють її, але принаймні існує шість загальних компонентів сильних культур. Виділення цих елементів може стати першим кроком до побудови диференційованої культури та стійкої організації. Основними компонентами корпоративної культури на думку Дж. Коулмана є: 1) бачення або місія; 2) цінності компанії, які є ядром її культури; 3) закріплення цінностей в практиці компанії; 4) люди, які або поділяють основні цінності компанії, або мають бажання та здатність сприймати ці цінності; 5) нарратив, тобто унікальна історія компанії, яка може мати як формальний, так і неформальний вигляд; 6) місце, тобто географія, архітектура чи естетичний дизайн – впливає на цінності та поведінку людей на робочому місці; формує культуру.

Згідно з концепцією Кренфілдського школи бізнесу корпоративна культура виступає як суб'єкт управління, що охоплює всі структурні елементи організації, зокрема [12]: тип влади (лідерства): традиційний, харизматичний і раціонально-легальний; структура організації, яка являє собою фіксовані взаємозв'язки між підрозділами і працівниками організації; система контролю (внутрішній і зовнішній контроль); норми і цінності, які діляться на підгрупи: норми і цінності, що поділяються всіма членами організації; індивідуальні норми та цінності; історія організації, яка включає в себе історію формування матеріального багатства, історію формування інтелектуальних ресурсів компанії, історію формування внутрішніх взаємин; «міфи» і «легенди», тобто PR-технології, історії успіху окремих працівників, історії просування і підтримки; мова і символи: символи як опосередковані ознаки стану організації: успіх, застій; символи як формальні товарні ознаки: товарні знаки, логотипи, форма одягу, символіка, фірмові технології.

Саме норми і цінності є найбільш важливими елементами будь-якої організації. Відповідно система цінностей компанії складається з індивідуальних (особистих), так і організаційних цінностей. Малбашич І. та Посарич Н. [13] визначають організаційні цінності як основні принципи, що визначають спосіб ведення бізнесу компанії. Для управління корпоративною культурою компанії важливим є поділ цінностей за ступенем їх прийняття в організації, зокрема визнані публічно (проголошені, засвоєні, підтримувані), фактичні та бажані цінності. Визнані та фактичні цінності є декларативними і розглядаються в офіційних організаційних документах організації. Проте це не означає, якщо компанія не має задекларованих цінностей в певних документах, то їх не існує в компанії. Кожна організація має цінності, які формально сформульовані або ні. Основною проблемою є наскільки деякі цінності насправді присутні в організації, і наскільки вони лише декларативно прийняті або щось, до чого організація прагне.

«Визнані» або «проголошені» цінності приймаються і поділяються всіма членами організації, вони визначають соціальні норми, які усвідомлюються співробітниками і регулюють їх поведінку. Ці цінності включають до стратегії, цілей, філософії компанії, гасл, висловів, історій легенд та міфів компанії. Фактичні цінності – це ті цінності, які насправді присутні в організації та впливають на поточну організаційну поведінку та керують нею.

Аналіз теоретичних положень [1–13] щодо корпоративної культури та її складових дає можливість надати власне визначення корпоративної культури як складної динамічної ієрархічної системи, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

В умовах глобалізації бізнесу провідні компанії світу дотримуються принципів сталого розвитку, що надає можливість їм забезпечити реалізацію збалансованості між екологією, економікою, соціальною сферою та дотримання зобов'язань перед працівниками, постачальниками, інвесторами, муніципалітетами, що відображається через корпоративну соціальну відповідальність. Під терміном «корпоративна соціальна відповідальність» (англ. corporate social responsibility) розуміється дотримання певних зобов'язань бізнесу в сприянні сталому розвитку та його відповідальності перед працівниками, державою, акціонерами та іншими зацікавленими особами [7-8]. Загальновідомо, що зв'язок сталого розвитку та КСВ – це заходи щодо зменшення негативного впливу компаній, підприємств чи інтегрованих структур на навколишнє середовище та соціальну сферу. Відповідно, соціально відповідальна компанія, дотримуючись принципів сталого розвитку має стійку структуру бізнесу та довгострокову перспективу.

З вищезазначеного випливає, що корпоративна культура має взаємозв'язок з корпоративною соціальною відповідальністю. Проте у даному контексті в економічній та управлінській літературі немає єдиної точки зору щодо взаємозв'язку між цими поняттями. Зокрема, Біла І.С та Насікан Н.І. [5] вважають, що КК є інструментом інноваційного менеджменту, елементом соціальної відповідальності бізнесу, дієвим внутрішнім джерелом стимулювання економічного зростання передових зарубіжних та вітчизняних підприємств у сучасних умовах. Існують і протилежні погляди, зокрема, на думку Гриненко А. та Іщанової М. [14], соціальна відповідальність є частиною корпоративної культури, а не навпаки. КСС є найефективнішими індикаторами успішності компанії, та як наслідок – факторами впливу на рейтинговий показник іміджу організації як успішного роботодавця. Вони зазначають, що українським компаніям варто дотримувалися підходу "корпоративного альтруїзму", а саме враховували не тільки фактори економічного характеру, а й людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності як на суспільство в цілому, так і на окремі зацікавлені групи, зокрема власний персонал.

На наш погляд, найбільш прийнятним є точка зору Колота А.М., Грішнєвої О.А. та Герасименко О.О. [6], які стверджують, що КК та СВ тісно взаємозв'язані

та мають обопільний вплив. Роль КК для розвитку СВ компанії визначається такими чинниками: 1) вона визначає організаційну ідентичність персоналу, уявлення про підприємство та його головні цінності, виступає джерелом відчуття стабільності, соціальної захищеності та надійності у працівників; 2) знання про головні принципи КК допомагають новим співробітникам адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, визначаючи найбільш важливе, ідентифікувати свою роль; 3) стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання, ідентифікує рольові моделі; 4) КК стимулює соціальну відповідальність роботодавця щодо працівників та відповідальність працівників стосовно до підприємства. Отже, корпоративна культура пронизує всю систему корпоративної соціальної відповідальності: носіями корпоративної культури є суб'єкти КСВ; регулювання соціальної відповідальності на рівні підприємства можливе на основі корпоративної культури.

КК, яка не має цінностей соціальної відповідальності, не може досягнути стійкої позитивної соціальної динаміки. Для досягнення такої динаміки потрібно формувати корпоративну культуру соціально відповідальної організації, яка передбачає «набір правил та норм, котрі задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу та впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності» [6]. Результативність імплементації цінностей соціальної відповідальності визначається правильним використанням та поєднанням інструментів впровадження соціальної відповідальності у корпоративну культуру та практику менеджменту підприємств, які називають корпоративними соціальними ініціативами.

В умовах сталого інноваційного розвитку перед компаніями постає питання формування КК, яка б відповідала принципам сталого розвитку та стимулювання продукування технологічних, маркетингових, соціальних чи управлінських інновацій. Відповідно вченими та управліннями використовується поняття «інноваційна корпоративна культура», яка являє собою «систему поширених в компанії норм і цінностей, що забезпечує високий рівень сприйняття, ініціації і реалізації інновацій» [9]. Носіями інноваційної корпоративної культури є керівник організації та топ-менеджери, які «транслиють» елементи культури підлеглим. При формуванні інноваційної культури в корпорації здійснюють акцент на двох напрямках [10]: 1) проголошення інноваційних цінностей у корпоративній культурі; 2) культивування інноваційних цінностей через створення сприятливого середовища для творчої, інноваційної діяльності.

Вважається, якщо організація бажає розвивати інноваційну культуру, то їй необхідно позбутися таких елементів поведінки, як підозра до інновацій та інноваторів, уникати ризику та ініціативи, прагнути зрівняльної оплати, низької інтенсивності праці шляхом змін у ставленні до праці та системи винагород. З позицій соціальної відповідальності розвиток інноваційної корпоративної культури передбачатиме: оновлення системи цінностей та донесення їх до персоналу за допомогою внутрішнього маркетингу; створення творчої атмосфери в колективі за допомогою конкурсів

оригінальних ідей; стимулювання до підвищення кваліфікації; розвиток нових мотиваційних та соціальних програм, що стимулюють прищеплення нових цінностей та правил етичної поведінки та інше.

Тепер розглянемо особливості формування корпоративної культури соціально відповідальних підприємств на прикладі групи «МЕТІНВЕСТ» – міжнародної вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній, які належать до Групи «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ). Дана група компаній є одним із лідером впровадження принципів соціальної відповідальності в Україні. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США [15].

Стратегічне бачення «МЕТІНВЕСТ» – стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Основні стратегічні цілі полягають у: забезпеченні стійкої конкурентної переваги у виробництві сталі; зміцненні позицій на стратегічних ринках; досягненні рівня найкращих практик у веденні бізнесу [15].

Варто зазначити, що КСВ, КК, і стратегія підприємства, з одного боку, тісно взаємообумовлені, а з другого – є основними чинниками ефективної діяльності організації, особливо за складних, нестабільних умов [6]. Група «МЕТІНВЕСТ» з огляду на виклики діяльності в 2015-2016 роках, а саме нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні, зниження цін на світових сировинних ринках, переглянула свою стратегію, так як нові виклики спричинили нові правила ведення бізнесу. «МЕТІНВЕСТ» запустив процес оновлення корпоративної стратегії, в рамках якої Група планує зосередитися на розвитку плоского прокату [16]. Інвестиції у виробництво чавуну, напівфабрикатів і продуктів довгого прокату скоротяться, тоді як основні засоби будуть спрямовані на низьковитратне виробництво сталі, поліпшення якості продукції та випуск продуктів з високою доданою вартістю. З огляду на вищевказані стратегічні зміни дослідження ефективності корпоративної культури група «МЕТІНВЕСТ» проводить постійно. При цьому компанія отримує високі оцінки, про що свідчить її перемога в спеціальній номінації «Корпоративна культура» в рейтингу журналу Leadership Journey [17]. Тобто питання розвитку корпоративної культури для українських металургійних підприємств, які мають багаторічну славу історію та активно здійснюють модернізацію виробничих потужностей є надзвичайно важливим.

«МЕТІНВЕСТ» визначає власну КК як сплав різних історій міст, епох і культурних традицій, що ставить перед компанією значні виклики, зокрема, зацікавити людей різних поколінь і субкультур з різними ціннісними орієнтирами та інтересами, зберігати традиції металургійної галузі та одночасно надати можливості молоді для реалізації їх новим ідеям та інноваціям. Наприклад, ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» (далі ПрАТ «ДКХЗ»), що спеціалізується на виробництві коксу, смоли, сульфату, амонія і продуктів переробки та декілька років тому є членом групи «МЕТІНВЕСТ», визначені принципи корпоративної культури, зокрема безпека і турбота про екологію, чес-

ність, лідерство, менталітет переможця, менталітет відповідального власника, взаємоповага та довіра [18].

КСВ є невід'ємним елементом бізнес-стратегії групи, оскільки, починаючи з 2006 року вона забезпечує дотримання цих принципів і підходів. Група Метінвест щорічно формує соціальні звіти відповідно до міжнародного стандарту «Global Reporting Initiative» (GRI) і принципів Глобального договору ООН. Також у 2018 році 71 компанія, що входить до World Steel Association, включно з Метінвестом, підписали оновлену Хартію сталого розвитку сталеливарної промисловості. Хартія підтверджує зобов'язання членів асоціації прийняти принципи сталого розвитку як основну бізнес-практику [19]. Наразі підприємства Групи СКМ здійснюють перехід від КСВ до принципів сталого розвитку, що обумовлює зміну підходів та заходів. З огляду на ці виклики було змінено правила, які діяли з 2006 року, та розроблено нову Політику Групи СКМ у сфері сталого розвитку [20].

Стратегічні принципи Групи Метінвест у сфері сталого розвитку спрямовані на забезпечення безпечних умов праці та зменшення впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів і енергоефективність, а також на виконання зобов'язань перед співробітниками, їхніми сім'ями і суспільством загалом. Основними напрямками є: відповідальність за свої дії перед місцевими громадами; добровільний внесок у розвиток регіонів присутності бізнесу; конструктивний діалог з усіма зацікавленими сторонами; впровадження принципів сталого розвитку в усі аспекти ділової практики.

Протягом останніх років основні зусилля компаній були зосереджені на екологічних цілях сталого розвитку, а саме модернізації підприємств в Маріуполі, Кривому Розі, Запоріжжі, що дало екологічний ефект, та соціальні – з початком військових дій на сході України, компанія сфокусувалася на допомозі постраждалим, розміщені біженців і відновлення інфраструктури міст. Не дивлячись на виклики Група зберегла підприємства, робочі місця, виплату заробітної плати і соціальних пільг. Також Група Метінвест з кожним роком збільшує соціальні інвестиції в розвиток міст, зокрема на інфраструктуру, медицину, спорт і освіту шляхом реалізації корпоративних соціальних програм та проєктів соціального партнерства. Зокрема, у 2019 році Метінвест підписав меморандум про співпрацю в напрямку покращення довкілля з Маріуполем, Запоріжжям і Кривим Рогом. Інвестиції в екологічну модернізацію становили понад 400 млн доларів. А у жовтні 2020 року Метінвест здійснив трансформацію соціального партнерства з містами, надаючи йому новий рівень [21–22].

З вищевказаного слідує, що Група Метінвест розглядає соціальну звітність як додаткову можливість розширити діалог з усіма зацікавленими сторонами й інструмент, що допомагає будувати взаємовигідні партнерські відносини. Тому першим стратегічним пріоритетом компанії до 2030 року є забезпечення сталого розвитку. Реалізацію цього завдання включено відповідно до Технологічної стратегії 2030, одним з напрямів якої є «Здоров'я, безпека та навколишнє середовище» [19]. В даному напрямі передбачається реалізація екологічних проєктів з модернізації для зниження викидів відповідно до європейських стандартів та забезпечення безпеки задля досягнення нульового травматизму співробітників підприємств.

Висновки. На основі проведеного теоретичного аналізу, авторами визначено, що корпоративна культура – це складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Оскільки корпоративна культура є динамічною системою, вона змінюється під впливом зміни стратегії компанії. Проведено аналіз взаємозв'язку корпоративної культури та соціальної відповідальності на прикладі Групи «МЕТІНВЕСТ». На сучасному етапі має корпоративну культуру як сплав різних історій міст, епох і культурних традицій, що ставить перед компанією значні виклики, зокрема, зацікавити людей різних поколінь і субкультури з різними ціннісними орієнтирами та інтересами, зберегти традиції металургійної галузі та одночасно надати можливості молоді для реалізації їх новим ідеям та інноваціям. Вважаємо, що задля досягнення сталого інноваційного розвитку компанії необхідно здійснювати управління корпоративною

культурою на засадах культивування інноваційних цінностей, цінностей захисту навколишнього природного середовища, співпраці із зацікавленими сторонами: співробітниками, споживачами, акціонерами, громадською, суб'єктами господарювання. З метою досягнення сталого інноваційного розвитку та цінностей безпеки і турботи про екологію, металургійним підприємствам необхідно посилити виконання комплексу програм, які змінюють екологічний стан у регіонах України, модернізуючи активи підприємств у виробничому й екологічному аспектах. Також підписання Меморандумів з територіями присутності – є важливим напрямком на перспективу щодо модернізації виробництв та інвестиційній підтримці екологічних проєктів, спрямованих на покращення загального екологічного стану й підвищення рівня життя в містах присутності. Посилення дій в цьому напрямі зменшить репутаційні та соціальні ризики у містах присутності з метою досягнення стабільного розвитку металургійних підприємств в ринкових умовах. Реалізуючи ці завдання та підходи група компаній забезпечить перехід від КСВ до принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера. Альпина Паблишер. 2018. 236 с.
2. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec. P. 568–575.
3. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard business review*. 2013. № 6. URL: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>.
4. Shein E.H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. 437 с.
5. Біла І.С., Насікан Н.І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 5 (16). С. 106–109. URL: <http://www.easterneurope-cbm.in.ua/16-2018-ukr>.
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колода. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
7. Коренев Е.Н. Корпоративна сталість: від функціональної до стратегічної імплементації. *Управління проєктами та розвиток виробництва*: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2014. № 1 (49). С. 99–107.
8. Лебедев І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139) С. 106–116.
9. Смирнова Т.А., Голей Ю.М. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2014. Випуск 22. С. 100–106.
10. Соболева Т.О. Напрями формування інноваційної культури в корпораціях. Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [редкол.: А.П. Наливайко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2012. № 31. С. 104–111.
11. Батичко Г.І., Кудлай В.О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 29–41.
12. Леонтьева Л.С. *Организационная культура: региональный аспект: монография*. Московская международная школа бизнеса «МИРБИС» (Институт); Институт государственного и муниципального управления МУБиНТ, Москва, 2004.
13. Malbašić I., Posarić N. A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian Companies: A Balanced Approach. 2017. *Management international conference (Venice, Italy, 24-27 May)* URL: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/6.pdf>.
14. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11–17.
15. Офіційний сайт групи «МЕТІНВЕСТ» URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/value>.
16. Больше, чем сталь. Социальный отчет 2015–2016. URL: <https://metinvestholding.com/ru/responsibility/socialreports>.
17. Група «МЕТІНВЕСТ»: переможець в спеціальній номінації «Корпоративна культура» в рейтингу журналу *Leadership Journey* URL: <http://www.leadership.name/nominacija-korporativnaja-kultura-gruppa-metinvest>.
18. Звіт про управління ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» за 2018 рік. URL: <http://www.dkhz.com.ua>.
19. Звіт зі сталого розвитку 2017-2018 «Людина та сталь». Офіційний сайт Групи «Метінвест». URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/24/ua/Metinvest_social_2019.pdf.
20. Політика Групи СКМ у сфері сталого розвитку. URL: <https://www.scm.com.cy/uploads/files/scm-csr-policy-ua.pdf>.
21. Сталий розвиток 2.0: Метінвест підтвердив важливість соціального партнерства. URL: <https://www.scm.com.ua/kso-news/ustoychivo-razvitie-2-0-metinvest-podtverdil-vazhnost-socialnogo-partnerstva>.
22. Метінвест підтвердив системність зеленого розвитку бізнесу та міст. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1832741-re-think-metinvest-pidtvrdil-sistemnist-zelenogo-rozvitku-biznesu-ta-mist>.

References:

1. Braun D., Kramer I. (2018) Korporativnoe plemja. Chemu antropolog mozhnet nauchit top-menedzhera [Corporate tribe. What an anthropologist can teach a top manager]. Alpina Publisher. (in Russian)
2. Gold K. (1982) Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*, Nov.-Dec., pp. 568–575.
3. Coleman J. (2013) Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard business review*, no. 6. Available at: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
4. Shein E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc.
5. Bila I.S., Nasikan N.I. (2018) Korporatyvna kultura yak skladnyk sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Corporate culture as a component of social responsibility of business]. *Skhidna Yevropa : ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 5 (16), pp. 106–109. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/16-2018-ukr>. (in Ukrainian)
6. Kolot A.M., Hrishnova O.A., Herasymenko O.O. (2015) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility] : navch. posib.; za zah. red. d.e.n., prof. A.M. Kolota. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
7. Koreniev E.N. (2014) Korporatyvna stalist: vid funktsionalnoi do stratehichnoi implementatsii [Corporate sustainability: from functional to strategic implementation]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva - Project management and production development*. Luhansk: vyd-vo SNU im. V.Dalia, no. 1 (49), pp. 99–107. (in Ukrainian)
8. Lebediev I.V. (2013) Zabezpechennia staloho rozvytku na zasadakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Ensuring sustainable development on the basis of corporate social responsibility]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current economic problems*, no. 139, pp. 106–116. (in Ukrainian)
9. Smyrnova T.A., Holei Yu.M. (2014) Vykorystannia pryntsyypiv innovatsiinoho menedzhmentu u protsesi formuvannia korporatyvnoi kultury [The use of the principles of innovation management in the formation of corporate culture]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii - Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management*, no. 22, pp. 100–106. (in Ukrainian)
10. Sobolieva T.O. (2012) Napriamy formuvannia innovatsiinoy kultury v korporatsiiakh [Directions of formation of innovation culture in corporations]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy - Strategy of economic development of Ukraine: zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana», Ukr. Soiuz promyslovtsiv i pidpriemstiv, In-t svit. ekon. i mizhnar. vidnosyn NANU ; [redkol.: A. P. Nalyvaiko (holov. red.) ta in.] - Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine, SHEI "Kyiv. nat. econ. Univ. Vadim Hetman», Ukr. Union of Industrialists and Entrepreneurs, World Institute. econ. and international. relations of NASU; [editor: AP Nalyvayko (editor in chief) and others]. Kyiv: KNEU, no. 31, pp. 104–111. (in Ukrainian)*
11. Batycho H.I., Kudlai V.O. (2013) Formuvannia korporatyvnoi kultury yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti PAT «MK «AZOVSTAL» [Formation of corporate culture as a factor of increase of efficiency of activity of PJSC «AZOVSTAL»]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, no. 1/2, pp. 29–41. (in Ukrainian)
12. Leonteva L.S. (2004) *Organizacionnaja kultura: regionalnyj aspekt* [Organizational culture: regional aspect]: monografija. Moskovskaja mezhdunarodnaja shkola biznesa «MIRBIS» (Institut); Institut gosudarstvennogo i municipalnogo upravlenija MUBiNT, Moscow. (in Russian)
13. Malbašić I., Posarić N. (2017) A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian Companies: A Balanced Approach. *Management international conference (Venice, Italy, 24-27 May)*. Available at: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/6.pdf>.
14. Hrynenko, A. & Ishchanova, M. (2015). Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku [Corporate culture of socially responsible bank]. *Ukraina: aspekty pratsi - Ukraine: aspects of work*, 2, 11–17. (in Ukrainian)
15. Ofitsiynyi sait hrupy «METINVEST» [METINVEST Group Official Website]. Available at: <https://metinvestholding.com/ua/about/value>. (in Russian)
16. Bolshe, chem stal. Socialnyj otchet 2015–2016 [More than steel. Social Report 2015–2016]. Available at: <https://metinvestholding.com/ru/responsibility/socialreports>. (in Russian)
17. Gruppa «METINVEST»: pobeditel v specialnoj nominacii «Korporativnaja kultura» v rejtinge zhurnala Leadership Journey [METINVEST Group: winner in the special nomination Corporate Culture in the Leadership Journey rating]. Available at: <http://www.leadership.name/nominacija-korporativnaja-kultura-gruppa-metinvest>. (in Russian)
18. Zvit pro upravlinnia PrAT «Dniprovskiy koksokhimichnyi zavod» za 2018 rik [Management Report of PJSC Dnipro Coke Plant for 2018]. Available at: <http://www.dkhz.com.ua>. (in Russian)
19. Zvit zi staloho rozvytku 2017–2018 «Liudyna ta stal». Ofitsiynyi sait Hrupy «Metinvest» [Sustainable Development Report 2017-2018 "Man and Steel"]. Available at: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/24/ua/Metinvest_social_2019.pdf. (in Ukrainian)
20. Polityka Hrupy SKM u sferi staloho rozvytku [SCM Group's Sustainable Development Policy]. Available at: <https://www.scm.com.cy/uploads/files/scm-csr-policy-ua.pdf>. (in Ukrainian)
21. Stalyi rozvytok 2.0: Metinvest pidtverdyv vazhlyvist sotsialnoho partnerstva [Sustainable Development 2.0: Metinvest reaffirmed the importance of social partnership]. Available at: <https://www.scm.com.ua/kso-news/ustoychivoe-razvitie-2-0-metinvest-podtverdil-vazhnost-socialnogo-partnerstva>. (in Ukrainian)
22. Metinvest pidtverdyv systemnist zelenoho rozvytku biznesu ta mist [Metinvest reaffirmed the systemic green development of businesses and cities]. Available at: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1832741-re-think-metinvest-pidtverdiv-sistemnist-zelenogo-rozvytku-biznesu-ta-mist>.