

Олександр Є. Попов*

КОНКУРЕНТНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Узагальнено соціально-економічні передумови формування організаційної культури підприємства. Розглянуто характер впливу архітектури корпоративних відносин в акціонерному товаристві на формування організаційної культури. Встановлено місце, роль та значення організаційної культури в корпоративній архітектурі соціально-відповідального акціонерного товариства. Визначено особливості утворення корпоративної культури акціонерного товариства. Виявлено закономірності формування корпоративного культурного простору акціонерного товариства як сукупності субкультур, в рамках яких здійснюється адаптація стейкхолдерів-інсайдерів щодо умов здійснення корпоративних відносин. Визначено складові корпоративної культури соціально-відповідального акціонерного товариства (морально-етичні імперативи діяльності; рівень толерантності персоналу; вимоги та обмеження щодо підтримки готовності до ризику та особистої ініціативи персоналу; цілеспрямованість, узгодженість і управлінська підтримка спільних дій; правила контролю, координації та взаємодії; культурне підґрунтя забезпечення ідентичності корпорації та її персоналу; система мотивації корпоративно-схваленої поведінки персоналу; функціональна підтримка гнучкості встановлення повноважень та свободи дій виконавців; засоби підтримки адаптивності до умов здійснення корпоративних відносин). Розроблено рекомендації щодо соціокультурного забезпечення конкурентного розвитку акціонерного товариства. Узагальнено характеристики та вимоги щодо упорядкування культурного контексту формування та реалізації конкурентної стратегії акціонерного товариства. Доведено, що корпоративна культура та конкурентна стратегія акціонерного товариства знаходяться у тісному взаємозв'язку, обумовленому високим рівнем залежності між встановленням стратегічних цілей у конкурентному суперництві та світоглядно-ціннісними орієнтирами стейкхолдерів, нормами і традиціями корпоративних відносин. Представлено підходи щодо створення мотиваційного забезпечення конкурентної спрямованості процесів формування корпоративної архітектури та організаційної культури соціально-відповідального акціонерного товариства. Доведено необхідність урахування оцінок стану сформованої корпоративної архітектури та організаційної культури при розробці та реалізації конкурентної стратегії соціально-відповідального акціонерного товариства.

Ключові слова: акціонерне товариство, корпоративна архітектура, організаційна культура, корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність, конкурентна стратегія, стейкхолдери.

Табл. 1. Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-252-253-112-120

Oleksandr YE. Popov*

COMPETITIVE ISSUES OF A SOCIALLY RESPONSIBLE JOINT-STOCK COMPANY'S CORPORATE ARCHITECTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION

The socioeconomic prerequisites for the enterprise's organizational culture formation have been generalized. The nature of the joint-stock company's corporate relations influence on the

* Kharkiv State Academy of Physical Culture. Ukraine.

organizational culture formation has been considered. The place, role, and significance of organizational culture in the socially responsible joint-stock company's corporate architecture have been determined. The peculiarities of the joint-stock company's corporate culture formation have been determined. The article identifies the regularities of the joint-stock company's corporate cultural formation as a set of subcultures within which the adaptation of stakeholders-insiders to the corporate relations conditions is carried out. The components of the socially responsible joint-stock company's corporate culture (moral and ethical imperatives of activity; staff tolerance level; requirements and restrictions for maintaining risk readiness and personal initiative of staff; purposefulness, coherence, and managerial support for joint actions; rules of control, coordination, and interaction; the cultural basis for ensuring the identity of the corporation and its personnel; system of motivation for corporate-approved personnel behavior; functional support for flexibility in establishing powers and freedom of action of executives; means of supporting adaptability to the conditions of the corporate relations) have been defined. Recommendations for socio-cultural support of a joint-stock company's competitive development have been developed. The characteristics and requirements for organizing the cultural context of the joint-stock company's competitive strategy formation and implementation have been generalized. It has been proved that a joint-stock company's corporate culture and competitive strategy are closely interrelated due to the high dependence on strategic goals set in competitive rivalry and stakeholders' worldviews, value orientations, norms, and corporate relations traditions. The article presents approaches to creating a socially responsible joint-stock company's motivational support for the competitive orientation of the corporate architecture and organizational culture formation. The necessity of considering the existing corporate architecture and organizational culture assessments result during the socially responsible joint-stock company's competitive strategy developing and implementing has been proved.

Keywords: joint stock company, corporate architecture, organizational culture, corporate culture, corporate social responsibility, competitive strategy, stakeholders.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.06.2022.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки перспективи розвитку підприємства у довгостроковій перспективі визначаються наявністю конкурентних переваг, що сприяють збільшенню частки ринку та розміру прибутку підприємства від виробничо-господарської діяльності. Необхідність забезпечення стійких конкурентних переваг є актуальним питанням для будь-яких підприємств, незалежно від обсягів діяльності, форми власності або галузевої приналежності. За думкою Портера М. [9], основними джерелами виникнення конкурентних переваг для підприємства в межах ринку (окремих сегментів) можуть бути низький рівень витрат (на ґрунті підвищення ефективності виробництва) або унікальність продуктової пропозиції (через диференціацію асортименту). Напрямки, форми і способи формування конкурентних переваг визначаються вибором певної конкурентної стратегії (цінового лідерства; диференціації; сегментоване цінове лідерство; фокусована диференціація), тобто комплексом дій, які підтримують визначену конкурентну перевагу підприємства.

Одним з найважливіших інструментів забезпечення ефективної реалізації конкурентної стратегії є культурна складова, тобто розбудова належних світоглядних, ціннісних, етичних засад формування цільових конкурентних переваг підприємства, що має сприяти підтримці процесу прийняття та реалізації інноваційних рішень, створенню умов для підвищення ефективності виробництва, налагодженню стійких зв'язків з постачальниками,

кредиторами та споживачами підприємства, а також забезпеченню атмосфери партнерства як із зовнішніми учасниками, так і всередині організації. Уособленням соціокультурних засад реалізації конкурентної стратегії підприємства є певний тип організаційної культури, сприятливої відносно до вимог формування цільових конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти соціокультурного забезпечення конкурентного розвитку підприємства докладно розглядалися в дослідженнях багатьох авторитетних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Джаа Й [5], Дмитрів А. [1], Доброскок Ю. [3], Крамер М. [10], Крикавський Є. [1], Ланкхорст М. [7], Ленсколд Д. [8], Пилипенко А. [2], Портер М. [9, 10], Савицька Н. [3], Стець О. [1], Холленсен С. [4], Шталь Т. [3] та ін. Окрему увагу щодо дослідження проблематики встановлення характеру впливу корпоративної архітектури соціально-відповідального бізнесу на формування організаційної культури акціонерних товариств (АТ) було приділено у роботах Ваккур Н. [12], Гао К. [5], Джуліан С. [5], Пулос Е. [6], Тан Д. [11], Херрера З. [12], Хіменес Д. [6], Чеппл Л. [11] та ін. Слід, проте відзначити, що питання формування корпоративної архітектури та організаційної культури соціально-відповідального бізнесу (зокрема, в контексті упорядкування взаємодії стейкхолдерів АТ) відповідно до потреб належного забезпечення конкурентного розвитку корпоративного бізнесу до цього часу залишаються недостатньо вивченими та потребують поглибленого подальшого розгляду.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка положень щодо формування соціокультурного забезпечення конкурентного розвитку соціально-відповідального акціонерного товариства.

Основні результати дослідження. Організаційна культура вважається сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в організації та культивуються її керівництвом. Організаційна культура відбиває соціокультурні аспекти створення та розвитку підприємства та є відображенням багатьох різноманітних аспектів його діяльності.

Специфічним різновидом організаційної культури великих підприємств, які звичайно утворюються у формі акціонерних товариств для ефективного здійснення значних обсягів господарської діяльності, є корпоративна культура (КК). Акціонерне товариство (корпорація) є організаційною формою реалізації корпоративних відносин, способом забезпечення ефективного співробітництва та поєднання внесків учасників корпоративного підприємництва. Корпоративна культура як різновид організаційної культури відрізняється від культури других типів організації наявністю більш широкого й різноманітного кола відносин та особливим (корпоративним) характером цих відносин.

Корпоративні відносини, які обумовлюють виникнення відповідної КК, звичайно є характерними тільки для підприємств колективної форми власності. Корпоративні відносини визначаються насамперед наявністю надзвичайно широкого кола учасників (стейкхолдерів — акціонерів, менеджерів, робітників, постачальників, споживачів, кредиторів, державних

установ), внесок яких до діяльності корпорації (капітал, підприємницькі здібності, живий труд, інфраструктурні ресурси та ін.) має критично важливе значення для забезпечення ефективності її функціонування. Взаємовідносини стейкхолдерів носять складний характер, заснований на різноманітні та суперечності інтересів.

Отже, КК часто вважається середовищем, в межах якого різноманітні складові підприємства знаходяться у взаємодії та в якому відбуваються основні організаційні процеси. КК визначає моделі мислення та поведінки персоналу як певну адаптивну реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання корпорації. Виникнення КК у цілому і формування окремих її складових зокрема звичайно відбувається з наступних джерел походження: національних (підприємницький менталітет, традиції та звичаї господарювання); індустріально-функціональних (галузеві і корпоративні культурні чинники); інституціональних (вплив держави та інших інститутів на соціокультурні процеси) факторів впливу. Під впливом цих факторів та з урахуванням техніко-технологічних і суто професійних чинників відбувається формування індивідуального культурного простору, що визначає характер корпоративних відносин, правила поведінки учасників, наявність та рівень корпоративних конфліктів, можливість досягнення консенсусу між різними стейкхолдерами. Корпоративна культура не є цілком однорідним явищем. Для більшості сучасних великих корпорацій притаманним є існування домінуючої культури та декількох субкультур в її рамках. Формування субкультур КК відбувається за умови необхідності адаптації окремих стейкхолдерів до певної специфіки діяльності (функціональні підрозділи) або територіальної диференціації (регіональні підрозділи). Наявність субкультур може бути обумовлена також відмінностями у поведінці окремих груп стейкхолдерів.

Використання КК як інструмента управлінського (непрямого) впливу сприяє залученню учасників корпоративних відносин до пошуку та використання резервів підвищення ефективності діяльності корпорації, удосконалення організації та управління виробництвом. Обґрунтованість вибору корпоративної місії і ціннісних орієнтацій, особливості кадрової політики, характер розподілу функціональних обов'язків, характер підзвітності та прийняття управлінських рішень, специфіка організації управлінського процесу формують практику корпоративного управління, організаційну поведінку та ін. За допомогою корпоративної культури здійснюється формування та контроль норм поведінки менеджерів та робітників, найбільш доцільних з точки зору інтересів більшості учасників корпоративних відносин.

Розгляд КК як об'єкта управління засновано на вивченні властивостей основних його елементів, пошуку взаємозв'язку між ними, визначенні джерел та засобів зміни будь-якої з властивостей. Покращення властивостей елементів визначають характеристики та особливості певної корпоративної культури.

Кожне підприємство складається з різноманітних складових, особливості взаємодії яких і формують в певній корпорації особисту корпоративну

культуру. Корпоративна культура є соціокультурним відбиттям реальних процесів функціонування корпорації та створює відповідні умови для її подальшої діяльності і розвитку. Базові уявлення учасників корпорації про пріоритети і форми корпоративного співробітництва визначають вихідні цінності та вірування, на яких базується діяльність підприємства. Прийняті цінності допомагають людині при виконанні своїх обов'язків. Зовнішнім проявленням КК є встановлення та культивування певних цінностей, що знаходять відображення корпоративному стилі управління, обслуговуванні, стилі одягу, мові тощо. В процесі діяльності корпорації виникають специфічні "міфи" та "легенди", що складають комплекс формальних та неформальних орієнтирів щодо корпоративного співробітництва.

До первинної КК звичайно властивими саме є ті якості, якими визначаються найбільш впливові й авторитетні стейкхолдери. Тому визначальним фактором формування певної КК є стиль керівництва та ступінь участі в процесі управління власників підприємства, які здійснюють вирішальний вплив на становлення та розвиток первинної КК. Кваліфікована, послідовна передача розуміння КК керівниками або власниками АТ до персоналу сприяє підтримці базових ідей та цінностей. Важливу роль в процесі збереження КК мають також методи соціалізації, які допомагають новим співробітникам адаптуватися до внутрішньоорганізаційного оточення. До найбільш переконливих засобів соціалізації належать історії та легенди, ритуали, символи успіху, специфічна мова й прийоми спілкування.

Корпоративна культура є одночасно важливою ознакою і визначальною характеристикою, за якою відрізняються різні корпорації, у тому числі — з огляду на суб'єктивний характер оцінок характеру соціальної відповідальності бізнесу, що визнається переважною більшістю стейкхолдерів. Основними характеристиками КК при цьому є такі: особиста ініціатива та рівень толерантності персоналу; готовність до ризику; цілеспрямованість, узгодженість і управлінська підтримка спільних дій; правила контролю, координації та взаємодії; ідентичність організації та її персоналу; система мотивації; гнучкість та свобода дій; адаптивність поведінки. Отже, культурна підтримка певної обраної конкурентної стратегії може мати деякі відмінності у виборі та формуванні системи цінностей (табл. 1). У той же час, обрана на базі головних соціокультурних засад розвитку корпорації конкурентна стратегія, в свою чергу, впливає на формування або зміну властивостей КК.

Культурний аспект стратегії цінового лідерства базується на підтримці ефективності масового виробництва стандартизованої продукції, за яку основними культурними цінностями, що мають першочергове місце у діяльності корпорації, є професіоналізм, стабільність, узгодженість та контроль в роботі персоналу. Цільовими настановами діяльності корпорації, яка обирає стратегію цінового лідерства, є стабільність її функціонування та розвиток за рахунок безперервного удосконалення організації управління та виробництва. В корпорації, яка обирає стратегію цінового лідерства, надається перевага саме тим працівникам, які визначаються у своїй роботі необхідним рівнем професіоналізму, відповідальності та здатності узгоджено працювати у колективі.

Таблиця 1. Організаційно-економічне забезпечення формування корпоративного культурного простору акционерного товариства, за конкурентними стратегіями, авторська розробка

Параметри корпоративного культурного простору	Пріоритети організаційно-економічного забезпечення формування корпоративного культурного простору, за конкурентними стратегіями	диференціації	цінове лідерство	сфокусоване в межах сегменту цінове лідерство	сфокусована диференціація
Готовність до ризику	удосконалення професійних якостей персоналу для підтримки існуючих цінностей та цільових настанов	пошук напрямів розвитку на основі підтримки нових ідей		удосконалення маркетингової політики, комунікаційна підтримка взаємодії із стейкхолдерами в межах цільових сегментів ринку	спрямованість на розвиток, підтримка інноваційних ідей на базі існуючого іміджу
Цільова орієнтація конкурентної поведінки	спрямованість на підвищення ефективності діяльності на основі чіткої регламентації дій виконавців	спрямованість на інноваційний розвиток за підтримки творчості персоналу		спрямованість на збільшення частки ринку за рахунок ефективної маркетингової діяльності	налагодування взаємозв'язку із споживачами продукції
Узгодженість і управлінська підтримка спільних дій	підтримка узгодженості дій через процедури контролю та запускання	підтримка інноваційних рішень		налагодження зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами	підтримка інновацій; налагодування зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами
Режими контролю	формування системи цінностей та правил поведінки, чітка регламентація обов'язків	формування системи цінностей, формалізованих і неформалізованих правил поведінки		формування системи цінностей та правил поведінки, регламентація обов'язків	формування системи цінностей та правил поведінки, регламентація обов'язків
Режими координації та підтримки взаємодія	забезпечення функціональної взаємодії лінійних підрозділів	підтримка взаємодії персоналу та вищого керівництва АТ		підтримка взаємодії інсайдерів та аутсайдерів АТ	підтримка взаємодії інсайдерів та аутсайдерів АТ
Особиста ініціатива та рівень толерантності персоналу	створення умов щодо ефективної виконавської діяльності	формування системи заохочення особистої ініціативи персоналу		підтримка особистої ініціативи переважно у сфері маркетингової діяльності	підтримка особистої ініціативи, переважно у сфері маркетингу
Ідентичність організації та її персоналу	створення іміджу на основі спільної корпоративної ідеології	створення іміджу на основі підтримки єдності колективу та творчості духу		створення іміджу на основі підтримки спільних цінностей	створення іміджу на основі корпоративної місії
Орієнтири мотиваційної підтримки	забезпечення професійного росту працівників	створення атмосфери причетності, підтримка корпоративної ідентичності		заохочення творчої ініціативи персоналу (в межах посадових повноважень і обов'язків)	диференціація особистого внеску працівників у результати діяльності
Гнучкість та свобода дій виконавців	чітка регламентація дій	забезпечення умов творчої діяльності		створення умов творчої реалізації управлінських рішень	створення умов творчої реалізації управлінських рішень
Адаптивність до умов зовнішньої середовища	рефлексивна підтримка відносин із клієнтами та партнерами	рефлексивна підтримка іміджу високої якості товарної пропозиції		рефлексивна підтримка відносин із клієнтами та партнерами	рефлексивна підтримка іміджу високої якості товарної пропозиції

Регламентованість і строга підзвітність переважної більшості виробничих операцій створюють умови щодо ефективної виконавчої діяльності. Підтримка професійного рівня працівників та узгодженості дій між окремими функціональними підрозділами створюють імідж цілісної організованої діяльності корпорації та сприяють розвитку внутрішнього партнерства, що знижує ймовірність розвитку різноспрямованих субкультур. Імідж надійного партнера з високим рівнем організації виробництва сприяє також підвищенню адаптивності корпорації до змін зовнішнього середовища.

Цільова спрямованість культурних заходів забезпечення конкурентної стратегії диференціації, навпаки, полягає у формуванні різноманітних креативних умов щодо стимулювання інноваційного розвитку корпорації переважно за рахунок підтримки творчої діяльності працівників. Метою корпорації, яка обрала стратегію диференціації, є формування та підтримка унікальних якісних характеристик товарів і послуг, що виробляються, а також всебічне удосконалення рівня обслуговування споживачів у цілому. Основними культурними цінностями, на які наголошує корпорація у такому випадку, є творчість, особиста ініціатива та партнерство. Система мотивації при виборі цієї стратегії заснована на ідеї причетності та передбачає залежність винагороди від особистого внеску учасників корпоративних відносин у процес прийняття або реалізації управлінських рішень стосовно інноваційного розвитку підприємства. Творча і креативна атмосфера, притаманна ситуації вибору стратегії диференціації, створює широкі умови для виникнення у межах однієї корпорації декількох субкультур.

Стратегія фокусування на сегменті (як за принципом цінового лідерства так і за принципом диференціації) насамперед вимагає всілякої підтримки стійких і належних взаємовідносин внутрішніх учасників корпоративних відносин (інсайдерів) із зовнішніми учасниками (аутсайдерами) в умовах пошуку та засвоєння певного цільового сегменту ринку. У зв'язку з цим, КК в переважній мірі має бути зорієнтована на підтримку маркетингової діяльності корпорації в межах досить індивідуалізованої системи корпоративних відносин (специфічність такої системи буде насамперед визначатися конкретними особистими рисами певних зовнішніх учасників корпоративних відносин). У випадку вибору корпорацією стратегії фокусування на сегменті за принципом цінового лідерства найбільша увага буде приділятися розвитку взаємовідносин як із споживачами, так і з постачальниками. Культурний аспект стратегії сфокусованої диференціації звичайно буде спрямований на всебічне забезпечення надійних усталених взаємовідносин зі споживачами. Мотивацією персоналу при виборі стратегії фокусування насамперед буде створення умов щодо професійного розвитку, а також заохочення щодо збільшення особистого вкладу працівників у розвиток діяльності корпорації.

Оцінка соціокультурної складової конкурентної стратегії базується на визначенні наявності та відповідності характеристик корпоративної культури до вимог забезпечення конкурентного розвитку корпорації. З цією метою слід вважати доречним використання підходів щодо оцінки організаційної культури, заснованих на виявленні параметрів таких ключових елементів корпоративної архітектури та організаційної культури соціально-

відповідального акціонерного товариства як: гнучкість та свобода дій; стабільність та контроль; диференціація і фокус на зовнішнього середовища; інтеграція та фокус на зовнішньому середовищі.

Базовою вимогою для реалізації стратегії диференціації вважається гнучкість та свобода дій, для стратегії лідерства у витратах – стабільність та контроль, для стратегії фокусування за принципом лідерства у витратах – диференціація та фокус на зовнішньому середовищі, для стратегії сфокусованої диференціації – інтеграція та фокус на зовнішньому середовищі.

Важливою характеристикою дій учасників корпоративних відносин, що визначає ефективність реалізації будь-якої конкурентної стратегії, є також обсяг повноважень і відповідальність цих учасників. В залежності від типу конкурентної стратегії ступень свободи дій буде мати досить різний характер, що буде знаходити відбиття у різноманітні вимог до працівників. Ця складова заслуговує особливої уваги з точки зору забезпечення належних корпоративних відносин. Оптимальне співвідношення свободи дій керівництва акціонерного товариства та контролю з боку власників акціонерного капіталу знижує ймовірність виникнення корпоративних конфліктів в процесі реалізації конкурентної стратегії та дозволяє забезпечувати підвищенню відповідальність керівництва перед власниками АТ для уникнення прийняття занадто ризикованих управлінських рішень.

Для оцінки стану зазначених складових корпоративної культури, які можуть впливати на ефективність реалізації конкурентної стратегії, доцільним є використання наступних груп показників: рівень кадрового потенціалу; рівень задоволення акціонерів; динаміка ринкової вартості акцій; рейтинг корпоративного управління у акціонерному товаристві.

Висновки. Організаційна культура і конкурентна стратегія корпорації знаходяться у тісному взаємозв'язку, обумовленому високим рівнем залежності між встановленням стратегічних цілей АТ у конкурентному суперництві та цінностями й світоглядом учасників корпорації, нормами і традиціями корпоративних відносин. Свідоме створення та підтримка належної корпоративної культури акціонерного товариства мають сприяти формуванню в учасників корпорації справжнього ринкового мислення, зміцненню соціальної стабільності та розвитку соціального партнерства. Корпоративна культура формує систему координат, яка визначає конкретну поведінку та дії учасників корпоративних відносин, а також через яку здійснюється погодження інтересів учасників із загальною метою розвитку АТ.

Напрямки подальших досліджень у цій сфері будуть пов'язані із розробкою рекомендацій щодо мотиваційного забезпечення соціокультурних засад конкурентного розвитку соціально-відповідального бізнесу.

1. Крикавський Є.В., Стець О.М., Дмитрів А.Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. Економіка, фінанси і право. 2019. №1/2. С. 35–40.

2. Пилипенко А.А. Організація рефлексивного управління розвитком підприємств та їх інтегрованих об'єднань. Управління розвитком. 2015. № 1. С. 58–62.

3. Савицька Н.Л., Шталь Т.В., Доброскок Ю.Б. Управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації: монографія. Харків «Форт». 2015. 200 с.

4. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. London: Financial Times Prentice Hall, 2010. 697 p.
5. Jia Y., Gao X., Julian S. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. *Strat Mgmt J.* 2020. №41. Pp. 290–307.
6. Jimenez G.C., Pulos E. (2016) Good Corporation, Bad Corporation. *Corporation Social Responsibility in the Global Economy: Open SUNY Textbooks.* New York : Genesco. 235 p.
7. Lankhorst M. Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. New York: Springer, 2017. 377 p.
8. Lenskold J.D. Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and corporate profitability. , McGraw-Hill. 2003. 268 p.
9. Porter M. E. On Competition. Harvard Business Press. 2008. 544 p.
10. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // *Harvard Business Review*, 2006. December . Pp. 78-92
11. Tan D.T., Chapple L. Corporate fraud culture: Re examining the corporate governance and performance relation. *Accounting & Finance.* 2017. Volume 57, Issue 2. Pp.597-620
12. Vakkur N.V., Herrera Z.J. Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy.. New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 279 p.

1. Krykavskiy E.V., Stets O.M., Dmytriv A.Ya. Stratehiya marketynhu tsinnosti: kontseptual na model vprovadzhennya. [Value Marketing Strategy: A Conceptual Model of Implementation]. *Economy, finance and law.* 2019. №1/2. C.35–40. [in Ukrainian]

2. Pylypenko A.A. Orhanizatsiya refleksyvnoho upravlinnya rozvytkom pidpryemstv ta yikh intehrovanykh ob yednan. [Organization of reflective management of the development of enterprises and their integrated associations]. *Upravlinnya rozvytkom.* 2015. № 1. C. 58–62. [in Ukrainian]

3. Savytska N.L., Stal T.V., Dobroskok Yu.B. Upravlinnya protsesamy vzayemodiyi pidpryemstv u kanalakh zbutu v umovakh hlobalizatsiyi: monohrafiya. [Management of processes of interaction of enterprises in sales channels in the conditions of globalization: monograph]. Kharkiv "Fort". 2015. 200 p. [in Ukra

4. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. London: Financial Times Prentice Hall, 2010. 697 p. [English]

5. Jia Y., Gao X., Julian S. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. *Strat Mgmt J.* 2020. №41. Pp. 290–307. [English]

6. Jimenez G.C., Pulos E. (2016) Good Corporation, Bad Corporation. *Corporation Social Responsibility in the Global Economy: Open SUNY Textbooks.* New York : Genesco. 235 p. [English]

7. Lankhorst M. Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. New York: Springer, 2017. 377 p. [English]

8. Lenskold J.D. Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and corporate profitability. , McGraw-Hill. 2003. 268 p. [English]

9. Porter M. E. On Competition. Harvard Business Press. 2008. 544 p. [English]

10. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // *Harvard Business Review*, 2006. December . Pp. 78-92 [English]

11. Tan D.T., Chapple L. Corporate fraud culture: Re examining the corporate governance and performance relation. *Accounting & Finance.* 2017. Volume 57, Issue 2. Pp.597-620 [English]

12. Vakkur N.V., Herrera Z.J. Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy.. New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 279 p. [English]