

УДК 316:364.465

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.16>

Грیشнова О.А.

*доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка*

Банніков П.О.

*аспірант,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ*

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ДРАЙВЕР КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*За результатами проведеного дослідження динаміки елементів організаційної культури вітчизняних компаній охарактеризовано сучасні реалії, що стали наслідком її трансформації в ході сучасної війни. Метою статті є визначення напрямів трансформації організаційної культури вітчизняних компаній в умовах повномасштабної війни росії проти України та пошук причинно-наслідкових взаємозв'язків розвитку організаційної культури та корпоративного волонтерства. Для досягнення мети використано результати проведеного авторами експертного опитування, логічний підхід, порівняльний, статистичний методи, а також методи наукового абстрагування та синтезу. Охарактеризовано зв'язок між організаційною культурою і корпоративним волонтерством, у результаті чого виявлено, що організаційна культура є дуже важливим інструментом стимулювання патріотизму персоналу і може стати дієвим інструментом повоєнної відбудови і національного відродження України.*

*Ключові слова:* організаційна культура, елементи організаційної культури, корпоративне волонтерство, війна росії проти України.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DRIVER OF CORPORATE VOLUNTEERING IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Grishnova Olena

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Bannikov Petro

*University of Economics and Law "KROK"*

*According to the results of the conducted study of the dynamics of the organizational culture elements of domestic companies, the modern realities resulting from its transformation during the modern war were characterized. The purpose of the article is to determine the directions of transformation of the organizational culture of domestic companies in the conditions of a full-scale war between Russia and Ukraine and to search for cause-and-effect relationships in the development of organizational culture and corporate volunteerism. To achieve the goal, the results of an expert survey conducted by the authors, a logical approach, comparative, statistical methods, as well as methods of scientific abstraction and synthesis were used. The connection between organizational culture and corporate volunteerism is characterized, as a result of which it was found that organizational culture is a very important tool for stimulating the patriotism of personnel and can become an effective tool for post-war reconstruction and national revival of Ukraine.*

*Keywords:* organizational culture, elements of organizational culture, corporate volunteering, russia's war against Ukraine.

**Постановка проблеми.** І організаційна культура, і корпоративна соціальна відповідальність, і корпоративне волонтерство, з одного боку, тісно взаємопов'язані і взаємообумовлені, а з другого – є основними чинниками ефективної діяльності організації, особливо за складних, екстремальних умов, якими стали для вітчизняного бізнесу пандемія і війна. Соціальна, економічна та політична нестабільність продовжують катастрофічно впливати на бізнес. Брак талантів, висока плінність персоналу, емоційна напруженість та погіршення добробуту працівників стають відчутними дедалі більше. Повномасштабне вторгнення росії в Україну посилює наявні виклики для вітчизняних підприємств та додало нових, як-от загрози обстрілів, мобілізація багатьох працівників,

відтік робочої сили за кордон та регіональні дисбаланси, пов'язані із переміщенням людей у безпечніші регіони, нестабільність енергопостачання та ін.

За сучасних умов для успішного розвитку на ринку підприємствам необхідна гнучка і адаптивна корпоративна культура. Це пов'язано, перш за все з тим, що навколишнє середовище змінюється настільки стрімко, що доводиться часто терміново приймати рішення, в щораз по-новому складних умовах, а на ознайомлення з ситуацією і виважені рішення просто немає часу.

Корпоративні плани, процедури і стандарти застарівають занадто швидко, тому єдиною твердою і незмінною опорою для прийняття рішень в компанії на всіх рівнях управління є саме організаційна культура, як система найбільш загальних і стабільних цінностей і цілей,

принципів і правил поведінки. Тому наявність сильної і стійкої, але в той же час гнучкої організаційної культури є одним із найважливіших факторів виживання в екстремальних умовах та збереження конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Є чимало відмінностей в інтерпретаціях феномену організаційної культури. Вони багато в чому ґрунтуються на різному розумінні самого поняття «культура». Смыслова проблема, яка існує в цьому аспекті, поглиблюється застосуванням в управлінні поряд з категорією «організаційна культура» категорії «корпоративна культура», а також різними підходами до їх визначення. Організаційна культура об'єднує такі поняття, як бізнес-філософія (місія організації), культура організації та бізнес-етика [5]. Організаційна культура визнається внутрішнім компасом співробітника компанії. Вона зазвичай створена цілеспрямовано, щоб впливати на процеси й результати діяльності організації. Тому культура стає своєрідним, але важливим і дієвим інструментом управління. Організаційна культура є одним з найвпливовіших елементів організаційного менеджменту, що характеризує концептуальну сутність організації з визначеною системою її цінностей. Чимало досліджень присвячені вивченню організаційної культури [1; 5; 8; 11; 12], але можна назвати лише поодинокі, присвячені їй змінам під час війни [10; 13]. Не вдаючися у дискусію щодо чіткого визначення в науковій літературі цього складного і абсолютного нечіткого феномену, у цій роботі організаційну (корпоративну) культуру визначимо як добре сформовану, стійку систему провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства [12, с. 33].

Іншим важливим поняттям цієї роботи є корпоративна соціальна відповідальність, якій присвячено багато глибоких досліджень і для її означення ми візьмемо таку добре перевірену тезу: корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури [16, с. 69].

Знаковим явищем корпоративної культури в час війни стало корпоративне волонтерство, дослідженню якого присвячено небагато робіт [6; 9; 14; 15], але його значення в суспільстві і в формуванні соціального капіталу підприємства дуже високе і наростає.

Водночас, проблеми взаємозв'язку, синергії і взаємовпливу організаційної культури, корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного волонтерства поки що не були досліджені ні у вітчизняній, ні в зарубіжній науковій літературі.

**Мета роботи.** Актуальність, соціальна й економічна значущість питань розвитку та формування організаційної культури як інструменту й результату корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та розвитку її феномена – корпоративного волонтерства визначили мету цієї роботи – визначення напрямів трансформації організаційної культури вітчизняних компаній в умовах повномасштабної війни росії проти України та пошук причинно-наслідкових взаємозв'язків розвитку організаційної культури та корпоративного волонтерства.

**Методологія.** В роботі використано результати проведеного авторами експертного опитування менеджменту провідних вітчизняних підприємств різних галузей економіки. За допомогою порівняльного та статистичного методів узагальнено дані щодо змін умов ведення бізнесу, виклики у сфері управління людським, інтелектуальним і соціальним капіталом для вітчизняних компаній в умовах війни. Логічний підхід застосовано для вивчення змін у організаційній культурі вітчизняних і закордонних компаній у зв'язку з російською агресією проти України. Методи наукового абстрагування, синтезу застосовані при формуванні пропозицій щодо покращення організаційної культури, посилення корпоративної соціальної відповідальності та розвитку корпоративного волонтерства в умовах війни та повоєнної відбудови України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Культура, що встановлює межу між дозволеним і недозволеним, між добрим і недобрим, між «своїм» і «чужим» завжди має нормативний характер. Вступаючи на роботу в організацію, людина сприймає її культуру в цілому, а також культуру управління тобто, по суті, погоджується із системою цінностей та соціальних інститутів. Або, не визнаючи їх, обирає інше місце роботи. Тобто, якщо людина буде виходити за межі дозволеного в організації, то скоріш за все її виключать з команди. Це можна вважати однією з ознак того, що корпоративна культура використовується у системі управління. Особливого значення і нових акцентів набуває корпоративна культура в умовах масштабних викликів, з якими останніми роками зустрілися компанії усього світу з причин глобальної пандемії, а вітчизняні підприємства, окрім того, зазнали надзвичайних потрясінь в результаті повномасштабної агресії росії проти нашої країни.

Основні зміни, які відбуваються у організаційній культурі вітчизняних підприємств у зв'язку з надзвичайними викликами сучасності, проаналізовані нами у попередніх роботах [2; 3; 13].

Продовжуючи попередні дослідження, ми вирішили відслідкувати, як пов'язані зміни у організаційній культурі з розвитком корпоративної соціальної відповідальності та корпоративним волонтерством під час війни.

Волонтерський рух в Україні має власну історію започаткування та розвитку. Історія ця, на жаль, сумна. Спалах волонтерської активності охопив усю країну у 2014 р. у зв'язку з воєнною агресією росії на Донбасі. Спочатку волонтерство поширювалось локалізовано, а згодом охопило всю країну. Необхідність допомагати армії, мирним жителям, які постраждали від військових дій росії, підтримувало волонтерський дух народу і набуло нового небаченого поштовху 24 грудня 2022 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням жорстокого агресора, окупацією, страшними руйнуваннями мирних об'єктів. Мобілізація ресурсів громадянського суспільства в Україні була реалізована саме через волонтерство у зв'язку із зовнішньою загрозою втрати територіальної цілісності української держави. Такий чинник не є типовим для активізації волонтерського руху в інших країнах світу.

У 2014 р. українці надавали вагоме значення волонтерському руху, про що свідчить дослідження «Волонтерський рух в Україні» на замовлення ООН. Так, 81% опитаних вважало, що волонтерський рух є обов'язковою складовою громадського суспільства,

85% – що волонтерство сприяє зміцненню миру, а 62% – визнали роль волонтерів у змінах, які відбулися в українському суспільстві. [14]

Волонтерство – явище дуже суб'єктивне і динамічне, тому його не легко обчислити або проаналізувати. Проте у світі працює фонд Charities Aid, який складає свій Всесвітній індекс благодійності вже більше десяти років. Цей індекс є найточнішим серед усіх наявних. Перший Всесвітній індекс благодійності CAF був опублікований на хвилі світової фінансової кризи, пропонуючи зрозуміти важливість щедрості у часи негараздів. Звіт містить результати опитування 1,95 мільйона осіб та аналіз 119 країн [7].

Цей звіт дає розуміння масштабів і природи благодійництва в усьому світі, досліджуючи три аспекти благодійної поведінки:

- 1) Допомога незнайомій людині.
- 2) Пожертва грошей на благодійність.
- 3) Витрати свого особистого часу.

За даними Charities Aid Всесвітній індекс благодійності у 2022 році становить 40%, що на 5% більше, ніж попереднього року. Розділ «Допомога незнайомій людині» займає найвищу позицію – 62%, наступний розділ «Пожертва грошей на благодійність» – 35% і найнижче знаходиться розділ «Витрати свого особистого часу» – 23%. Варто також зауважити, що всі три показники в індексі мають позитивну динаміку та зростають протягом останніх 4 років [7].

Тож на 31 березня 2022 року трійку лідерів за рівнем волонтерської діяльності займали Індонезія з показником 68%, Кенія (61%), США (59%) [7]. До десятки найщедріших країн світу увійшла й Україна. Фактично, Україна є єдиною європейською країною, яка посідає місце в топ-10, піднявшись у рейтингу з № 20 у 2020 році до № 10 у 2021 році.

Тож Україна посідає 10 сходинку із загальним показником 49%. Крім того, в розділі «допомога незнайомій людині» Україна займає 13 місце з показником 75%, в розділі «пожертва грошей на благодійність» – 29 місце (47%) та в розділі «витрати свого особистого часу» – 54 місце (24%). Серед сусідів України в цьому рейтингу стоять Замбія (50%) та Ірландія (49%) [7].

У звіті CAF зазначають: «Зростання в Україні за всіма трьома окремими параметрами може бути частково зумовлене соціально-економічним зростанням країни та культурними зрушеннями, які відбувалися в передвоєнні роки. Дослідження сприйняття українцями благодійності свідчать про те, що такі фактори, як підвищення рівня життя, впровадження нових і більш креативних способів благодійної діяльності» [7].

На основі узагальнення даних і досліджень [15] ми виділяємо такі причини актуалізації й небаченої активізації волонтерського руху в Україні:

- 1) повномасштабне вторгнення росії, пряма загроза життю кожного українця, тисячі невинних смертей і десятки тисяч поранень та втрати житла;
- 2) зростання соціальної напруги в українському суспільстві та загроза державному суверенітету;
- 3) поява в українському суспільстві нових груп, які потребують допомоги (внутрішньо та зовнішньо переміщені особи; діти, батьки яких пішли на війну; безпосередні учасники війни та їхні сім'ї; мешканці прифронтових міст та селищ тощо);

4) активізація роботи міжнародних організацій на території країни (після повномасштабного вторгнення Україною особливо зацікавилось багато благодійницьких організацій, а саме Міжнародна організація міграції (МОМ), Карітас та Карітас Спес, Ватикан та Папа Римський, GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees), Unicef, British Council, Save the children, Товариство Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, ОБСЄ, ПРООН та ін.);

5) неспроможність держави вирішити всі нагальні проблеми і потреби армії й населення швидко та повною мірою.

Водночас важливим аспектом є розвиток культури волонтерства. Волонтери – це звичайні люди, які живуть серед нас, це, нарешті, практично кожен з нас, адже всі ми тепер особливо активно допомагаємо незнайомим людям, які цього потребують, а надто – коли їхні потреби викликані війною. Важливо інформувати населення про можливості надати допомогу, про те, що займатись волонтерством важливо, значимо, не важко і не так багато часу. Волонтерська допомога раніше була переважно одноразова або періодична, а тепер перетворилася на постійну.

Дуже важливо, що в часи важких випробувань волонтерами стали не тільки практично всі громадяни України, але й більшість вітчизняних підприємств. Ми провели глибоке дослідження організаційної культури багатьох компаній, що діють в різних сферах економіки України [13].

Як показав аналіз елементів організаційної культури вітчизняних та міжнародних компаній в Україні (табл. 1), переважна більшість з них усвідомлено і цілеспрямовано здійснили активну трансформацію ціннісних засад організаційної культури підприємств, зокрема: всі без винятку компанії долучились до організації збору коштів для допомоги ЗСУ, волонтерських заходів щодо підтримки наших захисників, підтримки критичної інфраструктури та постраждалих під час воєнних дій, допомоги у доставці гуманітарних вантажів з-за кордону. Щодо змін організаційної культури, які були спрямовані на власний персонал, то всі підприємства більшою чи меншою мірою підтримали своїх співробітників (як матеріально, так і морально), зокрема повністю і вчасно, а іноді наперед, були виплачені зарплати, деякими підприємствами перераховано додаткову фінансову допомогу співробітникам, збережено посади та зарплати мобілізованим колегам, надано допомогу у переміщенні в безпечні місця, організовано психологічну допомогу тощо. Керівництво деяких компаній надало можливість персоналу працювати віддалено або перейти у офіси компаній в інших країнах.

Як видно з табл. 1, з досліджених основних під час війни елементів організаційної культури більшість зазнала суттєвих змін практично на всіх підприємствах. Особливо характерно, що корпоративні можливості для волонтерства у зв'язку з війною стали домінуючим елементом організаційної культури на всіх досліджених підприємствах.

І хоча ці підприємства – одні з кращих у своїй галузі, і не можна проектувати ситуацію на усі вітчизняні підприємства, однак кращі зразки поведінки швидко поширюються і на основі цього дослідження можна стверджувати, що корпоративне волонтерство стало могутньою течією організаційної культури вітчизняних підприємств.

Таблиця 1

Динаміка елементів організаційної культури, пов'язаних з корпоративним волонтерством, під впливом війни

Назва підприємства	Елементи ОК вітчизняних підприємств																				
	Елементи ОК, пов'язані з КВ					Елементи ОК соціальної відповідальності					Інші елементи ОК										
	Організація та наявність благодійної допомоги	Корпоративні можливості для волонтерства	Підтримка працівників, які вступили до лав ЗСУ та їх сімей	Права активної громадянської позиції та ціннісних орієнтацій	Забезпечення психологічної стабільності колективу	Можливість безпечної роботи	Допомога у евакуації працівників	Матеріальна підтримка працівників	Наявність комунікаційна система	Виключно державна мова спілкування у колективі											
Виробничі компанії																					
ТОВ «Сарненський хлібозавод»	+	+++	++	+	+									+						+	
СП «Вітмарк-Україна»	+	+++	++	+	+									+						-	
Банківські організації																					
АТ «ПУМБ»	+	+++	++	+	+									+						++	
АТ «Альфа-Банк»	+	+++	++	+	+									+						++	
Транспортно-логістичні компанії																					
ТОВ «Нова пошта»	+	+++	++	+	+									+						-	
ТОВ «Ділекс транспорт»	+	+++	++	+	+									+						-	
Будівельні компанії																					
ТОВ «ГРАНДМІЙСТЕР УА»	+	+++	++	+	+									+						+	
ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна»	+	+++	++	+	+									+						+	
Консалтингові компанії																					
«Deloitte Ukraine»	+	+++	++	+	+									+						+	
ТОВ «ВТС КОНСАЛТИНГ»	+	+++	++	+	+									+						+	

Примітки: + елемент ОК був і раніше, але значно посилюється з початком війни;  
 ++ елемент ОК виник і набув потужного розвитку у зв'язку з війною;  
 +++ елемент ОК виник і став домінуючим у зв'язку з війною;  
 - елемент ОК є на підприємстві, але останнім часом з ним нічого не змінилося.

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень ОК підприємств

Персонал є основним ресурсом, від якого залежить успіх бізнесу і, водночас, основним об'єктом і суб'єктом організаційної культури і корпоративного волонтерства підприємства. На початку травня 2022 року, Згідно з даними Міністерства соціальної політики в Україні зареєструвалися й отримали довідку внутрішньо переселених осіб (ВПО) понад 2,7 млн чол. У той же час, за даними УВКБ ООН, станом на 9 червня 2022 року понад 3,2 млн біженців з України зареєструвалися у Європі для отримання тимчасового захисту або подібного статусу [17].

Це стало черговим форс-мажорним фактором у контексті збереження персоналу та необхідності трансформації і розвитку організаційної культури вітчизняних компаній, оскільки така ситуація зумовила значні втрати інтелектуального капіталу та скорочення пропозиції робочої сили, особливо для тих компаній, які знаходяться в зонах, поближених до активних бойових дій і, для збереження бізнесу, були вимушені релокуватися або повністю перейти на дистанційну роботу. Нині організації усвідомлюють невідворотність змін і нових підходів. Еволюція робочого середовища вимагає динамічної організаційної культури, що спонукає керівників розвиватися разом зі своїми працівниками.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Отже, організаційна культура вітчизняних підприємств сьогодні змінюється з невласивою для цього феномена швидкістю. У відповідь на системні, непередбачувані, постійні загрози (і не тільки збереженню бізнесу, але й фізичному та психологічному стану працівників) керівники й колективи провідних вітчизняних компаній запроваджують ефективні якісні зміни, приймають унікальні ситуативні рішення, які допомагають підприємствам швидко пристосовуватися до ситуації, зберігати ринок, робочі місця, створювати більш ефективну, стійку та адаптивну організаційну культуру.

Важливим виявом високої організаційної культури в час війни стало корпоративне волонтерство, потужна

активізація якого виявлена нами на всіх досліджених підприємствах усіх секторів економіки. Безумовно, це стає дуже важливим інструментом стимулювання патріотизму персоналу, зміцнює організаційну культуру, підвищує лояльність як працівників, так і клієнтів, розвиває бренд роботодавця.

Стрімкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи. Вирішальними факторами розвитку нині є гнучкість та адаптивність. Для компаній вкрай важлива наявність сильної організаційної культури, яка допомагає створювати стійкі команди, готові до нових викликів. Значно зростає увага до ризиків, пов'язаних із людьми, та необхідність впровадження технологій для об'єднання й посилення команд.

Якості сильної організаційної культури визначають умови, у яких вона формується і ґартується. В Україні ці умови диктує шалена швидкість змін, непередбачуваність та небезпека ситуації. Головним для організаційної культури в такій ситуації є пошук нових рішень та створення стійких команд. Також наразі важливим є питання добробуту людей, а в перспективі – створення інклюзивного середовища для реінтеграції людей, які пройшли через війну. Тому серед цінних якостей організаційної культури постає гнучкість, відповідальність за рішення в умовах невизначеності, емпатія та щира турбота про людей, забезпечення рівних умов для розкриття потенціалу команд.

Таким чином, організаційна культура виступає дуже важливим елементом ефективної стратегії виживання компанії в умовах невизначеності і допомагає їй отримати досить вагомі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Це є важливою умовою швидкого повоєнного відновлення економіки і національного відродження України.

В подальших дослідженнях автори планують оцінити кількісно і якісно глибину сучасних змін в організаційній культурі підприємств і визначити структуру та основні напрями розвитку корпоративного волонтерства в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Anning-Dorson, T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2021. 5, 1309–1325. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
2. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. 2(43), 380–391. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578>
3. Grishnova, O., Cherkasov, A., Brintseva, O. Transition to a New Economy: Transformation Trends in the Field of Income and Salary Functions. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(2), 18–31.
4. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. 1(383), 182–191. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
5. Mullakhmetov, K.S., Sadriev, R.D. Akhmetshin, E.M. Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*. 2018. 21, 519–528.
6. Volunteering Statistics for 2022: How Charitable Are We? *Teamstage.io*. URL: <https://teamstage.io/volunteering-statistics/>
7. World Giving Index (2022). *Charities Aid Foundation*. URL: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2022-publications/caf-world-giving-index-2022>
8. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. Zeb, F. The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*. 2021. 27(2), 658–683. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
9. Азьмук Н.А. Волонтерська діяльність як траєкторія реалізації трудового потенціалу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2019/33.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/33.pdf)
10. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. *Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини IT*. 2022. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>

11. Балака О.Г. *Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудоових відносин*. PhD Thesis. Київ, 2014.
12. Грішнова О.А., Науменко, А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка і управління*. 2010. 2, 33–38.
13. Грішнова О.А., Карюк В.І. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії Covid-19. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. 62, 206–223.
14. На замовлення Організації Об'єднаних Націй в Україні – «Волонтерський рух в Україні». *GfK Ukraine*. 2014. URL: [https://www.slideshare.net/two\\_day/survey-results-2014](https://www.slideshare.net/two_day/survey-results-2014)
15. Проценко О.О. Волонтерство в сучасній Україні: фактори актуалізації. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. 7(32), 89–94.
16. Колот А.М., Грішнова О.А. *Соціальна відповідальність*. Київ: КНЕУ, 2015.
17. Філіпчук Л., Сирбу О. Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня – 10 червня 2022). *ГО «Центр дослідження суспільства»*, 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-cherhnya-2022/>

#### References:

1. Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 5, 1309–1325. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
2. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578>
3. Grishnova, O., Cherkasov, A., & Brintseva, O. (2019). Transition To A New Economy: Transformation Trends In The Field Of Income And Salary Functions. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 18–31.
4. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1(383), 182–191. DOI <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
5. Mullakhmetov, K.S., Sadriev, R.D. & Akhmetshin, E.M. (2018). Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*, 21, 519–528.
6. Volunteering Statistics for 2022: How Charitable Are We? *Teamstage.io*. Available at: <https://teamstage.io/volunteering-statistics/>
7. World Giving Index (2022). *Charities Aid Foundation*. Available at: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2022-publications/caf-world-giving-index-2022>
8. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
9. Az'muk, N.A. (2019). Volonters'ka diyal'nist' yak trayektoriya realizatsiyi trudovoho potentsialu v Ukrayini [Volunteer activity as a trajectory of realization of labor potential in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], 8. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2019/33.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/33.pdf)
10. Antunevych, V. (2022). Yak viyna zminyla orhanizatsiyu kul'turu ta tsinnosti kompaniy [How the war changed the organizational culture and values of companies]. *Onlayn media pro tekhnolohiyi, pidpryyemnystvo ta novyny IT* [Online media on technology, entrepreneurship and IT news]. Available at: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
11. Balyka, O.H. (2014). *Korporativna kul'tura yak instytut udoskonalennya sotsial'no-trudovykh vidnosyn* [Corporate culture as an institution for improving social and labor relations], PhD Thesis. Kyiv.
12. Hrishnova, O.A., Naumenko, A.V. (2010). Korporativna kul'tura yak resurs zabezpechennya stratehichnoyi stiykosti pidpryyemstva [Corporate culture as a resource for ensuring the strategic stability of the enterprise]. *Економіка і управління* [Economics and Management], 2, 33–38.
13. Hrishnova, O.A., Karyuk, V.I. (2022). Transformatsiya orhanizatsiyanoi kul'tury ukrayins'kykh kompaniy v umovakh viyny ta pandemiyi COVID-19 [Transformation of the organizational culture of Ukrainian companies in the conditions of war and the COVID-19 pandemic]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya ekonomichna* [Bulletin of Lviv University. Economic series], 62, 206–223.
14. Na zamovlennya Orhanizatsiyi Obyednanykh Natsiy v Ukrayini – "Volonters'kyi ruh v Ukrayini" [Commissioned by the United Nations in Ukraine – "Volunteer Movement in Ukraine"] (2014). *GfK Ukraine*. Available at: [https://www.slideshare.net/two\\_day/survey-results-2014](https://www.slideshare.net/two_day/survey-results-2014)
15. Protsenko, O.O. (2019). Volonterstvo v suchasniy Ukrayini: faktory aktualizatsiyi [Volunteering in modern Ukraine: actualization factors]. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 7(32), 89–94.
16. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A. (2015). *Sotsial'na vidpovidal'nist'* [Social responsibility]. Kyiv: KNEU.
17. Filipchuk, L., Syrбу, O. Vymushena mihratsiya i viyna v Ukrayini (24 berezhnya – 10 chervnya 2022) [Forced migration and war in Ukraine (March 24 – June 10, 2022)]. *HO "Tsentri doslidzhennya suspil'stva"*, 2022. Available at: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-cherhnya-2022/> (in Ukrainian)