

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано актуальність розробки нових елементів у формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємств. Досліджено зміст та особливості інтерпретації поняття «стратегія корпоративної соціальної відповідальності підприємства» і запропоновано авторське тлумачення досліджуваної дефініції. Систематизовано науково-методичні підходи до формування етапів стратегії (КСВ) підприємства. Розроблено інноваційну конструкцію організаційної моделі формування та реалізації стратегії КСВ підприємства. Досліджено окремі доміанти формування стратегії (КСВ) підприємства. Зазначено місце у процесах побудови стратегії та окреслено риси системи взаємовідносин підприємства із стейкхолдерами.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, модель, стейкхолдери, підприємство.

KHRUSHCH V. O.

Khmelnytskyi National University

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING STRATEGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ENTERPRISE

The article outlines development of new elements in the process of forming strategy of corporate social responsibility of an enterprise. The author analyzes the notion of 'strategy of forming social responsibility of an enterprise' by comparing its various interpretations and suggests an alternative definition based on the obtained data. Methodological approaches to defining stages of social responsibility of an enterprise are classified. An innovative structure model of implementing social responsibility of an enterprise has been developed. Key dominants of shaping social responsibility strategies are analyzed. Special attention is paid to relations between enterprise management and stakeholders in the process of defining enterprise's social responsibility strategy.

Key words: corporate social responsibility, strategy, model, enterprise, stakeholders.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В сучасних умовах подолання наслідків кризи, за об'єктивної необхідності інноваційного розвитку, все більше керівників різних підприємницьких структур вважають своїм головним завданням пошук та розробку механізмів, які дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність і соціально-економічну стабільність організацій на довгострокову перспективу. Наразі, одним із таких дієвих механізмів є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Ознайомлення із досвідом розвинутих зарубіжних країн показує, що подібний механізм існує в практиці управління компаніями вже протягом останніх 40–50 років. Головною характеристикою КСВ є те, що вона спрямована не лише на сталий стратегічний розвиток самого бізнесу, але і на задоволення інтересів суспільства і держави в цілому. Синергетика такої взаємодії і є ключем до успішного просування та забезпечення стабільності підприємств і бізнес-структур. В умовах розгортання інтеграційних процесів стратегія КСВ українських підприємств стає необхідністю та дієвим інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності як самих організаційних структур, так і в цілому економіки держави.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Фундаментальний внесок у створення, становлення та розвиток теорії КСВ внесли зарубіжні вчені: Беккер Г., Боуен Г., Беббідж Ч., Віндзор Д., Ван Марревійк М., Девіс К., Друкер П., Керолл А., Престон Л., Пост Д., Сен-Сімон К.А., Штойер Р. Систематизовані дослідження концепції КСВ були проведені Акерманом Р., Ван Марревійком М., Віндзором Д., Вудом Д., Керролом А., Кларксоном М., Левітом Т., Лонгсдоном Д., Фрідманом М. та ін. Концептуальні засади концепції КСВ було сформовано ще у середині ХХ ст., зокрема у праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953) американського економіста Г. Боуена. У цій роботі вчений сформулював доктрину соціальної відповідальності як обов'язок бізнесменів здійснювати політику та приймати рішення, що є пріоритетними із огляду на етичні цінності та цілі розвитку всього суспільства. У ході подальших досліджень даної проблематики поступово сформувалася наукова концепція корпоративної соціальної відповідальності як обґрунтування необхідності відповідального відношення всіх учасників суспільної взаємодії до суспільства та навколишнього середовища (праці західних науковців: К. Девіса, А. Керолла, Д. Чандлера, Ф. Котлера та Ненсі Лі, М. Палацци, М. Фрідмана, П. Друкера та багатьох інших). Розвиток теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу і сьогодні привертає увагу широкого кола науковців. Серед українських та вчених ближнього зарубіжжя варто відзначити роботи Д. Баюри, П. Вернера, І. Ворончак, Т. Грібцової, О. Затеїшикової, А. Колота, О. Лазоренко, Ю. Лазар, М. Мельника, Г. Назарової, Н. Супрун та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Успішне впровадження КСВ у діяльність організаційних структур можливе шляхом розробки стратегії КСВ підприємства. Останнім часом проблематика розробки стратегії викликає все більший інтерес у науковців, однак процеси формування та

реалізації стратегії КСВ підприємства потребують подальшого дослідження. Такі проблемні питання, як сутність та домінанти формування стратегії КСВ підприємства, послідовність її формування та реалізації і, власне, загальний організаційно-економічний механізм стратегії КСВ підприємства, ще мало досліджені. В переважній більшості робіт [8–15] автори трактують сутність поняття «стратегія КСВ підприємства» неоднозначно, і як, правило, дають характеристику її особливостей; пропонують послідовність формування та реалізації стратегії КСВ підприємства, але не наводять її організаційну модель. У той же час, формування стратегії КСВ як окремої функціональної стратегії у стратегічному наборі сучасних підприємств – необхідність, яка викликана реаліями сьогодення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка інноваційного підходу до формування стратегії КСВ підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: теоретичне узагальнення і критичний аналіз підходів науковців до трактування сутності та характеристик поняття «стратегія КСВ підприємства»; розробка інноваційної конструкції організаційної моделі формування та реалізації стратегії КСВ підприємства; дослідження домінантів формування стратегії (КСВ) підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у програмних документах Європейського Союзу ототожнюється із поняттям «соціальна відповідальність бізнесу». Так, у стратегії «Європа-2020» КСВ трактується як добровільні зобов'язання підприємницьких структур, які виходять за межі чинних законодавчих норм, нести відповідальність за результати своєї діяльності не тільки в економічній, але й у соціальній та екологічній сферах [1].

У міжнародному стандарті ISO 26000 КСВ визначається як відповідальність організації за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище, яка реалізується шляхом прозорості та етичної поведінки; сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству й міжнародним нормам поведінки та інтегрована в діяльність організації [3].

Ми підтримуємо думку Супрун Н.А., яка трактує КСВ як «комплекс цінностей, заходів і процесів, що відображають добровільне зобов'язання компанії щодо реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі), результати яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації, вирішенню завдань сталого розвитку організації та суспільства в цілому» [14, с.165].

Слід зазначити, що успішне впровадження КСВ у діяльність підприємства можливе шляхом розробки стратегії КСВ підприємства. Як свідчить аналіз літературних джерел [8–15] сутність та характеристики стратегії КСВ підприємства трактується по-різному, табл. 1.

На основі систематизації підходів авторів зазначимо:

1. Автори визнають стратегію КСВ підприємства як корпоративний документ, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з якими здійснюється діяльність (операційна діяльність) компанії (Лазоренко О., Колишко Р., Місько Г.А., Мелашин Ж., Старінець І. та ін.). На нашу думку, підхід щодо впровадження КСВ лише в операційній діяльності підприємства є необґрунтованим, наразі КСВ має впроваджуватись у ході усіх видів діяльності підприємства. Більше того, ми підтримуємо точку зору Супрун Н.А. про те, що КСВ є поняттям широким у змістовному наповненні та стосується не лише підприємницького середовища, а й суспільства в цілому [13, с. 191].

2. КСВ такі вчені, як Місько Г.А., Поважний О.С., Орлова Н.С., Харламова А.О. та інші, вважають невід'ємною частиною бізнес-стратегії (корпоративної стратегії) підприємства. Як правило, вони не відокремлюють стратегію КСВ у стратегічному наборі підприємства, а вважають її необхідним чинником формування корпоративної стратегії підприємства. Про доцільність виділення стратегії КСВ на функціональному рівні зазначено у роботах Затеїшикової О.О. [6, с. 201] та Мерзлікіної Г.С. і Грібцової Т.Ю. [9]. Ми також розділяємо цю думку.

3. Стратегію КСВ вважають довготривалою програмою дій (Лазоренко О., Колишко Р. та ін.); сукупністю механізмів, принципів та конкретних заходів з впровадження КСВ (Мелашин Ж., Старінець І.); внутрішньо-організаційною стратегією розвитку, що може розглядатися як активна соціальна позиція компанії (Супрун Н.А.); способом ефективного управління соціальними та бізнес-процесами (Харламова А.О., Поважний О. С., Орлова Н. С.); циклічним процесом безперервної модернізації системи управління компанії (Мерзлікіна Г.С., Грібцова Т.Ю.). Зазначені підходи частково відображають сутність стратегії КСВ, однак не є вичерпними та спонукають до дискусії. Наприклад, недостатньо обґрунтованою ми вважаємо позицію авторів щодо визнання стратегії способом ефективного управління соціальними та бізнес-процесами. На нашу думку, виходячи із сутнісного наповнення КСВ як економічного поняття, розподіл на рівні підприємства на соціальні процеси та бізнес-процеси здійснювати непотрібно, оскільки соціальна складова присутня у різних сферах діяльності підприємницьких структур.

Отже, наразі серед вчених не існує єдиної думки щодо сутності, змісту та місця у стратегічному наборі підприємства стратегії КСВ. В окремих роботах стратегію КСВ вважають частиною загальної (корпоративної) стратегії розвитку підприємства чи бізнес-стратегії; деякі дослідники визнають стратегією

концепцію КСВ та пропонують підприємствам формувати стратегію КСВ та доповнювати нею стратегічний набір.

Таблиця 1

Трактування сутності поняття «стратегія КСВ підприємства» та його характеристик

Автор (джерело)	Трактування поняття та характеристик
Лазоренко О., Колишко Р. та ін. [12, с. 32-33]	Корпоративний документ, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з якими здійснюється операційна діяльність компанії. Реалізація КСВ передбачає впровадження довготривалої програми дій, які націлені на вирішення завдання підвищення привабливості організації для інвесторів, органів влади та працівників
Місько Г.А. [10, с. 115]	Корпоративний документ, у якому визначаються цінності і стандарти, згідно з якими здійснюється операційна діяльність підприємства. Успіх компанії у цій сфері залежить від її професійності, якості відносин із групами зацікавлених сторін.
Мелашич Ж., Старінець І. [8]	У більш широкому розумінні стратегія – це сукупність механізмів, принципів та конкретних заходів з впровадження КСВ. Це корпоративний документ, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з якими здійснюється діяльність компанії.
Супрун Н.А. [13, с. 197]	Це стратегія діяльності будь-якої організації (уряду, місцевих органів влади, приватних компаній, неурядових організацій), що ґрунтується на принципах відповідальності організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, реалізується через прозору та етичну поведінку, яка зважає на очікування заінтересованих сторін, не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки.
Супрун Н.А. [14, с. 172]	КСВ є не лише внутрішньо-організаційною стратегією розвитку, а може розглядатися як активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством та виявляється в участі компанії у вирішенні найгостріших соціальних проблем громади та суспільства.
Харламова А.О. [15]	Корпоративну соціальну відповідальність підприємства під час формування корпоративної стратегії можна розглядати як спосіб ефективного управління соціальними та бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу компанії на суспільство.
Поважний О. С., Орлова Н. С. [11, с. 5]	Корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) підприємства для формування корпоративної стратегії можна розглядати як спосіб ефективного управління соціальними та бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу компанії на суспільство. Кожна компанія, яка сповідує ідеї корпоративної соціальної відповідальності та вважає її філософією свого бізнесу, розробляє своє бачення сталого розвитку та формулює принципи корпоративної соціальної відповідальності в стратегії свого розвитку.
Мерзлікіна Г.С., Грібцова Т.Ю. [9, с. 41]	Реалізація комплексної стратегії КСВ на основі принципів системи збалансованих показників – це циклічний процес безперервної модернізації системи управління компанії із врахуванням вимог зовнішнього та внутрішнього середовища

Джерело: систематизовано автором

Слід також відмітити, що наведені у табл. 1 підходи вчених лише частково відображають сутність поняття «стратегія» у класичному його розумінні, а містять окремі характеристики стратегії та особливості її формування і реалізації.

Ми підтримуємо думку, що «стратегія – це еластична, узагальнена модель розвитку суб'єкта господарювання, яка містить в собі визначені стратегічні цілі, технології, ресурси та систему управління, яка забезпечує її конкурентоспроможну дієздатність і адаптацію до реальної економічної ситуації» [16, с. 62–65].

Вважаємо, що стратегія КСВ підприємства – це одна із функціональних стратегій, яка за типом є забезпечувальною стратегією у стратегічному наборі підприємства. Поряд з іншими функціональними стратегіями вона визначає стратегічну соціальну орієнтацію окремих функціональних підсистем управління виробництвом і забезпечує досягнення ними цілей, а також керованість процесами дотримання корпоративної стратегії і виконання місії підприємства.

Виходячи із визнання нами стратегії підприємства як моделі його розвитку та визнаючи стратегію КСВ однією із функціональних стратегій, які виробляються в рамках корпоративної стратегії підприємства, ми пропонуємо наступне трактування сутності стратегії КСВ підприємства.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності підприємства – це узагальнена модель соціально-орієнтованого розвитку підприємства, яка націлена на реалізацію корпоративної стратегії, підтримання взаємодії з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), участь в розвитку місцевого співтовариства, підтримку держави в соціальних питаннях, містить в собі визначені довгострокові цілі, технології (інструменти досягнення), ресурси і систему управління, що забезпечує її дієздатність та адаптацію до реальної економічної ситуації.

Запропоноване визначення, на відміну від інших, враховує базові сутнісні якості (ознаки) стратегії, а саме те, що стратегія одночасно є проєктивною (направленою), реактивною (яка адаптується) та динамічною (що розвивається).

Успішне впровадження КСВ у діяльність підприємства можливе шляхом розробки стратегії КСВ підприємства.

Процес формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства містить послідовність окремих етапів. Аналіз літературних джерел з даної проблематики [5–7, 12 та ін.] дає підстави стверджувати про наявність різних науково-методичних підходів до формування стратегії КСВ підприємства, в частині кількості послідовних етапів. Так, науковці пропонують виділити таку кількість етапів:

– авторський колектив роботи: «Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності» – 4. Вважаємо, що запропонована послідовність побудови стратегії містить важливі етапи формування стратегії, реалізацію окремих із них автори відображають практичними прикладами і пропонують зразки анкетного опитування, однак вона є досить узагальненою та складною для практичного застосування [12, с. 32];

– Затеїщикова О.О. – 5. На нашу думку, такий підхід можна вважати одним із базових під час формування функціональних стратегій підприємства [6, с. 202];

– Грібцова Т.Ю. – 6. Вважаємо, що підхід автора містить основні (ключові) етапи розробки та впровадження КСВ підприємства [5, с. 90–97];

– Лазар Ю.В. та Феліковська О.О. – 10. Такий підхід є досить деталізованим у частині впровадження КСВ в середині окремого підприємства, однак він не відображає зв'язок стратегії КСВ із загальною стратегією підприємства, не містить оцінки зовнішнього корпоративного середовища та ін. [7, с. 199–203].

На нашу думку, інноваційна конструкція організаційної моделі формування та реалізації стратегії КСВ підприємства має містити 4 послідовних етапи, рис. 1. Запропонована модель складає основу організаційного механізму формування стратегії КСВ у системі корпоративного управління підприємством.

Згідно із ISO 26000 засадничими принципами КСВ, на яких будується стратегія КСВ підприємства, є:

- добровільність;
- інтегрованість у довгострокову стратегію розвитку підприємства;
- відповідальність за результати діяльності підприємства;
- відповідність правовим (в тому числі міжнародним) та етичним нормам, які прийняті у суспільстві;
- врахування потреб та очікувань зацікавлених осіб;
- прозорість діяльності підприємства;
- підзвітність;
- узгодженість із цілями сталого розвитку суспільства [3].

В ході побудови стратегії КСВ підприємства мають враховувати, крім означених принципів, стратегічні цілі КСВ, а саме:

- формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку;
- концепція бізнесу, який орієнтований на підвищення національної конкурентоспроможності;
- неухильне виконання вимог законодавства (податкового, трудового, екологічного);
- виробництво доброякісної продукції та послуг для споживачів;
- інвестиції в розвиток виробництва та людського потенціалу;
- побудова добросусідських і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами;
- врахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці [1].

Важливим елементом стратегії КСВ виступає відповідальність підприємства перед стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), які мають різний рівень вимог та можливість їх донесення до підприємства. Політика КСВ має бути направлена на оптимізацію взаємодії широкого кола груп інтересів, на основі врахування їх очікувань та нівелювання можливих ризиків. Ефективність стратегії КСВ залежить від відповідального відношення підприємства до цих очікувань та адекватної відповіді на них. У стратегії КСВ підприємства основним орієнтиром має стати визначення основних прав заінтересованих осіб та заохочення активної співпраці між ними і підприємством у забезпеченні довготривалого та стабільного розвитку. Під час побудови системи взаємовідносин із стейкхолдерами доцільним є використання матриці, запропонованої Р. Фріменом. Згідно із підходом науковця, підприємству потрібно: 1) встановити усіх важливих стейкхолдерів; 2) створити групи найбільш значимих стейкхолдерів із врахуванням таких критеріїв, як їх впливовість, законність, терміновість їх вимог; 3) сформулювати власну стратегію відносин із стейкхолдерами [2].

Підприємство має здійснити вибір стратегії співпраці зі стейкхолдерами, які можна поділити на внутрішні (працівники, акціонери, власники, менеджери підприємства) та зовнішні (інвестори, партнери, кредитори, громадські організації, місцева влада, урядові установи). Аналіз закордонних досліджень показує, що останнім часом теорія стейкхолдерів розвинулась в бік довгострокового створення вартості компанії. Це процес, за якого важливим є довгострокове співробітництво, а не отримання швидкого прибутку.

Р. Фріман виділяє 10 принципів, що сприяють розвитку відносин компанії зі своїми стейкхолдерами:

1. Постійне відслідковування інтересів стейкхолдерів. Основна ідея полягає в тому, що створення вартості є спільною дією компанії; прагнучи приносити прибутки акціонерам, компанії повинні дбати та балансувати інтереси всіх груп стейкхолдерів.

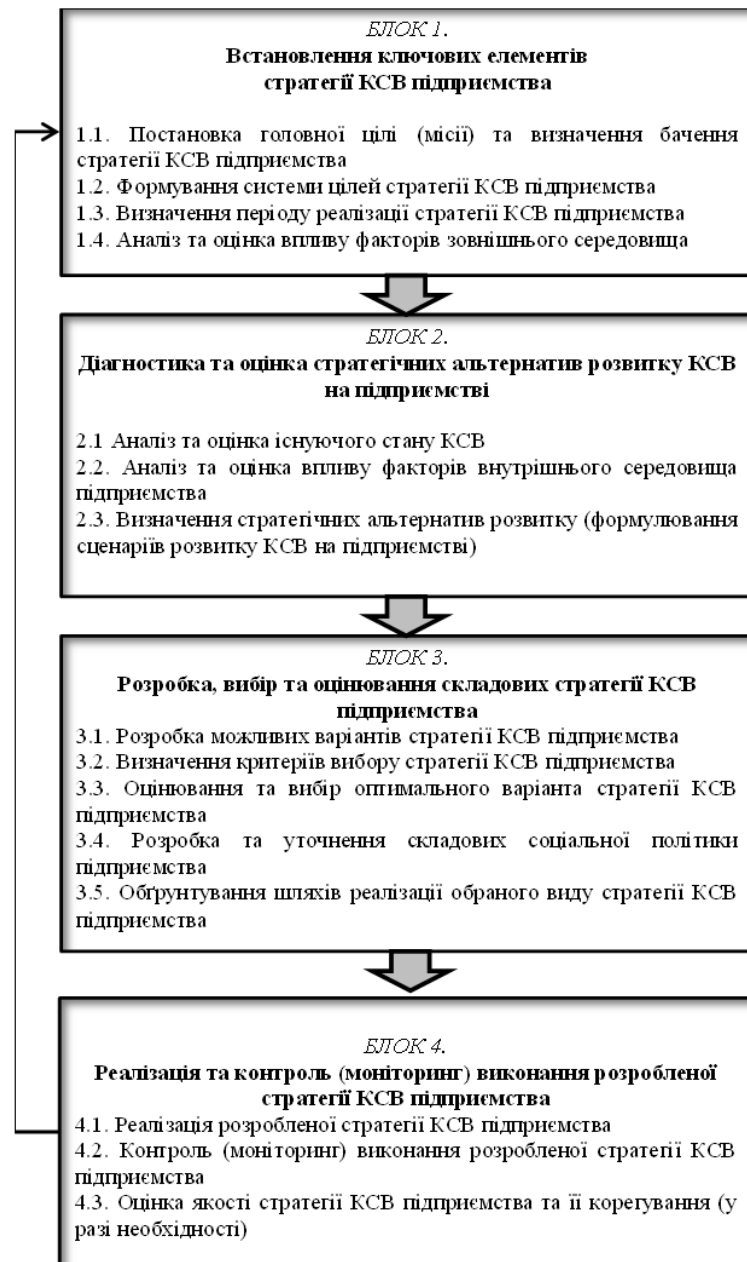


Рис 1. Інноваційна конструкція організаційної моделі формування та реалізації стратегії КСВ підприємства

2. Визнання того, що стейкхолдери – це реальні люди зі своїм обличчям та цінностями.
3. Пошук таких шляхів вирішення проблем, котрі задовольняли б одночасно декілька груп стейкхолдерів.
4. Залучення до інтенсивної взаємодії зі стейкхолдерами, і не тільки з тими, які мають прихильне ставлення до компанії та її діяльності. Необхідно різними методами вести діалог і з клієнтами, і з постачальниками, і з працівниками, і з акціонерами, а також не забувати про різноманітні спільноти, засоби масової інформації, критиків та ін.
5. Прагнення самим керувати взаємовідносинами зі стейкхолдерами, а не залишати це урядові.
6. Використання маркетингових підходів.
7. Недопущення пріоритету інтересів однієї групи стейкхолдерів над інтересами іншим протягом тривалого часу.
8. Необхідність ведення переговорів з усіма стейкхолдерами.
9. Постійний моніторинг змін процесів.
10. Дотримання даних обіцянок [2].

М. Морсін і М. Шульц пропонують 3 моделі стратегій співпраці зі стейкхолдерами: інформування (information strategy), реагування (response strategy) та залучення (involvement strategy), які є найбільш розповсюдженими, табл. 2 [4].

Таблиця 2

Три комунікаційні стратегії КСВ

Характеристики	Тип стратегії		
	стратегія інформування (information strategy)	стратегія реагування (response strategy)	стратегія залучення (involvement strategy)
Вид зв'язку із компанією	Суспільна інформація (поширення об'єктивної інформації про діяльність компанії), односторонній зв'язок	Двосторонній асиметричний зв'язок. Взаємодія та зворотній зв'язок проявляється в формі результатів досліджень суспільної думки. Відсутня рівновага у відносинах з громадськістю	Двосторонній симетричний зв'язок
Зацікавлені сторони	Запит додаткової інформації про зусилля компанії в сфері КСВ	Мають бути впевнені, що компанія є соціально відповідальною та сповідує принципи етичності	Спільні корпоративні зусилля в сфері КСВ
Роль зацікавлених сторін	Підтримка компанії, або ні. Стейкхолдери є досить впливовими, можуть як підтримати (лояльність, споживацькими звичками), так і нашкодити (демонстрації, бойкоти).	Зацікавлені сторони реагують на корпоративні дії	Зацікавлені сторони беруть участь і пропонують корпоративні заходи
Вирішення КСВ фокуса	Топ-менеджмент	Топ-менеджмент. Дослідження зворотного зв'язку за допомогою опитування громадської думки, проведення діалогу тощо	Взаємодія компанії з зацікавленими сторонами
Стратегічне завдання	Інформування зацікавлених сторін рішення в сфері КСВ	Продемонструвати зацікавленим сторонам, як компанія інтегрує свої проблеми. Зміна поведінки залежно від запитів зацікавлених сторін.	Систематичний взаємовигідний діалог із зацікавленими сторонами
Завдання відділу корпоративних комунікацій	Дизайн, привабливий концепт повідомлення про рішення в сфері КСВ	Визначення відповідних зацікавлених сторін	Побудова взаємовигідних відносин

Джерело: систематизовано автором на основі опрацювання [4, с. 326]

Зазначені комунікаційні стратегії КСВ можуть бути застосовані у практиці українських підприємств [17, с. 114–118].

Висновки. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності як окремої функціональної стратегії у стратегічному наборі сучасних підприємств – необхідність, яка викликана реаліями сьогодення. Як свідчить світовий досвід, об'єктивні потреби інноваційного розвитку у промислово розвинутих країнах обумовили виникнення концепції соціальної відповідальності, яка значно розширює традиційне розуміння відповідальності бізнесу, доповнює низку його функцій у суспільному розвитку, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності та вартості бізнесу. Ключовою ознакою даної концепції виступає концентрація інтересів підприємств у сфері взаємодії зі стейкхолдерами, участь підприємницьких структур у розвитку місцевого співтовариства та підтримка держави у реалізації соціальної політики. Для інтенсифікації процесів розвитку соціально-орієнтованої економіки в Україні необхідно проводити політику соціальної відповідальності бізнесу. Запорукою її успіху є розробка стратегії КСВ підприємства.

Література

1. Europe-2020 / European Commission [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
2. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach / Freeman R.E. – Boston : Pitman, 1984. – 46 р.
3. ISO 26000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/home.html>.
4. Morsing M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies / Mette Morsing, Majken Schultz // Business Ethics: A European Review. – 2006. – Volume 15. – № 4. – Р. 323–338.
5. Грибцова Т.Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив / Т.Ю. Грибцова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 90–97.

6. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200–205.
7. Лазар Ю.В. Особливості формування корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах / Ю.В. Лазар, О.О. Феліковська // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 195–204.
8. Мелашич Ж. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики [Електронний ресурс] / Ж. Мелашич, І. Старінець // Страховий клуб КНЕУ. – Режим доступу : <http://pck.kneu.edu.ua/?p=174>.
9. Мерзликина Г.С. Формирование стратегии предприятия на основе корпоративной социальной ответственности / Г. С. Мерзликина, Т. Ю. Грибцова // Управленческие науки : научно-практический журнал. – 2014. – Вып. 1(10). – С. 34–41.
10. Місько Г.А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 36. – С. 113–118.
11. Поважний О. С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності / О.С. Поважний, Н.С. Орлова // Менеджер. – 2014. – № 1. – С. 4–10.
12. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / [кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р. та ін.]. – К. : Вид-во «Енергія», 2008. – 96 с.
13. Супрун Н.А. Інститут корпоративної соціальної відповідальності: принципи, завдання та пріоритети розвитку / Н.А. Супрун // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна». – 2011. – Вип. 40-2. – С. 190–197.
14. Супрун С.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Еуро-2020») / С.А. Супрун // Український соціум. – 2013. – № 2 (45). – С. 163–176.
15. Харламова А.О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії [Електронний ресурс] / А.О. Харламова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410>.
16. Хрущ Н. А. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. А. Хрущ // Економіст. – 2008. – № 9. – С. 62–65.
17. Khrushch N.A. The comprehensive evaluation of management decisions efficiency / N.A. Khrushch, P.M. Hryhoruk // Journal L'Association 1901 «SEPIKE». – Osthofen, Deutschland; Poitiers, France, 2013. – Aus. 3. – P. 114–118.

Надійшла 06.10.2016; рецензент: д. е. н. Григорук П. М