

УДК 336.64:330

Чумак О. В.

### ОЦІНКА ЧИННИКІВ ПУБЛІЧНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*Проаналізовано зміст поняття “соціальна відповідальність” у бізнесі з погляду науки та нормативного подання. Уточнено визначення соціальної відповідальності для державних підприємств, узагальнено напрями реалізації цієї концепції з урахуванням досвіду зарубіжних країн. Встановлено зв’язок складових соціальної відповідальності з чинниками внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування державних підприємств. Для оцінювання впливу чинників визначених складових щодо окресленого середовища застосовано методичні аспекти технологій SWOT- та PEST-аналізу. Побудовано відповідні матриці, в яких подано систему обраних чинників за різними рівнями розрізів і деталізації. Виявлено сильні й слабкі сторони за всіма середовищами (економічним, політико-правовим, соціокультурним та технологічним) з огляду на можливості й загрози кожного чинника, що дало змогу сформулювати напрями їхнього ймовірного впливу на рівень соціальної відповідальності державних підприємств. Виокремлено основні напрями розвитку державних підприємств, покращання показників за якими буде забезпечено в умовах упровадження соціальної відповідальності.*

Ключові слова: державне підприємство, соціальна відповідальність, оцінка, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Рис. 1. Табл. 4. Літ. 11.

Чумак О. В.

### ОЦЕНКА ФАКТОРОВ ПУБЛИЧНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

*Проанализировано содержание понятия “социальная ответственность” в бизнесе с точки зрения научного и нормативного представления. Уточнено определение социальной ответственности для государственных предприятий, обобщены направления реализации данной концепции с учетом опыта зарубежных стран. Установлена связь составляющих социальной ответственности с факторами внутренней и внешней среды функционирования государственных предприятий. Для оценки влияния факторов определенных составляющих относительно обозначенной среды применены методические аспекты технологий SWOT- и PEST-анализа. Построены соответствующие матрицы, в которых представлена система выбранных факторов по разным уровням разрезов и детализации. Выявлены сильные и слабые стороны по всем средам (экономической, политико-правовой, социокультурной и технологической) с учетом возможностей и угроз каждого фактора, что позволило сформировать направления их вероятного влияния на уровень социальной ответственности государственных предприятий. Выделены основные направления развития государственных предприятий, улучшение показателей по которым будет обеспечено в условиях внедрения социальной ответственности.*

Ключевые слова: государственное предприятие, социальная ответственность, оценка, SWOT-анализ, PEST-анализ.

© Чумак О. В., 2016

*Oksana Chumak*

### **ASSESSMENT OF FACTORS OF PUBLICITY OF STATE ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE SYSTEM OF SOCIAL RESPONSIBILITY**

*The content of the notion of “social responsibility” of business is analyzed in terms of science and legislation. The author suggests a more precise definition of the social responsibility of state enterprises and generalizes directions of implementation of the concept based on international practice. A link between the components of the social responsibility – social, economic and political – with factors of internal and external environment of state enterprise functioning is found. Methodological aspects of SWOT-analysis and PEST-analysis are applied to assess the impact of the determined factors in the specified environment. The respective matrixes providing a system of the selected factors at different levels of perspective and specification are developed. The author identifies strengths and weaknesses of each environment (economic, technological, political and legislative, social and cultural) in view of opportunities and threats of each factor, which enables to form directions of their likely impact on the level of the social responsibility of state enterprises. The major directions of state enterprise development which will ensure performance improvement while implementing social responsibility are determined.*

**Key words:** state enterprise, social responsibility, assessment, SWOT-analysis, PEST-analysis.

**JEL classification:** L32, M14.

За умов глобалізації та інтеграції підприємств різних держав до світового економічного простору уряди країн надають велике значення діяльності своїх компаній на іноземних ринках, і передусім дотриманню ними стандартів забезпечення прав людини, трудових відносин, якості управління, сертифікації продукції, охорони довкілля. У зв'язку з цим на сьогодні у реальному секторі актуалізовано таке явище, як соціальна відповідальність бізнесу, котра передбачає відповідальність організацій за вплив їхніх дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, дотримання чинного законодавства на всіх рівнях із метою сприяння сталому розвитку. Соціальна відповідальність бізнесу спрямована на виконання високих стандартів діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо з метою вирівнювання економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності та показників прибутковості в довгостроковому періоді. Теорія і практика розвитку соціальної відповідальності в системі державних фінансів указують на складність, поліструктурність і певну невизначеність відносин між державою, керівниками, персоналом, громадськістю та ін. Відтак, відсутність комплексного обґрунтування методичних засад оцінювання впливу чинників на соціальну відповідальність та необхідність формування інформаційного підґрунтя щодо її дотримання як інструменту впливу на запити й рішення користувачів визначають необхідність наукового обґрунтування механізму його забезпечення.

Дослідженню соціальної відповідальності бізнесу присвячені роботи багатьох учених у галузі економіки, менеджменту та фінансів, зокрема О. Го-

ловінова [1], А. Колота [2], М. Кужелева [3], І. Курінної [4], С. Мельника [5] та інших вітчизняних і зарубіжних учених.

Мета статті – визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу та розроблення методичного підходу до формування й оцінювання системи чинників, котрі обумовлюють якість публічності показників діяльності державних підприємств.

МВФ розроблено нормативні документи з регулювання прозорості, які рекомендовано використовувати національним урядам під час формування економічної політики у сфері державних фінансів. Зокрема, Кодексом належної практики стосовно забезпечення прозорості в бюджетно-податковій сфері (Code of Good Practices on Fiscal Transparency) визначено рекомендації щодо зобов'язань уряду оприлюднювати повну та достовірну інформацію стосовно державних фінансів і забезпечувати можливість громадського й незалежного контролю за інформацією у цій сфері. Висунення окреслених вимог до функціонування національних державних підприємств зумовило проведення відповідних реформ, спрямованих на вдосконалення корпоративного управління, встановлення чітких бізнес-цілей, забезпечення прозорості показників їхньої діяльності.

Дієвим інструментом, за допомогою якого державні підприємства\* можуть виконати вимоги до публічності результатів діяльності, є корпоративна звітність, сформована за структурою, узгодженою із запитами користувачів крізь призму соціальної відповідальності бізнесу. Як зауважує О. Головінов, поняття соціальної відповідальності включає різноманітність взаємодоповнюючих і альтернативних теорій [1, с. 187]. Аналіз джерел свідчить, що соціальна відповідальність бізнесу здебільшого в нормативно-правовому полі чи наукових працях визначається як концепція, зобов'язання або стратегія (табл. 1).

О. Поважний виокремлює як центральне поняття концепції соціальної відповідальності соціально відповідальний бізнес, котрий розглядається в значенні добровільної стратегії компанії, що має на меті досягнення сталого розвитку та здійснюється з огляду на потреби власного персоналу, місцевих громад і довкілля [7]. С. Мельник відносить соціальну відповідальність бізнесу до сфери діяльності, яка діє на трансформаційній основі (роботодавці, органи влади, профспілки тощо), вирішуючи соціально важливі проблеми всередині бізнесу і ззовні на муніципальному, регіональному та національному рівнях [5]. А. Колот визначає суть корпоративної відповідальності як імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства і суспільством загалом [2]. Згідно з тлумаченням Європейської комісії, корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство [8].

---

\* Відповідно до Господарського кодексу України державними є підприємства унітарні (не мають прав власності на активи та наділені правами управління) й корпоративні (створюються в різних корпоративних формах).

**Характеристика визначень соціальної відповідальності у бізнесі**

Джерело	Термін	Зміст
<i>У науковому аспекті</i>		
А. М. Колот, М. М. Шигун, Т. В. Давидюк та інші вітчизняні й зарубіжні вчені	Соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність	Концепція та/або система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на засадах постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації, набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структур
<i>У нормативному аспекті</i>		
Міжнародний стандарт ISO 26000 та Проект Концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [6] та ін.	Соціальна відповідальність (social responsibility)	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка узгоджується зі стійким розвитком і процвітанням суспільства; враховує очікування всіх зацікавлених сторін, відповідає законодавству певної країни, узгоджується з міжнародними нормами поведінки та впроваджена в усій організації

Складено автором.

Отже, соціальна відповідальність у діяльності вітчизняних державних підприємств має передбачати наявність концепції системного управління економічними, соціальними та екологічними процесами щодо відповідальності перед стейкхолдерами за отримані результати діяльності та забезпечення стійкого розвитку.

На сьогодні соціальна відповідальність у бізнесі України перебуває в стадії становлення, а для державних підприємств – на початковій стадії впровадження. Оскільки прозорість є одним із головних принципів корпоративного управління держпідприємств у світі (Принципи корпоративного управління ОЕСР), наша країна, відповідно до вимог Угоди про асоціацію з ЄС [9], зобов'язалася впроваджувати політику зміцнення корпоративного управління, тому Індекс прозорості державних компаній стає своєрідним інструментом вимірювання прозорості державних компаній і формування корпоративної політики прозорості. Також із 2007 р. Україна приєдналася до розроблення ISO 26000 “Керівництво із соціальної відповідальності”. Взагалі суспільство зацікавлене в набутті статусу структури, орієнтованої на стійкий розвиток, будь-яким підприємством, адже корпоративна соціальна відповідальність на сьогодні є ключовим орієнтиром у реформуванні державних підприємств. Зокрема, ЄС зобов'язав близько 5000 великих компаній розкривати нефінансові показники в щорічних фінансових звітах [4, с. 8]. Лідерами в контексті вимог до державних підприємств є: Великобри-

танія, Нідерланди, Фінляндія, Швеція. Для додержання принципу соціальної відповідальності вживаються різні заходи, приміром, створення комісії по боротьбі з корупцією (Словенія), запровадження зобов'язання підприємств дотримуватися міжнародного стандарту з соціальної відповідальності ISO 26000 (Китаєм розроблено власний стандарт), прийняття окремої постанови з корпоративного управління державних компаній (Іспанія, Франція, Швеція), застосування порогових обмежень щодо винагород керівному складові підприємств (Швеція) та ін.

Соціальна відповідальність у бізнесі підтримується також міжнародними організаціями (Глобальний договір ООН, Міжнародна організація праці, Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ), Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, Рада Європи, Європейська організація якості, Міжнародна організація зі стандартизації, Світова рада компаній зі сталого розвитку, Європейський альянс корпоративної соціальної відповідальності, Організація економічної співпраці та розвитку (ОЕСР)).

Учені, розглядаючи соціальну відповідальність організації, роблять акцент на доцільності використання моделі А. Керролла, яка містить чотири її типи [5; 10 та ін.]:

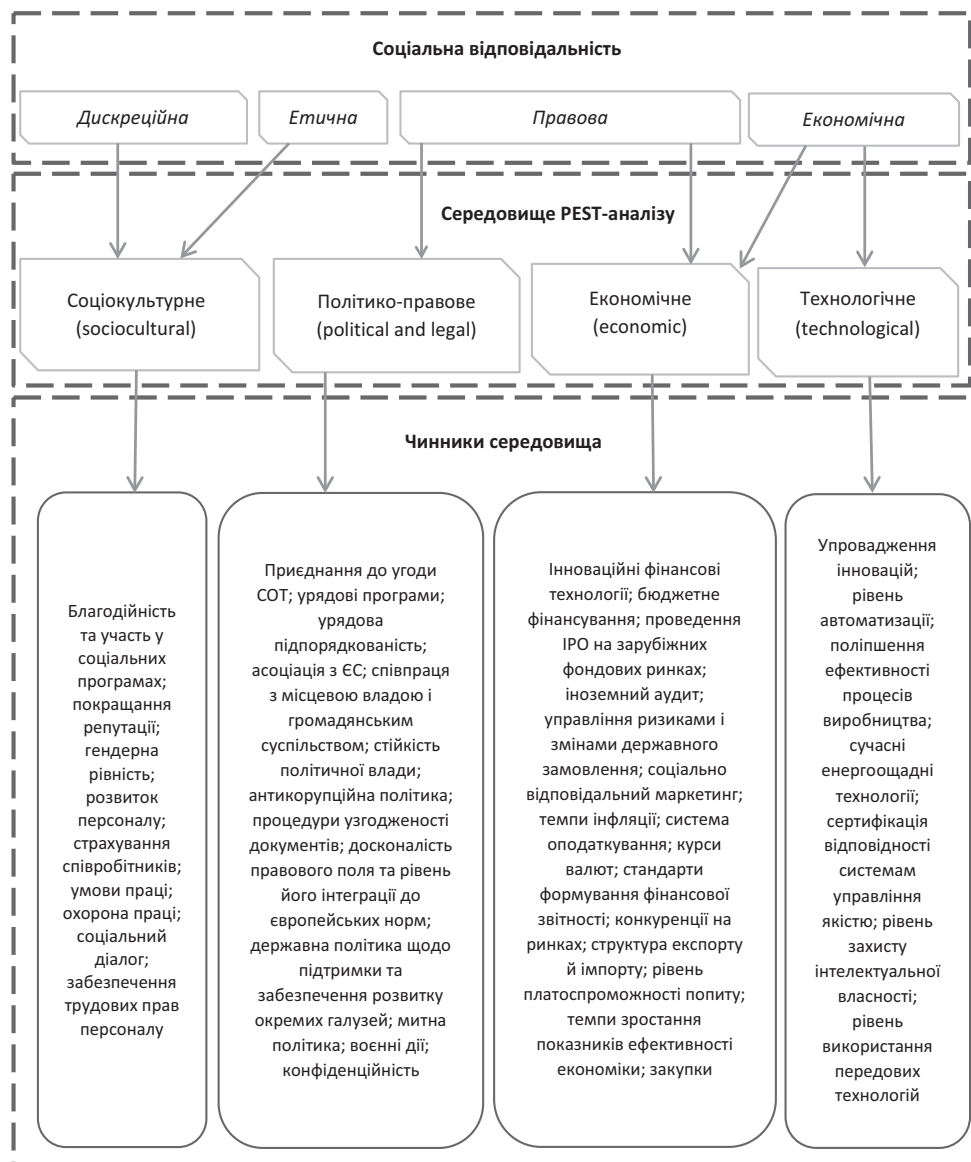
- економічна визначається базовою функцією компанії й спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів);
- правова пов'язана з додержанням вимог і норм чинних нормативно-правових актів;
- етична зумовлює соціальні дії, котрі узгоджуються з очікуваннями суспільства;
- дискреційна вимагає від організації соціально корисних дій та добровільної участі в реалізації соціальних програм.

Дискусію 1970-х років щодо співвідношення концепцій соціальної відповідальності підсумували праці В. Фредерика, де особливу увагу приділено управлінським інструментам і технікам, організаційним структурам, а також поведінковим моделям, що найбільше відповідають статусу достеменно соціально сприйнятливої компанії [11]. Професор М. О. Кужелев розвинув модель А. Керролла в умовах формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні з погляду кубічної моделі. На думку вченого, це дає можливість детально розглянути систему корпоративних відносин, які виникають у трикутнику “держава – суспільство – корпорація” у проєкціях “економічна відповідальність – юридична відповідальність”, “економічна відповідальність – етична відповідальність” і “юридична відповідальність – етична відповідальність” для вибору оптимальної моделі [3]. Оскільки бізнес миттєво реагує на безліч факторів, здатних вплинути на його стабільність, події останнього часу в Україні примусили всіх суб'єктів господарювання звернути на зовнішнє середовище більшу увагу, ніж будь-коли.

Тому з метою забезпечення управління процесами розвитку державних підприємств крізь призму соціальної відповідальності рекомендовано для оцінювання чинників у розрізі її напрямів застосовувати метод PEST-аналізу, котрий передбачає визначення вагомості окремих складових. Середовищами

PEST-аналізу є соціокультурне, політико-правове, економічне та технологічне, які для підвищення рівня оцінки впливу їхніх чинників запропоновано узгодити з видами соціальної відповідальності (рисунок). З метою здійснення PEST-аналізу нами визначено сукупність чинників щодо кожного середовища, які впливають на стійкий розвиток державних підприємств.

В. Д. Немцов наводить такі результати соціологічних досліджень у країнах із розвинутою ринковою економікою щодо оцінки впливу окремих факторів:



**Рисунок. Узгодженість чинників середовища PEST-аналізу з видами соціальної відповідальності на державних підприємствах**

Складено автором.

економічні +35 %; політичні –15 %; соціокультурні –20 %; технологічні +30 % (знаки означають відповідно позитивний або негативний вплив) [11].

До чинників середовищ (див. рисунок) включено такі, котрі максимально враховують особливості та сучасні умови функціонування підприємств державного сектору економіки, зокрема впроваджені результати і задекларовані напрями реформування державних підприємств й інтеграційні процеси у світове економічне співтовариство.

Формування матриці чинників за середовищами, окресленими в межах виконання PEST-аналізу, дає змогу обрати для розгляду найбільш значимі для кожного підприємства, встановивши методом експертних оцінок вагу їхнього впливу (підсумок дорівнює одиниці) та бал (оцінка рівня впливу окремих чинників середовища на розвиток підприємства оцінюється за п'ятибальною шкалою) (табл. 2). Оцінка розраховується як добуток ваги й балу, і її підсумок дає змогу здійснити ранжування середовищ і свідчить про значимість впливу чинників певного середовища на розвиток підприємства.

Отже, завдяки проведеному ранжуванню рівнів сили впливу на діяльність підприємства встановлено, що найбільше на неї впливають економічні чинники (3,6 бала), далі – соціальні й технологічні (по 3,35 бала) і політико-правові (3,1 бала).

Таким чином, найбільший вплив очікується від умов економічного середовища здебільшого через зовнішні чинники, і досить суттєвим є ймовірний вплив соціальних і технологічних чинників, пов'язаний передусім із внутрішніми факторами. Отримані результати дають змогу формувати напрями розвитку з урахуванням чинників, які найістотніше впливають на динаміку показників діяльності державних підприємств.

Для поглиблення результатів PEST-аналізу окремо за впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, зважаючи на ймовірні можливості й загрози, доцільно використовувати методику SWOT-аналізу. З метою подальшого дослідження оцінки впливу чинників варто виконати ранжування обраної системи чинників, котрі впливають на соціальну відповідальність державних підприємств, за методичними підходами, коли можливості та загрози позначаються рангом від 1 до 10 (1 – негативні зміни, 10 – позитивні зміни) (табл. 3).

На підставі цієї матриці рекомендовано скласти наступну матрицю за такими векторами середовищ PEST-аналізу: соціокультурне, політико-правове, економічне, технологічне в розрізі двох рівнів: можливості й загрози сильних і слабких сторін, до яких мають бути внесені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища з метою встановлення їхніх імовірних можливостей і загроз за сильними та слабкими сторонами (табл. 4).

За кожним із виокремлених сегментів матриці економічному експерту варто сформувати всі ймовірні парні комбінації й визначити ті, які найдоцільніше врахувати під час розроблення стратегії сталого розвитку державного підприємства. Отримані результати SWOT-аналізу дають змогу розробляти систему ключових показників ефективності, які уможливають отримання найдостовірнішої інформації щодо ефективного прогнозованого розвитку, максимально врахувавши вплив імовірних загроз і використавши резерви встановлених можливостей.

Таблиця 2

Матриця рівнів чинників середовища PEST-аналізу, які впливають на соціальну відповідальність державних підприємств (фрагмент)

№ з/п	ПОЛІТИКА	Вага	Бал	Оцінка	№ з/п	ЕКОНОМІКА	Вага	Бал	Оцінка
1	Асоціація з ЄС	0,2	1	0,2	1	Темпи інфляції	0,1	2	0,2
2	Процедури узгодженості документів	0,25	4	1	2	Система оподаткування	0,25	5	1,75
3	Державна політика щодо забезпечення розвитку галузі	0,15	2	0,3	3	Стандарти формування фінансової звітності	0,2	4	0,8
4	Митна політика	0,2	3	0,6	4	Курси валют	0,2	3	0,6
5	Рівень інтеграції правового поля до європейських норм	0,2	5	1	5	Конкуренції на ринках	0,25	1	0,25
	<b>Усього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,1</b>		<b>Усього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,6</b>
№ з/п	СОЦІУМ	Вага	Бал	Оцінка	№ з/п	ТЕХНОЛОГІЯ	Вага	Бал	Оцінка
1	Розвиток персоналу	0,25	5	1,25	1	Рівень автоматизації	0,25	4	1
2	Страхування співробітників	0,25	4	1	2	Рівень захисту інтелектуальної власності	0,1	2	0,2
3	Умови праці	0,25	3	0,75	3	Енергозберігаючі технології	0,25	5	1,25
4	Соціальний діалог	0,15	1	0,15	4	Поліпшення ефективності процесів виробництва	0,25	3	0,75
5	Гендерна рівність	0,1	2	0,2	5	Сертифікація систем управління якістю	0,15	1	0,15
	<b>Усього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,35</b>		<b>Усього</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,35</b>

Складено автором.



Таблиця 3

**Ранжування елементів матриці SWOT-аналізу чинників соціальної відповідальності державних підприємств (фрагмент)**

Сильні сторони	Ранг	Слабкі сторони	Ранг
Випуск унікальної продукції	4	Низький рівень концентрації виробництва	4
Пільгове кредитування	9	Кадрові проблеми	1
Інноваційний потенціал	1	Суттєвий знос необоротних активів	8
Ресурсний потенціал	8	Неефективне виконання окремих цільових програм розвитку	7
Монополізація (за окремими сферами)	7	Скорочення матеріальної вмотивованості персоналу	6
Вільний ринок	2	Низька рентабельність основних видів продуктів	5
Наявність стратегії розвитку	6	Відсутність довгострокового кредитування	9
Інформація про якість і безпеку продукції	5	Зношена інфраструктура	3
Моніторинг впливу діяльності на довкілля	3	Функціонування підприємств на застарілих техніко-економічних принципах	2
Можливості	Ранг	Загрози	Ранг
Нові ринки	9	Адміністративна корупція	6
Капіталізація	2	Фінансові та технологічні ризики	1
Пільгове кредитування	5	Зростання конкуренції на ринках	8
Інноваційні технології	1	Інфляція	2
Підвищення професійної підготовки персоналу	7	Підвищення ставок та ускладнення умов комерційного кредитування	5
Цільове фінансування проектів	11	Обмежене фінансування проектів	7
Скорочення витрат	4	Незбалансованість відповідальності і влади	4
Соціальне маркування продукції	8	Відсутність самостійності та відповідальності	3
Розвиток приватно-публічного партнерства	10		
Приватизація	6		
Персональна відповідальність керівників за бізнес-показники діяльності	3		

Складено автором.

Таблиця 4

**Матриця SWOT-аналізу чинників соціальної відповідальності державних підприємств за векторами PEST-аналізу**

Середовище	Можливості		Загрози	
	Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони
Соціокультурне	$M_{C+}$	$M_{C-}$	$Z_{C+}$	$Z_{C-}$
Політико-правове	$M_{ПП+}$	$M_{ПП-}$	$Z_{ПП+}$	$Z_{ПП-}$
Економічне	$M_{E+}$	$M_{E-}$	$Z_{E+}$	$Z_{E-}$
Технологічне	$M_{T+}$	$M_{T-}$	$Z_{T+}$	$Z_{T-}$

Складено автором.

Отже, запровадження соціальної відповідальності на державних підприємствах забезпечить:

- стійкість економічного розвитку на підставі сформованих груп чинників економічної динаміки;
- збалансування економічного й соціального розвитку;
- посилення конкурентоспроможності державного сектору через визначення конкурентних переваг, установлених, зокрема, на підставі оцінених чинників;
- стабілізацію конкуренції за ресурси стійкого розвитку;
- підвищення масштабів і прозорості результатів діяльності;
- інтеграцію до міжнародного ринку тощо.

Слід акцентувати увагу на тому, що сьогодні справедливим визнано твердження, за яким основним критерієм ефективної діяльності підприємств недержавного сектору є не прибуток, а конкурентоспроможність. Відтак, для таких підприємств, для котрих отримання прибутку не є ключовим критерієм діяльності (у більшості випадків) і за умови посилення приватизації державного майна, саме рівень спроможності надавати ефективні послуги, виробляти якісну продукцію становить умову стійкого розвитку. Коли державне підприємство розробляє цілі сталого розвитку для своєї діяльності, розглянута система чинників дає змогу визначати істотні напрями сталого розвитку. Водночас забезпечуються дотримання інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та врахування сучасної ролі соціальних ресурсів.

Отже, проведене дослідження дає змогу переконатися у вагомих теоретичних і прикладних здобутках щодо проблематики соціальної відповідальності підприємств та надає підстави для таких висновків.

По-перше, соціальна відповідальність має стати невід'ємною складовою функціонування й розвитку державних підприємств, сприяючи системному врахуванню таких ключових складових: економіка, політика, право, технології, екологія.

По-друге, уможливити виконання цієї умови рекомендовано за допомогою використання технологій SWOT- і PEST-аналізу для оцінювання чинників, що формують розвиток обраних середовищ. За результатами аналізу визначено сильні й слабкі сторони за кожним із середовищ (економічним, політико-правовим, соціокультурним та технологічним) з огляду на можливості й загрози кожного чинника, завдяки чому встановлено цілісний вплив окреслених середовищ на рівень соціальної відповідальності державних підприємств. Це допомагає керівництву своєчасно виявляти загрози з метою запобігання негативним явищам та використовувати можливості для ефективного споживання ресурсів.

По-третє, створення умов розвитку державних підприємств через застосування концепції соціальної відповідальності забезпечить ефективну систему управління підприємством, імплементацію стратегії розвитку, реформування моделей управління бізнесом, трансформацію організаційної структури та прозорість показників операцій у корпоративній звітності.

## Список використаних джерел

1. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми / О. М. Головінов // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 2 (36). – С. 187–192.
2. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми, засвоєння / А. М. Колот // Економіка України. – 2014. – № 3 (628). – С. 70–82.
3. Кужелев М. О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні / М. О. Кужелев // Економічний часопис – XXI. – 2015. – № 3–4 (1). – С. 60–63.
4. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / І. Курінна, В. Малярчук, М. Саприкіна та ін. – К. : Юстон, 2015. – 47 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/07/Guide-Final-3.pdf>.
5. Мельник С. Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики / С. Мельник // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 5. – С. 32–36.
6. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні : проект (створений у рамках роботи Консультативної ради з розробки проекту Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу при Комітеті Верховної Ради України з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва, яка діяла у 2009–2010 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu>.
7. Поважний О. С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / О. С. Поважний, Н. С. Орлова. – Донецьк : Ноулідж, 2012. – 197 с.
8. Стратегія Європейської Комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.csrukraie.org/ctrategiya\\_evropeyskoi\\_komisii\\_.html](http://www.csrukraie.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii_.html).
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
10. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот та ін.; за наук. ред. А. М. Колота ; ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”, Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
11. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.

## References

1. Holovinov, O. M. (2014). Social`na vidpovidal`nist` biznesu: ukrayins`ki realiyi i problemy` [Social Responsibility: Ukrainian realities and challenges]. *Ekonomichny`j visny`k Donbasu* [Economic Bulletin of Donbas], 2 (36), 187–192 [in Ukrainian].
2. Kolot, A. M. (2014). Korporaty`vna social`na vidpovidal`nist` : suchasna filosofiya, problemy`, zasvoyennya [Corporate Social Responsibility: modern philosophy, challenges, learning]. *Ekonomika Ukrayiny`* [Ukraine economy], 3 (628), 70–82 [in Ukrainian].
3. Kuzhelyev, M. O. (2015). Formuvannya parady`hmy` korporaty`vnoyi social`noyi vidpovidal`nosti v Ukrayini [Building a paradigm of corporate social responsibility in

- Ukraine]. *Ekonomichnyj chasopy's – XXI* [Economic Journal - XXI], 3–4 (1), 60–63 [in Ukrainian].
4. Kurinna, I., Malyarchuk, V., Sapry`kina, M. (2015). *Prozorist` i korporaty`vna social`na vidpovidal`nist`* [Transparency and corporate social responsibility]. Ky`yiv: Yuston. Retrieved from <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/07/Guide-Final-3.pdf> [in Ukrainian].
  5. Mel`ny`k, S. (2008). Stanovlennya social`no oriyentovanoho biznesu v Ukrayini yak skladova derzhavnoyi social`noyi polity`ky` [The formation of socially oriented business in Ukraine as part of government social policy]. *Ukrayina: aspekty` praci* [Ukraine: aspects of labor], 5, 32–36 [in Ukrainian].
  6. *Koncepciya Nacional`noyi stratehiyi social`noyi vidpovidal`nosti biznesu v Ukrayini* [The concept of the National Strategy of social responsibility in Ukraine]. (n. d.). Retrieved from <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu> [in Ukrainian].
  7. Povazhny`j, O. S., Orlova, N. S. (2012). *Korporaty`vni vidnosy`ny` v Ukrayini: suchasny`j stan ta perspekty`vy` rozvy`tku* [Corporate Relations in Ukraine: current state and development prospects]. Donec`k: Noulidzh [in Ukrainian].
  8. *Stratehiya Yevropejs`koyi Komisiyi z korporaty`vnoyi social`noyi vidpovidal`nosti (KSV) 2011–2014* [The strategy of the European Commission on Corporate Social Responsibility (CSR) 2011-2014]. (n. d.). Retrieved from [http://www.csrukraine.org/ctrategiya\\_evropejskoi\\_komisii\\_.html](http://www.csrukraine.org/ctrategiya_evropejskoi_komisii_.html) [in Ukrainian].
  9. *Uhoda pro asociaciyu mizh Ukrayinoyu, z odniyeyi storony`, ta Yevropejs`ky`m Soyuzom, Yevropejs`ky`m spivtovary`stvom z atomnoyi enerhiyi i yixnimy` derzhavamy`-chlenamy`, z inshoyi storony`* [Association Agreement between Ukraine, on one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand]. (n. d.). Retrieved from [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011) [in Ukrainian].
  10. Kolot, A. M. (2012). *Social`na vidpovidal`nist`: teoriya i prakty`ka rozvy`tku* [Social Responsibility: Theory and Practice Development]. Ky`yiv: Ky`yivs`ky`j nacional`ny`j universy`tet imeni Vady`ma Het`mana [in Ukrainian].
  11. Nemcov, V. D., Dovhan`, L. Ye. (2002). *Stratehichny`j menedzhment* [Strategic management]. Ky`yiv: Ekspres-Polihraf [in Ukrainian].