

УДК 336.005:144

М. М. Ігнатенко,
к. е. н., докторант, Уманський національний університет садівництва

ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

N. Ignatenko,
candidate of economic sciences, doctoral candidate, Uman National University of Horticulture

PLANNING AND FORECASTING OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF ECONOMIC SUBJECTS OF AGRARIAN SPHERE OF ECONOMY

У статті обґрунтовується необхідність та виявляються особливості планування і прогнозування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки. Визначено методологічні засади розробки, зміст та структура планів і прогнозів на основі системного і проблемно-цільового підходів. Виявлено їх вузькі місця, які зумовлені специфікою здійснення сільськогосподарської та агропромислової діяльності. Обґрунтовано подальші перспективи використання планів і прогнозів.

The article substantiates the need and identifies the features of the planning and forecasting of social responsibility of economic subjects of agrarian sphere of economy. Defined methodological principles of development, the content and structure of plans and projections on the basis of systematic and problem-oriented approaches. Identified bottlenecks, which are determined by the specificity of the implementation of agricultural and agro-industrial activities. Justified future prospects plans and forecasts.

Ключові слова: соціальна відповідальність, суб'єкти господарювання агросфери, планування і прогнозування, індикатори, показники, ризики, невизначеність, стейкхолдери.

Key words: social responsibility, business entities agricultural, planning and forecasting, indicators, indicators, risks, uncertainties, stakeholders.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентна боротьба між аграрними й агропромисловими підприємствами і корпораціями на внутрішньому та зовнішніх агропродовольчих ринках вже давно не обмежується тільки якістю та ціною вироблених товарів. Жодне сільськогосподарське підприємство або агрохолдинг, виходячи на міжнародний агропродовольчий ринок, не може бути конкурентоспроможним, якщо воно не займається заходами соціальної відповідальності. Саме тому до соціальної відповідальності агробізнесу зараз прикуто багато уваги як з боку економістів-науковців, так і практиків. Особливо актуальною у цьому контексті є проблема її практичного впровадження на основі планування та прогнозування у контексті здійснення основних бізнес-процесів.

Традиційно у структурі планування діяльності сільськогосподарських підприємств виділяється тактичне, середньострокове та стратегічне

(довгострокове) планування відносно часових термінів; індикативне, програмно-цільове та бізнес-планування — за змістом використовуваних показників та функціями. Вони можуть знаходити сукупне або одичне застосування щодо соціальної відповідальності в залежності від її обсягів, рівнів та форм організації, напрямів та моделей здійснення, вимог стейкхолдерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика функціонування системи корпоративного управління в цілому та соціальної відповідальності підприємств зокрема посідає важливе місце в дослідженнях наступних зарубіжних вчених: Ю. Благова, А. Берлі, Г. Боуена, М. Ван Марревійк, А. Керола, М.І. Ліборакіної, Г. Мінза, Дж. Муна, Д. Меттена, А. Престона, Г. Фітча, У. Фредеріка, М. Фрідмана, Р. Фрімена та ін. Різноманітні ас-



Рис. 1. Основоволожні методологічні підходи щодо відносин у системі "держава — аграрне підприємство (корпорація) — громада (суспільство)" з приводу здійснення соціальної відповідальності

пекти функціонування підприємств, їх корпоративного управління та соціальної відповідальності, а також споріднені з ними проблеми висвітлені в працях вітчизняних вчених В.А. Євтушевського, З.І. Галушки, С.Ю. Гончарової, О.А. Грішнєвої, Л.А. Грициної, А.М. Колота, І.Ф. Комарницького, О.М. Костюка, Г.В. Назарової, В.С. Пономаренка, І.А. Сазонця, О.М. Ястремської та ін.

Проте питання планування та прогнозування соціальної відповідальності висвітлені не достатньо. Повною мірою це стосується суб'єктів аграрної сфери господарювання, особливості здійснення соціальної відповідальності яких є не визначеними у науковій літературі, тим більше на рівні планування й прогнозування. Між тим, на нашу думку, вони є суттєвими та пов'язані з масштабами виробництва, його концентрацією та розміщенням, диверсифікацію сільськогосподарської діяльності та організацією сільських територій, сезонністю функціонування тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності та визначенні змісту й особливостей здійснення планування і прогнозування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Переважає більшість науковців, які досліджували й досліджують питання стратегічного планування, дотримуються класичної теорії та методології щодо його процесу, його уніфікації для будь-яких підприємств [2]. Згідно з їх поглядами, розробка стратегічних планів діяльності суб'єктів аграрного господарювання, у т.ч. відносно соціальної відповідальності, починається з визначення місії та розробки їх дов-

гострокових цілей; етапів виконання й очікуваних результатів; моніторингу, корегування та контролю досягнутих показників.

Вказані методологічні засади є найбільш розповсюдженими. Їх прихильниками є більшість керівників великих аграрних та агропромислових компаній, їх інвесторів, де розробляються загальні стратегічні плани розвитку. Ми також поділяємо запропонований методологічний підхід та вважаємо за доцільне дотримуватися його і при розробці стратегії соціальної відповідальності аграрних та агропромислових підприємств.

Деяко раніше було запропоновано інший методологічний підхід до процесу стратегічного планування [7, с. 125]. Він відрізняється від загальноприйнятого і починається не з формулювання бачення та місії, а з визначення головної проблеми. На наш погляд, саме такий підхід більш доцільно застосовувати для розробки тактичних та бізнес-планів розвитку суб'єктів господарювання агросфери та, зокрема, для формування ключових напрямів та відповідних форм їх соціальної відповідальності.

При цьому у своєму дослідженні при обґрунтуванні та розробці планів і прогнозів соціальної відповідальності ми виходимо з основного методологічного положення про те, що вона має здійснюватися завжди, не залежно від наявності або відсутності державної підтримки, не обов'язково супроводжуватись рекламою. На нашу думку, попри існуючі інші методологічні підходи, вона є основою цивілізованого ведення агробізнесу (рис. 1).

Відповідно до першого підходу підприємство зобов'язане вести соціально-відповідальну діяльність незалежно від того, створені або ні у суспільстві умови для подібної діяльності. Прихильники другого підходу вважають, що поки у суспільстві не будуть створені необхідні

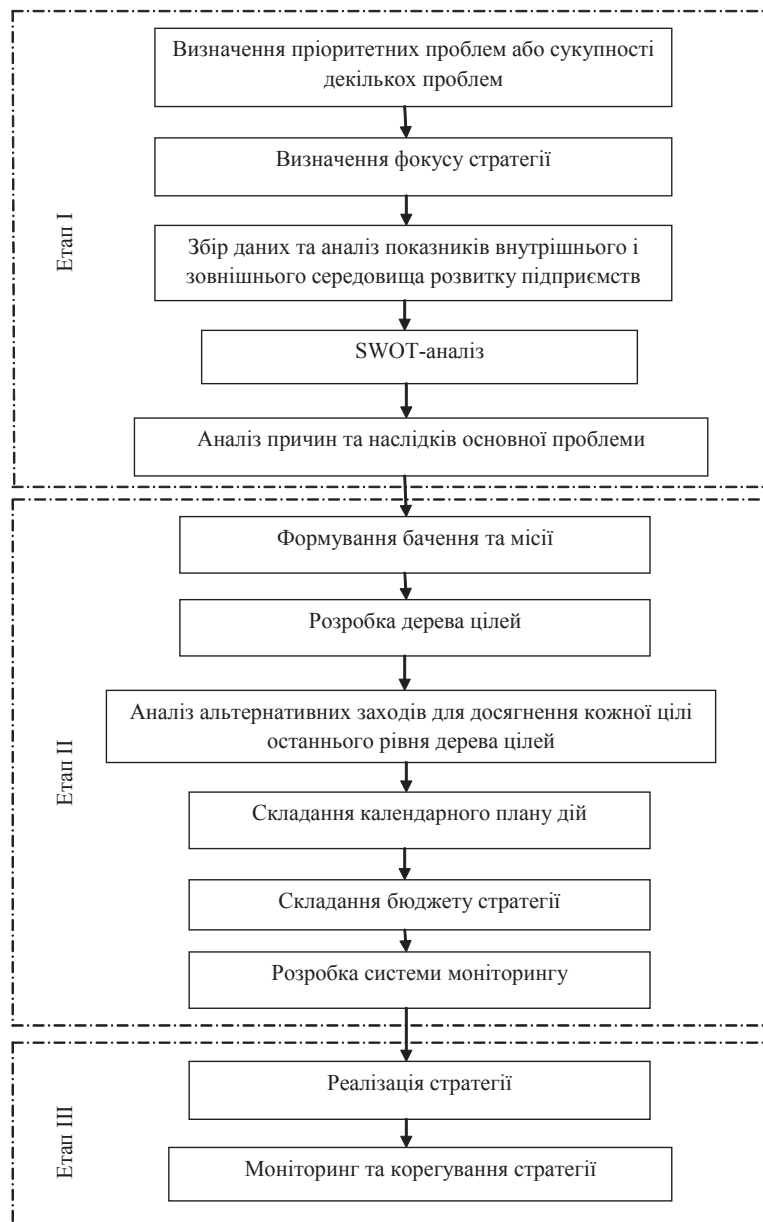


Рис. 2. Етапи та зміст стратегічного планування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери

умови, говорити про соціальну відповідальність підприємства у класичному її розумінні можна лише частково. Третій підхід визнає можливим розвиток соціальної відповідальності у суспільстві лише за умови налагодження конструктивного діалогу між підприємствами та державою, шляхом усунення перешкод як з боку держави, так і з боку підприємств [3, с. 40].

Отже, у контексті підтримуваного нами першого підходу, розробка стратегічних планів СВ є обов'язковою та передбачає здійснення трьох етапів (рис. 2): 1) підготовчий етап; 2) етап розробки змісту стратегічних планів; 3) етап імплементації стратегічних планів. Найбільшої уваги заслуговує саме перший етап, тому що саме тут криється різниця між запропонованим

та загальноприйнятим підходом до стратегічного планування. Його детальний розгляд дозволяє окреслити наступні дії:

Перший етап — це визначення пріоритетної для вирішення проблеми, чи сукупності кількох проблем. Треба зазначити, що проблема не обов'язково має бути соціального характеру, адже за допомогою соціальної активності можна вирішити багато проблем виробничо-економічного та екологічного характеру. Щодо суб'єктів агробізнесу це, насамперед, виробництво органічної продукції, забезпечення зайнятості сільського населення, вирішення екологічних проблем збереження довкілля, організації сільських територій та відтворення їх соціальної інфраструктури загалом.

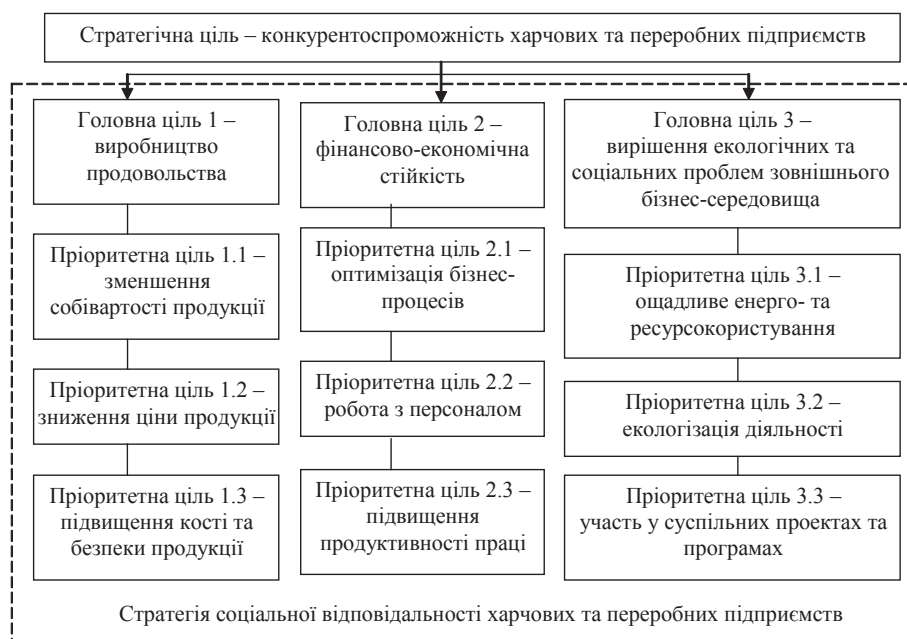


Рис. 3. Місце стратегічного плану соціальної відповідальності у загальному стратегічному плануванні розвитку основної діяльності підприємств агросфери

Другий етап знаменує визначення змістовного ядра або базису планування. В основному, він має три характеристики: найбільш гострі проблеми, на вирішення яких направлена розробка та реалізація стратегічного планування (якщо було визначено не одну, а сукупність проблем); географія, тобто відносно якої території здійснюється планування; стейкхолдери — зацікавлені сторони, інтереси яких необхідно врахувати при розробці стратегічних планів.

Третій етап означає моніторинг, збір даних та аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування аграрних та агропромислових підприємств. Треба відзначити, що після проведення моніторингу необхідно зробити SWOT-аналіз як співставлення позитивних та негативних фактів та аргументів, які були виявлені в процесі моніторингу (це знадобиться для подальших кроків). Дуже важливо на даному етапі не застосовувати суб'єктивне відношення, а констатувати лише об'єктивні факти.

На третьому етапі здійснюється SWOT-аналіз соціальної відповідальності за традиційною матрицею. Це відомий та результативний метод у стратегічному плануванні, тому відзначимо тільки те, що у кожному з чотирьох розділів (або двох основних розділів) даного аналізу має бути не більше 10 пунктів. Тут же здійснюється аналіз причин та наслідків головної проблеми. На цьому етапі із сукупності негативних фактів, які були виявлені на третьому етапі, та слабих сторін, які показав SWOT-

аналіз, визначаються основні причини та наслідки виникнення основної проблеми.

Важливість причинно-наслідкового аналізу важко переоцінити, адже стратегічне планування та всі його заходи мають бути направлені саме проти корінних причин, у той час як більшість керівників, розробляючи стратегічні плани діяльності суб'єктів господарювання, їх соціальної відповідальності, спрямовують усі планові заходи проти наслідків, які найбільш очевидні, але усунення яких не допоможе у вирішенні основної проблеми. Наприклад, соціальна відповідальність може бути представлена у вигляді коштів, які виділяються на підтримку родючості та відтворення ґрунтів [9, с. 240]. Але дійсно соціальна діяльність сільськогосподарських підприємств передбачає дотримання сівозмін, постійні меліорації та недопущення їх деградації, тобто упередження причин, а не ліквідацію наслідків.

Другий етап — це безпосередньо розробка змісту стратегічних планів, а саме: бачення місії та дерева цілей, аналіз альтернативних заходів для досягнення цілей останнього рівня, складання календарного плану, обґрунтування бюджету та показників системи моніторингу. Третій етап — це безпосередньо реалізація стратегічних планів та корегування й контроль їх виконання. Останні два етапи мало чим відрізняються від загальноприйнятого підходу.

Взагалі, якщо говорити про стратегічне планування соціальної відповідальності харчових і переробних підприємств, його узгодження із загальним стратегічним планом розвитку основної діяль-

ності, то стратегічний план соціальної відповідальності має бути важливим елементом, однією з цілей загального стратегічного плану (рис. 3).

Необхідно зазначити, що при визначенні дерева цілей бажано не розробляти більше трьох-чотирьох головних цілей або ідей. Те ж саме стосується і пріоритетних напрямів у складі кожної головної цілі. Таке обмеження дає можливість швидко систематизувати управлінські рішення та не розпорошувати ресурси підприємств на другорядні аспекти діяльності. У той же час треба мати на увазі, що за необхідності у дерево цілей можна додавати інші рівні, наприклад, структурно-операційні, змінювати їх в залежності від виникнення нових проблем та тенденцій розвитку і основної діяльності, і соціальної відповідальності.

Загалом, стратегічні плани направлені на багаторічне укорінення соціальної відповідальності у практику господарювання аграрних й агропромислових підприємств за напрямками: основна виробничо-економічна діяльність, соціальний захист власного персоналу, вирішення екологічних проблем довкілля, забезпечення раціонального споживання продуктів харчування та продовольчої безпеки, участь у суспільних заходах, інвестування у національні, регіональні, місцеві пріоритетні суспільні програми та проекти, в організацію сільських територій [6]. Серед інших планів соціальної відповідальності слід виділити тактичні плани, які стосуються, переважно, разових суспільних заходів, планів повсякденної соціальної діяльності (надання адресної допомоги або послуг сільським жителям, впровадження інновацій у виробничо-економічні процеси та підвищення продуктивності праці і доходів працівників, здійснення органічних меліорацій і збільшення родючості ґрунтів).

Індикативні плани розглядаються як основа майбутніх стратегічних планів та прогнозів соціальної діяльності. Обов'язково мають розроблятися плани фінансування, доходів та витрат (бюджетів основної та соціальної діяльності, співвідношень між ними), плани підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, бізнес-плани та інноваційно-інвестиційні проекти. Їх методика є досить відомою, апробованою та не має особливих відмінностей відносно соціальної відповідальності. Однак щодо суб'єктів господарювання агросфери необхідно враховувати чинники невизначеності зон ризикованого землеробства, амплітуди врожаїв, коливання попиту і пропозиції продуктів харчування на агропродовольчому ринку тощо.

Основою подальшого розвитку соціальної відповідальності є її прогнозування. Його ос-

новною проблемою є присутність чинника невизначеності та ризиків зі сторони беніфіціарів та стейкхолдерів, проте його можна здійснювати, виходячи з принципів системності та постійної заходів, програм та напрямів соціальної відповідальності, послідовності соціальної відповідальності підприємств, передбачуваності їх фінансово-економічного стану, конкурентоспроможності, місця на ринку. Загалом, як свідчить світова практика, обсяги соціальної відповідальності займають 1,0—1,5% від величини чистого доходу підприємств. В Україні у разі утримання об'єктів соціальної інфраструктури на їх балансі вони можуть досягати 10—11%.

Існують три види прогнозів за терміном здійснення — коротко-, середньо- та довгострокові, прогнози за напрями соціальної діяльності, у відповідності до її стратегічних планів, планів основної діяльності, планів організації та розвитку сільських територій, регіональних та національних планів і прогнозів, міжнародної практики здійснення соціальної відповідальності, за песимістичним, оптимістичним та середньозваженим варіантами або сценаріями [8, с. 134].

Необхідно зазначити, що всі способи здійснення соціальної відповідальності зводяться до двох: безпосередньо підприємствами або опосередковано, через відповідні фонди, громадські або неурядові організації. Хоча для України подібна практика є відносно новою, однак у світі підготовка та реалізація програм соціальної відповідальності у партнерстві з неурядовими організаціями (НУО) набула значного поширення. До основних переваг подібної співпраці можна віднести: отримання додаткової інформації — часто НУО знають більше про соціальні та екологічні проблеми, ніж підприємства, тоді як підприємства мають досвід та ресурси у сфері маркетингу та управління, яких бракує НУО.

Також це розробка добровільних стандартів — там, де немає достатнього державного регулювання, громадські організації та підприємства можуть спільно визначити стандарти соціальної відповідальності; підвищення ефективності реалізації соціальних планів та програм — НУО можуть виконати певні функції значно ефективніше, ніж наймані працівники. Важливе значення має налагодження суспільно-політичного діалогу — багато НУО впливає на розроблення законодавчих актів.

Співпраця з громадськими або неурядовими організаціями сприяє отриманню додаткового фінансування — коли вони та підприємства

співпрацюють, імовірність отримання додаткового фінансування від громади, уряду, фондів, фізичних осіб, міжнародних фінансових інститутів значно зростає. У той же час, існує низка перешкод, які можуть негативно впливати на налагодження та реалізацію подібної співпраці, а саме: невідповідність напрямів співпраці, що пропонуються НУО, основним напрямам діяльності підприємства; невміння громадських працівників представити соціальний проект у вигляді інвестиційного, з прозорою системою звітності, чіткими статтями бюджету та вимірюваними результатами; сприйняття ними підприємств лише як джерел короткострокового фінансування, а не стратегічних партнерів [5, с. 6].

Підсумовуючи зазначене, можна зробити наступні висновки. Аграрне підприємство — це відкрита складноорганізована система, соціальна відповідальність якої в значній мірі визначається наявними фінансово-економічними ресурсами, ризиками діяльності, щорічними коливаннями урожайності сільськогосподарських культур, сезонністю виробництва, рівнем співпраці із різними групами стейкхолдерів. Значення первинних груп, що сприяють впровадженню принципів соціальної відповідальності у роботу підприємств, визначається через їх вплив на окремі етапи основної виробничо-господарської діяльності. При цьому рівень впливу окремих представників первинної групи (працівників, акціонерів, інвесторів тощо) визначається тим, якою є мета того чи іншого етапу розвитку підприємства.

Наприклад, пошук додаткових інвестицій чи нових ринків збуту, відповідно, підвищує рівень впливу інвесторів та споживачів. Натомість, роль опосередкованих груп виражається у формуванні відповідного середовища функціонування підприємств, яке сприятливо впливає на результати діяльності соціально-відповідальних підприємств. А роль окремих опосередкованих груп впливу визначається їх функціональними можливостями, тобто тим, наскільки їх діяльність сприяє формуванню сприятливого середовища.

Різноманітність інтересів стейкхолдерів у соціальній відповідальності аграрних підприємств знайшла своє відображення у формуванні соціально-відповідальних програм, під якими розуміється цілеспрямована, чітко спланована та прогнозована діяльність у соціальній, виробничо-економічній та екологічній сферах. Вона носить добровільний та системний характер, пов'язана з їх місією і загальною стратегією розвитку, спрямована на задоволення потреб суспільства [1, с. 25].

Прогнози до визначення напрямів соціальної відповідальності, методів та інструментів її реалізації можуть значно різнитися в залежності від галузевої і регіональної специфіки діяльності суб'єктів аграрного господарювання, їх розмірів, існуючої корпоративної культури, мотивації тощо. Однак загалом слід виділяти шість основних видів прогнозів. Це прогнози розвитку основної виробничо-економічної діяльності; працівників, охорони здоров'я і безпечних умов праці; соціально-відповідальності реструктуризації; природоохоронної діяльності й енерго- та ресурсозбереження; місцевих, регіональних, національних суспільних ініціатив.

Невід'ємною складовою планування та прогнозування соціальної відповідальності підприємств інших галузей та сфер діяльності національного господарства, починаючи з 1990-х років, стала розробка постійного двостороннього зв'язку між підприємством та громадськістю, який би дозволяв не лише поширювати інформацію про діяльність, а й оцінювати її відповідність потребам і очікуванням зацікавлених сторін та суспільства загалом [4]. Відповідно до "Рекомендацій щодо інформування з питань корпоративної соціальної відповідальності", розроблених Генеральним директором з розвитку підприємництва Європейської Комісії, існують чотири основні сфери реалізації соціально-відповідальних ініціатив підприємств — ринкових відносин, виробничих відносин, місцевого розвитку і захисту навколишнього середовища, кожна з яких має свою цільову аудиторію та способи впливу на неї.

Отже, прогнози соціальної відповідальності аграрних підприємств направлені на підвищення ефективності та доходності їх основної діяльності, що є головною метою будь-якого суб'єкта господарювання, залежить від відношення цільової аудиторії та готовності зацікавлених сторін до активної співпраці та взаємодії з ним. Дієвим інструментом досягнення даної мети є інтеграція інформаційної складової у всі сфери реалізації соціально-відповідальних ініціатив ще на стадії їх планування та розробки [10, с. 101]. В результаті, стейкхолдери виконують подвійні функції, виступаючи одночасно і об'єктом впливу, і безпосереднім розробником (суб'єктом, замовником) соціально-відповідальних ініціатив. Подібний підхід дозволяє подолати суперечності, викликані розбіжностями цілей соціально-відповідального підприємства та стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність, таким чином, сприймається як повноцінний, структурний

організаційно-управлінський елемент та напрям розвитку аграрних підприємств. Вона значним чином впливає на їх ділову репутацію, інвестиційну привабливість, маркетингову діяльність, побудову ефективних взаємовідносин з різними стейкхолдерами, інші важливі параметри, які складають основу фінансово-економічної стійкості та конкурентоспроможності. Її планування та прогнозування в такому розумінні є невід'ємною частиною планів та прогнозів розвитку основної діяльності, але здійснення останнього ускладнюється впливом чинників невизначеності та ризиків сільськогосподарського виробництва.

Література:

1. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента. — 2004. — № 3. — С. 17—34.
2. Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: національні особливості [Електронний ресурс] / З.І. Галушка. — Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2010_6/7_Social.pdf
3. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні // Демографія та соціальна економіка. — 2011. — № 1. — С. 39—46.
4. Грицина Л.А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Л.А. Грицина. — Хмельницький нац. ун-т [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5_NT5B_2007/Economics/20157.doc.htm
5. Колот А. Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки: теоретичні засади / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 3. — С. 3—9.
6. Комарницький І.Ф. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством [Електронний ресурс] / І.Ф. Комарницький, З.І. Галушка. — Режим доступу: http://www.nbuu.ua/portal/soc_gum/znpn/2010_6/7_Social.pdf
7. Либоракина М. И. Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт СНГ / М.И. Либоракина. — М.: Фонд "Институт экономики города", 2001. — 240 с.
8. Назарова Г.В. Управління соціально-трудою сферою підприємства / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, Н.В. Водницька; за заг. ред. Г.В. Назарової. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 324 с.
9. The A to Z of CSR: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organizations / Eds.

W. Wisser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst. — Chichester: John Willey & sons Ltd., 2007. — 320 p.

10. Van Marrewijk M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion / M. Van Marrewijk // Journal of Business Ethics, 2003. — Vol. 44. — № 2/3. — P. 95—105.

References:

1. Blahov, Yu.E. (2004), "The concept of corporate social responsibility and strategic management", *Rosyjskyj zhurnal menedzhmenta*, vol. 3, pp. 17—34.
 2. Halushka, Z.I. (2010), "Social responsibility of business in Ukraine: national characteristics", available at: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2010_6/7_Social.pdf (Accessed 22 August 2015).
 3. Hrishnova, O.A. (2011), "Social responsibility in overcoming systemic crisis in Ukraine", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 1, pp. 39-46 (Accessed 22 August 2015).
 4. Hrytsyna, L.A. (2007), "Formation and evolution of the concept of corporate social responsibility of enterprises", *Khmel'nyts'kyj nats. un-t*, available at: http://www.rusnauka.com/5_NT5B_2007/Economics/20157.doc.htm (Accessed 22 August 2015).
 5. Kolot A. (2011), "Social responsibility as a factor of sustainable human social dynamics: the theoretical foundations", *Ukrain: aspekty pratsi*, vol. 3, pp. 3—9.
 6. Komarnyts'kyj, I. F. and Halushka, Z.I. (2010), "Corporate Social Responsibility as a tool of modern enterprise management", available at: http://www.nbuu.ua/portal/soc_gum/znpn/2010_6/7_Social.pdf (Accessed 22 August 2015).
 7. Lyborakyna, M. Y. (2001), *Sotsyal'no otvetstvennyj byznes: hlobal'nye tendentsyy y opyt SNH [Socially responsible business: global trends and the experience of the CIS]*, Fond "Ynstitut ekonomyky horoda", Moscow, Russia.
 8. Nazarova, H.V. Honcharova, Yu. and Vodnyts'ka, N.V. (2010), *Upravlinnia sotsial'no-trudovoiu sferoiu pidpriemstva [Managing social and labor sphere of enterprise]*, KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
 9. Wisser, W. Matten, D. Pohl, M. and Tolhurst, N. (2007), *The A to Z of CSR: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organizations*, John Willey & sons Ltd., Chichester, USA.
 10. Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, no 2/3, pp. 95—105.
- Стаття надійшла до редакції 31.08.2015 р.*