

УДК 005.35:658.014.1

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук, МИЩЕНКО І.В., студент,  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* У статті проаналізовано сутність стратегії корпоративної соціальної відповідальності, її місце у стратегічному наборі підприємства. Визначено, що цю стратегію слід вважати функціональною та узгоджувати з іншими стратегіями підприємства. Розглянуто сучасні підходи до процесу розробки та реалізації стратегії КСВ, виділено їх переваги та недоліки. В результаті обґрунтовано етапи формування стратегії КСВ, що дозволяють охопити вичерпне коло завдань із впровадження та дотримання концепції КСВ і відповідають найкращій практиці стратегічного управління. При обґрунтуванні складових процесу формування стратегії окреслено актуальні напрямки соціальних інвестицій, принципи КСВ тощо. У статті окрему увагу приділено формуванню моделі КСВ підприємства, що покладена в основу стратегії КСВ. Для обґрунтування наукового результату були використані методи дослідження: логіко-теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, моделювання. Висновки дослідження можна використовувати як фундамент для подальшого розвитку теорії та практики КСВ організації, для визначення напрямків соціальних інвестицій, для розробки ефективних управлінських рішень у сфері КСВ та ін.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, модель КСВ.

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук, МИЩЕНКО І.В., студент,  
*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) ПРЕДПРИЯТИЯ

*Аннотация.* В статье проанализированы сущность стратегии корпоративной социальной ответственности, ее место в стратегическом наборе предприятия. Определено, что данную стратегию нужно считать функциональной и согласовывать с другими стратегиями предприятия. Рассмотрены современные подходы к процессу разработки и реализации стратегии КСО, выделены их преимущества и недостатки. В результате обоснованы этапы формирования стратегии КСО, которые позволяют охватить широкий круг задач по внедрению и дальнейшему следованию концепции КСО и отвечает наилучшей практике стратегического управления. При обосновании составляющих процесса формирования стратегии очерчены актуальные направления социальных инвестиций, принципы КСО и т.д. В статье особое внимание уделено формированию модели КСО предприятия, которая положена в основу стратегии КСО. Для обоснования научного ре-

зультата були використані методи дослідження: логико-теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, моделювання. Висновки дослідження можна використовувати як фундамент для подальшого розвитку теорії та практики КСО підприємства, для визначення напрямків соціальних інвестицій, для розробки ефективних управлінських рішень в сфері КСВ.

**Ключевые слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, модель КСО.

O. LEVCHENKO, Cand. Sc. (Econ.), I. MISHENKO, Student,  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## THE STAGES OF FORMING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) OF ENTERPRISES

**Abstract.** *In the article the essence of corporate social responsibility strategy and its place in the enterprise strategic set have been analyzed. It was determined that this strategy should be considered functional and be integrated with other enterprise strategies. Modern approaches to the process of development and implementation of CSR strategy were considered, their advantages and disadvantages were highlighted. The study proposes an algorithm of formation of CSR strategy, permitting to cover a wide range of tasks on implementation and further following CSR concept and meeting the best practice of strategic management. At substantiation of the components of the process of the strategy formation current trends in social investment, CSR principles, etc. were revealed. The article focuses on the CSR model of an enterprise, used as a basis for the CSR strategy. To substantiate the results of the scientific research the following methods were used: the logical-theoretical generalization, comparative analysis, modeling. The conclusions of the study can be used as a foundation for further development of the theory and practice of CSR of enterprises to prepare and make effective management decisions in the sphere of CSR.*

**Key words:** *corporate social responsibility, strategy, CSR model.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні для успішного функціонування підприємствам стає недостатньо орієнтуватися тільки на власні економічні інтереси. Зовнішнє середовище вимагає соціально-відповідального ведення бізнесу. Концепція КСВ набирає поширення серед вітчизняних підприємств. Складний характер КСВ вимагає доопрацювання й адаптації її теоретичних та методичних основ до існуючих в наш час умов господарювання. Оскільки діяльність із КСВ здійснюється як на стратегічному, так і тактичному рівнях, одним із найважливіших завдань у цій сфері є розробка і реалізація стратегії КСВ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та практики КСВ зробили Д. Аллен, Ю.Є. Благов,

Г. Боуен, Д. Віндзор, О.А. Грішанова, К. Девіс, Е. Карнегі, А. Керолл, А.М. Колот, Є.М. Короткова, А.Я. Лівшиць, Д. Маттен, Г.Л. Тульчинський, М. Фрідман, С. Черних, Р. Штойер та інші.

В цьому дослідженні під КСВ буде вважатись дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом і рядовим персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому.

Ключовим моментом впровадження КСВ у діяльність підприємства є розробка стратегії КСВ. Ці питання висвітлюють дослідження Т.Ю. Грибцової, О.О. Лазоренко, Г.А. Місько, Н.М. Шмиголь та інших.

Стратегія КСВ «є корпоративним документом, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з якими здійснюється операційна діяльність компанії», а реалізація КСВ передбачає впровадження довготривалої програми дій, націлених на одне з найважливіших для будь-якої організації завдань – підвищення її привабливості для інвесторів, органів влади та працівників [1, с. 32–33]. Подане визначення підтримують і інші дослідники [2, 3].

З іншого боку до трактування підходить Ж. Мелашич і вважає, що стратегію компанії можна визначити, в широкому розумінні, як сукупність механізмів, принципів та конкретних заходів із впровадження КСВ [4].

Н.А. Супрун вважає, що КСВ є не лише внутрішньо-організаційною стратегією розвитку, а, згідно з даними Форуму соціально відповідального бізнесу України, може розглядатися як «активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та виявляється в участі компанії у вирішенні найгостріших соціальних проблем громади та суспільства» [5, с. 9]. Н.А. Супрун приводить більш широке розуміння КСВ «як стратегії діяльності будь-якої організації, 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 зацікавлених сторін, не суперечить законодавству та міжнародним нормам поведінки» [6].

О. Пікульська та інші вважають КСВ діяльність невід'ємною частиною бізнес-стратегії [7, 2].

В.М. Жуковська, А.О. Харламова не відокремлюють стратегію КСВ у стратегічному наборі підприємства, а розглядають її як необхідний чинник формування корпоративної стратегії (рис. 1) [8, 9].

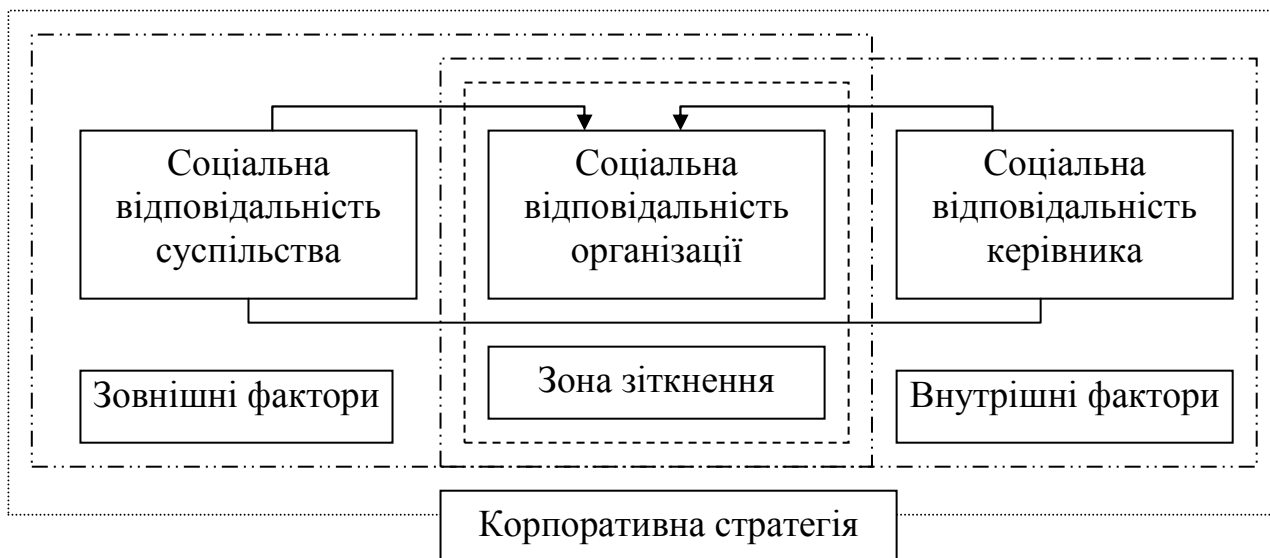


Рис. 1. Взаємозв'язок корпоративної стратегії бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності [8, 9]

На доцільності виділення стратегії соціальної відповідальності бізнесу на функціональному рівні наголошує О.О. Затейщикова [10]. Також на необхідність розробки стратегії КСВ вказує Т.Ю. Грибцова [11, 12].

Отже, не існує єдності поглядів щодо сутності, змісту та місця стратегії КСВ у стратегічному наборі підприємства. Деякі вчені розглядають її як частину загальної стратегії розвитку підприємства, частину бізнес-стратегії; інші вважають стратегією власне концепцію КСВ, останні пропонують підприємствам формувати стратегію КСВ та доповнювати нею стратегічний набір.

В контексті цього дослідження пропонується вважати стратегію КСВ документально оформленою функціональною стратегією з визначеними у часі відповідними цілями, розробниками, відповідальними виконавцями тощо. Для її розробки слід спиратись на принципи корпоративного управління, кодекси корпоративного управлін-

ня і враховувати теоретичні розробки та практичний досвід інших підприємств.

В літературі подано декілька підходів до формування стратегії КСВ підприємства. Так, О. Лазоренко вважає, що для того, щоб отримати стратегію КСВ, слід: отримати підтримку власників, вищого менеджменту та провідних працівників компанії; здійснити аналіз відповідної діяльності інших компаній; підготувати матрицю пропонуванних програм; розробити варіанти можливих заходів, партнерів, ресурсів; виробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній і зовнішній КСВ та узгодити їх із бізнес-стратегією підприємства [1, с. 32]. Цей перелік містить важливі аспекти формування стратегії КСВ, але його не слід вважати вичерпним. Недоліком є високий ступінь узагальнення завдань і складність застосування для підприємств, які не мають досвіду КСВ та тільки обирають цей шлях. Однак підхід О. Лазоренко містить приклади анкет для виконання окремих завдань.

О.О. Затеїщикова пропонує п'ять етапів формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) [10, с. 202]: визначення місії та бачення СВБ; формування системи цілей СВБ; оцінка впливу факторів зовнішнього середовища; оцінка рівня соціальної відповідальності; аналіз альтернатив і вибір стратегій. Під час визначення місії та дерева цілей автор передбачає вивчення потреб суб'єктів СВБ та узгодження з цілями стратегії розвитку підприємства. Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища, О.О. Затеїщикова пропонує застосовувати методику PEST-аналізу. Для оцінки рівня соціальної відповідальності виконується розрахунок якісних та кількісних показників. Обрана стратегія дозволить забезпечити високий рівень СВБ за напрямками: розробка концепції навчання персоналу, укріплення соціальної захищеності працівників, здоров'я населення, громади, розвиток місцевої інфраструктури, ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність, задоволення потреб споживачів.

Т.Ю. Грибцова пропонує такі етапи розробки та впровадження стратегії КСВ [11, 12]:

1. Проведення аналітичних робіт (зовнішнього та внутрішнього середовища організації).

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку КСВ в організації).
3. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ.
4. Документальне оформлення обраної стратегії та закріплення відповідальних осіб.
5. Реалізація прийнятих заходів.
6. Підбиття проміжних висновків реалізації стратегії й оцінка результатів впровадження цільових програм, їх доопрацювання.

Поданий алгоритм передбачає найважливіші завдання з налагодження КСВ та враховує основні етапи розробки та реалізації будь-якої стратегії підприємства.

Охоплюючи переглянуті точки зору, слід додати, що в літературі наведені різні підходи до наповнення окремих етапів розробки стратегії. Так, при визначенні напрямків КСВ окремі автори вважають ключовим моментом застосування теорії зацікавлених осіб [12, 13]. По-різному пропонується оцінювати ефективність КСВ [2, 14, 15]. Як обов'язкові складові стратегічного управління КСВ називають PR-КСВ [2, 13], соціальну звітність [13] тощо.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Отже, існують різні підходи до процесу формування стратегії КСВ на підприємстві. В них немає єдності щодо переліку складових процесу та їх змісту.

**Формулювання цілей статті.** Маємо на меті обґрунтування етапів розробки стратегії КСВ, що дозволять максимально охопити перелік завдань із КСВ та врахувати найкращу практику стратегічного управління для розробки стратегії даного типу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В цьому дослідженні для обґрунтування етапів розробки стратегії КСВ пропонується використати загальноприйняті рекомендації для розробки стратегії. За період розвитку теорії стратегічного управління сформовані етапи розробки стратегії, доцільність яких не викликає протиріч або обговорення: визначення місії та цілей; стратегічний аналіз; розробка стратегічних альтернатив; вибір стратегії; оцінка стратегії; реалізація стратегії. Кожен етап має власну специфіку залежно від типу стратегії. Тому, розробляючи стратегію КСВ, зміст кожного етапу слід узгоджувати з іншими стратегіями стратегічного набору: стратегією розвитку, конкурентною стратегією, маркетинговою, фінансовою, виробничою стратегією тощо. Більше того, роз-

роблена стратегія КСВ може сприяти перегляду або коригуванню інших стратегій.

Розглянемо специфіку окремих складових. Так, для визначення цілей КСВ необхідно обґрунтувати напрямки КСВ, в яких встановлюються цілі КСВ, дослідити можливості їх кількісного вираження та подання у вигляді набору показників. Наприклад, Н.О. Шира основними напрямками соціальної відповідальності вважає [16]: організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, сумлінні ділові практики, проблеми, пов'язані зі споживачами, участь у житті громад та їх розвитку.

В літературі запропоновані напрямки так званих соціальних інвестицій [2, 14], переваги, які надає КСВ [1, 2, 15, 17], складові КСВ [18] і приклади дерева цілей КСВ [10]. Все це можна брати за основу при визначенні переліку цілей.

На наступному етапі розробки стратегії традиційно здійснюють стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На підприємстві, що має розроблену стратегію розвитку, його структуру та результати доцільно взяти за основу, але розширити кут аналізу на предмет виявлення проявів соціально відповідального ведення бізнесу.

Наступним кроком вважаємо актуальним дослідити позицію та очікування зацікавлених сторін, визначити, яким чином вони уявляють КСВ підприємства. Особливу увагу слід приділити таким групам стейкхолдерів: власники, керівництво, рядовий персонал підприємства, споживачі, ділові партнери, владні структури, громадськість. Визначення очікувань не має бути безсистемним. Потреби знаходяться в різних сферах, потребують коштів, їх задоволення надає різні види ефекту. Тому на даному етапі необхідно обрати модель КСВ, що обмежить або розмежує сфери, в яких підприємству доцільно вивчати очікування стейкхолдерів. Моделей в літературі подано чимало. Розмаїття напрямків КСВ за основними складовими найбільш повно відображає піраміда А. Керролла [18]. Цю модель внаслідок її простоти часто вважають базовою та рекомендують для формування моделей КСВ окремого підприємства (рис. 2).

На додаток до базової моделі КСВ слід враховувати, що у структурі КСВ виділяють дві сторони: зовнішню та внутрішню. Вони відповідають зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищу підприємства. Вважають, що внутрішня КСВ передбачає

заходи з розвитку людських ресурсів підприємства та ділову практику стосовно акціонерів та персоналу.



Рис. 2. Піраміда КСВ

Зовнішня КСВ спрямована на дотримання вимог законодавства, доброчинність, екологічну діяльність та ін. [18]. Підтримуючи в цілому цю точку зору, не слід розподіляти заходи на дві групи. Екологічна діяльність може мати як зовнішнє, так і внутрішнє спрямування тощо. Таким чином, взявши за основу піраміду А. Керролла та тезу щодо внутрішнього та зовнішнього спрямування КСВ, запропоновано використовувати такий формат моделі КСВ підприємства (рис. 3).

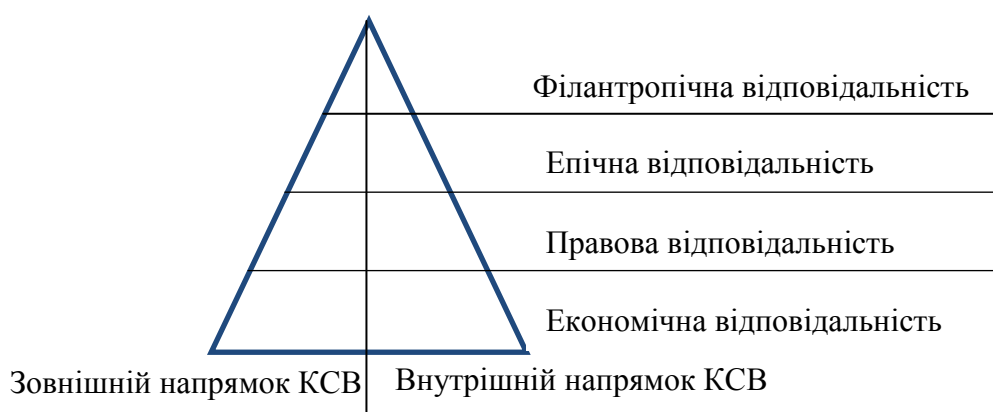


Рис. 3. Запропонована модель КСВ підприємства

Основна інтерпретація складових моделі відповідає моделі А. Керролла. Додано особливості зовнішнього та внутрішнього спрямування КСВ. Так, економічна відповідальність, що перебуває



в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника [18]. Внутрішня складова спрямована на одержання економічних вигід (доходів), зовнішня – на задоволення потреб споживачів.

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про дотримання законів і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам [18]. Внутрішня складова в цьому сенсі постає у документальному оформленні трудових відносин із персоналом, виплаті «білої» заробітної плати, відображенні реальних умов праці (відповідна оплата нічних годин та праці у святкові та вихідні дні), надання передбачених законом відпусток, можливість перебувати на лікарняному тощо.

Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі [18]. В першу чергу це стосується дотримання кодексу корпоративного поведіння. З боку внутрішніх учасників корпоративних відносин це очікування можливості реалізації корпоративних прав, прав дрібних акціонерів та рядового персоналу тощо.

Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм [18].

Розроблену модель пропонується застосовувати так:

- визначати охоплені та перспективні напрямки КСВ підприємства;
- наочно демонструвати співвідношення внутрішнього та зовнішнього напрямків КСВ;
- відображати досягнутий рівень КСВ та можливості його зростання в майбутньому;
- модель у межах кожної складової дозволяє додати фактор часу в розвиток КСВ і дає можливість спостерігати за виконанням окремих заходів, передбачених стратегією.

На етапі аналізу має сенс здійснення бенчмаркінгу у сфері КСВ. Серед позитивних наслідків КСВ називають отримання кон-

курентних переваг. Тому порівняння власних напрямків КСВ з уже охопленими напрямками конкурентів дозволить ці переваги виявити та підкреслити.

Реалізація кожного заходу потребує витрачання певних ресурсів, тому на даному етапі слід визначити їх необхідний обсяг з тим, щоб проаналізувати загальну потребу в ресурсах, можливості підприємства щодо їх фінансування та обрання набору заходів для впровадження.

Наступний блок етапів розробки стратегії пропонується присвятити розробці та вибору стратегічних альтернатив КСВ. По-перше, на основі порівняння запитів середовища і наявних ресурсів слід сформулювати декілька варіантів моделі КСВ із прив'язкою до часових періодів. Наприклад, для першого року впровадження КСВ модель буде мати один вигляд, для другого – більш розвинутий, на кінець третього року мають бути охоплені всі напрямки КСВ та отримано ефект від реалізації всіх запланованих заходів.

Варіативність розробки є актуальною внаслідок тривалого періоду реалізації альтернатив і невизначеності умов господарювання.

До початку впровадження заходів необхідно визначити формат соціального звіту та його цільову аудиторію. Підприємства розробляють на вибір «Звіт про соціальний розвиток», «Звіт про КСВ», «Звіт про стійкий розвиток». Останнім часом набувають поширення стандартизовані форми звітності [2]. Так, в європейській практиці найбільш поширеним стандартом соціальної звітності є стандарт AA1000. Його розробив колектив експертів з Європи, США, Австралії, Індії та Південної Африки.

Беручи до уваги типові звіти про КСВ, підприємству рекомендовано розробляти два їх варіанти: зовнішній та внутрішній. Зовнішній буде містити інформацію про заходи, успішно реалізовані протягом звітного періоду, що адресується споживачам, партнерам, громадськості. А внутрішній звіт має надати інформацію про ефективність та результативність впроваджених заходів, виявлені недоліки розробленої стратегії й тактики КСВ, особливості перебігу окремих процесів тощо.

Важливим завданням є визначення відповідальних виконавців кожного заходу КСВ або їх сукупності. На поточний момент відсутня стандартна структура організації управління КСВ на підприємстві.

тві. Створюють Центри соціальних програм, головний офіс КСВ, Комітет із КСВ, департаменти з КСВ [19]. При цьому Ю.М. Бурлакова вважає, що у разі відсутності спеціального департаменту реалізацією КСВ-програм займаються всі відділи, координатором може виступати генеральний директор. Якщо ж йде мова про розмежування рівнів управління КСВ всередині корпорації, то рішення можуть прийматися на рівні загальних зборів акціонерів, Наглядової ради, виконавчого органу [19].

Для планування та реалізації стратегії КСВ, постійного моніторингу виконання програм та регулярної звітності С.М. Ілляшенко пропонує формувати команду відповідальних осіб. Це можуть бути менеджери з відділу управління персоналом, маркетингу, PR-менеджери або менеджери з КСВ. Стратегічні рішення із впровадження КСВ та реалізації соціальних проектів приймаються вищим керівництвом, радою директорів або власниками компанії [3].

В.П. Звонар розглядає труднощі, пов'язані з управлінням КСВ, і пропонує організувати КСВ на аутсорсингових засадах. Вона обґрунтовує доцільність застосування повного, часткового, вдосконаленого аутсорсингу залежно від специфіки поставлених завдань та організаційних можливостей підприємства [20].

Важливим блоком формування стратегії КСВ є її реалізація. Звертаючи увагу на реалізацію стратегії, підприємство отримує оперативну інформацію про стан КСВ, доцільність впровадження окремих заходів, складнощі, що виникають тощо. Першочергового значення набуває доведення до всіх працівників підприємства сутності КСВ і переваг, які несе КСВ для підприємства та окремого працівника. Слід розкрити актуальність запровадження у практику принципів прийнятої концепції та вимагати їх суворого дотримання.

Оцінку результативності впровадження КСВ слід здійснювати як окремо за кожним заходом, так і в цілому на підприємстві. Отримані дані дозволять зробити висновок щодо ефективності впровадження КСВ на підприємстві.

Етапи розробки стратегії подано на рис. 4. Розробка та реалізація стратегії КСВ покращить взаємовідносини організації з персоналом, споживачами, постачальниками, органами державної влади, громадськими організаціями та суспільством у цілому, надасть конкурентні переваги, підвищить загальну ефективність діяльності.



Рис. 4. Етапи формування стратегії КСВ підприємства

**Висновки.** В результаті дослідження запропоновано алгоритм розробки та реалізації стратегії КСВ. Він відповідає основним рекомендаціям щодо розробки будь-якої стратегії, але як наповнення кожного етапу розглянуто завдання із впровадження КСВ на підприємстві.

### Література

1. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О., Колишко Р. – К. : Енергія, 2008. – 96 с.
2. Місько Г.А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 36. – С. 113–119.
3. Ілляшенко С.М. Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем / С.М. Ілляшенко. – Режим доступу : [http://elkniga.info/book\\_173.html](http://elkniga.info/book_173.html).
4. Мелашич Ж. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики / Ж. Мелашич, І. Старінець // Страховий клуб КНЕУ. – Режим доступу : <http://pck.kneu.edu.ua/?p=174>.
5. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України. – К., 2006. – 22 с.
6. 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.
7. Пікульська О. Навіщо бізнесу працювати відповідально? / О. Пікульська // Матеріали сайту Європейської Бізнес Асоціації в Україні. – Режим доступу : <http://www.eba.com.ua/uk/information-support/experts-talk/item/30440-olga-pikulska>.
8. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В.М. Жуковська // Фінанси України. – 2009. – С. 14–21.
9. Харламова А.О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії / А.О. Харламова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання – 2012. – № 9.
10. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затейщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200–205.
11. Грибцова Т.Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности : монография / Т.Ю. Грибцова, Г.С. Мерзликина. – Волгоград, ВолгГТУ. – 2014. – 156 с.

12. Грибцова Т.Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив / Т.Ю. Грибцова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 90–97.

13. Євтушенко В.А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В.А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. – 2013. – № 1 (4). – С. 40–46.

14. Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева. – М. : Вершина, 2006. – 352 с.

15. Шмиголь Н.М. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством: стратегії, дохід, ефективність / Н.М. Шмиголь // Вісник Запорізького національного університету. – 2009. – № 1(4). – С. 212–216.

16. Шира Н.О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств / Н.О. Шира, А.І. Іващенко // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 11.

17. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення / Д.С. Ліфінцев // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання – 2013. – № 11.

18. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // Business Horizons. – 1991. – Vol. 34, № 4. – P. 39–48.

19. Бурлакова Ю.М. Особливості управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності / Ю.М. Бурлакова. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74961>.

20. Звонар В.П. Аутсорсінгова модель реалізації корпоративної соціальної відповідальності / В.П. Звонар // Демографія та соціальна економіка. – 2009. – № 2. – С. 123–131.

**Рецензент:** О.М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

**Стаття надійшла до редакції** 10.02.2015 р.