

УДК 330.342:316.66(477)

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF INTERNATIONAL
ENTERPRISE**

Іванієнко В.В.

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних
відносин, Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Шипова Д.А.

бакалавр, Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Ivaniienko Viktor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Shypova Dariia

Анотація: При формування стратегії сталого розвитку міжнародного підприємництва в якості базової передумови слід розглядати корпоративну соціальну відповідальність бізнесу. У статті розкрита сутність корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на діяльність підприємства, визначені особливості реалізації корпоративної соціальної відповідальності українськими підприємствами та перешкоди на шляху до розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу для забезпечення розвитку його міжнародної підприємницької діяльності. Окремо розглянуті умови, у яких формувалась корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в нових умовах

господарювання та розвитку рівнів його інтернаціоналізації. Обґрунтовані шляхи впровадження та підтримки корпоративної соціальної відповідальності бізнесу для забезпечення його сталого розвитку у міжнародній підприємницькій діяльності. Надані рекомендації щодо державного регулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на сучасному етапі його розвитку в Україні та у міжнародній підприємницькій діяльності.

Ключові слова: корпоративне управління, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, характеристики соціальної відповідальності, вітчизняна модель корпоративної соціальної відповідальності, міжнародна підприємницька діяльність, інтернаціоналізація бізнесу, сталий розвиток, стратегія розвитку.

Аннотація: При формировании стратегии устойчивого развития международного предпринимательства в качестве базовой предпосылки следует рассматривать корпоративную социальную ответственность бизнеса. В статье раскрыта сущность корпоративной социальной ответственности и ее влияние на деятельность предприятия, определены особенности реализации корпоративной социальной ответственности украинскими предприятиями и препятствия на пути развития корпоративной социальной ответственности бизнеса для обеспечения развития его международной предпринимательской деятельности. Отдельно рассмотрены условия, в которых формировалась корпоративная социальная ответственность бизнеса в Украине в новых условиях хозяйствования и развития его интернационализации. Обоснованы пути внедрения и поддержки корпоративной социальной ответственности бизнеса для обеспечения устойчивого развития в международной предпринимательской деятельности. Представлены рекомендации по государственному регулированию развития корпоративной социальной ответственности бизнеса на современном этапе его развития в Украине и в международной предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: корпоративное управление, социальная ответственность бизнеса, корпоративная социальная ответственность,

характеристики социальной ответственности, отечественная модель корпоративной социальной ответственности, международная предпринимательская деятельность, интернационализация бизнеса, устойчивое развитие, стратегия развития.

Abstract: In the modern world corporate social responsibility is becoming a new business philosophy, according to which companies focus their activities not only on profit, but also on achieving public welfare and maintaining environmental stability. In the modern world corporate social responsibility becomes a new business philosophy, according to which companies focus their activities not only on profit, but also on achieving public welfare and maintaining environmental stability. The authors argue that businesses with corporate social responsibility initiatives can gain a competitive advantage in foreign markets through public image or reputation and generate higher profits. Gradually, social responsibility is becoming a new business philosophy, in accordance with which companies focus their activities not only on profit, but also on achieving the public good. That is why corporate social responsibility of business should be considered as a basic prerequisite in the formation of sustainable development strategy of international entrepreneurship. The article reveals the essence of corporate social responsibility and its influence on the activity of enterprise, defines the peculiarities of corporate social responsibility realization by Ukrainian enterprises and obstacles on the way of development of corporate social responsibility of business to ensure the development of its international entrepreneurial activity. The conditions under which the corporate social responsibility of business in Ukraine was formed in the new conditions of economic management and development of its internationalization are considered separately. Despite the prevalence of socially responsible business, there are real barriers to the implementation of corporate social responsibility at the enterprise: lack of awareness of stakeholders; lack of financial resources; lack of value in their reputation; lack of social audit; lack of interest from top management. The ways of implementation and support of corporate social responsibility of business to ensure sustainable development in international business

activities have been substantiated. The recommendations on state regulation of corporate social responsibility of business at the present stage of its development in Ukraine and in international entrepreneurial activity have been presented.

Keywords: corporate governance, social responsibility of business, corporate social responsibility, characteristics of social responsibility, domestic model of corporate social responsibility, international business activity, internationalization of business, sustainable development, development strategy.

Постановка проблеми. На сьогодні велика кількість людей в Україні та світі стали вразливими та відчують наслідки соціально-економічної кризи. У зв'язку з цим представники бізнес-сектору намагаються створити такі умови для своїх співробітників, що здатні нівелювати негативний вплив карантинних обмежень та інфляційних процесів. Для цього вони дедалі частіше застосовують концепцію корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Такий підхід дозволяє підприємствам не тільки покращити свої фінансові показники, але і забезпечити соціальні блага, які можуть надихнути людей на виживання в період пандемії COVID-19 [1,2,3,4]. Однак не кожна країна може похвалитися достатнім обсягом фінансування навіть для розвитку бізнесу, що вже існує. Саме тому відбувається загострення питань соціального забезпечення населення та підтримки інноваційних економічних моделей розвитку. Та вчені все ж продовжують вивчати вплив активної позиції підприємства на стейкхолдерів (державні органи, недержавні громадські організації, ЗМІ тощо). Згідно з теорією, будь-який підприємець повинен захищати інтереси зацікавлених осіб для досягнення обов'язкових організаційних цілей та добровільних мотивів соціального добробуту [5]. Після цього кардинально змінюються відносини між співробітниками, клієнтами, постачальниками, і, як наслідок, виникають нові форми прояву соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку соціальної відповідальності підприємств розглянуто в дослідженнях таких іноземних та вітчизняних економістів як К.

Сміта, Г. Мінза, А. Керолла, М. Веласкеса, Ф. Котлера, А. Берле, Г. Боуена, М. Фрідмана, О.О. Зеленко, О.О. Затеїшикової, М.А. Саприкіної, А.М. Колота, О. Лазоренко, О. Даниленка, В. Євтушенка, А. Колота, Н. Кирилюка, М. Кужелева, В. Мамонтової та інших. В умовах змін середовища міжнародної підприємницької діяльності проблема потребує свого подальшого розгляду та розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Роботи перерахованих авторів зробили серйозний внесок у формування теоретичних засад КСВ, проте актуальною є проблема визначення впливу практики КСВ на розвиток підприємства. Дослідники часто пропонують загальні критерії для визначення економічної ефективності від впровадження КСВ, які неможливо пристосувати до реального бізнесу. Вони не можуть узгодити між собою показники якості управління виробництвом та соціальним розвитком, а відтак втрачають можливість для участі в розвитку економіки.

Метою роботи є дослідження стану та розвитку корпоративної соціальної відповідальності міжнародного підприємництва в сучасних умовах господарювання, виявлення перешкод на шляху до розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети у статті вирішено ряд завдань:

розглянути взаємини між бізнесом та суспільством, спрямовані на корпоративне зростання та соціальний добробут;

визначити сутність корпоративної соціальної відповідальності та її вплив на міжнародну підприємницьку діяльність;

відобразити перешкоди на шляху до розвитку корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному підприємстві;

обґрунтувати шляхи впровадження та підтримки корпоративної соціальної відповідальності на сучасному підприємстві в умовах інтернаціоналізації його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання корпоративної соціальної відповідальності досліджують провідні вітчизняні економісти й науковці закордоном. Їхні визначення КСВ зосереджені на різних групах зацікавлених сторін, таких як внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони та суспільство загалом [6]. Більш давні роботи належать А. Кероллу, який стверджував, що соціальна відповідальність підприємства охоплює етичні, правові та економічні очікування, які людство має від організації у певний момент часу [7]. А втім, Мюллер Alan R. та ін. розглядали соціальну відповідальність як виділення грошей, часу та товарів для задоволення соціальних потреб у критичний період [8]. У власних напрацюваннях кожен з авторів наголошує на відповідальності та підзвітності, яку підприємство несе перед своїми стейкхолдерами. Згідно з уявленнями українських фахівців, це більшою мірою добровільне зобов'язання, ніж скромне дотримання державних правил та норм. Особливо яскраво виявляються характеристики вітчизняної моделі у роботах Воробєя В., який досліджує перспективи розвитку КСВ через положення Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу [9]. Зі свого боку, Карлін М. продовжив думку попереднього автора й описав взаємозв'язок КСВ із соціальною політикою держави [10]. Якісно новим стало звернення Петрашко Л. до Глобального договору ООН, учасниками якого є українські підприємства [11]. Така кількість публікацій підтверджує той факт, що соціальна відповідальність становить основу більшості наукових робіт. Щоправда, через висхідний тиск з боку громадянського суспільства, сучасне наукове середовище стикається з проблемою узгодження між собою світових тенденцій розвитку КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність впливає на багато сфер життя суспільства, і останнім часом вона активно проявляє себе в міжнародному просторі. Проте деякі фактори не дозволяють їй міцно закріпитись у свідомості людей. Одним із таких факторів є відсутність довіри з боку суспільства [12, 13]. Для розв'язання цієї проблеми було створено певні інструменти, такі як кодекси поведінки. Вони спрямовані на пом'якшення причин недовіри шляхом

покращення правил та етичних стандартів, що застосовуються до ділових операцій. Ці інструменти є результатом саморегулювання галузі та ймовірніше доповнюють, ніж змінюють ефективні правові норми. На цьому етапі ми пропонуємо ознайомитися з поняттям корпоративної соціальної відповідальності.

Загальне визначення КСВ твердить, що підприємства повинні не тільки переслідувати свою головну мету – максимізацію прибутку, але й робити внесок у добробут суспільства через добровільні зусилля. Для підприємства стає обов'язковою участь у соціально відповідальній діяльності для підтримки зростання свого бізнесу [14, 15]. Авторами стверджується, що підприємства, які реалізують ініціативи в галузі КСВ, можуть отримати конкурентну перевагу перед іншими конкурентами завдяки громадському іміджу або репутації та генерувати вищий прибуток.

У цій перспективі використання економічних, соціальних, екологічних ресурсів та можливостей може окремо сприяти підвищенню ефективності бізнесу [16, 17]. Щоправда, не всі підприємства беруть на себе зобов'язання поводитися належним та справедливим чином для покращення життя суспільства. Це пов'язано насамперед з культурними відмінностями між країнами, особливо в соціальних системах.

Так, прибічники американської моделі урядового підходу до КСВ запевняють, що соціально відповідальний бізнес – це, перш за все, розумний бізнес, який може не тільки забезпечити безперервність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, але й принести швидку та відчутну вигоду. Заразом представники європейського напрямку вважають, що соціальна згуртованість, захист довкілля та економічне зростання мають співіснувати. Статистика показує, що європейські фірми з високою репутацією в середньому демонструють вищий рівень соціальної поведінки у порівнянні з американськими [18]. Безумовно дві моделі здаються ледь не ідентичними, але різниця полягає саме в державному регулюванні КСВ.

Варто зазначити, що посадовці іноді зобов'язують приватний сектор змінити свою поведінку та впровадити практику КСВ [19, 20]. Тому відповідальність за майбутнє поступово розділяється між бізнесом, урядами та суспільством. Але в наше століття, коли бізнес отримав найбільшу владу, власники спрямовують свої сили на гармонійний симбіоз економіки, екології та відновлення суспільства.

Зважаючи на те, що концепція соціальної відповідальності охоплює різні групи людей, то можна припустити, що вони в цій ситуації відіграють ключову роль. У наукових колах вважається, що зацікавлена сторона – це людина чи член будь-якої групи, що має вплив, здатний позначитися на виживанні та успіху підприємства [21]. За наявності всього спектра зацікавлених сторін найбільш важливими є співробітники (внутрішня група зацікавлених сторін), а також споживачі та спільноти (дві окремі зовнішні групи зацікавлених сторін) [22].

Ці групи людей підтверджують центральні особливості всіх звітів про КСВ, оскільки вони є життєво важливими зацікавленими сторонами для зростання бізнесу та довгострокового виживання фірм у суспільстві [23]. З точки зору авторів, теорія та практика також підтверджують позитивний зв'язок між КСВ та фінансовими показниками. Це пояснюється тим, що задоволення очікувань зацікавлених сторін покращує репутацію підприємства у суспільстві, оскільки підвищується інтерес інвесторів [24].

За цих обставин слід розглянути декілька концепцій КСВ. Для цього ми звернемося до робіт відомого вченого А. Керолла. Саме він виокремив три підходи розуміння КСВ, які ґрунтуються на рівні сприйняття соціальної відповідальності підприємствами [7]:

«корпоративний» – основна відповідальність підприємства полягає у використанні своїх ресурсів та енергії, що збільшують прибутки, доки це відповідає правилам ринкової гри;

«розумний егоїзм» стверджує, що соціальна відповідальність розглядається як інструмент досягнення довгострокових переваг. Тобто, коли

підприємство витрачає кошти на програми соціального характеру, воно зменшує рівень прибутковості, але формує сприятливе соціальне оточення;

«корпоративний альтруїзм» – підприємству слід зважати на всі аспекти свого впливу та намагатися покращити якість життя суспільства.

З одного боку, дуже складно визначити організаційну ефективність від застосування КСВ тому, що підприємства мають безліч різних аспектів і цілей розвитку. З іншого боку, інвестуючи в ініціативи КСВ, організація може отримати низку вигод, таких як зниження ризиків, організаційну ідентифікацію, покращення мережі постачальників, підвищення ефективності роботи, лояльність клієнтів та етичну культуру [25]. Цілком можливо, що в майбутньому концепція КСВ буде вважатися основним фактором впливу на організаційну компетентність.

З огляду на те, що діяльність підприємства спрямована на різних людей, потрібно виокремити потенційний вплив на кожного з них. Так, власники бізнесу можуть займатися благодійністю, покращувати якість життя та надавати фінансову підтримку суспільству (мистецтво, культура, освіта, охорона здоров'я). Щодо робочого колективу, то для нього передбачається забезпечення комфортних умов та безпеки в організації. Насамкінець, теперішнім та майбутнім клієнтам підприємство надає високоякісні послуги, потік необхідної інформації, дозвіл скарг та задоволення потреб [26].

Між іншим, впровадження КСВ – непростий крок, оскільки він вимагає глибоких змін в організаційних структурах, рутині та поведінці людей [27]. Організаційні культурні цінності можуть або підтримувати, або перешкоджати впровадженню КСВ. Наприклад, в організаційній культурі, яка цінує конкурентне середовище, менеджери схильні витрачати часові ресурси на діяльність та процеси, пов'язані з конкурентною перевагою.

Тут доречно звернути увагу на внутрішні та зовнішні фактори, адже етична корпоративна культура, відданість керівництва, що класифікуються як внутрішні фактори та зовнішні фактори, такі як виклики глобалізації, політичні фактори та нормативний соціальний тиск, впливають на дії організації при впровадженні

соціальних практик [28]. Проте, незважаючи на поширеність соціально відповідального бізнесу, існують реальні бар'єри при впровадженні КСВ на підприємстві: відсутність обізнаності зацікавлених сторін, відсутність фінансових ресурсів, відсутність цінності їхньої репутації, відсутність соціального аудиту, відсутність прихильності вищого керівництва тощо [29].

Закордонні вчені Аревало А. та Аравінд Д. виявили, що найбільш істотними перешкодами для підприємств є нестача ресурсів, переважно для навчання КСВ, відсутність підтримки та знань у керівників вищої та середньої ланки, а також труднощі в отриманні інформації про практику та впровадження КСВ [30]. Інші автори, Вімала Г. і Суреш К., у своєму дослідженні, присвяченому рушійним силам та бар'єрам КСВ, виявили, що інтерпретація рушійних сил і бар'єрів для впровадження КСВ відрізняється залежно від бізнесу, культури та суспільства, в якому знаходиться організація [31]. Вони теж запевняють, що рушійні сили та бар'єри КСВ залежать від стратегічних та моральних мотивів та розміру підприємства.

З часом бар'єри можуть бути знижені, зокрема, у середньостроковій перспективі. Керівники підприємств, топ-менеджмент та інвестори повинні розуміти значення КСВ у прийнятті рішень та стратегічному плануванні та краще усвідомлювати важливість практики КСВ для показників діяльності підприємств. І навіть за таких умов власники бізнесу можуть мати побоювання стосовно дій інвесторів [32].

Відсутність інтересу інвесторів до КСВ може бути пов'язана з тим, що деякі практики КСВ мають на увазі витрати для підприємств. Нестача економічних ресурсів та інвестиційні витрати на впровадження КСВ реально подолати, якщо уряд створить проекти фінансування для підтримки підприємств із впровадження КСВ. До прикладу, посадовці можуть надати стимули, вимоги та, можливо, законодавство для підтримки КСВ та розв'язання соціально-екологічних проблем. Крім того, необхідно покращити навички співробітників у галузі КСВ, оскільки було виявлено брак компетентних співробітників для розробки та впровадження систематичних моделей фірм.

Власники бізнесу повинні розуміти, що соціально відповідальне підприємництво є стратегічним кроком у державному регулюванні та забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності. Це пов'язано насамперед з тим, що результати поступово накопичуються та створюють поінформованість серед великої кількості зацікавлених сторін, можливості для залучення іноземних інвестицій та закордонної співпраці, що впливає на кінцевий фінансовий результат діяльності [33].

Водночас державне регулювання розвитку КСВ, з точки зору авторів статті, має здійснюватися такими заходами:

- сформувати постійно діючий орган, до компетенції якого входив би аналіз поточного стану корпоративної соціальної відповідальності та регіональних структур щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств та організацій;

- створити систему пільг та преференцій для організацій, які реалізують політику соціальної відповідальності та виконують суспільно значущу програму;

- стимулювати поширення соціальної звітності підприємств та організацій;

- розвивати можливості та компетенції підприємств та організацій для надання їм підтримки у реалізації соціальної відповідальності: сприяти обміну досвідом та вдосконаленню корпоративного управління та поширенню стратегій КСВ на підприємствах;

- підвищити доступність інформації про КСВ серед різних груп зацікавлених сторін: проводити інформаційні заходи, оприлюднити інформацію про підприємства, що порушують принципи захисту прав споживачів та принципи корпоративної соціальної відповідальності;

- побудувати сучасну парадигму КСВ на національному рівні;

Для успішної реалізації ініціатив з КСВ підприємці повинні аналізувати можливості власної соціальної відповідальності та використовувати ті ж критерії, що й під час вибору основного бізнесу. КСВ може стати потужним джерелом інновацій та конкурентних переваг. Для досягнення цієї мети

необхідно розглянути взаємини між бізнесом та суспільством, спрямовані на корпоративне зростання та соціальний добробут.

Висновки. Для того, щоб відповідати високим запитам суспільства на внутрішньому та зовнішньому ринках, підприємствам необхідно зосереджувати свою увагу не на точкових соціальних заходах, а цілеспрямовано вибудовувати комплексну політику у сфері КСВ. За наявності продуманої організації, КСВ сприяє взаємовигідному співробітництву або додатковій нагоді поспілкуватися з клієнтами та партнерами.

Прийняття соціально відповідальної політики у міжнародному підприємстві значною мірою сприяє залученню та утриманню клієнтів, що важливо для довгострокового успіху підприємства.

Щодо процесу впровадження КСВ на підприємстві, що інтернаціоналізується, то тут одним з основних бар'єрів є відсутність прихильності керівництва КСВ. Лідери та керівництво підприємств повинні розуміти значення КСВ при прийнятті рішень та стратегічному плануванні, а також розробляти ефективні комунікаційні стратегії. Це необхідно для мінімізації негативного впливу та максимізації позитивного впливу на соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності.

За таких умов вимоги до соціальних ініціатив зумовлюють необхідність інтегрування соціальної політики та корпоративної стратегії, де виділення коштів на соціальні потреби є формою стратегічного інвестування. Тому впровадження КСВ на підприємстві має передбачати реалізацію заходів за двома основними векторами: внутрішнім – реалізація соціальної активності всередині компанії та зовнішнім – проведення заходів у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Головним напрямом подальшого розвитку цієї проблеми є розробка інструментів та механізмів впровадження КСВ у міжнародні підприємницькі діяльності як на рівні підприємств, так і на регіональному та державному рівнях з позицій системності та відповідальності.

Бібліографічний список:

1. Vapuji, H., Patel, C., Ertug, G., Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46, 1205–1222. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>.
2. Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S., ... Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, 4, 577–5587. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8>.
3. Guerriero, C., Haines, A., Pagano, M. (2020). Health and sustainability in post-pandemic economic policies. *Nature Sustainability*, 3, 494–496. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0563-0>.
4. Kucharska, W., Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467. <https://doi.org/10.1002/csr.1696>.
5. Freeman, R. E. (1984). Stakeholder theory. In Freeman, R. E. (Ed.), *Strategic management: A stakeholder approach* (p. 248). Pitman Publishing Inc.
6. Costa, R., Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.028>.
7. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate governance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
8. Muller, A. R., Pfarrer, M. D., Little, L. M. (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>.
9. Воробей В. Аналіз національних стратегій СББ. Пропозиції для Національної стратегії розвитку СББ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Analysis_of_National_CSR_Strategies__UA_.pdf.

10. Карлін М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті перспектив соціальної політики України / М. Карлін, В. Звонар // Демографія та соціальна економіка. – 2007. – № 1. – С. 184–194.
11. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці / Л. Петрашко // Міжнародна економічна політика. – 2011. – Вип. 1-2. – С. 115–141.
12. Windsor, D. (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research*, 66(10), 1937–1944.
13. Stanaland, A. J. S., Lwin, M. A., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47–55.
14. Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 371–383. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.15575>.
15. Riera, M., & Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility: Review and conceptual boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 146–162. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-009>.
16. Lu, J., Ren, R., Qiao, J., Lin, W., & He, Y. (2019). Female executives and corporate social responsibility performance: A dual perspective of differences in institutional environment and heterogeneity of foreign experience. *Transformations in Business & Economics*, 18(2(47)), 174–196.
17. Griffin, A. (2010). The long-term value of reputation to business. RegisterLarkin Reputation Strategy and Management. Retrieved from: http://www.registerlarkin.com/uploads/the_longterm_value_of_reputation_to_business.
18. Sotorrío, L. L., & Sánchez, J. L. F. (2008). Corporate social responsibility of the most highly reputed European and North American firms. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 379–390.

19. Kyriakopoulos, G. (2011). The role of quality management for effective implementation of customer satisfaction, customer consultation and self-assessment, within service quality schemes: A review. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4901–4915.
20. Neculaesei, A. N., Tatarusanu, M., Anastasiei, B., Dospinescu, N., Bedrule Grigoruta, M. V., & Ionescu, A. M. (2019). A model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. *Transformations in Business & Economics*, 18(2A(47A)), 489–509.
21. Freeman, R. E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. In Bowie, N. E. (Ed.), *Ethical theory and business* (7th ed., pp. 56–65). Prentice Hall.
22. Brulhart, F., Gherra, S., Quelin, B. V. (2019). Do stakeholder orientation and environmental proactivity impact firm profitability? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 25–46. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3732-y>.
23. Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.
24. Giannarakis, G., Konteos, G., Zafeiriou, E., & Partalidou, X. (2016). The impact of corporate social responsibility on financial performance. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 171–182.
25. OECD (Organisation of Economic Cooperation and Development). (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* May 2011, OECD, Paris.
26. Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371–390.
27. Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2017). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143, 405–422. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2810-2>.

28. Yin, J. (2017). Institutional drivers for corporate social responsibility in an emerging economy: A mixed-method study of Chinese business executives. *Business & Society*, 56, 672-704. <https://doi.org/10.1177/0007650315592856>.
29. Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment-A Textile Case. *Sustainability*, 7, 3493-3514. <https://doi.org/10.3390/su7033493>.
30. Arevalo, A., & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: Approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 11(4), 399-414. <https://doi.org/10.1108/14720701111159244>.
31. Vimala, G., & Suresh, K. (2017). Exploring approaches to drivers and barriers of corporate social responsibility implementation in academic literature. *EDP Sciences*, 33, 1-8.
32. Yang, H., & Kim, Y. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2018.VOL5.NO3.121>.
33. Parubchak, I., & Radukh, N. (2019). STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TRANSFORMATION TYPE COUNTRIES IN EASTERN EUROPE. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(5), 121-127. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-121-127>.

References:

1. Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46, 1205–1222. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>.
2. Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S., ... Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, 4, 577–5587. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8>.

3. Guerriero, C., Haines, A., Pagano, M. (2020). Health and sustainability in post-pandemic economic policies. *Nature Sustainability*, 3, 494–496. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0563-0>.
4. Kucharska, W., Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467. <https://doi.org/10.1002/csr.1696>.
5. Freeman, R. E. (1984). Stakeholder theory. In Freeman, R. E. (Ed.), *Strategic management: A stakeholder approach* (p. 248). Pitman Publishing Inc.
6. Costa, R., Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.028>.
7. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate governance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
8. Muller, A. R., Pfarrer, M. D., Little, L. M. (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>.
9. Vorobei V. Analiz natsionalnykh stratehii SVB. Propozytsii dlia Natsionalnoi stratehii rozvytku SVB [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Analysis_of_National_CSR_Strategies__UA_.pdf.
10. Karlin M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti perspektyv sotsialnoi polityky Ukrainy / M. Karlin, V. Zvonar // Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. – 2007. – # 1. – S. 184–194.
11. Petrashko L. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v ukrainskii biznes-praktytsi / L. Petrashko // Mizhnarodna ekonomichna polityka. – 2011. – Vyp. 1-2. – S. 115–141.
12. Windsor, D. (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research*, 66(10), 1937–1944.

13. Stanaland, A. J. S., Lwin, M. A., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47–55.
14. Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 371–383. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.15575>.
15. Riera, M., & Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility: Review and conceptual boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 146–162. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-009>.
16. Lu, J., Ren, R., Qiao, J., Lin, W., & He, Y. (2019). Female executives and corporate social responsibility performance: A dual perspective of differences in institutional environment and heterogeneity of foreign experience. *Transformations in Business & Economics*, 18(2(47)), 174–196.
17. Griffin, A. (2010). The long-term value of reputation to business. RegisterLarkin Reputation Strategy and Management. Retrieved from: http://www.registerlarkin.com/uploads/the_longterm_value_of_reputation_to_business.
18. Sotorrió, L. L., & Sánchez, J. L. F. (2008). Corporate social responsibility of the most highly reputed European and North American firms. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 379–390.
19. Kyriakopoulos, G. (2011). The role of quality management for effective implementation of customer satisfaction, customer consultation and self-assessment, within service quality schemes: A review. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4901–4915.
20. Neculaesei, A. N., Tatarusanu, M., Anastasiei, B., Dospinescu, N., BedruleGrigoruta, M. V., & Ionescu, A. M. (2019). A model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. *Transformations in Business & Economics*, 18(2A(47A)), 489–509.

21. Freeman, R. E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. In Bowie, N. E. (Ed.), *Ethical theory and business* (7th ed., pp. 56–65). Prentice Hall.
22. Brulhart, F., Gherra, S., Quelin, B. V. (2019). Do stakeholder orientation and environmental proactivity impact firm profitability? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 25–46. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3732-y>.
23. Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.
24. Giannarakis, G., Konteos, G., Zafeiriou, E., & Partalidou, X. (2016). The impact of corporate social responsibility on financial performance. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 171–182.
25. OECD (Organisation of Economic Cooperation and Development). (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* May 2011, OECD, Paris.
26. Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 371–390.
27. Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2017). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143, 405–422. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2810-2>.
28. Yin, J. (2017). Institutional drivers for corporate social responsibility in an emerging economy: A mixed-method study of Chinese business executives. *Business & Society*, 56, 672–704. <https://doi.org/10.1177/0007650315592856>.
29. Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment-A Textile Case. *Sustainability*, 7, 3493–3514. <https://doi.org/10.3390/su7033493>.
30. Arevalo, A., & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: Approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance International*

Journal of Business in Society, 11(4), 399-414.
<https://doi.org/10.1108/14720701111159244>.

31. Vimala, G., & Suresh, K. (2017). Exploring approaches to drivers and barriers of corporate social responsibility implementation in academic literature. *EDP Sciences*, 33, 1-8.

32. Yang, H., & Kim, Y. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2018.VOL5.NO3.121>.

33. Parubchak, I., & Radukh, N. (2019). State regulation of the development of corporate social responsibility in the transformation type countries in eastern europe. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(5), 121-127. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-121-127>.