

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 330.342:316.66(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-1>

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.

студентка,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Ivaniienko Viktor, Shypova Dariia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Для формування стратегії сталого розвитку міжнародного підприємництва як базову передумову слід розглядати корпоративну соціальну відповідальність бізнесу. У статті розкрито сутність корпоративної соціальної відповідальності та її вплив на діяльність підприємства, визначено 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 розглянуто умови, у яких формувалася корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в нових умовах господарювання та розвитку рівнів його інтернаціоналізації. Обґрунтовано шляхи впровадження та підтримки корпоративної соціальної відповідальності бізнесу для забезпечення його сталого розвитку у міжнародній підприємницькій діяльності. Надано 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.

In the modern world corporate social responsibility is becoming a new business philosophy, according to which companies focus their activities not only on making profits, but also on achieving public welfare and maintaining environmental stability. The focus is on everything – development paths and reputation, payment of taxes and financial stability, lobbyism and corrupt relations, environmental impact projects and climate change, education and philanthropy, public projects and social initiatives. The authors argue that businesses with corporate social responsibility initiatives can gain a competitive advantage in foreign markets at the expense of public image or reputation and generate higher profits. That is why corporate social responsibility of business should be considered as the main condition for 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 realization of corporate social responsibility by Ukrainian enterprises and obstacles on the way of corporate social responsibility of business to ensure the development of its international business activity. Conditions, in 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 obstacles to the implementation of corporate social responsibility in the enterprise: the lack of awareness of stakeholders; lack of financial resources; lack of value of its reputation;

lack of social audit; lack of interest of senior management. Ways of implementing and supporting corporate social responsibility of business to ensure sustainable development in international business activities are substantiated. Presented recommendations on state regulation of corporate social responsibility of business at the present stage of its development in Ukraine and in international entrepreneurial activity.

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 у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні велика кількість людей в Україні та світі стали вразливими та відчують наслідки соціально-економічної кризи. У зв'язку із 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 дає змогу підприємствам не лише поліпшити свої фінансові показники, а й забезпечити соціальні блага, які можуть надихнути людей на виживання в період пандемії COVID-19 [1–4]. 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, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку соціальної відповідальності підприємств розглянуто в дослідженнях іноземних та вітчизняних економістів: 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 ін. В умовах змін середовища міжнародної підприємницької діяльності проблема потребує свого подальшого розгляду та розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. 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 отже, втрачають можливість для участі в розвитку економіки.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). 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.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку 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 з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Питання корпоративної соціальної відповідальності досліджують провідні вітчизняні економісти й науковці за кордоном. Їхні визначення КСВ зосереджено 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]. Мюллер 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 В. Воробєя, який досліджує перспективи розвитку КСВ через положення Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу [9]. Зі свого боку, М. Карлін продовжив думку попереднього автора й описав взаємозв'язок КСВ із соціальною політикою держави [10]. Якісно новим стало звернення Л. Петрашко 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 із 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 чинники не дають їй змогу міцно закріпитися у свідомості людей. Одним із таких чинників 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 поліпшення правил та етичних стандартів, що застосовуються до ділових операцій. Ці інструменти є результатом саморегулювання галузі та скоріше 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 лише переслідувати головну мету – максимізацію прибутку, а 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]. 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 поліпшення життя суспільства. Це пов'язано насамперед із культурними відмінностями між країнами, особливо у соціальних системах.

Так, прибічники американської моделі урядового підходу до КСВ запевняють, що соціально відповідальний бізнес – це, перш за все, розумний бізнес, який може не лише забезпечити безперервність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, а й принести швидку та

відчутну вигоду. Представники європейського напрямку вважають, що соціальна згуртованість, захист довкілля та економічне зростання мають співіснувати. Статистика показує, що європейські фірми з високою репутацією у середньому демонструють вищий рівень соціальної поведінки порівняно 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 у цій ситуації відіграють ключову роль. У наукових колах уважається, 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]. На думку автора, теорія також підтверджує 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 до 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 поліпшити 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, організаційна ідентифікація, поліпшення мережі постачальників, підвищення ефективності роботи, лояльність клієнтів та етична культура [25]. Цілком можливо, що в майбутньому концепція КСВ вважатиметься основним чинником впливу на організаційну компетентність.

З огляду на те, що діяльність підприємства спрямована на різних людей, нам потрібно виокремити потенційний вплив на кожного з них. Так, власники бізнесу можуть займатися благодійністю, поліпшувати 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 чинники, адже етична корпоративна культура, відданість керівництва, що класифікуються як внутрішні та зовнішні фактори, такі як виклики глобалізації, політичні фактори та нормативний соціальний тиск, впливають на дії організації під час впровадження соціальних практик [28]. Проте, незважаючи на поширеність соціально відповідального бізнесу, існують реальні бар'єри на шляху впровадження КСВ на підприємстві: відсутність фінансових зацікавлених сторін, відсутність обізнаності ресурсів, відсутність цінності їхньої репутації, відсутність соціального аудиту, відсутність прихильності вищого керівництва тощо [29].

Закордонні вчені Аревало та Аравінд виявили, що найбільш істотними перешкодами для підприємств є нестача ресурсів, переважно для навчання КСВ, відсутність підтримки та знань у керівників вищої та середньої ланок, а також труднощі в отриманні інформації про практику та впровадження КСВ [30]. Вімала і Суреш 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, у якому знаходиться організація [31]. Вони теж запевняють, що рушійні сили та бар'єри КСВ залежать від стратегічних та моральних мотивів та розміру підприємства.

Із 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. Окрім того, необхідно поліпшити навички співробітників у галузі КСВ, оскільки було виявлено брак компетентних співробітників для розроблення 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 із 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, на думку авторів, має здійснюватися так:

- 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 і 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 із КСВ підприємці повинні аналізувати можливості власної соціальної відповідальності та використовувати ті самі 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 з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для того щоб відповідати високим запитам суспільства на внутрішньому та зовнішньому ринках, підприємствам необхідно зосереджувати 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 під час прийняття рішень та стратегічного планування, 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.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Baruji, 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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>.
9. Воробей В. Аналіз національних стратегій СББ. Пропозиції для Національної стратегії розвитку СББ. URL: <http://www.ppv.net.ua/uploads/workattachments/AnalysisofNationalCSRStrategiesUA.pdf>.
10. Карлін М., Звонар В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті перспектив соціальної політики України. *Демографія та соціальна економіка*. 2007. № 1. С. 184–194.
11. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці. *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. URL: <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. URL: <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. URL: 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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>.
9. Vorobei V. Analiz natsionalnykh stratehii SVB. Propozytsii dlia Natsionalnoi stratehii rozvytku SVB [Elektronnyi resurs] – Rezhyim dostupu: URL: 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 ukraïnskii 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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <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. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-121-127>