

УДК 658.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-978-988](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-978-988)

**Ушкальов Володимир Васильович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, тел.: (095) 55-00-403, <https://orcid.org/0000-0002-2445-669x>

### СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** У статті здійснено аналіз змістовних аспектів соціальної відповідальності, узагальнено існуючі наукові підходи до її розуміння, а також уточнено зміст управлінського забезпечення в контексті традиційних функцій управлінського циклу. Показано, що соціальна відповідальність є результатом дії комплексу соціально-економічних, психологічних, правових та морально-етичних чинників. На відміну від традиційних підходів доведено, що очікуваним результатом соціальної відповідальності є не стільки прийняття суспільних норм та цінностей, скільки соціально відповідальна поведінка, зміни якої і мають бути результатом управління.

Етичні цінності та норми є лише одним з регуляторів поведінки людини, а на остаточний вибір нею варіантів дій впливають і багато інших, кожен з яких окремо або в сукупності з іншими може виявитись визначальним та перевершити вплив цінностей, норм та моральних установок.

Доведено, що управління соціальною відповідальністю підприємства являє собою комплексну задачу, що охоплює значну кількість чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Соціальна відповідальність підприємства є результатом взаємодії індивідуальних морально-етичних систем менеджменту та персоналу підприємства, а також системи організаційних, адміністративних чинників, соціальних очікувань та феноменів.

Досягнення високого рівня ефективності заходів із соціальної відповідальності потребує конкретизації управлінських завдань та систематичного здійснення управлінських функцій в контексті цілеспрямованого управління як соціальною активністю підприємства, так і соціально відповідальною поведінкою його менеджменту та персоналу. Запропонований зміст управлінських функцій дозволяє конкретизувати завдання, що мають бути вирішені в процесі реалізації кожної з функцій, та об'єктивізувати результати корпоративної соціальної відповідальності підприємства.



**Ключові слова:** соціальна відповідальність підприємства, управління соціальною відповідальністю, цикл управління, управлінські процеси, соціально відповідальна поведінка.

**Ushkalyov Volodymyr Vasilovych** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, tel.: (095) 550-04-03, <https://orcid.org/0000-0002-2445-669x>

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: MANAGEMENT ASPECT

**Abstract.** The article analyzed the substantive aspects of social responsibility, summarizes existing scientific approaches to its understanding, and clarifies the content of management support in the context of traditional functions of the management cycle. It is shown that social responsibility is the result of the action of a complex of socio-economic, psychological, legal, and moral-ethical factors. Unlike traditional approaches, it is proven that the expected result of social responsibility is not so much the adoption of social norms and values, but socially responsible behaviour, changes in which should be the result of management.

Ethical values and norms are only one of the regulators of human behavior, and the final choice of action options is influenced by many others, each of which, individually or in combination with others, may be decisive and exceed the influence of values, norms and moral attitudes.

It is proven that managing the social responsibility of an enterprise is a complex task that encompasses a significant number of factors of both the internal and external environment of the enterprise. The Corporate Social Responsibility is the result of the interaction of such factors as: individual moral and ethical systems inherent in the management and personnel of the enterprise, systems of organizational and administrative factors, social expectations, and social phenomena.

Achieving a high level of effectiveness of social responsibility measures requires specifying management tasks and systematic implementation of management functions in the context of targeted management of both the social activity of the enterprise and the socially responsible behavior of its management and personnel. The proposed content of management functions allows specifying the tasks that must be solved in the process of implementing each of the functions, and objectifying the results of corporate social responsibility of the enterprise.

**Keywords:** corporate social responsibility, social responsibility management, management cycle, management processes, socially responsible behavior.

**Постановка проблеми.** Соціальна відповідальність, що сформувалась у другій половині XX століття як етична концепція ведення бізнесу, в сучасних умовах являє собою складне явище, що має багато різноманітних проявів і властивостей. Зосереджуючи увагу на цілях, що узгоджені зі стратегічними цілями збереження та розвитку суспільства, соціальна відповідальність і науковцями, і бізнес-практиками визнається як запорука мінімізації економічних, екологічних та соціальних криз. Зважаючи на те, що соціальна відповідальність – це не тільки добровільна ініціатива, а ще й система пов'язаних заходів, ефективність яких може значною мірою коливатись у широкому діапазоні, а також те, що соціальна відповідальність стає все частіше складовою системи управління підприємством, виникає нагальна потреба у формуванні системи управлінського забезпечення діяльності, що пов'язана з соціальною відповідальністю підприємства.

На сьогодні існує велика кількість наукових публікацій, як вітчизняних, так і закордонних, що висвітлюють окремі аспекти управління соціальною відповідальністю. Проте управління нею в межах управлінського циклу та управлінських процесів представлено фрагментарно і потребує уточнення змісту управлінських функцій задля системного управління соціальною активністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку соціальної відповідальності в Україні присвячена значна кількість наукових робіт. Теоретичні основи соціальної відповідальності досліджено в роботах А. Колота, Т. Гнатєвої, Т. Чернатої, Я. Чубали та інших. Специфіка соціальної відповідальності підприємства знайшла відображення в дослідженнях М. Шегди, Я. Лагути, О. Бели, Р. Лупака та інших. Втім на сьогодні залишається недостатньо дослідженим саме управлінський аспект реалізації концепції соціальної відповідальності на підприємстві, що надавав би можливість системного забезпечення такої активності підприємства й послідовного підвищення його ефективності.

**Мета статті** – узагальнення існуючих наукових підходів щодо змісту корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства та уточнення змісту її управлінського забезпечення в контексті традиційних функцій управлінського циклу.

**Виклад основного матеріалу.** Розуміння важливості та корисності соціальної відповідальності бізнесу призвело до появи численних наукових робіт, в яких досліджуються різноманітні аспекти її існування та формування. Основні з них представлено в табл. 1. Більшість з них фокусуються на правових та морально-етичних питаннях. Втім ключовим результатом, що очікує і бізнес, і суспільство, і держава все ж таки слід визнати зміну поведінки в напрямі, що задовольняла б суспільним очікуванням.

Таблиця 1

**Основні змістовні аспекти трактування поняття «соціальна відповідальність»**

| Назва                                  | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                | Роль в контексті управління                                                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Відповідальність                       | Відповідальність компанії (фірми) перед усіма фізичними і юридичними особами, з якими вона має справу у процесі діяльності, і перед суспільством загалом [1]                                                                                                         | Критерій прийняття рішень та вимога до організаційної поведінки                      |
| Добровільна ініціатива та зобов'язання | Добровільне прийняття суб'єктами економічної діяльності зобов'язань щодо вирішення соціальних проблем, які не є обов'язковими відповідно до законодавства чи угод [2]                                                                                                | Елемент системи мотивації персоналу підприємства та його менеджменту                 |
| Моральні норми та цінності             | Система моральних норм, які вказують перспективний напрямок розвитку корпорації – зростання добробуту суспільства засобами, що не принижують гідність людини, обмежуючими сваволлю власників [3]                                                                     | Складова організаційної культури                                                     |
| Ставлення                              | Свідоме ставлення суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників [4] | Передумова вибору варіантів поведінки                                                |
| Філософія                              | Філософія забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку [5]                                                                                                                                                                                               | Система цілей, принципів та значень у сприйнятті та розумінні управлінських процесів |
| Корпоративна стратегія                 | Політика та цілі взаємодії зі стейкхолдерами підприємства [6]                                                                                                                                                                                                        | Складова стратегічного управління                                                    |
| Інструмент побудови іміджу             | Інструмент створення нематеріальних активів та впливу на конкурентні позиції [7]                                                                                                                                                                                     | Інструмент підвищення конкурентоспроможності                                         |
| Поведінковий імператив                 | Чинник регуляції поведінки, що усвідомлюється як зобов'язання до певних дій [8]                                                                                                                                                                                      | Основа для формування організаційної поведінки                                       |

Аналіз змістовних аспектів трактування поняття «соціальна відповідальність» свідчить про те, що в контексті управління всі вони виступають як система вимог до поведінки. Власне на імперативному характері соціальної відповідальності наголошує й В. Байрачний, який зазначає, що «специфіка соціальної відповідальності полягає в тому, що вона носить ініціативний характер, тобто мотивується не загрозою санкцій, а суб'єктивною волею, почуттям співпереживання і совістю суб'єкта, усвідомленням значимості соціальної відповідальності як поведінкового імперативу» [8]. Таким чином стверджується, що в ситуації вибору сформованість цих особистісних утворень обумовлює соціально відповідальний вибір.

Звичайно такий підхід слід визнати істотно обмеженим: адже, по-перше, сам імператив соціальної відповідальності не дається людині від народження – він

має бути сформований, по-друге, далеко не всі люди керуються деонтологічною етичною концепцією в своєму житті (і бізнесмени – не виключення), а це означає, що утилітарна або будь-яка інша система мотивації може виявитись більш впливовою та визначальною в ситуації вибору та прийняття рішень.

Парадоксально, але незважаючи на те, що саме соціально відповідальна поведінка є метою в концепції соціальної відповідальності, формування соціально-відповідальної поведінки фактично залишається поза увагою дослідників: апріорі приймається тезис про те, що усвідомлення значимості, прийняття цінностей та норм автоматично призведе до виконання відповідних дій. Проте така точка зору є хибною: етичні цінності та норми є лише одним з регуляторів поведінки людини, а на остаточний вибір нею варіантів дій впливають і багато інших, кожен з яких окремо або в сукупності з іншими може виявитись визначальним та перевершити вплив цінностей, норм та моральних установок.

Звичайно під час розгляду соціальної відповідальності підприємства, соціально відповідальна поведінка не може бути зведена до індивідуальної соціальної відповідальності: незважаючи на те, що індивідуальні цінності та норми в контексті спільної діяльності продовжують відігравати важливу роль, поведінка індивіда в організації стає значною мірою залежною від організаційних, адміністративних чинників, а також від соціальних інституцій та феноменів (соціальні норми, соціальні очікування, соціальні ефекти). А отже провідну роль у забезпеченні соціальної відповідальності підприємства має відігравати система управління з чітко визначеними функціями та налагодженими управлінськими процесами.

Аналіз існуючих наукових робіт, що стосуються управління соціальною відповідальністю, свідчить про різний ступінь дослідженості змісту управлінських функцій в цій сфері. Так найбільшу увагу в дослідженнях приділено функції планування, в першу чергу – стратегічного [4; 6]. При цьому соціальна відповідальність, залежно від підходу, що реалізується, розглядається або як невід’ємна складова частина бізнес-стратегії, або як система налагодження взаємодії зі стейкхолдерами та досягнення балансу їх інтересів [9].

Інший аспект планування, що також ретельно досліджується – це планування на оперативно-тактичному рівні, що передбачає розробку заходів, які б відповідали соціальним запитам спільноти та цілям і можливостям підприємства [10], або систему принципів для вибору напрямів за якими буде здійснюватись соціальна діяльність підприємства [11]. Залежно від моделі соціальної відповідальності, яка реалізується підприємством, увага зосереджується або на плануванні заходів покращення корпоративної культури, або ж на удосконаленні способів взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства та представленими в ньому стейкхолдерами.

Окрему увагу в дослідженнях приділено систематизації та стандартизації діяльності підприємств відповідно через впровадження в діяльність



стандартів ISO 26 000 та SA 8 000 [12]. Таким чином забезпечується визначення критеріїв оцінки ефективності заходів, що вживаються, та створюються можливості для оперативної оцінки і вдосконалення управлінських процесів.

Ще одним важливим аспектом планування соціальної відповідальності є планування фінансового забезпечення заходів [13]. Вирішення цієї проблеми може передбачати як оцінку необхідних обсягів фінансування, так і залучення додаткових інвестицій, формування інвестиційних моделей у разі якщо власних коштів виявиться недостатньо. В обох випадках фінансове обґрунтування виступає важливою складовою як планування, так і подальшої оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності.

Організаційній функції в системі управління соціальною відповідальністю в наукових дослідженнях приділено значно менше уваги, ніж плануванню. Так зокрема Т. Гнатєва наголошує на необхідності створення на великих підприємствах окремих підрозділів, що вирішували б питання, пов'язані з керуванням соціальною відповідальністю підприємства, а для малих підприємств – доцільним вважає введення посад для адміністрування такої діяльності [4].

А. Колот окрім створення спеціальних підрозділів і координаційних груп з упровадження системи КСВ, говорить про ефективність таких організаційних дій, як введення в організаційну структуру управління компаніями посади віце-президента з КСВ, упровадження етичних кодексів і корпоративної культури, розроблення проектів соціального інвестування, підготовка і публікацій соціальних (нефінансових) звітів [1]. Очевидно, що такими діями організаційна функція не вичерпується і має бути доповнена заходами з формулювання завдань, ефективного розподілу та делегування повноважень, забезпечення ефективних зв'язків між підрозділами, працівниками тощо.

Незважаючи на те, що соціальна відповідальність розглядається як добровільна ініціатива, на рівні підприємства для її забезпечення важливим є існування ефективної системи мотивації: як безпосередньо для здійснення працівниками соціально відповідальних дій, так і для прийняття менеджментом компанії соціально відповідальних рішень. І якщо для менеджменту компанії основними мотивами виступають: довгострокові економічні та стратегічні переваги [4], покращення іміджу та репутації компанії [1], забезпечення лояльності стейкхолдерів [14], мінімізація ризиків [1], отримання державної підтримки [4], то мотивація персоналу підприємств до соціально відповідальної поведінки вбачається значно складнішим явищем, що має спиратись як на корпоративну культуру підприємства [15], так і на індивідуальні цінності людини [8] та ефективну систему трудової мотивації підприємства в цілому.

Найбільш складною і, одночасно, найменш дослідженою функцією управління соціальною відповідальністю виступає контроль. Незважаючи на те, що його здійснення мало б базуватись на критеріях, що визначені в

стандартах ISO 26 000 та SA 8000, практика свідчить, що від підприємства при цьому вимагається значна за обсягом та доволі творча робота з конкретизації змісту критеріїв і приведення їх до збалансованої системи [16]. Не менш складним виявляються проблеми і фінансового контролю витрат, пов'язаних із проведенням соціально відповідальних заходів: зустрічається навіть пропозиція запровадити окремий управлінський облік за центрами відповідальності («соціальні витрати») для контролю та аналізу показників соціального забезпечення та цільового використання коштів [17]. Звичайно це лише часткові аспекти реалізації управлінського контролю, що не охоплюють повністю зміст і не вирішують всі завдання його здійснення.

Узагальнюючи існуючі погляди на реалізацію управлінських функцій в системі управління соціальною відповідальністю підприємства, можна запропонувати наступне наповнення основних управлінських функцій (табл. 2):

Таблиця 2

**Змістовне наповнення основних управлінських функцій в системі управління соціальною відповідальністю підприємства**

| № з/п | Управлінська функція | Зміст завдань                                                                                                                                                                                                                       | Очікувані результати                                                                                                                                                                                     |
|-------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Планування           | Визначення стратегічних та тактичних цілей КСВ підприємства;<br>Прогнозування потреб спільноти;<br>Прогнозування соціальних ефектів від заходів з КСВ;<br>Планування взаємодії зі стейкхолдерами;<br>Планування заходів та ресурсів | Узгоджені стратегічні та тактичні плани;<br><br>Соціальні пріоритети;<br><br>Прогноз ефективності заходів;<br><br>Плани взаємодії зі стейкхолдерами;<br>Плани заходів                                    |
| 2     | Організація          | Створення організаційних структур;<br>Добір кадрів на відповідні посади;<br>Розподіл завдань щодо КСВ;<br>Організація взаємодії в підрозділах та із зовнішнім середовищем                                                           | Організаційні підрозділи, що спеціалізуються на специфічних завданнях;<br>Оптимізація кадрового складу;<br>Оптимізація використання людського ресурсу;<br>Система оперативного зв'язку зі стейкхолдерами |
| 3     | Мотивація            | Створення мотивуючих умов для прийняття менеджментом соціально відповідальних рішень;<br>Формування корпоративної культури, як основи для забезпечення соціально                                                                    | Високий рівень обізнаності та чутливості менеджменту до соціальних запитів;<br><br>Прозора система цінностей, норм та правил регуляції                                                                   |

| № з/п | Управлінська функція | Зміст завдань                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Очікувані результати                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                      | відповідальної поведінки персоналу;<br>Урахування в системі трудової мотивації системи цінностей та соціальних пріоритетів компанії                                                                                                                                                                                                                                                      | відповідальної поведінки в компанії;<br><br>Доступний перелік актуальних важелів впливу для активізації соціально відповідальної поведінки                                                                                                                              |
| 4     | Контроль             | Розробка цілей контролю, системи критеріїв і стандартів оцінювання результативності та ефективності соціально відповідальної поведінки;<br>Визначення засобів контролю соціально відповідальної поведінки та заходів з КСВ;<br>Визначення точок контролю;<br>Проведення контролю соціально відповідальної поведінки та заходів з КСВ;<br>Коригування діяльності за результатами контролю | Конкретизований перелік критеріїв соціально відповідальної поведінки та її реалістичні стандарти;<br><br>Перелік актуальних засобів контролю КСВ;<br><br>Час здійснення контролю;<br>Виявлення відхилень від стандартів;<br><br>Усунення відхилень або зміна стандартів |

Таким чином запропонований зміст управлінських функцій дозволяє системно підійти до управління соціальною відповідальністю підприємства та органічно інтегрувати її до загальної системи управління підприємством, при цьому формуючи можливості для майбутнього удосконалення соціально відповідальної діяльності.

**Висновки.** Управління соціальною відповідальністю підприємства являє собою комплексну задачу, що охоплює значну кількість чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Досягнення високого рівня ефективності заходів із соціальної відповідальності потребує конкретизації управлінських завдань та систематичного здійснення управлінських функцій в контексті цілеспрямованого управління як соціальною активністю підприємства, так і соціально відповідальною поведінкою його менеджменту та персоналу. Запропонований зміст управлінських функцій дозволяє конкретизувати завдання, що мають бути вирішені в процесі реалізації кожної з функцій, та об'єктивізувати результати КСВ підприємства.

#### Література:

1. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2)
2. ISO 26000. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>

3. Демченко Н. В. Конкурентоспроможність підприємства в дзеркалі соціальної відповідальності бізнесу (на прикладі фармацевтичної галузі). *Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян*: монографія: у 2-х т. / за ред. Г. Г. Півника; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: НГУ, 2014. Т. 1. С. 106.

4. Гнатєва Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент ефективності корпоративної стратегії. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. С. 35–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_6)

5. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. № 3. С. 70–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2014\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_3_7)

6. Черната Т. М., Горохова Т. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова система стратегічного управління на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2011. Вип. 21. С. 127–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2011\\_21\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2011_21_20)

7. Чубала Я. Соціальна відповідальність як інструмент побудови іміджу підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 4. С. 56–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2010\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_4_13)

8. Байрачний В. О. Соціальна відповідальність як поведінковий імператив особистості: до постановки питання. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2015. Вип. 52. С. 77–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFLO\\_2015\\_52\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFLO_2015_52_13)

9. Шегда М. В. Соціальна відповідальність підприємства як конкурентна перевага. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 122–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_20)

10. Лагута Я. М. Корпоративна соціальна відповідальність як один із ключових інструментів успішного ведення бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 4(1). С. 57–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_4\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_4(1)_11)

11. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 242–253. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2024\\_87\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_30)

12. Лупак Р. Л., Качмар Н. М. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 98–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_17)

13. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 56–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu\\_2021\\_3\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_9)

14. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 53–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2019\\_18\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_18_12)

15. Сазонова Т. О., Галинець І. В., Переверзев С. С. Соціальна відповідальність підприємства як прояв його корпоративної культури *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 314–319. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_4\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_51)

16. Долгальова О. В., Лукашова К. М. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 4. С. 149–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2018\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_4_21)

17. Топішко І. І., Топішко Н. П., Галецька Т. І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(1). С. 95–99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(1)_23)



### References:

1. Kolot, A. M. (2013) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: evoliutsiia ta rozvytok teoretychnykh pohliadiv [Corporate Social Responsibility: Evolution and Development of Theoretical Views]. *Ekonomichna teoriia - Economic theory*. 4. 5–26. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2) [in Ukrainian].
2. ISO 26000. Guidance on social responsibility. Retrieved from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf> [in English].
3. Demchenko, N. V. (2014) Konkurentospromozhnist pidpriemstva v dzerkali sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu (na prykladi farmatsevychnoi haluzi) [Competitiveness of the enterprise in the mirror of the social responsibility of business (on the example of the pharmaceutical industry)]. *Sotsialna vidpovidalnist vlady, biznesu, hromadian - Social responsibility of the government, business, citizens* H. H. Pivnyk (Ed.) (vols 1-2), (pp. 106). Dnipropetrovsk: NGU [in Ukrainian].
4. Hnatieva, T. M. (2014) Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument efektyvnosti korporatyvnoi stratehii [Social responsibility of business as a tool for the effectiveness of corporate strategy]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*. 2. 35–44. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_6) [in Ukrainian].
5. Kolot, A. M. (2014) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: suchasna filosofii, problemy zasvoiennia [Corporate social responsibility: modern philosophy, problems of assimilation]. *Ekonomika Ukrainy - Economy of Ukraine*. 3. 70–82. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2014\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_3_7) [in Ukrainian].
6. Chernata, T. M., Horokhova, T. V. (2011) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak skladova systema stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Corporate social responsibility as a component of the strategic management system at the enterprise]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky - Bulletin of the Azov State Technical University. Ser.: Economic Sciences*. 21. 127–133. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2011\\_21\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2011_21_20) [in Ukrainian].
7. Chubala, Ya. (2010) Sotsialna vidpovidalnist yak instrument pobudovy imidzhu pidpriemstva [Social responsibility as a tool for building the image of a company]. *Marketynh v Ukraini - Marketing in Ukraine*. 4. 56–60. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2010\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_4_13) [in Ukrainian].
8. Bairachnyi, V. O. (2015) Sotsialna vidpovidalnist yak povedinkovy imperatyv osobystosti: do postanovky pytannia [Social responsibility as a behavioral imperative of the individual: to pose the question]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Filosofiia. Filosofski perypetii - Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Philosophy. Philosophical vicissitudes*. 52. 77–84. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFLO\\_2015\\_52\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFLO_2015_52_13) [in Ukrainian].
9. Shehda, M. V. (2015) Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstva yak konkurentna perevaha [Corporate social responsibility as a competitive advantage]. *Naukovyi visnyk Polissia - Scientific Bulletin of Polissya*. 3. 122–126. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_20) [in Ukrainian].
10. Lahuta, Ya. M. (2016) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak odyin iz kliuchovykh instrumentiv uspishnoho vedennia biznesu [Corporate social responsibility as one of the key tools for successful business]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva - Problems and prospects for the development of entrepreneurship*. 4(1). 57–62. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_4\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_4(1)_11) [in Ukrainian].
11. Bela, O. O. (2024) Sotsialna vidpovidalnist maloho ta serednoho biznesu: osoblyvosti, motyvatsiia, aktualnist dlia vitchyznianoho biznesu [Social responsibility of small and medium-sized businesses: features, motivation, relevance for domestic business]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of transport and industry economy*. 87. 242–253. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2024\\_87\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_30) [in Ukrainian].

12. Lupak, R. L., Kachmar, N. M. (2016) Sotsialna vidpovidalnist yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka - Social and labor relations: theory and practice*. 2. 98–103. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_17) [in Ukrainian].

13. Kuzmin, O. Ye., Stanasiuk, N. S., Uholkova, O. Z. (2021) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Business social responsibility: concept, typology and factors of formation]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 3, numb. 2. 56–64. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu\\_2021\\_3\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_9) [in Ukrainian].

14. Khalina, V. Yu., Vasylieva, T. S. (2019) Sotsialna vidpovidalnist yak holovna komponenta kliientoorientovanosti pidpriemstva [Social responsibility as the main component of a company's customer orientation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 18. 53–61. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.53> [in Ukrainian].

15. Sazonova, T. O., Halynets, I. V., Pereverziev, S. S. (2018) Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstva yak proiav yoho korporatyvnoi kultury [Corporate social responsibility as a manifestation of its corporate culture]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*. 4. 314–319. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_4\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_51) [in Ukrainian].

16. Dolhalova, O. V., Lukashchova, K. M. (2018) Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpriemstvakh Ukrainy [Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Donbaskoi natsionalnoi akademii budivnytstva i arkhitektury - Collection of scientific works of the Donbass National Academy of Civil Engineering and Architecture*. 4. 149–154. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2018\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_4_21) [in Ukrainian].

17. Topishko, I. I., Topishko, N. P., Haletska, T. I. (2016) Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstva v Ukraini: problemy zabezpechennia ta shliakhy pidvyschennia [Corporate social responsibility in Ukraine: problems of ensuring and ways of improving it]. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies*. 12(1). 95–99. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(1)_23) [in Ukrainian].