

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-10>
УДК 005.21:005.35:330.34

Пилипенко Олена Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
ДВНЗ «Донбаський педагогічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0437-7776>

Попова Ганна Василівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
ДВНЗ «Донбаський педагогічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8286-9134>

МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У СТРАТЕГІЮ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено упровадження принципів соціальної відповідальності у стратегічну діяльність вітчизняних підприємств. Розглянуто доцільність застосування системно-логічного підходу в процесі інтеграції соціальної відповідальності у систему стратегічного менеджменту підприємства. Обґрунтовано доцільність розгляду базових складових корпоративної соціальної відповідальності (соціальної, економічної та екологічної) як невід'ємних елементів будь-якої стратегії розвитку вітчизняних підприємств. Доведено, що інтеграція принципів соціальної відповідальності в управлінську систему надає підприємству можливість формувати позитивний імідж і ділову репутацію, створити сприятливе бізнес-середовище, підвищувати його інвестиційну привабливість.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, концепція соціальної відповідальності, інтеграція, стратегічне управління, стратегія розвитку, стратегічні пріоритети, стратегічне інвестування, бізнес-ідея, бізнес-партнери, стейкхолдери.

Olena Pylypenko

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
HEI "Donbas State Pedagogical University"*

Hanna Popova

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
HEI "Donbas State Pedagogical University"*

MECHANISMS FOR INTEGRATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO THE MANAGEMENT STRATEGY OF DOMESTIC ENTERPRISES

The article examines the implementation of social responsibility principles in the strategic activities of domestic enterprises. Modern practice requires a transition to a conceptually new approach, which involves the integration of the social component into the overall business strategy. Directions for further research on the key aspects of integrating corporate social responsibility into the strategic management system of Ukrainian enterprises are indicated. There is still no unified position in the scientific literature on the key aspects of integrating corporate social responsibility into the strategic management system of domestic enterprises. Issues related to defining the goals, objectives, tools, and expected results of such integration remain debatable. Current trends in the implementation of corporate social responsibility principles in the activities of enterprises and measures that will contribute to increasing business competitiveness are identified. This is possible by supporting the implementation of energy-saving technologies, providing benefits to socially responsible companies, and raising conceptually and socially responsible initiatives to the level of state priorities. The feasibility of using a system-logical approach in the process of integrating social responsibility into the strategic management system of an enterprise is considered. It is important that corporate social responsibility should be considered as an integral element of the corporate resources system and a component of the enterprise's strategic portfolio, which ensures its long-term competitiveness and sustainable development. The emphasis is on the need to transform the understanding of social responsibility – from its perception as “social costs” to its consideration in the format of “social investments”. The need to introduce effective social responsibility tools into the practice of enterprises is substantiated, in



particular, social communications tools, where it is important to satisfy the social demands of both internal and external stakeholders. The key areas for improving the relationship between strategic management and the concept of corporate social responsibility are identified. Conclusions are presented on the feasibility of considering the basic components of corporate social responsibility (social, economic, and environmental) as integral elements of any development strategy for domestic enterprises. It has been proven that the integration of social responsibility principles into the management system provides an enterprise with the opportunity to form a positive image and business reputation, create a favorable business environment, reduce non-financial risks, and increase its investment attractiveness.

Keywords: corporate social responsibility, concept of social responsibility, strategic management, development strategy, strategic priorities, integration business partners, stakeholders.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки соціально відповідальна поведінка перетворилася на невід’ємну складову ефективного функціонування підприємств. Провідні міжнародні й вітчизняні компанії дедалі частіше інтегрують концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою стратегічну діяльність, розглядаючи її як ключовий інструмент формування та підтримки стійкої конкурентної переваги. Упровадження принципів соціальної відповідальності в стратегічне планування сприяє підвищенню адаптивності підприємства до динамічного зовнішнього середовища, оптимізації управлінських процесів, а також забезпечує суспільне визнання й легітимність його діяльності. Це, своєю чергою, створює передумови для зміцнення ділової репутації суб’єкта господарювання та зростання його інвестиційної привабливості.

Однак стан розвитку КСВ в Україні все ще не відповідає міжнародним стандартам, оскільки переважна більшість підприємств зосереджується насамперед на досягненні короткострокових економічних результатів, нехтуючи довгостроковими соціальними пріоритетами.

Сучасна практика вимагає переходу до концептуально нового підходу, що передбачає інтеграцію соціальної складової в загальну бізнес-стратегію. Інвестування у соціальні ініціативи розглядається не лише як виконання етичних зобов’язань, а й як форма стратегічного інвестування, орієнтована на забезпечення соціальної стабільності та сталого розвитку бізнес-середовища.

У цьому контексті стратегічний розвиток підприємств має оцінюватися не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем відповідальності перед суспільством, що передбачає врахування впливу господарської діяльності на довкілля, соціальну сферу та інституційні відносини.

Попри те, що принципи корпоративної соціальної відповідальності вже давно стали органічною частиною стратегічного управління в країнах із розвинутою економікою, в Україні їх імплементація перебуває на початковому етапі. Це зумовлено низкою чинників, зокрема відсутністю уніфікованих науково-методичних підходів, стандартизованих моделей КСВ та ефективних механізмів її впровадження в управлінську практику. У зв’язку з цим проблема формування та розвитку корпоративної соціальної

відповідальності в національному бізнес-середовищі є надзвичайно актуальною і потребує подальших теоретичних і прикладних досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням корпоративної соціальної відповідальності займалися багато науковців (А. Акерман, Г. Боцен, П. Друкер, Д. Вотав та інші). Ними було створено підґрунтя щодо реалізації її принципів у практичній діяльності підприємств. У своїх працях А. Главас, В. Нагорний, О. Єрмаков, Г. Агуніс та інші дослідили теоретичну базу корпоративної соціальної відповідальності як багаторівневу та багатопрофільну структуру, яка потребує постійного аналізу (інституційного, організаційного, індивідуального, економічного, правового) та націлена на динамічний розвиток. У працях Т. Антошко [1], Ю. Бурлакова, І. Ворончак, П. Круша [1], Ю. Тюленеві [1], Д. Баюри [2], В. Божкової, О. Грішнєвої [6], О. Єсіної, А. Колота [6], В. Кривоуса [3], М. Третьяка, Л. Петрашко [4], М. Сухотериної [7] та інших висвітлено аспекти соціальної відповідальності бізнесу. Ними розглянуто зміст категорії «соціальна відповідальність», етапи формування, її інструменти, чинники змін та стратегії розвитку. К. Девіс вперше обґрунтував, що питання соціальної відповідальності слід розглядати в управлінському контексті.

Як зазначає Г. Хованец, корпоративна соціальна відповідальність сьогодні виступає не лише об’єктом наукових досліджень, але й реальним інструментом управлінської практики, що відображається у стратегічній поведінці підприємств. Компанії, які послідовно реалізують принципи КСВ, демонструють усвідомлення глибинної сутності глобальних викликів сучасності – таких як збереження навколишнього середовища, підвищення добробуту місцевих громад, формування культури споживання та відповідального ставлення до ресурсів.

Попри значний науково-теоретичний внесок у дослідження проблематики корпоративної соціальної відповідальності, аспекти її впливу на стратегічний розвиток підприємств залишаються недостатньо систематизованими та уніфікованими, що зумовлює необхідність подальших комплексних досліджень у цьому напрямі.

Разом з тим, у науковій літературі досі відсутня єдина позиція щодо ключових аспектів інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління вітчизняними під-

приємствами. Залишаються дискусійними питання щодо визначення цілей, завдань, інструментарію та очікуваних результатів такої інтеграції.

Мета статті полягає у визначенні ефективних механізмів інтегрування соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління вітчизняним підприємством щодо формування довгострокових конкурентних переваг та використання концепції соціальної відповідальності як важливого стратегічного ресурсу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування концептуальних підходів до розроблення стратегій розвитку підприємств із урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у розвинених країнах відбувалося поступово, упродовж кількох десятиліть, і нині характеризується високою динамікою трансформаційних процесів. У сучасних умовах ці аспекти охоплюють комплекс проблем, пов'язаних із соціальним розвитком компаній, економічними викликами та екологічними аспектами господарської діяльності.

Практична імплементація стратегічних напрямів КСВ передбачає:

- інтеграцію соціальної відповідальності у корпоративну стратегію, що полягає у відображенні її принципів у місії, візії та довгострокових цілях підприємства;
- активну взаємодію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) шляхом створення ефективних механізмів комунікації з працівниками, споживачами, бізнес-партнерами та місцевими громадами для врахування їхніх інтересів;
- розроблення цільових програм соціального, екологічного та етичного спрямування, які забезпечують реалізацію визначених стратегічних пріоритетів;
- оцінювання результативності КСВ-ініціатив, зокрема шляхом моніторингу їхнього впливу на економічні, соціальні та екологічні показники діяльності підприємства.

Упродовж останніх двох десятиліть спостерігається тенденція до зростання кількості українських підприємств, які впроваджують принципи КСВ у власні стратегії розвитку. Така активність зумовлена не лише зовнішнім тиском ринкової конкуренції, а й прагненням підвищити корпоративну репутацію, зміцнити позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, а також створити позитивний імідж для потенційних інвесторів. Євроінтеграційний курс держави актуалізував питання екологічної безпеки, енергетичної незалежності та сталого розвитку, що, своєю чергою, зробило екологічно орієнтовані проекти більш привабливими для бізнесу. Під час формування бізнес-ідей і планування стратегій підприємства все частіше враховують принципи КСВ, зокрема екологічну та етичну складові [4].

Водночас останні роки, позначені складною економічною та політичною ситуацією, призвели до

призупинення або відтермінування значної кількості проектів. Проте, навіть за несприятливих умов частина екологічних програм продовжує реалізовуватися, що свідчить про поступове інституціоналізування принципів соціальної відповідальності у стратегічному управлінні.

Враховуючи вищезазначене, слід акцентувати, що на сучасному етапі перед Україною стоїть важливе завдання – сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та прискорити цей процес. Це можливо шляхом підтримки впровадження енергозберігаючих технологій, надання пільг соціально відповідальним компаніям, виведення КСВ-ініціатив на рівень державних пріоритетів, а також поширення й підтримки досвіду соціально орієнтованих підприємств.

У процесі формування корпоративної стратегії необхідно визначити та реалізувати заходи, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських компаній, зокрема:

- інтегрувати елементи КСВ у стратегію корпоративного розвитку, запровадивши стандарти звітності та орієнтуючись на принципи соціальної відповідальності;
- впроваджувати політику відповідального ставлення до працівників, підтримувати активну громадянську позицію, навчати персонал основам соціальної відповідальності на рівні з іншими бізнес-цілями;
- у систему оцінювання персоналу включити компетенцію «корпоративна соціальна відповідальність працівника»;
- налагодити діалог із групами впливу для отримання інформації, що допоможе оптимізувати соціальні програми та зменшити ризики підприємства;
- формувати культуру соціальної відповідальності серед усіх зацікавлених сторін – як бізнесу, так і представників суспільства;
- створювати спеціалізовані підрозділи з управління КСВ (для великих підприємств) або вводити окрему посаду, відповідальну за цю діяльність (для малого бізнесу).

За словами С. В. Філіппової, теоретико-методологічною основою інтеграції соціальної відповідальності у систему управління підприємством є системно-логічний підхід. Згідно з ним, впровадження механізмів КСВ у стратегію управління – це довготривалий і багатоступінчастий процес узгодження ключових елементів соціальної відповідальності з основними складовими корпоративної стратегії [8].

Для ефективного впровадження КСВ доцільно узгодити управлінські інструменти на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Відповідно, слід визначити три рівні відповідальності:

- стратегічно-цільову (економічну, правову, екологічну) – як основу запровадження соціальної відповідальності;
- інформаційну – за прозорість і підзвітність перед суспільством;

– екологічно-етичну – за виконання зобов’язань підприємства перед довкіллям, інвесторами та майбутніми поколіннями.

Варто підкреслити, що незалежно від обраної концепції соціальної відповідальності, КСВ виступає важливим стратегічним ресурсом підприємства. З економічного погляду, її застосування дозволяє формувати додану вартість не лише матеріальну, але й соціально-репутаційну. Отже, корпоративну соціальну відповідальність доцільно розглядати як інтегральний елемент системи корпоративних ресурсів та складову стратегічного портфеля підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість розвитку [2].

У якості ефективного підходу до інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне управління доцільно застосовувати процесний метод. Реалізація цього підходу має здійснюватися за такими основними напрямками вдосконалення взаємозв’язку між соціальною відповідальністю та стратегічним управлінням підприємством:

1. Формування усвідомленого розуміння керівниками підприємств сутності соціальної відповідальності як суспільного феномена, участь у розвитку якого є важливим елементом функціонування сучасного бізнесу.

2. Поступовий перехід від адміністративного управління соціальними програмами до створення економічно доцільних і взаємовигідних відносин підприємства з державними інституціями та місцевими громадами.

3. Поглиблення співпраці підприємств із некомерційними організаціями з метою більш обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів соціальної відповідальності.

4. Підвищення рівня ділової культури та посилення ролі етичних норм у взаємодії бізнесу з суспільством.

5. Зміцнення інформаційної відкритості підприємства, розширення каналів комунікації з різними соціальними групами [7].

Згідно з концепцією М. Портера та М. Креймера, соціальна відповідальність бізнесу поділяється на два типи – реагуючу та стратегічну. Підприємство може обирати будь-який із них залежно від рівня розвитку та стратегічних пріоритетів. Реагуючий тип зорієнтований на усунення вже наявних проблем і мінімізацію негативних наслідків господарської діяльності. Натомість стратегічний тип соціальної відповідальності передбачає інтеграцію її механізмів у систему стратегічного управління та спрямованість на формування довгострокових конкурентних переваг. Такий підхід зумовлює трансформацію розуміння соціальної відповідальності – від сприйняття її як «соціальних витрат» до розгляду у формі «соціальних інвестицій» [5].

Однією з ключових проблем сучасних підприємств у сфері соціальної відповідальності є відсут-

ність інтеграції соціально-відповідальних програм у загальну стратегію управління, що часто призводить до їх реалізації за «залишковим принципом». Подібна ситуація виникає через помилкове переконання, що суспільні проблеми не мають прямого впливу на результати діяльності підприємства.

Більш зрілий та ефективний підхід передбачає інституціоналізацію соціальних і екологічних аспектів у стратегічному управлінні, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку бізнесу. Водночас слід зазначити, що стратегічне управління на вітчизняних підприємствах здебільшого орієнтоване на досягнення короткострокових економічних результатів, приділяючи недостатню увагу соціальним і екологічним складовим.

Стратегічний підхід до соціальної відповідальності полягає у розширенні меж корпоративної відповідальності за межі вирішення короткотермінових внутрішніх завдань. Він спрямований на системну діяльність із розв’язання як внутрішніх, так і зовнішніх соціальних, екологічних та економічних проблем, які безпосередньо впливають на ефективність основної діяльності підприємства. Такий підхід узгоджується зі стратегічними інтересами бізнесу та забезпечує довгострокове підвищення його стійкості й конкурентоспроможності.

До інструментарію соціальної відповідальності, що використовується для реалізації стратегічних цілей підприємства, належать засоби, які прямо або опосередковано забезпечують виконання завдань корпоративної соціальної відповідальності. До них відносяться: корпоративні етичні кодекси, етичні карти, соціальні аудити, звіти зі сталого розвитку, програми етичного навчання та тренінги, етична експертиза й консалтинг, соціальні інвестиції, система морального стимулювання та санкцій, а також інструменти соціальних комунікацій. Отже, спектр інструментів соціальної відповідальності є доволі широким.

Попри те, що до ключових управлінських інструментів зазвичай відносять стратегічні, їхній вплив поширюється на всі рівні управління – стратегічний, тактичний і оперативний. При цьому стратегічні інструменти соціальної відповідальності мають достатньо розвинену теоретичну базу та методологічне підґрунтя, тоді як тактичні й оперативні засоби залишаються менш поширеними через недостатню методичну підтримку. Зокрема, це стосується етичних карт, соціальних аудитів і системи соціальної звітності, які, однак, є ключовими у забезпеченні оперативного реагування на поточні виклики, підвищенні продуктивності праці, зміцненні корпоративної культури та зниженні трансакційних і комунікативних витрат підприємства.

В умовах загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки важливим чинником успішності українських підприємств є розроблення й реалізація ефективної стратегії корпоративної соці-

альної відповідальності, здатної забезпечити комплексне задоволення соціальних запитів як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Поряд із довірою важливим нематеріальним активом підприємства виступає ступінь залученості стейкхолдерів до його діяльності, що підвищує ефективність спільного вирішення проблем між підприємством і зацікавленими сторонами. Наприклад, інтеграція постачальників у бізнес-процеси підприємства-покупця може сприяти скороченню виробничих витрат і, відповідно, формуванню конкурентної переваги за рахунок цінового фактору [6]. Отже, чим вищим є рівень участі стейкхолдерів (персоналу, партнерів, постачальників, споживачів) у діяльності підприємства, тим вагомішим стає вплив соціальної стратегії на формування його конкурентних переваг.

Відповідно, удосконалення взаємозв'язку між стратегічним управлінням і КСВ має здійснюватися за кількома ключовими напрямками, зокрема:

1. Формування економічно доцільних та взаємовигідних партнерських відносин між бізнесом і місцевими органами влади.

2. Забезпечення чіткого розуміння сутності КСВ серед представників бізнес-спільноти як соціального феномену, до розвитку якого мають долучатися всі суб'єкти господарювання.

3. Підвищення рівня корпоративної культури та ділової етики у межах кожного підприємства.

4. Розбудова ефективної системи взаємодії з некомерційними структурами у процесі визначення пріоритетів корпоративної соціальної політики.

5. Зміцнення інформаційної відкритості підприємств, розширення каналів комунікації з різними соціальними групами.

6. Систематичний моніторинг виконання соціальних зобов'язань та аналіз реакції стейкхолдерів на соціальну активність бізнесу.

Водночас інтеграція соціальної відповідальності в систему управління підприємством супроводжується низкою об'єктивних недоліків: збільшенням витрат на здійснення операційної діяльності; посиленням контролю та тиску з боку стейкхолдерів, гро-

мадських організацій і засобів масової інформації; зростанням уваги податкових органів до структури витрат підприємства.

Висновки. Кризові процеси, що відбуваються в українському суспільстві, зумовили схильність багатьох вітчизняних підприємств до ізоляціонізму у вирішенні питань соціальної відповідальності в умовах економічної нестабільності. Такий підхід є помилковим, адже відображає недостатню розвиненість механізмів формування та функціонування громадянського суспільства, а також низький рівень усвідомлення того, що лише через налагодження конструктивного діалогу між бізнесом, суспільством і владою можна досягти стійкого розвитку.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в управлінську систему надає підприємству можливість формувати позитивний імідж і ділову репутацію, створювати сприятливе бізнес-середовище, знижувати нефінансові ризики, підвищувати інвестиційну привабливість і прискорювати капіталізацію в довгостроковій перспективі.

Три базові складові корпоративної соціальної відповідальності – соціальна, економічна та екологічна – мають розглядатися як невід'ємні елементи будь-якої стратегії розвитку сучасних вітчизняних підприємств. Це зумовлює перехід до нової концептуальної парадигми управління, у межах якої посилюється інтеграційний зв'язок між теорією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та концепцією стратегічного управління.

Запропоновані підходи до інтегрування механізмів соціальної відповідальності у стратегічне управління дозволяють підприємству не лише розробити й формалізувати відповідну стратегію, орієнтовану на досягнення економічних результатів, а й забезпечити сталі соціально-відповідальні взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Вони формують методологічне підґрунтя для подальших наукових досліджень щодо ефективності та змістовного наповнення інструментарію соціальної інтеграції в систему стратегічного менеджменту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антошко Т.Р. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: [моногр.] / Т.Р. Антошко, П.В. Круш, Ю.В. Тюленєва. Київ : НЕУУ «КІП», 2013. 275 с.
2. Баюра Д.О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. Т. 1. Київ : ВПД «київський університет», 2012. С. 204–210.
3. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 2. С. 172–182.
4. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність в парадигмі глобального управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». Київ, 2013. 40 с.
5. Porter M.E. and Kramer M.R. Creating Shared Value-How to reinvent capitalism and unleash innovation and growth. *Harvard business review*. 2011.89 (1/2) pp. 62–77
6. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: [моногр.] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.; ред.: А.М. Колот. Київ : КНЕУ. 2012. 501 с.
7. Сухотеріна М.І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2015. 254 с.
8. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–17

REFERENCES

1. Antoshko T. R. (2013). Vprovadzhennia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na promyslovykh pidpriemstvakh: monohrafiia [Implementation of corporate social responsibility in industrial enterprises]. Kyiv: NEUU "KPI".
2. Baiura D. O. (2012). Sotsialna vidpovidalnist yak instrument udoskonalennia korporativnoho upravlinnia v Ukraini [Social responsibility as a tool for improving corporate governance in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats*, no. 1, pp. 204–210. Kyiv: VPD "kyivskyiuniversytet".
3. Kryvovs V. (2016). Korporativna sotsialna vidpovidalnist u konteksti formuvannia partnerskykh vzaiemovidnosyn mizh derzhavoiu, biznesom tasuspilstvom [Corporate social responsibility in the context of forming partnership relations between the state, business and society]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, no. (12(2), pp. 172–182.
4. Petrashko L. P. (2013). Korporativna vidpovidalnist v paradyhmi hlobalnoho upravlinnia: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk [Corporate responsibility in the paradigm of global governance]. Kyiv.
5. Porter M. E., Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value-How to reinvent capitalism and unleash innovation and growth. *Harvard Business Review*, no. 89 (1/2), pp. 62–77.
6. Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku: monohrafiia [Social responsibility: theory and practice of development]. A. M. Kolot, O. A. Hrishnovatain.; red.. A.M. Kolot. Kyiv: KNEU.
7. Sukhoterina M. I. (2015). Mekhanizm sotsialnoi vidpovidalnosti u stratehii korporativnoho upravlinnia mashynobudivnoho pidpriemstva: dys. kand. ekon. nauk: [The mechanism of social responsibility in the corporate management strategy of a machine-building enterprise]. Odesa.
8. Filyppova S. V. (2017). Sotsialna vidpovidalnist u stratehii upravlinnia vitchyznianym pidpriemstvom: problemni pytannia intehruvannia mekhanizmu [Social responsibility in the management strategy of a domestic enterprise: problematic issues of integrating the mechanism]. *Ekonomika: realichasu*, no. (2(30), 5–17.

Стаття надійшла: 10.10.2025

Стаття прийнята: 02.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025