



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

## Лекція 14 (2). **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: CSR&RBC, CSV, ESG, КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО**

1. **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ / ВІДПОВІДАЛЬНЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ЕЛЕМЕНТИ**
2. **ПІРАМІДА КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**
3. **КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КСВ**
4. **ЕТАПИ ТА РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**
5. **СПОРІДНЕНІ ІЗ КСВ КОНЦЕПЦІЇ**
6. **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. КЕЙСИ 5 МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

### **1. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ / ВІДПОВІДАЛЬНЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ЕЛЕМЕНТИ**

У нинішньому кліматі посиленого контролю корпоративної поведінки і зростання попиту на програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з боку споживачів та інвесторів, існує більша потреба в концептуальній надійності, щоб вийти за рамки КСВ як суто нормативної перспективи і до більш стратегічного розуміння соціального та екологічного управління проблемами.

Багато визначень КСВ було введено протягом останніх десятиліть. Багато визначень, які використовуються як при описі, так і при призначенні КСВ, мають конотативний характер, тобто визначення зосереджені на суті терміну «КСВ». Інші визначення CSR були денотативними, намагаючись перерахувати кожен окремий об'єкт, який становить (або не складає) термін «CSR». Що стосується дефініційних попередників, то рішення компаній брати участь у КСВ зазвичай приписується або виходячи із «класичної», або «соціально-економічної» точки зору (наприклад, Carroll 1979). Класична точка зору стверджує, що основна роль у будь-якій корпоративній діяльності, включаючи КСВ, — це прибутковість, тоді як соціально-економічна точка зору стверджує, що діяльність із КСВ — це «просто правильна справа», чистий альтруїзм або благодійність (Örtenblad, 2016).

Слід підкреслити, що під тим, що таке КСВ були різні думки на різних етапах розвитку і ця концепція не є фіксованою, а динамічною, щоб прослідкувати динаміку еволюції КСВ розглянемо рис. 2.1.



<https://bit.ly/3Bbvquw>

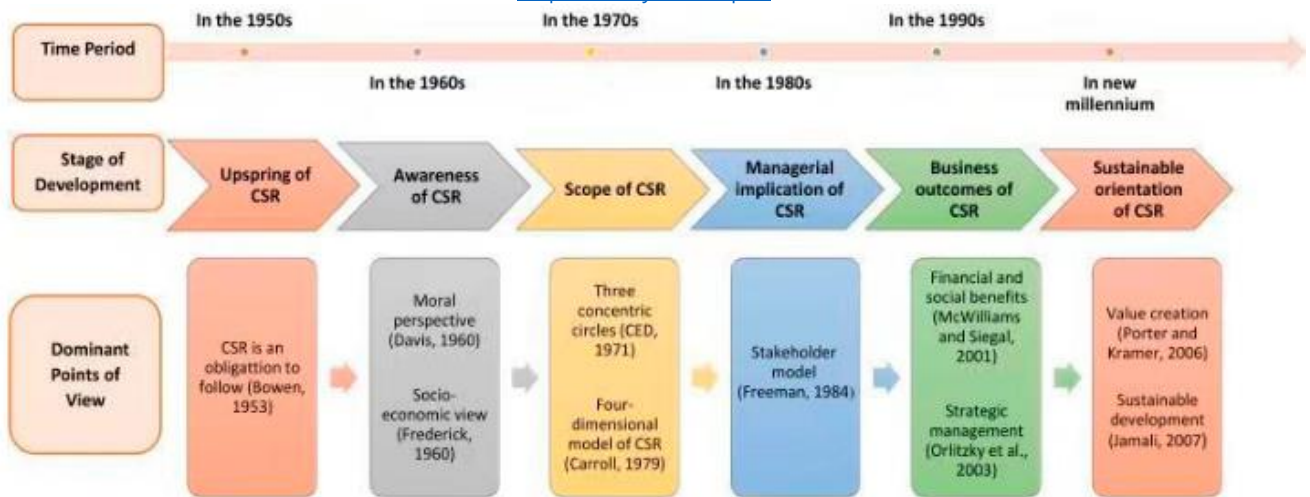


Рис. 2.1. Еволюція розвитку і розуміння концепції КСВ (Yang et al., 2019, p. 4)

Загально прийнято, що існують кілька аспектів, напрямів КСВ, які переплітаюся у компаніях і управління і маневрування серед яких і становить основу КСВ (рис. 2.2).

2

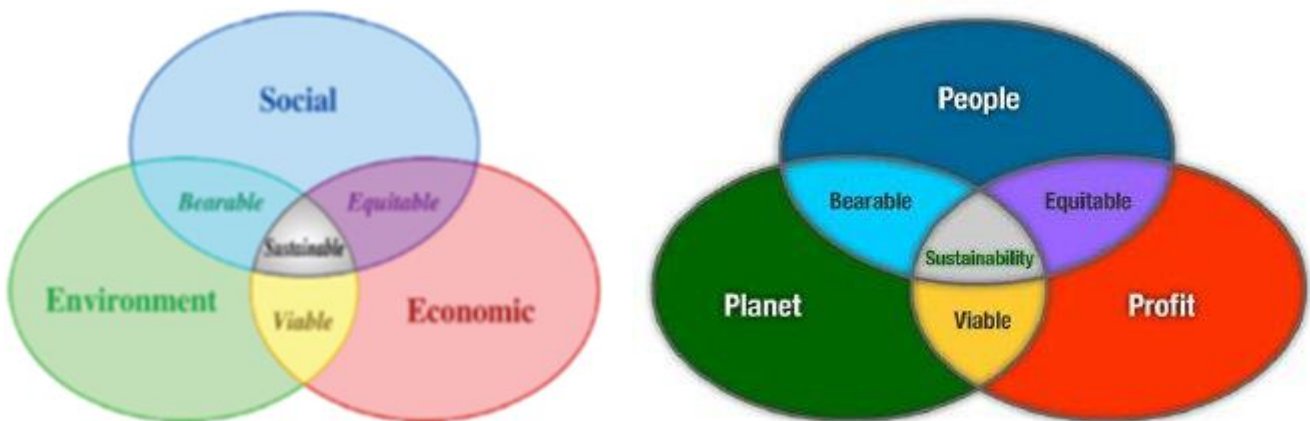


Рис. 2.2. Елементи складових КСВ (Cernea, M., 1993) та (Kim et al., 2020)

## 2. ПІРАМІДА КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Модель піраміди Арчі Б. Керролла від 1979 року досі є основною для розуміння елементів корпоративної соціальної відповідальності (рис. 2.3).





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

вказують на те, що, хоча ми маємо чотири види відповідальності, вони повинні виконуватися одночасно, як у випадку з економічними та юридична відповідальність.

**Етична відповідальність.** Хоча перші дві категорії втілюють етичні норми, є додаткові види поведінки та діяльності, які не обов'язково закріплені в законі, але, тим не менш, очікуються від бізнесу членами суспільства. Етична відповідальність визначена погано, і, отже, є такою серед найважчих для бізнесу. Проте останніми роками чітко підкреслювалась етична відповідальність - хоча дебати про те, що є етичним, а що не є, тривають. Досить сказати, що суспільство очікує від бізнесу понад законні вимоги.

**Дискреційна (додаткова добровільна) відповідальність.** Дискреційний (або вольові) обов'язки – це ті, про які суспільство не має чіткого повідомлення для бізнесу - навіть менше, ніж у випадку етичної відповідальності. Вони залишаються на індивідуальне судження та вибір. Можливо, назвати ці очікування обов'язками невірно, оскільки вони є на розсуд бізнесу; однак, соціальні очікування існують щодо того, що бізнес перейме на себе соціальні ролі, які перевершують описані досі. Ці ролі суто добровільні, і рішення прийняти їх керується лише бажанням бізнесу брати участь у соціальних ролях, які не передбачені, не вимагаються законом і навіть не очікуються від бізнесу в етичному сенсі. Прикладами добровільної діяльності можуть бути внесення благодійних внесків, проведення внутрішніх програм для наркозалежних, навчання жорстких безробітних або надання центрів денного догляду для працюючих матерів. Суть цих заходів полягає в тому, що якщо бізнес не бере в них участі, це не вважається неетичним як таке.

Ця структура з чотирьох частин надає нам категорії для різних відповідальності, що суспільство очікує (або припускає) від бізнесу. Кожна відповідальність є лише частиною загальної соціальної відповідальності бізнесу, що дає нам визначення, яке більш повно описує те, чого суспільство очікує від бізнесу.

**Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство має від організацій у певний момент часу (Carroll, 1979, p. 500).**

Сучасне інтерпретування піраміди КСВ Керола наведено на рис. 2.4



<https://bit.ly/3Bbvquw>



Рис. 2.4. Піраміда КСВ Арчі Б. Керролла у сучасній інтерпретації <https://bit.ly/3PqMyD4>

Silva Junior et al., 2022 пропонують нову модель аналізу, що побудована на основі моделі Арчі Б. Керролла і називають її «CSR Spinner» - «Спінер КСВ».

5

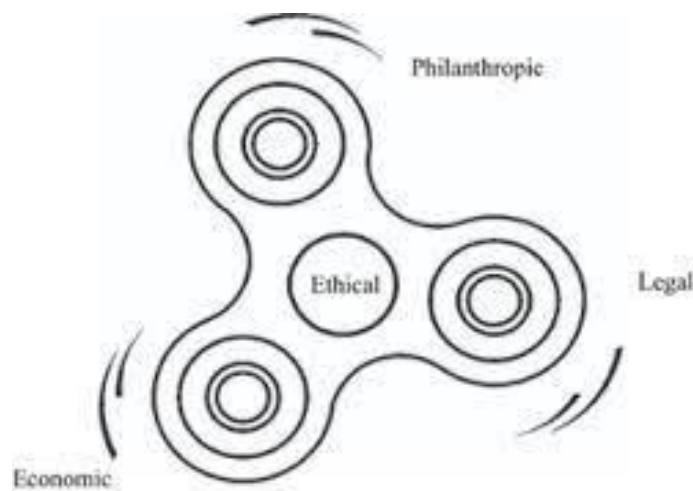


Рис. 2.5. Модель «Спінер КСВ» (Silva Junior et al., 2022)

Ця модель, яка розглядає чотири виміри (етичний, економічний, юридичний і філантропічний), має у своїй структурі центральну опору та три лопаті, що виходять із центру. У центрі «CSR Spinner» розміщено етичний вимір, а в пелюстках – інші виміри. У «CSR Spinner» **етичний вимір відіграє роль джерела додавання моделі динамізму, визначаючи як напрямок, так і швидкість, з якою обертаються пелюстки, таким чином генеруючи загальну КСВ.** «CSR Spinner» оригінальний, оскільки складається з нового способу уявлення піраміди КСВ. Як інструмент знань, який дозволяє маніпулювати реальністю, тобто думати, аналізувати, розуміти та передбачати цю реальність, модель «CSR Spinner» має потенціал для досягнення успіхів у дослідженнях КСВ. Модель «CSR Spinner» є прогресом у порівнянні з пірамідою КСВ через характеристики моделі: динамізм, гнучкість та адаптивність у всіх типах



<https://bit.ly/3Bbvquw>

організацій і в різних національних та міжнародних контекстах. До того ж, Модель «CSR Spinner» має прагматичні конотації, які можуть допомогти корпоративному управлінню адаптуватися до різних національних та міжнародних контекстів.

Хоча, оскільки вона пропонує теоретичне уточнення, ця модель ще має пройти процес теоретичної та емпіричної перевірки.

Аналіз показує, що дослідження КСВ розширилося з фокусування на максимізації вартості акціонерів до обслуговування більшої кількості зацікавлених сторін і суспільства в цілому (Wickert, 2021).

### 3. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

Численні визначення КСВ пропонують науковці та коментатори, а також бізнес, громадянське суспільство, урядові та консультативні організації. Загалом, визначення охоплюють такі ключові характеристики:

- відповідальність бізнесу перед суспільством (тобто підзвітність);
- відповідальність бізнесу перед та для суспільством (тобто за компенсацію негативних впливів і внесок у соціальний добробут);
- відповідальна поведінка в бізнесі (тобто бізнес має керуватися етично, відповідально та стабільно);
- відповідальність бізнесу перед суспільством і перед суспільством у широкому плані (тобто в тому числі екологічні проблеми); і
- управління бізнесом своїми відносинами із суспільством (Moon, 2014).

**Таблиця 2.1. Ключові характеристики корпоративної соціальної відповідальності (Moon, 2014)**

Українською мовою	Англійською мовою
• відповідальність бізнесу перед суспільством (тобто підзвітність);	• business responsibility <b>to</b> society (i.e. being accountable);
• відповідальність бізнесу перед та для суспільством (тобто за компенсацію негативних впливів і внесок у соціальний добробут);	• business responsibility <b>for</b> society (i.e. in compensating for negative impacts and contributing to societal welfare);
• відповідальна поведінка в бізнесі (тобто бізнес має керуватися етично, відповідально та стабільно);	• business responsible <b>conduct</b> (i.e. the business needs to be operated ethically, responsibly and sustainably);
• відповідальність бізнесу перед суспільством і перед суспільством у широкому плані (тобто в тому числі екологічні проблеми);	• business responsibility to and for society in broad terms (i.e. including environmental issues);





<https://bit.ly/3Bbvquw>

	<p>однак, полягає в тому, чи визнають компанії певні види груп як зацікавлених сторін, чи і їхнє право висловлювати свою думку, а також на те, що їх думка була врахована.</p>
<p>2. компенсація власних негативних впливів;</p>	<p>Наведемо приклад щодо цього аспекта: у квітні 2013 року обвалення Rana Plaza, комерційної будівлі в Саварі, Бангладеш, де ряд текстильних фабрик виробляли текстиль для покупців з усього світу, коштувало це життя більше тисячі робітників. Після колапсу в усьому світі пролунав крик гніву. У руїнах Rana Plaza та посеред трупів загиблих знайшли та показала на камери журналістів незліченну кількість доказів відповідальності міжнародних брендів: етикетки брендів, пришиті на текстиль, який виготовляють робітники в Рана Плаза. Після катастрофи було укладено тристоронню угоду між урядом Бангладеш, великими асоціаціями швейного виробництва та представниками працівників. У рамках домовленості створено компенсаційний фонд Rana Plaza, в який уряд сплачував кошти. Зрештою, неспроможність державних органів ефективно контролювати безпеку будівельної конструкції Rana Plaza зробила їх відповідальними за обвалення. Також затримано власника Rana Plaza. Хоча уряд не виконав своїх наглядових обов'язків, цей чоловік порушив закони, наприклад, незаконно надбудувавши небезпечні верхні поверхи до будівлі. Проте найбільший внесок до фонду зробили міжнародні бренди: чому, коли вони не були ні власниками, ні орендарями, ні в будь-якій іншій формі юридично пов'язані з обваленою будівлею? Єдине пояснення, яке можна зробити, це те, що низка фабрик, які мали з ними виробничі контракти, були орендарями Rana Plaza (і, до речі, загнали своїх працівників у будівлю, незважаючи на те, що вони бачили тріщини в будівництві). Вони заплатили кілька мільйонів доларів (точні цифри кожного внеску та загальну суму шукайте на сайті Компенсаційного фонду Rana Plaza). Справа в тому, <b>що міжнародні бренди платять за те, щоб компенсувати катастрофу, яку їхні зацікавлені сторони ввели (опосередковано пов'язали) в коло відповідальності їх брендів.</b> Вони дійсно платили, долар за долларом, неявно (хоча й дуже неохоче) визнаючи, що цим вони «компенсують власні негативні наслідки». Це надзвичайний випадок, і я не можу думати про інший випадок, у якому другий з аспектів КСВ, можна було б так само чітко простежити.</p>
<p>3. компенсація негативного впливу інших;</p>	<p>У світлі того, що ми згадали у пункті 2, міжнародні бренди, які внесли внески до компенсаційного фонду Rana Plaza, наполегливо стверджують, що обвалення будівлі не входило в зону їхньої відповідальності. Тим не менш, тиск з боку зацікавлених сторін змусив їх платити. Таким чином, власний чи чужий негативний вплив знаходиться під контролем зацікавленої сторони, яка висловлює свою позицію, і результат цього аргументу визначається відносною силою переговорів, якою володіє певна зацікавлена сторона. Розглянуті через призму світу, в якому КСВ не існує, бренди компенсували негативний вплив інших (безрозсудного власника будівлі або невлаштованої влади Бангладеш). У світі, в якому існує дискурс КСВ, де легітимність набагато більше, ніж законність визначає межі відповідальності, бренди компенсували власний негативний вплив. Зацікавлені сторони, які змусили їх платити, успішно використали аргумент проти брендів: оскільки ви отримали хороший прибуток, дозволяючи своїм постачальникам виробляти в небезпечних умовах, ви несете відповідальність за те, що сталося. Підкреслюємо, що <b>не закони, а переговорна влада стейкхолдерів бізнесу, поширених у юрисдикціях по всій планеті – так само, як у ланцюгах поставок поширюються по всій планеті – визначають, чи це негативний вплив на них чи інших.</b> Такий стан справ викликаний глобальним обговоренням КСВ, і з цього не можна вираховувати простого правила успішного управління.</p>
<p>4. внесок у суспільний добробут;</p>	<p>Бізнесу, принаймні переважній більшості, не потрібно думати про КСВ, щоб зробити внесок у соціальний добробут. Вони роблять внесок у соціальне забезпечення, щойно виплачують заробітну плату працівникам, податки органам державної влади, ліцензійні збори державам, відсотки банкам і внески постачальникам. Це лише грошова сторона. Підприємства також сприяють соціальному добробуту, розробляючи та впроваджуючи технології, навчаючи людей, таким чином поширюючи інновації та розвиток у суспільстві. У суспільстві, яке засноване на роботі та заробітній платі, робота означає більше, ніж гроші: робота — це покликання, яке надає сенс і мотивує життю людини.</p>





<https://bit.ly/3Bbvquw>

	<p>Отже, бізнес не обов'язково повинен думати про КСВ, щоб зробити внесок у суспільний добробут. У Німеччині часто цитують про знаменитий «Mittelstand». Мільйони малих і середніх підприємств «Mittelstand» за розміром та якістю становлять основу німецької економіки. Ці підприємства є частиною суспільства, забезпечуючи важливі передумови соціального порядку, такі як ідентичність та групова згуртованість. Тому підприємства, безумовно, не є суб'єктами поза суспільством, які роблять щось для суспільства, як іноді стверджується в дискусіях щодо КСВ. Вони набагато більше є невід'ємною частиною сузір'я громадських та приватних інституцій. Звичайно, підприємства завжди можуть вирішити зробити більше чи менше. Ті, хто робить менше, будуть використовувати економічні пояснення. Ті, хто робить більше, називатимуть це КСВ.</p>
5. ведення бізнесу етично, відповідально та стабільно;	<p>Якщо ви стверджуєте, що є відповідальним актором у суспільстві, незалежно від того, чи є ви бізнесом, суб'єктом місцевого чи національного самоврядування, асоціацією чи неурядовою організацією, ви, безумовно, будете діяти етично, відповідально та стійко. Відповідальність, як стверджувалося вище, не є абсолютним терміном, а залежить від повноважень зацікавлених сторін для визначення меж відповідальності. Це результат переговорної сили на аренах, які можуть охоплювати гравців лише в одному селі, а іноді й у глобальному селі. Що стосується етики, то в цій специфічній конотації КСВ дозволять мені припустити, що мова йде про товари та послуги, які виробляє підприємство, що його моніторинг здійснюється. Ми не бачимо цінності для будь-якого суспільства в зусиллях, пов'язаних із КСВ, будь-якого характеру, у випадку збройової промисловості чи у випадку тютюнової промисловості. Обидва працюють за рахунок суспільства. І ці витрати не можуть бути компенсовані жодним іншим заходом, крім виходу з ринку. Звичайно, є широка сіра зона, з якою справа не така однозначна. Це залишає стійкість. Щоб досягти більш сталого світу (скромно не кажучи про «сталій світ»), усі учасники мають бути задіяні. На нашу думку, КСВ можна сприймати як внесок бізнес-сектора в сталій розвиток. І ще багато-багато ще потрібно зробити, наприклад, щодо використання енергії, викидів, циклів продукції, дизайну продукції (щоб вказати на екологічний вимір стійкості), а також щодо чесної ділової практики та включно з вимогами зацікавлені сторони (щоб вказати на соціальний вимір стійкості). Не забувайте: <b>економічний вимір стійкості означає, що, наближаючись до двох інших вимірів, підприємства повинні працювати з прибутком, щоб залишатися в грі.</b> «Велика хартія вольностей» сталого розвитку — це Декларація Ріо-де-Жанейро в 1992 році. До неї додається «Порядок денний на 21 століття» із зображенням рекомендацій щодо того, як слідувати шляхом сталого розвитку. Однак з тих пір дискурс про КСВ затьмарив споживчу сторону стійкості. Я пам'ятаю дискусійні групи як частину місцевих процесів Порядку денного 21, де громадяни збиралися разом, щоб обговорити, що вони можуть внести в цю проблему. Результати цих обговорень часто були дуже простими, практичними пропозиціями, такими як створення груп по обміну автомобілями, купівля їжі на місцевих фермах, користування громадським транспортом тощо. Але що з того сталося? У мене склалося враження, що в ході обговорення КСВ <b>двосторонній виклик сталого виробництва та споживання було розірвано, щоб зручно відкинутися назад і вимагати дій виключно з боку виробництва.</b> Можливо, я занадто далеко розходжуся, але я твердо вірю, що сторона сталого споживання має повернутися до картини знову, щоб сталій розвиток залишався значущою концепцією. Візьмемо наведений вище приклад глобальної текстильної промисловості (часто її вважають нежиттєздатною). Виробники в Бангладеш вічно стверджують, що ціни, які платять покупці, недостатні для того, щоб платити справедливую заробітну плату, створити безпечні умови та підтримувати бізнес. Покупці, навпаки, стверджують, що споживачі не погодяться на підвищення роздрібних цін. А що кажуть (і роблять) споживачі?</p>
6. Брати на себе відповідальність за суспільство та навколишнє середовище	<p>Не будемо повторюватися про відповідальність. У широкому сенсі, на нашу думку, це означає взаємодія із зацікавленими сторонами на макрорівні — чи то для вирішення питань у соціальній чи екологічній сфері. І, чесно кажучи, часто це не можна відрізнити від . . . наступного 7 пункту</p>



широкому плані;	
7. управління бізнесом своїми відносинами із суспільством.	<p>Однак тут варто зазначити, що управління відносинами з стейкхолдерами з макрорівня суттєво змінилося за останні десятиліття. Необхідне завдання щодо відносин із зацікавленими сторонами (з точки зору законності, викладеної вище) було вирішено бізнесом зовсім по-іншому в минулому. І одним із визначальних факторів, здається, були макроумови політичної економії, в яких працюють підприємства. На одному кінці спектру знаходяться ліберальні ринкові економіки, в яких відносини між фірмами та іншими суб'єктами координуються переважно через ринки. На іншому кінці — скоординована ринкова економіка, де фірми зазвичай вступають у більш стратегічні, довгострокові відносини із зацікавленими сторонами, такими як профспілки, постачальники та банки. Можна стверджувати, що в кожному з них бізнес діє як доповнення до характеристик політичної економії: у координованих ринкових економіках усі зацікавлені сторони зазвичай були включені в арбітражні процеси щодо інтересів, які відбувалися на засіданнях наглядової ради. У типовій німецькій біржовій компанії 1980-х років до наглядової ради входили представники фінансової галузі, один із профспілок, один, який представляв державне чи муніципальне управління, і часто навіть представники компаній, що займаються тим же напрямом діяльності. КСВ була невідома в такому складі наглядових рад, оскільки скоординована ринкова економіка була настільки переплетена, що зацікавлені сторони торгувалися за закритими дверима в залах засідань. Оскільки множинні відносини взаємності між бізнесом, профспілками, державою, фінансами та групами інтересів були нормою, дискурс КСВ був відсутній. Шукайте подібний випадок у «Japan Inc.», який працював так само, як і «Deutschland AG». Навпаки, у більш ліберальних формах ринкової економіки, наприклад, в англо-американських, рівень взаємозалежності, як правило, був нижчим. Координація між системами в основному покладається на ринки, а наглядові інституції забезпечують функціональність ринків. У такій системі практика взаємної легітимізації стейкхолдерів відсутня і потрібно шукати інші форми легітимізації бізнесу. Тому, я стверджую, не випадково, що дискусія про КСВ існує в англосаксонському світі принаймні з 1960-х років: вперше її згадав американець Кларенс С. Волтон у 1967 році (Walton 1967). Якщо ви подивитесь на катастрофічні зміни глобалізації, крім того, на економічну глобалізацію за останні 25 років, маятник явно повернувся до більш ліберальних форм координації всередині політичної економіки. Таким чином, дискусія про КСВ прибула на континент, щоб залишитися в грі. Завдання управління бізнесом своїми відносинами із суспільством принципово змінилося. Він змінився з точки зору управління: процедури арбітражу інтересів із зацікавленими сторонами суспільства були витіснені з залів засідань у ЗМІ, соціальні мережі та на форуми «численних зацікавлених сторін». Більше того, це змінилося з точки зору суспільства: стейкхолдери сьогодні розкидані по всій земній кулі та в незліченних юрисдикціях – суспільство є глобальним, нехай і фрагментованим глобальним. <b>КСВ, на нашу думку, — це глобальний дискурс, в рамках якого критична та життєво важлива координація інтересів між бізнесом та його зацікавленими сторонами перевіряється, адаптується та переадаптується, щоб забезпечити легітимність глобального соціального інституту, який називається «бізнес».</b></p>

Деякі компанії є більш розвиненими, ніж інші підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Такі відмінності можна концептуалізувати в термінах стадій розвитку організаційної зрілості, де ступінь навчання є важливою характеристикою вищих етапів зростання. Рівні зрілості з точки зору стадій розвитку моделей широко використовуються як в організаційних дослідженнях, так і в дослідженнях ІТ управління. Ці моделі описують широкий спектр явищ – життєвий цикл організації, життєвий цикл продукту, біологічний ріст тощо. Ці моделі припускають, що передбачувані закономірності



<https://bit.ly/3Bbvquw>

(концептуалізовані в термінах стадій) існують у зростанні організацій, рівнях продажів продукції, поширенні IT та зростанні живих організмів. Ці етапи носять (1) послідовний характер; (2) відбуваються як ієрархічна прогресія, яку нелегко повернути; і (3) передбачають широкий спектр організаційних заходів і структур.

#### 4. ЕТАПИ ТА РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Castelló & Lozano, 2009 розробили етапну модель корпоративної соціальної відповідальності, як показано на рисунку 2.6 (Castelló & Lozano, 2009)

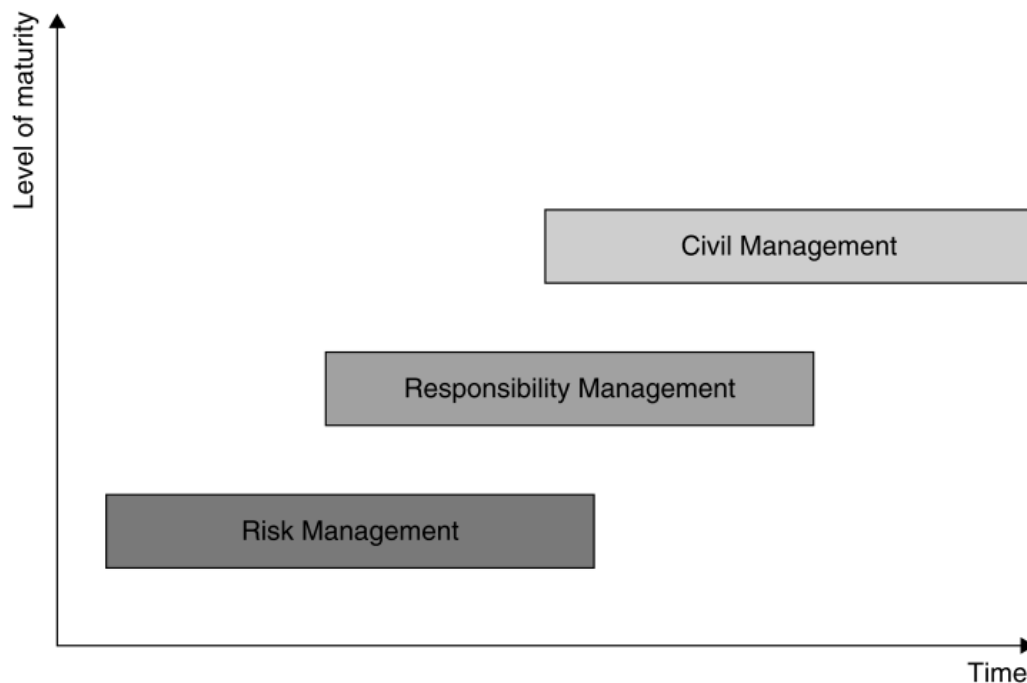


Рис. 2.6. Адаптована модель зрілості КСВ (Castelló & Lozano, 2009, р. 331)

У моделі, адаптованій з Castello and Lozano (2009), є три етапи:

Етап 1. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ. Це базовий етап, на якому корпоративна соціальна відповідальність розглядається як інструмент захисту цінності репутації. У рамках управління ризиками фірми починають розробляти системи вимірювання та контролю екологічних і соціальних проблем і загроз. Ці системи контролю передбачають планування та соціальне прогнозування, підготовку до соціальної реакції та розробку першого набору корпоративної соціальної політики.

Етап 2. ІНТЕГРОВАНА ПОЗИЦІЯ. Управління відповідальністю. Підприємства змінюють свої бізнес-процеси та механізми контролю, щоб відображати соціальну та екологічну відповідальність. Управління соціальними проблемами є ініціативним і систематичним, часто за допомогою використання загальноновизнаних стандартів ефективності. Часто виникає



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

потреба в зміні структури влади, тому створюються відділи корпоративної соціальної відповідальності.

Етап 3. КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО. Цивільне управління. На цьому етапі підприємство зосереджується на своєму громадянстві як цивільна корпорація. Підприємство відкрите до інтеграції соціальних питань як частини своїх обов'язків, беручи на себе роль громадянства у провідних соціальних питаннях та трансформуючи свої бізнес-моделі для досягнення цієї мети. Ця трансформація часто зумовлена внутрішнім перевизначенням ролі, місії та бачення компанії на цінності корпоративної соціальної відповідальності. Програми розмаху та глибини відповідальності часто стимулюють соціальні інновації, які приносять користь фірмам і громадам, у яких вони працюють. Системи управління розроблені для моніторингу цілей, пов'язаних із покращенням екологічного та соціального впливу.

Castelló & Lozano, 2009 визначили декілька факторів, які керують еволюцією від стадії ризику через стадію відповідальності до цивільної стадії. Вони визнають важливість систем управління як основного фактора розвитку корпоративної соціальної відповідальності змін. Кодекси поведінки, системи вимірювання, політика відповідальності та аудит є найпоширенішими системами. Крім того, політика та системи управління повинні підтримуватися активними програмами, які допомагають компаніям створити ідентичність навколо них.

12

На 2 етапі часто створюються відділи корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження показує, що впровадження відповідальності в організацію є одним із найскладніших питань корпоративної відповідальності сьогодні.

Яку з описаних позицій КСВ займають компанії зараз? Відповідь залежить від того, які регіони світу та галузі промисловості аналізуються. (Mirvis & Googins, 2006) стверджують, що погляд на рейтинги сотні найбільших компаній США, схоже, показує, що середня компанія знаходиться десь між тим, що ці автори називають етапом 2 (залучений) і етапом 3 (інноваційний); які (Castelló & Lozano, 2009) називають управлінням ризиками та інтегрованою позицією.

Такі приклади, як GE, IBM, CEMEX та трансформації, подібні до яких зазнала Nike, показують, як бізнес розвивається у розумінні КСВ. Слід також пам'ятати про проникність кордонів, проведених навколо різних позицій, а також про необхідність зрозуміти запропоновану структуру з динамічної точки зору.

Моделі за етапами розвитку піддалися критиці за відсутність емпіричної обґрунтованості. Етапна гіпотеза про засвоєння обчислювальної техніки забезпечує одну з найпопулярніших моделей для опису та управління розвитком адміністративних інформаційних систем, незважаючи на це мало офіційних доказів надійності такого підходу, та його високого рівня відповідності реальності.

Концепція стадій зростання породила ряд скептиків. Деякі стверджують, що концепція організації, що розвивається в односторонньому порядку через серію передбачуваних етапів, є занадто спрощеною. Наприклад, організації можуть еволюціонувати через періоди



<https://bit.ly/3Bbvquw>

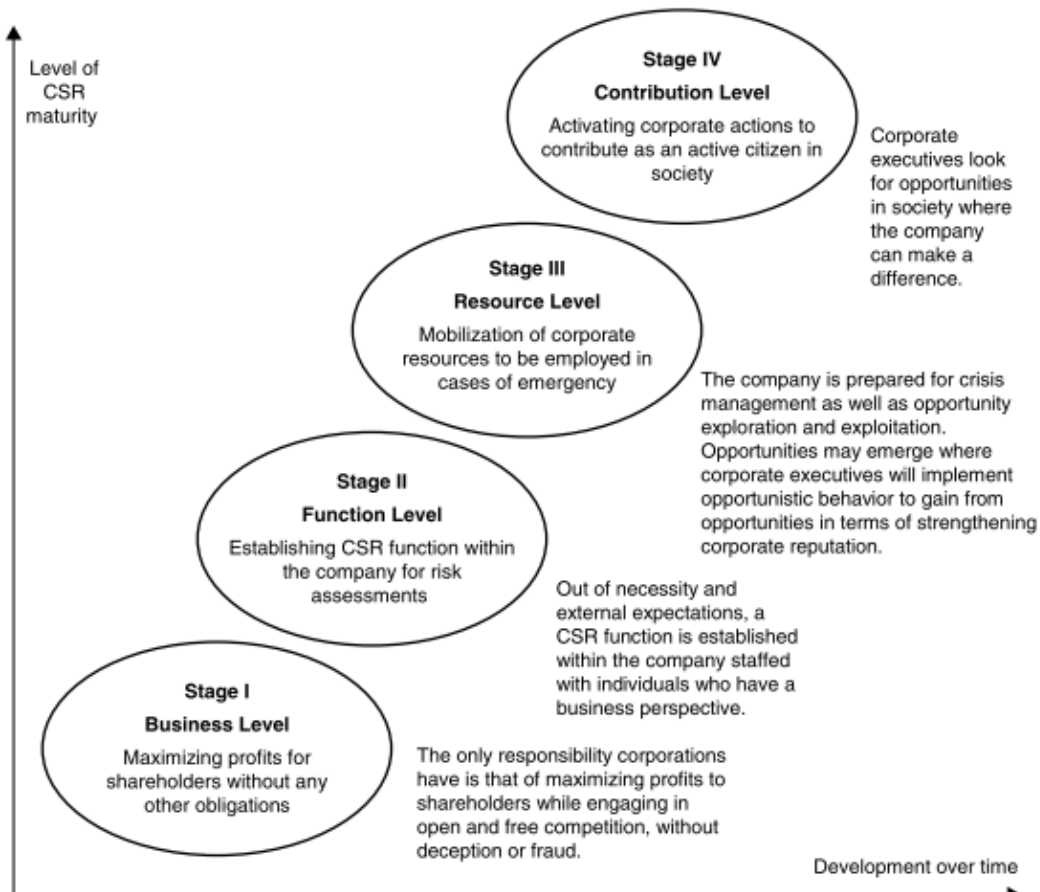
конвергенції та розбіжності. Іншими словами, можна стверджувати, що фірми не обов'язково демонструють якийсь невблаганний імпульс для просування **через лінійну послідовність етапів**, а скоріше, що спостережувані конфігурації проблем, стратегії, структури та процеси будуть визначати їхній прогрес.

Протягом кількох десятиліть існує потреба підтвердити гіпотезу стадійної моделі як теоретично, так і емпірично. Крім того, існує потреба у контрольних індикаторах, які будуть мати різний вміст для різних етапів. Альтернатива — застосувати переважні проблеми, характерні для стадій та визначити, як вони змінюються від однієї стадії до наступної. Також слід враховувати плюси (сильні сторони) і мінуси (слабкі сторони) запропонованих моделей. Безумовно, є потреба у більш критичному дослідженні етапних моделей та розв'язанні деяких основних питань, які давно назріли.

Замість того, щоб думати про управління знаннями, «стадійне» мислення пропонує еволюційний підхід, **коли майбутнє будується на минулому, а не на шляху, що відрізняється від минулого**. Замість того, щоб думати, що те, що було зроблено в минулому, є неправильним, минулі дії є єдиною доступною основою для майбутніх дій. Якщо минулі дії не є на шляху до успіху, напрямок змінюється без зміни історії (Örtenblad, 2016, p. 334).

На основі підходу до моделювання в цьому розділі існує кілька можливих альтернатив Каstellо та Лозано (2009). Один з варіантів представлений на рис. 2.7, де представлена чотириступенева модель від Örtenblad, 2016:

13





Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

**Рис. 2.7. Модель рівнів зрілості корпоративної соціальної відповідальності (Örtenblad, 2016, р. 334)**

**Рівень I.** Бізнес-етап максимізації прибутку для власників у рамках корпоративної місії. На цьому базовому рівні зрілості компанія турбується лише про себе та своїх власників. Крім того, компанія прагне догодити своїм клієнтам, щоб вони продовжували купувати її товари та послуги. Єдина відповідальність корпорацій полягає в тому, щоб максимізувати прибуток акціонерам при відкритій та вільній конкуренції без обману чи шахрайства. Прийняття рішень, які відповідають іншим інтересам за рахунок прибутку акціонерів, означало б порушення довіри та лояльності. Це було б як забрати гроші у власників і нагадувало б якусь крадіжку. Відповідно до цієї точки зору, керівники компаній не мають права поводитися як сучасні Робін Гуд, забираючи гроші у багатих і віддаючи їх бідним.

**Рівень II.** Функціональний етап створення функції корпоративної соціальної відповідальності в компанії. На цьому другому рівні зрілості керівники бізнесу зрозуміли, що їм потрібно **професійно** вирішувати відносини компанії із зовнішнім світом. З огляду на необхідність і зовнішні очікування, в компанії створюється функція КСВ, у складі якої є особи, які мають бізнес-перспективу. Функція тут полягає в дослідженні наслідків підприємницької діяльності у зовнішньому середовищі; розвивати інтелект, щоб дізнатися про зовнішні реакції на ділову практику; і проводити оцінку ризиків з точки зору впливу на корпоративну репутацію. На цьому рівні КСВ визначається як **процес**. Процес передбачає, що корпоративні лідери в організації обмірковують та обговорюють відносини із зацікавленими сторонами та партнерами. Цей процес також передбачає, що корпоративні лідери визначають свою власну роль і роль організації щодо суспільних умов і суспільної корисності. Такий вид роздумів і обговорень змусить їх наділяти свої ролі відповідним змістом і дією.

**Рівень III.** Ресурсний етап мобілізації ресурсів на потенційні загрози та можливості. На цьому рівні ми маємо **завершену, але пасивну форму корпоративної соціальної відповідальності**. Це стратегія реагування, коли компанія мобілізує ресурси у разі надзвичайних ситуацій. Компанія готова до антикризового управління, а також до вивчення та використання можливостей. Можуть з'явитися можливості, коли керівники корпорацій будуть реалізовувати опортуністичну поведінку, щоб скористатися можливостями з точки зору зміцнення корпоративної репутації. КСВ на цьому рівні — це концепція, яка змушує компанію інтегрувати принципи соціальної та екологічної відповідальності та спонукає брати участь у діяльності компанії, як внутрішньої, так і зовнішньої. З цього визначення випливають дві точки зору. По-перше, КСВ передбачає міцний зв'язок із внутрішніми бізнес-процесами; по-друге, взаємодія із зацікавленими сторонами та суспільством у цілому також вимагає залучення зацікавлених сторін та суспільства в цілому з точки зору їхніх відносин із компанією.

**Рівень IV.** Внесок етапу активного залучення до суспільства. На цьому остаточному рівні зрілості керівники компаній, а також усі інші члени організації сприймають свій бізнес як частину більшої справи в суспільстві. Вони беруть на себе всеосяжну та активну відповідальність як у місцевому, так і в глобальному суспільстві, і вони шукають можливості в суспільстві, де компанія може змінити ситуацію. **На цьому рівні КСВ короткострокові втрати компанії можуть бути прийнятними, якщо їх порівняти з довгостроковими**



<https://bit.ly/3Bbvquw>

**благами для суспільства. КСВ на цьому рівні є довгостроковою прихильністю до суспільства** (Mostovicz et al., 2009). З'являються докази того, що довгострокові зобов'язання громадян з боку компанії ні в якому разі не повинні завдавати шкоди корпоративній прибутковості – ні в короткостроковій, ні в довгостроковій перспективі.

## 5. СПОРІДНЕНІ ІЗ КСВ КОНЦЕПЦІЇ

### CSR vs CSV

Незважаючи на зусилля урядів, груп активістів і науковців, в останніх скандалах виявилася безжальна корпоративна практика отримання прибутку. Однак фундаментальна стаття Портера і Крамера (2011) «Велика ідея: створення спільної цінності» стала великим проривом у **концепції заохочення прибутку, вирішуючи суспільні проблеми = «робити добре, роблячи добро»**.

Creating shared value (CSV) = Створення спільної цінності (CSV) відноситься до **стратегічного процесу, завдяки якому корпорації можуть перетворити соціальні проблеми на можливості для бізнесу** (Menghwar & Daood, 2021, p. 466). Стратегічний підхід CSV до вирішення суспільних проблем і його тісний зв'язок зі стратегічною корпоративною соціальною відповідальністю і теорією зацікавлених сторін тримають концепцію в центрі уваги як у корпоративному, так і в академічному світі.

Створення спільної цінності (CSV) було введено як нова концепція, яка може стати рятівником капіталізму (Porter & Kramer, 2011). Однак дослідники ділової етики критикують його за те, що він є не що інше, як модне слово чи мода на управління, оскільки воно походить від існуючих моделей без належного визнання з боку теоретиків; йому бракує емпіричних доказів і його критикують за блокування трансформаційних інновацій. В результаті з самого початку CSV розвивалася як суперечлива концепція. Незважаючи на суперечливість, останнім часом було зроблено багато теоретичних та емпіричних робіт щодо CSV. Деякі вчені представили розширені версії системи CSV (de los Reyes et al., 2017).

Mark Kramer цитата: <https://bit.ly/39ywZco>

*У відповідь на недавню статтю Harvard Business Review про створення спільної цінності, яку я написав разом із Майклом Портером, я отримав запитання про взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю (CSR) та створенням спільної цінності (CSV). Хіба CSR і CSV не одне й те саме — робити добре, роблячи добро?*

*Ми вважаємо, що КСВ — це відмінна — однак яка може перегукуватися із CSV — концепція від створення спільної цінності. Корпоративна соціальна відповідальність широко сприймається як центр витрат, а не центр прибутку. Навпаки, створення спільної вартості стосується нових бізнес-можливостей, які створюють нові ринки, підвищують прибутковість і зміцнюють конкурентне позиціонування. **КСВ – це відповідальність; CSV – це створення цінності.***



<https://bit.ly/3Bbvquw>

Звичайно, фраза «робити добре, роблячи добро» охоплює як ініціативи спільної цінності, як-от Chevy Volt — новий продукт, який ми розглядаємо як спільну цінність, так і більш традиційну діяльність із КСВ, як-от звітність GRI, яку відповідальні компанії сприймають як витрати на ведення бізнесу. Але вони представляють дуже різні стратегічні та управлінські рішення.

Це правда, що ми писали про КСВ у «Стратегія та суспільство», хоча навмисно уникали використання цього терміну в назві, тому що навіть у 2006 році ми знали, що намагаємося описати щось інше — ми використовували фразу «спільна цінність», але вона здавалася занадто новою, в той час, щоб замінити добре прийняту термінологію КСВ, і ми завжди неохоче створюємо новий жаргон.

Справа в тому, що ми бачимо, що поведінка керівництва щодо соціального впливу бізнесу різко змінюється в багатьох провідних світових компаніях. Незалежно від того, чи називається вона «нова форма КСВ» чи «спільна цінність», вона принципово відрізняється від діяльності з КСВ 5 чи 10 років тому.

<https://bit.ly/39ywZco>

Різниця між КСВ і CSV наведена в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3. Різниця між CSR і CSV** <https://bit.ly/3lhyQop>

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CSR	CREATING SHARED VALUE CSV
Addressing societal needs and challenges by giving back + doing no/less harm	Addressing societal needs and challenges with a business model
Doing good	Doing well by doing good
Discretionary or in response to external pressures, no relation with competitiveness	Integral to competing: propels competitive advantage in new, unlocked markets
Separate from profit maximizing, philanthropy	Integral to profit maximizing
Agenda determined by external factors and often personal or departments' preference	Agenda company, sector and market specific
No real influence on innovation, other than incremental	Initiates radical innovation and incremental innovation at scale
Operational and tactical issue	Strategical priority, at the heart of business
Scalable, but from cost perspective	Scalable, with profit increasing
Seen as costs and legitimization of operations for investors	Seen as commercial opportunities for investors

На сьогодні існує три основні підходи до CSV (таблиця 2.4).

**Таблиця 2.4. Порівняння трьох підходів до CSV (de los Reyes et al., 2017, p. 146)**





<https://bit.ly/3Bbvquw>

	Porter and Kramer	Crane, Palazzo, Spence, and Matten	Our Position
Framework provided	CSV	None	CSV+
Approach to Porter and Kramer (2011)	Defend	Critical	Constructively critical, building on CSV as a managerial framework
Approach to ethics	Compliance with ethical (and legal) norms is expressly assumed.	Compliance with ethical and legal norms is a serious challenge and assuming otherwise is naïve.	Ethical frameworks (that make compliance with ethical norms possible) should be integrated with CSV.
Integrating societal ends and corporate strategy	Managers should focus on opportunities to create social and economic value.	CSV focuses on win-win opportunities (A-cases) and ignores the tension between business and society (B-cases).	Managers should follow CSV+ norm-taking framework + norm-making framework in order to address B-cases.

## CSR vs ESG

17

У той час як КСВ впливає на внутрішні процеси та культуру компанії, ESG (Environmental, Social, and Governance) (ESG) — це набір індикаторів для вимірювання, які зовнішні партнери та інвестори розглядають під час оцінки компанії. ESG ілюструє визначення компанією та кількісну оцінку її ризиків і можливостей, а також підкреслює етику компанії.

ESG — це абревіатура, розроблена в 2004 року за участі 20 фінансових установ у відповідь на заклик Кофі Анона, Генерального секретаря Організації Об'єднаних Націй. Як впливає, ESG говорить про те, як корпорації та інвестори інтегрують екологічні, соціальні та управлінські проблеми у свої бізнес-моделі. КСВ традиційно відноситься до діяльності корпорацій щодо того, щоб бути більш соціально відповідальним, бути кращим корпоративним громадянином. **Однією з відмінностей між цими двома термінами є те, що ESG прямо включає в себе управління, а КСВ опосередковано включає питання управління**, оскільки вони стосуються екологічних та соціальних міркувань. Таким чином, ESG, як правило, є більш розширеною термінологією, ніж CSR (Gillan et al., 2021).

ESG Disclosure Handbook <https://bit.ly/37V3n8w>

## КСВ та корпоративне громадянство

Корпоративне громадянство часто представляється як найвищий рівень розвитку КСВ (рис. 2.8).

Корпоративне громадянство походить із політичних дискурсів CSR і пропонує переосмислення ролі бізнесу в суспільстві: щоб отримати ліцензію на діяльність, корпорація повинна дотримуватися основних принципів добросовісного громадянства: діяти як хороший корпоративний громадянин (Andersen & Johansen, 2021). Стверджуючи, що держава відіграє невелику роль як єдиного гаранта і захисника громадянства в ліберальних суспільствах, Маттен і Крейн (2005) пропонують розширений погляд на корпоративне громадянство. Ця



<https://bit.ly/3Bbvquw>

точка зору змінює корпоративне громадянство від уявлення про те, що корпорація є громадянином сама по собі, і до визнання того, що корпорація керує певними аспектами громадянства для інших виборців (Matten & Crane, 2005: 173).

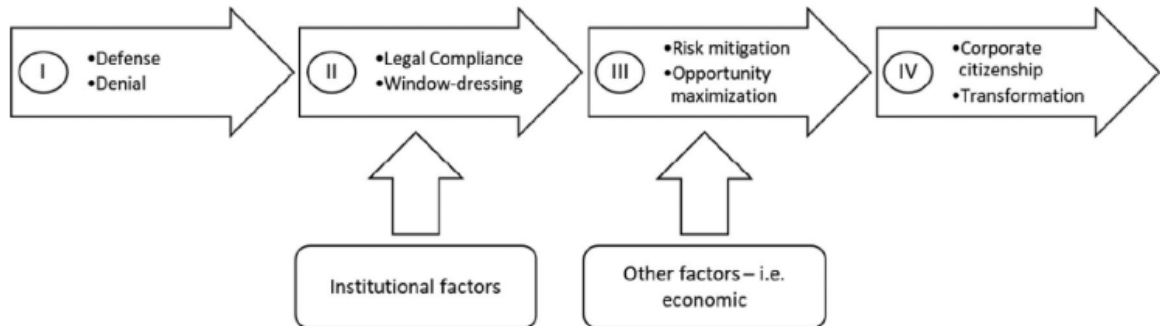


Рис. 2.8. Стадії зрілості КСВ (Karwowski & Raulinajtys-Grzybek, 2021)

Наприклад, Європейська директива 2014/95, яка набула чинності у 2017 році, вимагає надання нефінансової інформації всіма суб'єктам суспільного інтересу з понад 500 співробітниками. Проте транснаціональні компанії як «глобальні корпоративні громадяни» вже почали подавати нефінансову звітність задовго до того, як це стало обов'язковим.

Результати (Carini et al., 2021) показують, що причиною цього є те, що компанія прийняла сильну корпоративну стратегію передачі своєї культури та ідентичності, щоб відповідати на запити своїх зацікавлених сторін. Тиск цього фактору був як внутрішнім, так і зовнішнім з боку організації, що призвело до добровільного вибору, що полягав у розкритті (шляхом саморегулювання) нефінансової інформації з метою легітимізації діяльності корпорації (Carini et al., 2021).

## 6. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. КЕЙСИ 5 МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ <https://bit.ly/3JLcS71>



У портфоліо — понад 400 брендів (зокрема, Lipton, Knorr, Dove, Rexona, Domestos, Cif, Ben & Jerry's та ін.). Unilever Ukraine у Рейтингу сталого розвитку українського бізнесу-2021 посіла перше місце. Експерти відзначили корпорацію за ґрунтовні антикорупційні програми, гендерний баланс у керівництві та значні (10,5 млн) інвестиції у соціальні проєкти.

- Unilever зобов'язалася **до 2025 року випустити 100% придатного до перероблення і вторинного використання пластикового пакування**, а також використовувати на 50% менше первинного пластику.
- У 2014–2019 роках під брендом Domestos корпорація проводила кампанію з забезпечення дезінфекції робочих поверхонь **«У чистому світі не хворіють діти»**. Три перших школи у рейтингу отримали ремонт санвузлів за світовими стандартами.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

- На початку пандемії Covid-19 (березень-квітень 2020 року) Unilever передав понад 5000 літрів **Domestos** у 50 лікарень у 24 областях України. Того ж року Domestos забезпечив дезінфекційними засобами 1700 шкіл для безпечного проведення ЗНО. 2020-го бренд запустив спільний з UNICEF проєкт «Знову до школи»: навчальні програми для персоналу, дітей та батьків щодо гігієни поверхонь, щоби підготувати школи до прийняття учнів.
- 2019-го Unilever започаткувала **екофлешмоб**: працівники посадили одночасно 8000 саджанців.
- Крім того, наприкінці березня 2021-го бренд Dove запустив в Україні **проєкт #ShowUs (#ПокажітьНас)**. Кампанія закликала ЗМІ та рекламодавців відмовлятися від стереотипів, боротися за різноманітність жіночої краси та використовувати фотобанк із невідретушованими світлинами реальних українських жінок.  
Джерело: <https://bit.ly/3JLcS71>



У портфоліо косметичної групи — 35 міжнародних брендів (зокрема, L'Oréal Paris, Garnier тощо.). Перша програма сталого розвитку створена 2013 року.

- У межах програми сталого розвитку «**L'Oréal for the future**» всі об'єкти компанії стануть вуглецево-нейтральними до 2025 року. 100% пластикового пакування буде придатним до багаторазового використання або перероблення.
- **Імпакт-інвестиції** від компанії на відновлення екосистеми та розвиток циркулярної економіки складають 100 млн євро.
- **Загальноосвітня програма «Краса для всіх»** — безплатне навчання перукарській майстерності для жінок, які постраждали від домашнього або гендерно зумовленого насильства. За 4 роки програму закінчили 100 випускниць, 2021-го — ще 64. Навчання проходить у Києва та Львові.
- 8 березня 2020 року L'Oréal Paris запустив ініціативу **Stand Up**, яка має на меті запобігти домаганням у громадських місцях. Навчання за цією програмою пройшло понад 400 000 осіб. 8 березня 2021 року кампанія стартувала й в Україні.
- Інвестиції у БФ, який підтримує **вразливі категорії жінок**, складають 50 млн євро.
- Українська премія L'Oréal-UNESCO «**Для жінок у науці**» підтримує жінок у науці та заохочує їх вибирати наукові професії. 2021 року в ній узяли участь понад 170 жінок-науковиць: 115 кандидаток та 52 докторки наук.

Джерело: <https://bit.ly/3JLcS71>



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>



У портфоліо — 23 бренди (зокрема Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Tropicana та ін.)

У середині вересня компанія на глобальному рівні представила стратегію PepsiCo Positive.

- вуглецева нейтральність до 2040 року;
- відновлення 100% води, яку використовує компанія, до 2030 року;
- впровадження відновлювального землеробства на понад 3 млн га земель, які використовують постачальники сировини для PepsiCo;
- закупівля с/г сировини тільки з відповідальних джерел;
- 50% скорочення пластику в пакуванні для напоїв до 2030 року.

Джерело: <https://bit.ly/3JLcS71>

20

**Deloitte.**

Консалтингово-аудиторська компанія, що є частиною міжнародної мережі Deloitte

Головний акцент — на позитивних змінах у суспільстві через волонтерську діяльність чи фінансову підтримку проєктів. Стратегічна мета Deloitte — до 2030 року змінити життя 100 млн людей через освітні проєкти.

- Через проєкт Deloitte WorldClass Лекторії, організований спільно з Pro Vono Club Ukraine, працівники компанії діляться з неприбутковим сектором досвідом і знаннями. Серед тем — лідерство, інформаційна грамотність, проєктний менеджмент, бренд, креативні рішення та управління командою. З весни 2020 року Deloitte провів 13 вебінарів, до яких долучилися майже 500 учасників.
- Співробітники компанії діляться своїми навичками, знаннями та часом на волонтерських засадах. 2021-го співробітники компанії «інвестували» 2150 годин у волонтерство співробітників в освітніх, благодійних, pro bono-проєктах.
- Deloitte також є партнером Global Teacher Prize. Компанія стежить за дотриманням регламенту премії під час добору та визначення переможців.
- Ще один освітній проєкт компанії — Work & Study: дуальне навчання у сфері фінансів. У пілоті, втіленому з КНЕУ імені В. Гетьмана, 11 першокурсників паралельно з навчанням працюють в офісі Deloitte.



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

Джерело: <https://bit.ly/3JLcS71>



Українська компанія, що надає послуги з розробки ПЗ, інформаційної безпеки та ІТ-операцій з головним офісом у Києві. У вересні 2019 року компанія мала близько 2,000 працівників, центри розробки розміщено в 10 країнах Західної та Східної Європи.

Головний акцент 2021-го — якісна ІТ-освіта, охорона здоров'я та боротьба зі зміною клімату.

- У сфері освіти спеціалісти виступили координаторами та менторами для групи студентів і викладачів Національного технічного університету України. Разом вони розробили сайти для Київського дитячого хору «Щедрик» та освітньої платформи «Інклюзивний хаб».
- Улітку спеціалісти Infopulse безоплатно навчали 200 осіб Microsoft Power Apps Developer Program. Після закінчення програми семеро з них пройшли практику в Infopulse, а четверо приєдналися до команди.
- Проект «Вантажівка здоров'я» — програма допомоги лікарням. Ця ініціатива Infopulse забезпечила засобами захисту та матеріалами 26 медичних закладів із різних регіонів України. На допомогу витратили 1 004 106 грн.
- Крім того, Infopulse допоміг Фонду дитячого раку «Краб» (входить до Childhood Cancer International) отримати три об'ємних інфузійних насоси, які використовуються в хімієтерапії.
- Компанія проводить корпоративні соціальні тимбілдинги — збирання сміття, висаджування дерев тощо. Улітку 2021-го року кількадесят волонтерів прибрали Оболонську набережну і Голосіївський парк у Києві. А з нагоди 30-річчя компанії Infopulse посадили 30 дерев у парку «Нивки» в Києві, а також допомогли з висаджуванням ще 285 дерев. У Львові висадили 6500 саджанців (дуб, клен та ялиця) у Лелехівському лісництві.

Джерело: <https://bit.ly/3JLcS71>

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Andersen, S. E., & Johansen, T. S. (2021). Corporate citizenship: Challenging the corporate centrality in corporate marketing. *Journal of Business Research*, 131, 686–699. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.061>

**ЛЕКЦІЯ 13. ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СОЦІАЛЬНИЙ ТА БІЗНЕС ДИСКУРСИ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА БІЗНЕС ТЕОРІЇ ІНТЕГРОВАНОГО БІЗНЕСУ © ОЛЕГ ПАСЬКО, 2022**

Розповсюджується за Attribution 4.0 International (CC BY 4.0): вільно ділитися, розповсюджувати, адаптувати за умови атрибуції (посилання) <https://bit.ly/3a?WGAI>



<https://bit.ly/3Bbvquw>

- Carini, C., Rocca, L., Veneziani, M., & Teodori, C. (2021). Sustainability regulation and global corporate citizenship: A lesson (already) learned? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 116–126. <https://doi.org/10.1002/csr.2036>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Castelló, I., & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 373–385. <https://doi.org/10.1108/14720700910984927>
- de los Reyes, G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the “Win-Win”: creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2), 142–167. <https://doi.org/10.1177/0008125617695286>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Karwowski, M., & Raulinajtys-Grzybek, M. (2021). The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1270–1284. <https://doi.org/10.1002/csr.2137>
- Kim, K.-B., Moon, J.-H., Ko, K.-S., & Lee, W.-S. (2020). Effect of Corporate Social Responsibility on Starbucks Brand Love using Stakeholder Theory. *Journal of Tourism Sciences*, 44(4), 71–84. <https://doi.org/10.17086/JTS.2020.44.4.71.84>
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104–126. <https://doi.org/10.2307/41166340>
- Moon, J. (2014). *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/actrade/9780199671816.001.0001>
- Mostovicz, I., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2009). CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 448–460. <https://doi.org/10.1108/14720700910984990>
- Örtenblad, A. (2016). *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783474806>
- Silva Junior, A. da, Martins-Silva, P. de O., Coelho, V. D., & Sousa, A. F. de. (2022). The corporate social responsibility pyramid: its evolution and the proposal of the spinner, a theoretical refinement. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0180>
- Wickert, C. (2021). Corporate Social Responsibility Research in the Journal of Management Studies : A Shift from a Business-Centric to a Society-Centric Focus. *Journal of Management Studies*, 58(8). <https://doi.org/10.1111/joms.12775>
- Yang, M., Bento, P., & Akbar, A. (2019). Does CSR Influence Firm Performance Indicators? Evidence from Chinese Pharmaceutical Enterprises. *Sustainability*, 11(20), 5656. <https://doi.org/10.3390/su11205656>

Cernea, M., 1993. The sociologists approach to sustainable development, *Finance & Development*. 30: 11-13



Co-funded by  
the European Union



Sumy National  
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

Walton, Clarence C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth Publishers.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84 (12), pp. 78-92