

**Евеліна Вікторівна КАМИШНИКОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент,  
кафедра економіки підприємств,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»  
E-mail: kamisheva86y@gmail.com

**АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ОБ'ЄДНАННЯХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Камишнікова, Е. В. Аналіз екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності в об'єднаннях підприємств України [Текст] / Евеліна Вікторівна Камишнікова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 205-210. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Характеристикою сьогодення є зростаючий взаємозв'язок між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності компаній, що відповідає концепції сталого розвитку. Важливим завданням для сучасного менеджменту є керівництво реалізацією заходів екологічної спрямованості в межах концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

**Мета.** Метою статті є розвиток теоретичних основ щодо екологічних аспектів КСВ в ринкових умовах господарювання, аналіз стану їх упровадження в практику діяльності вітчизняних груп підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо поліпшення екологічної складової КСВ.

**Результати.** Обґрунтовано, що поняття екологічної відповідальності нерозривно пов'язано з концепцією КСВ. Доведено, що в Україні основним суб'єктом здійснення екологічних ініціатив є великий бізнес, представлений великими підприємствами, інтегрованими в об'єднання національного походження або міжнародні корпоративні групи. Проаналізовано стан, проблеми і переваги розвитку екологічних аспектів КСВ в Україні. Охарактеризовано спектр оцінних інструментів, які використовують українські суб'єкти господарювання для відстеження рівня ефективності екологічно відповідальних заходів у рамках КСВ. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності екологічно відповідальних практик у сфері КСВ для підприємств та їх об'єднань, у тому числі: інтеграцію екологічних цінностей у місію і бачення компаній, формування команди менеджерів для реалізації екологічних проектів, проведення екологічного аудиту, надання пріоритету реалізації проектів, у яких екологічний ефект поєднується з бізнес-інтересами, впровадження інноваційних форм КСВ, здійснення вертикального та горизонтального екологічного інвестування у межах об'єднань підприємств.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність; стейкхолдер; екологічна відповідальність; сталий розвиток; об'єднання підприємств.

**Evelina Viktorivna KAMYSHNYKOVA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Production economics  
Pryazovskyi State Technical University  
E-mail: kamisheva86y@gmail.com

**ANALYSIS OF ENVIRONMENTAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
IN ASSOCIATIONS OF ENTERPRISES OF UKRAINE**

**Abstract**

**Introduction.** The growing relationship between economic, environmental and social aspects of companies' activities, which corresponds to the concept of sustainable development, has become today's characteristic. Administration of the implementation of environmental measures within the framework of the concept of corporate

---

*social responsibility (CSR) is an important task for modern management.*

**Purpose.** *The article aims to develop theoretical bases on the environmental aspects of CSR in market conditions, to carry out the analysis of their implementation in the practice of domestic groups of enterprises and to improve the practical recommendations for improving the environmental component of CSR.*

**Results.** *It has been substantiated that the concept of ecological responsibility is inextricably linked with the concept of CSR. It has been proved that a large business represented by big enterprises integrated into combinations of national origin or international corporate groups is the main subject of environmental initiatives in Ukraine. The state, problems and advantages of the development of CSR environmental aspects in Ukraine have been analysed. The range of assessment tools used by Ukrainian business entities to track the effectiveness of environmentally responsible CSR measures has been described. Measures to increase the effectiveness of environmentally responsible CSR practices for enterprises and their combinations have been proposed. They include the integration of environmental values into the mission and vision of companies, the formation of a managers' team for the implementation of environmental projects, the environmental audits conduction, the priority of those projects where ecological effect is combined with business interests, the introduction of innovative forms of CSR, the implementation of vertical and horizontal environmental investments within the framework of business combinations.*

**Keywords:** *corporate social responsibility; stakeholder; environmental responsibility; sustainable development; business combinations.*

**JEL classification:** M14, Q50, G34

---

### Вступ

Трансформація теорії організації в напрямку взаємодії із оточенням призвела науковців до усвідомлення, що організація не є островом [1] і тому у процесі розвитку необхідно брати до уваги її навколишнє середовище [2]. Проблеми і виклики сучасного економічного середовища вимагають від керівництва підприємств та їх об'єднань всебічного врахування не тільки економічних, а й соціальних та екологічних аспектів їх діяльності, що відповідає сучасній концепції сталого розвитку. На особливу увагу заслуговують питання енергозбереження та природоохоронної діяльності підприємств, вирішення яких зачіпає інтереси основних груп стейкхолдерів – споживачів і місцевого співтовариства. Відповідно до цього необхідно проводити аналіз та здійснювати керівництво реалізацією заходів екологічної спрямованості в межах концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Аналіз наукової літератури засвідчив наявність багатьох досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених проблемам екологічної відповідальності бізнесу [3-11]. При цьому додаткового розгляду потребують питання інтеграції екологічних аспектів у сферу соціальної відповідальності об'єднань підприємств України та аналіз ступеня їх упровадження.

### Мета статті

Метою статті є розвиток теоретичних основ щодо екологічних аспектів КСВ в ринкових умовах господарювання, аналіз стану їх упровадження в практику діяльності вітчизняних груп підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо поліпшення екологічної складової КСВ.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Один з підходів до КСВ пов'язує становлення всієї концепції в 70-х рр. XX ст. з екологічною відповідальністю, яка почала формуватися у відповідь на масштабні екологічні проблеми, спричинені діяльністю великих компаній.

Greenpaper Європейського союзу визначає корпоративну соціальну відповідальність як «Концепцію, в рамках якої компанії на добровільній основі інтегрують соціальну і екологічну політику в бізнес-операції і їх взаємини з усім колом пов'язаних з компанією організацій і людей» [12].

Нині дефініцію поняття «корпоративна соціальна відповідальність» неможливо уявити без розгляду її екологічних аспектів, для позначення яких різні науковці використовують терміни «екологічна відповідальність» або «екологічна складова КСВ». Під екологічною відповідальністю зазвичай розуміють діяльність, яка пов'язана з інтерналізацією зовнішніх негативних ефектів бізнесу і з превентивними заходами щодо зниження навантаження на навколишнє середовище [6].

Екологічна відповідальність як складова КСВ виходить за межі еколого-правової відповідальності, що обмежена нормами екологічного законодавства і базується також на моральних зобов'язаннях представників бізнес-спільноти.

Охарактеризуємо стан і проблеми розвитку екологічних аспектів КСВ в Україні.

Основні напрями розвитку екологічної складової КСВ в Україні містять:

1. Упровадження корпоративної екологічної політики.

- 
2. Екологічний аудит.
  3. Залучення працівників до екологічних ініціатив.
  4. «Зелені поставки».
  5. Виробництво «зелених товарів».

Упровадження принципів екологічної відповідальності в практику корпоративного управління продиктовано не тільки морально-етичними міркуваннями, а й економічною доцільністю.

У межах екологічного фокусу діяльності підприємств доцільно розглянути основні чинники успіху впровадження екологічно відповідальних заходів на підприємствах, а саме:

1) Основні переваги від екологічної відповідальності:

- зростання енергоефективності та екологічності виробництва;
- поліпшення екологічних характеристик у регіоні присутності;
- поліпшення здоров'я населення.

2) Додаткові переваги від екологічної відповідальності:

- зниження екологічних ризиків;
- збільшення вартості бренду і формування позитивної репутації;
- збільшення обсягів продажів, можливість виходу на нові ринки;
- доступ до нових джерел капіталу;
- зменшення витрат і зростання продуктивності праці;
- зниження рівня екологічних платежів.

3) Збереження балансу економічних і екологічних інтересів у процесі господарської діяльності:

- попередження, скорочення витрат і відновлення природного середовища;
- забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отже, впровадження екологічно відповідальних заходів у рамках КСВ здійснює безпосередній вплив на економічні інтереси підприємств та їх об'єднань через такі функціональні сфери, як фінанси, маркетинг, ризик-менеджмент. У довгостроковій перспективі це призводить до зростання рівня стійкості бізнесу та «екологічного» досягнення його цілей, що відповідає концепції сталого розвитку.

Також реалізація екологічно відповідальних практик КСВ забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності продукції, що особливо актуально для підприємств та їх об'єднань, які оперують на світовому ринку, адже для них екологічність товарів і послуг є однією з істотних конкурентних переваг.

У переліку країн за індексом екологічної ефективності (The Environmental Performance Index), представленому в 2018 р. на Всесвітньому економічному форумі Йельським і Колумбійським університетами, Україна зайняла 109 місце з 180 країн зі значенням 52,87 балів. Для порівняння ще у 2016 році Україна посідала 44 місце з показником 79,69 балів [13]. Цей результат поступається показникам усіх країн-сусідів України, а також середньому показнику в регіоні Східної Європи і Середньої Азії.

В Україні основним суб'єктом здійснення екологічних ініціатив вважають великий бізнес, представлений великими підприємствами, інтегрованими у різноманітні об'єднання – холдинги, корпорації, концерни тощо. Часто природоохоронні заходи, що реалізуються на корпоративному рівні, мають вимушений характер. Це пов'язано з екологічними ризиками, викликаними специфікою виробництва (металургія, хімічна, енергетична галузь), та масштабом їхнього впливу.

До основних проблем розвитку екологічної складової КСВ в Україні можна віднести:

- недосконале екологічне законодавство (розмір штрафних санкцій за порушення екологічного законодавства не стимулює вітчизняних виробників збільшувати фінансування природоохоронних заходів та оновлювати застарілі очисні основні фонди);
- повільний розвиток інститутів екологічно безпечного виробництва;
- відсутність надійної системи екологічної стандартизації та сертифікації;
- низький рівень культури екологічного споживання.

Таким чином, для багатьох українських підприємств екологічні фактори поки що не є пріоритетними об'єктами управління. Для відповідності умовам сучасної конкурентного середовища екологічна відповідальність повинна бути не тільки атрибутом, який забезпечує відповідний імідж і прихильність споживачів, додаткові конкурентні переваги, а й життєвою філософією підприємств, що впливає на їхні стосунки зі споживачами і місцевими громадами.

Для обґрунтування ефективності екологічно відповідальних заходів при розробці стратегічних планів та їх подальшого відображення у нефінансовій звітності доцільно проводити екологічну оцінку. Для аналізу екологічних параметрів КСВ українськими об'єднаннями підприємств можливо застосовувати широкий спектр різних інструментів, які запропоновано у міжнародних стандартах та системах звітності:

1. Стандарт Глобальної ініціативи зі звітності (The Global Reporting Initiative, GRI) містить конкретний перелік показників звітності у сфері стійкого розвитку за такими напрямками: екологічним,

---

соціалним, економічним. До показників екологічної результативності, запропонованих у GRI, належать (укрупнено): загальна кількість використання сировини, води, енергії; ініціативи з використання джерел енергії, що відновлюються, та підвищення енергоефективності; викиди парникових газів та інших озоноруйнівних речовин; загальна кількість відходів; частка продукції, яку можна повернути по закінченні періоду служби; випадки порушення міжнародних договорів, а також національного законодавства в частині, що стосується навколишнього середовища [14]. Перевагою застосування стандарту GRI є можливість поетапного впровадження звітності та формування компаніями власної системи показників на основі запропонованих.

2. Екологічні стандарти серії ISO 9000 та 14000 є частиною Схеми екологічного менеджменту та аудиту Європейського Союзу. Містять упровадження ефективних інструментів екологічного менеджменту, що є частиною екологічно відповідальних практик перед споживачами. Компанії, в яких системи екологічного менеджменту відповідають вимогам стандарту ISO 14001, отримують міжнародний сертифікат екологічної відповідності, що відкриває їм доступ на міжнародний ринок.

3. Процесний стандарт AA 1000 AS, розроблений британським Інститутом соціальної та екологічної звітності, передбачає інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у діяльність компаній шляхом максимального залучення стейкхолдерів у процес прийняття рішень з метою підвищення рівня КСВ. Стандарт передбачає набір критеріїв оцінки КСВ, разом із показниками впливу на навколишнє середовище.

Загалом до основних показників, за допомогою яких компанії звітують про виконання екологічних аспектів діяльності у сфері КСВ, належать: обсяг інвестицій у природоохоронні заходи; обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферу, водні об'єкти, ґрунт; використання джерел енергії, що відновлюються; рециркулювання відходів; відсутність штрафів за порушення екологічного законодавства; відсутність аварій з екологічними збитками.

У розвинених країнах більше 4 тисяч компаній готують соціальну звітність відповідно до стандартів GRI, що є найбільш розповсюдженим форматом надання нефінансової звітності. Згідно з даними [15], у 2016 р. лише 15 українських компаній підготували звіти у сфері сталого розвитку за стандартом GRI. Це традиційно представники великого бізнесу національного походження або частини міжнародних груп.

Інші екологічно відповідальні підприємства та об'єднання, готують нефінансові звіти у таких форматах: звіт про КСВ, екологічний, звіт про сталий розвиток, з прогресу, інтегрований з фінансовою звітністю. Це дає змогу використовувати звіти як джерело інформації для аналізу окремих екологічних ініціатив, але ускладнює можливість проведення порівняльного аналізу компаній на відповідність критеріям екологічно відповідальної поведінки.

Виходячи з вищесказаного, можна запропонувати заходи щодо підвищення ефективності екологічно відповідальних практик у сфері КСВ для підприємств та їх об'єднань:

1. Інтеграція екологічних цінностей у місію і бачення компаній. Цінності та принципи КСВ, які закладено в місію головної компанії об'єднання, повинні бути трансформовані в систему стратегічних цілей та реалізовані на всіх відповідних рівнях стратегічного планування – корпоративному, бізнес- та функціональному [16].

2. Формування команди менеджерів для реалізації екологічних проектів. Організаційно-управлінські структури повинні сприяти досягненню поставлених цілей в області екологічно відповідальної діяльності. У розробці та здійсненні екологічних програм повинні брати участь проектні групи, що об'єднують фахівців різних департаментів: маркетингу, розвитку персоналу, продажів та зв'язків із громадськістю. Це сприяє формуванню та реалізації комплексних програм, які охоплюють різні напрямки діяльності компаній.

3. Проведення екологічного аудиту. Критеріями для екологічного аудиту виступають система цінностей, галузеві стандарти, найкращі практики, очікування стейкхолдерів.

4. Пріоритет реалізації проектів, у яких екологічний ефект поєднується з бізнес-інтересами. Впровадження екологічно відповідальних заходів перестає бути суто елементом благодійності та повинно мати чітку орієнтацію на досягнення бізнес-цілей. При розрахунку економічного ефекту від реалізації екологічних проектів і програм необхідно брати до уваги опосередкований вплив на зовнішні групи стейкхолдерів, у т. ч. місцеве співтовариство. Необхідно шукати сфери перетину інтересів компаній з інтересами споживачів, місцевої громади, що дасть можливість реалізовувати інвестиційні проекти екологічного характеру на взаємовигідній основі.

5. Упровадження інноваційних форм КСВ, до яких відносять участь в асоціаціях грантодавців, корпораціях місцевого розвитку, програмне інвестування, комплексні програми соціально-економічного розвитку територій [17]. Як правило, ці форми передбачають формування партнерств з іншими компаніями, некомерційними організаціями та органами місцевої влади для реалізації спільних екологічних програм.

6. Здійснення вертикального та горизонтального екологічного інвестування у межах об'єднань

---

---

підприємств. Реалізація спільних «зелених» інвестиційних проектів забезпечує контроль екологічних аспектів управління ланцюгами поставок, дозволяє підвищити якість продукції, знизити операційні ризики.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Успішна реалізація екологічно відповідальних практик призводить до підвищення стійкості бізнесу за рахунок удосконалення стосунків з групами зацікавлених сторін, зниження екологічних ризиків, зростання рівня конкурентоспроможності продукції. У довгостроковій перспективі це є запорукою забезпечення стійкого розвитку підприємств та їх об'єднань.

Для відстеження рівня ефективності екологічно відповідальних заходів у рамках КСВ українські суб'єкти господарювання використовують широкий спектр оцінних інструментів, у т. ч. відповідно до міжнародних стандартів та систем звітності.

Для підвищення рівня ефективності екологічно відповідальних практик у сфері КСВ запропоновано комплекс заходів, який передбачає впровадження екологічних цінностей у систему стратегічного управління, формування команди менеджерів для реалізації екологічних проектів, проведення екологічного аудиту, надання пріоритету реалізації проектів, у яких екологічний ефект поєднується з бізнес-інтересами та ін.

### **Список літератури**

1. Hakansson, N. No business is an island: the network concept of business strategy / N. Hakansson, I. Snehota // *Scandinavian journal of management*. – 1989. – No. 5 (3). – P. 187-200.
2. Hall, R. H. Patterns of interorganizational relationships / R. H. Hall, J. P. Clark, P. C. Giordano, P. V. Johnson, M. V. Rockel // *Administrative Science Quarterly*. – 1977. – No. 22 (3). – P. 457-474.
3. Гассий, В. В. Экологическая ответственность бизнеса как элемент государственно-частного партнерства / В. В. Гассий, И. М. Потравный // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 3 (1). – С. 179-187.
4. Горохова, Т. В. Екологічна складова політики корпоративної соціальної відповідальності підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Горохова // *Вестник. Наука и практика*. – 2012. – Режим доступу: <http://конференция.com.ua/pages/view/513>.
5. Грیشнова, О. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств / О. Грیشнова, О. Брінцева // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. – 2013. – № 10 (151). – С. 2-18.
6. Печерица, Е. В. Понятие «корпоративная социальная ответственность» и её экологическая составляющая / Е. В. Печерица // *Наука, образование, общество*. – 2015. – № 2 (4). – С. 11-25.
7. Смоленников, Д. Важливість впровадження принципів соціально-екологічної відповідальності на підприємствах теплоенергетики / Д. Смоленников // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2016. – № 1. – С. 158-167.
8. Des Jardins, J. Corporate Environmental Responsibility / J. Des Jardins // *Journal of Business Ethics*. – 1998. – No. 17 (8). – P. 825-838.
9. Dummett, K. Drivers for Corporate Environmental Responsibility (CER) / K. Dummett // *Environment, Development and Sustainability*. – 2006. – No. 8 (3). – P. 375-389.
10. Gunningham, N. Corporate Environmental Responsibility / N. Gunningham. – London: Routledge, 2009. – 628 p.
11. Les Tien-Shang, Lee. The pivotal roles of corporate environment responsibility / Lee Les Tien-Shang // *Industrial Management & Data Systems*. – 2012. – No. 112 (3). – P. 466-483.
12. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility [Electronic resource]. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. – 28 p. – Retrieved from: [europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf).
13. The environmental performance index 2018 [Electronic resource]. – Retrieved from: <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-country-report/UKR>
14. GRI Standarts [Electronic resource]. – Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/standards>.
15. Нефінансова звітність за стандартом GRI у світі та Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bakertilly.ua/news/id1129>.
16. Камишникова, Е. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію / Е. В. Камишникова // *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 199-205.
17. Туркин, С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным / С. Туркин. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 381 с.

---

## References

1. Hakansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5 (3), 187-200.
2. Hall, R. H., Clark, J. P., Giordano, P. C., Johnson, P. V. & M. V. Rockel. (1977). Patterns of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), 457-474.
3. Hassiy, V. V & Potravniy, I. M. (2011). Ekolohycheskaya otvetstvennost' byznesa kak element hosudarstvenno-chastnoho partnerstva [Ecological responsibility of business as public-private partnership element]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, 3 (1), 179-187.
4. Horokhova, T. V. (2012). Ekolohichna skladova polityky korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryyemstv [Environmental component of corporate social responsibility policy]. *Vestnyk. Nauka y praktyka*. Retrieved from: <http://конференция.com.ua/pages/view/513>
5. Grishnova, O. & Brintseva O. (2013). Vprovadzhennya ekolohichnoyi vidpovidal'nosti v praktyku menedzhmentu vitchyznyanykh pidpryyemstv [Implementation of environmental responsibility in the practice of management of domestic enterprises]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 10 (151), 2-18.
6. Pecherytsa, E. V. (2015). Ponyatye "korporatyvnaya sotsyal'naya otvetstvennost'" y yy ekolohycheskaya sostavlyayushchaya [The concept of "corporate social responsibility" and its environmental component]. *Science, education, society*, 2 (4), 11-25.
7. Smolennikov, D. (2016). Vazhlyvist' vprovadzhennya pryntsyypiv sotsial'no-ekolohichnoyi vidpovidal'nosti na pidpryyemstvakh teploenerhetyky [Importance of the implementation of the principles of socio-ecological responsibility at the enterprises of heat power industry]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, 1, 158-167.
8. Des Jardins, J. (1998). Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17 (8), 825-838.
9. Dummett, K. (2006). Drivers for Corporate Environmental Responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*, 8 (3), 375-389.
10. Gunningham, N. (2009). Corporate Environmental Responsibility. London: Routledge.
11. Les Tien-Shang, Lee. (2012). The pivotal roles of corporate environment responsibility. *Industrial Management & Data Systems*, 112 (3), 466-483.
12. Comission of the European Communities (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Luxembourg. Retrieved from: [europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf).
13. The environmental performance index 2018 (2018). Retrieved from: <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-country-report/UKR>.
14. GRI Standarts (2018). Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/standards>.
15. Nefinansova zvitnist' za standartom GRI u sviti ta Ukrayini [Non-financial reporting according to GRI standards in the world and in Ukraine] (2017). Retrieved from: <http://www.bakertilly.ua/news/id1129>.
16. Kamyshnykova, E. V. (2017). Intehratsiya korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti u korporatyvnu stratehiyu [Integration of corporate social responsibility into corporate strategy]. *Economic analysis*, 27 (1), 199-205.
17. Turkyn, S. (2007). *Kak viodno bit' dobrim: Sdelayte voy byznas sotsyal'no otvetstvennym* [How is it profitable to be kind: Make your business socially responsible]. Moscow: Alpina Pablisher.

**Стаття надійшла до редакції 10.12.2017 р.**