

**Камишникова Е.В.**кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»**Kamyshtnykova Evelina**

Pryazovskyi State Technical University

## КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

### THE CONCEPT OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT

У статті запропоновано цілісну концепцію стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, що ґрунтується на рефлексивному підході до стейкхолдер-менеджменту. Розроблена концепція включає пріоритетні цілі у системі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, ключові групи зацікавлених сторін, завдання з формування позитивного образу підприємства у відносинах зі стейкхолдерами за допомогою рефлексивних впливів та механізм впливу на стейкхолдерів. У рамках концепції стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю блок стейкхолдер-менеджменту доповнено блоком рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами. Обґрунтовано, що впровадження запропонованої концепції призведе до забезпечення сталого розвитку підприємства, зростання рівня його корпоративної соціальної відповідальності, підвищення ефективності стейкхолдер-менеджменту через формування програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, рефлексивний підхід, стейкхолдер-менеджмент, стратегія, концепція, сталий розвиток.

В статье предложена целостная концепция стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, основанная на рефлексивном подходе к стейкхолдер-менеджменту. Разработанная концепция включает приоритетные цели в системе стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, ключевые группы заинтересованных сторон, задачи по формированию положительного образа предприятия в отношениях со стейкхолдерами с помощью рефлексивных воздействий и механизм воздействия на стейкхолдеров. В рамках концепции стратегического управления корпоративной социальной ответственностью блок стейкхолдер-менеджмента дополнен блоком рефлексивного управления отношениями со стейкхолдерами. Обосновано, что внедрение предложенной концепции приведет к обеспечению устойчивого развития предприятия, росту уровня его корпоративной социальной ответственности, повышению эффективности стейкхолдер-менеджмента через формирование программы рефлексивного взаимодействия со стейкхолдерами.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, рефлексивный подход, стейкхолдер-менеджмент, стратегия, концепция, устойчивое развитие.

The turbulence of the environment, globalization trends and increasing pressure from various stakeholders force the company management to integrate corporate social responsibility into their management systems to improve interaction with stakeholders on a long-term basis. The article deals with the holistic concept of strategic corporate social responsibility management based on a reflexive approach to stakeholder management. This concept systemizes and integrates existing theoretical and methodological approaches to the strategic management of corporate entities' socially responsible activities with a reflexive approach to managing relationships with stakeholders. The developed concept includes the priority goals in the corporate social responsibility strategic management system, key stakeholder groups, the tasks of forming a positive company's image in relation to stakeholders with the help of reflexive influences, and the mechanism of influence on stakeholders. Within the concept of strategic corporate social responsibility management, the stakeholder management unit is complemented by the reflexive stakeholder relationship management unit. The overall process of strategic management of relationships with stakeholders comprises the following stages: stakeholder identification and prioritization, analysis of opportunities to harmonize the stakeholder interests with the company's interests, the construction of a program of reflexive interaction with stakeholders, development of business

strategies to evaluate the stakeholder interests. The implementation of the proposed concept leads to a sustainable development of the company, increases the level of its corporate social responsibility, improves the effectiveness of stakeholder management through the formation of the program of reflexive interaction with stakeholders, reduces the level of uncertainty and risk in the strategic management process by taking into account the factors of influence of key stakeholder groups, forms and realizes the relationship potential by removing barriers between management and stakeholders, and ensures the long-term competitiveness of the company through the implementation of business strategies integrated with socially responsible objectives.

**Key words:** corporate social responsibility, reflexive approach, stakeholder management, strategy, concept, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Глобальний соціальний та екологічний тренд ставить нові виклики перед сучасними суб'єктами господарювання, змушуючи останніх шукати шляхи підвищення рівня ефективності управління процесами у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у довгостроковій перспективі. У зв'язку із цим виникає необхідність обґрунтування пріоритетних цілей та завдань у системі стратегічного управління КСВ, визначення груп стейкхолдерів, з якими взаємодіє підприємство, механізму та напрямів впливу на них. Зазначені аспекти соціально відповідального управління можуть бути систематизовані та інтегровані у вигляді єдиної концепції стратегічного управління КСВ, що визначає актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику дослідження стратегічного підходу до КСВ розглядали у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних учених, у тому числі: Д. Аллен, Д. Барон, Б. Хастед, Р. Кеш, М. Крамер, А. МакВільямс, М. Портер, С. Дж. Фільхо, І. Ахновська, Ю. Благов, А. Гриненко, І. Малик, Р. Мацьків [1–11] та ін. У своїх дослідженнях науковці доводять гіпотезу про те, що КСВ є стратегічним питанням, акцентують увагу на необхідності інтеграції стратегії КСВ у систему стратегічного управління, обґрунтовують потребу врахування запитів, інтересів та уявлень стейкхолдерів під час формування корпоративних або бізнес-стратегій.

Важливий напрям удосконалення управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ пов'язаний з урахуванням впливу чинників мислення і поведінки різних сторін – учасників ситуації на її розвиток. Це характеризує рефлексивний компонент прийняття ними рішень. Різноманітні аспекти теорії та методології рефлексивного управління представлено у роботах таких науковців та практиків, як І. Андрієнко, Н. Георгіаді, Д. Новіков, А. Корох, А. Лефевр, М. Мальчик, Т. Таран, А. Чхартишвілі, В. Шемаєв, А. Шуманн [12–19] та ін.

Незважаючи на наявні публікації, сьогодні відсутні дослідження, в яких були б об'єднані теоретико-методологічні підходи до стратегіч-

ного управління КСВ із рефлексивним підходом до управління відносинами зі стейкхолдерами підприємств. Це зумовлює необхідність формування цілісної наукової концепції стратегічного управління КСВ, що ґрунтується на рефлексивному компоненті стейкхолдер-менеджменту.

**Метою дослідження** є розроблення цілісної наукової концепції стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю на основі рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рефлексивний підхід, що запропоновано для використання у процесі стратегічного управління КСВ, передбачає застосування методів рефлексивного управління у процесі взаємодії з групами зацікавлених сторін або їх представниками у стратегічній перспективі. Рефлексивне управління урахує чинники, що впливають на розвиток процесів та особистості, з метою побудови у свідомості стейкхолдера образу ситуації, вигідного для підприємства.

Реальний стан об'єкта та уявлення учасників рефлексивної взаємодії про нього (його образ або інформаційна модель) можуть суттєво відрізнятися. Велике значення для формування концепції стратегічного управління КСВ на основі рефлексивного підходу має свідомий та цілеспрямований процес формування образу об'єкта у свідомості стейкхолдерів у потрібному напрямі шляхом передачі їм інформаційних підстав для прийняття рішень [20]. На практиці рефлексивне управління передбачає втручання у систему управління стейкхолдерами шляхом передачі їм інформації для вироблення вектору рішень, які є заздалегідь передбачуваними.

Рефлексивні впливи орієнтовані на передачу образу своєї цілі, власного сприйняття ситуації, формування цілей, методології, алгоритму прийняття рішень стейкхолдерами, які передбачено суб'єктом рефлексивної взаємодії. Інформація, що потрапляє до стейкхолдера в результаті рефлексивного вкидання, поступає до умовного інформаційного банку, який містить отримані раніше дані, власні уявлення та судження стейкхолдера про суттєві параметри, уявлення інших зацікавлених сторін тощо.

Комплекс цих чинників, які взаємодіють між собою, формує інформаційне поле, що підштовхує стейкхолдера до прийняття рішень, передбачених підприємством – суб'єктом впливу.

Така взаємодія між підприємством та стейкхолдерами реалізується через механізм стратегічного управління КСВ, в основі якого лежить сукупність рефлексивних впливів.

Необхідно відзначити, що інформаційна взаємодія між сторонами може носити також нерелексивний (простий) характер. Проста інформаційна взаємодія має місце тоді, коли у процесі інформаційного впливу відсутні критерії релексивного управління, а саме: урахування образу мислення стейкхолдера та цілеспрямоване формування образу об'єкта у його свідомості з метою прийняття вигідного для підприємства рішення. Наприклад, для збільшення обсягів продажів та залучення нових споживачів підприємство може використовувати традиційні інструменти стимулювання попиту: заходи з підвищення якості продукції та послуг, зміни цінової політики, вихід на нові ринки збуту тощо. Натомість заходи релексивної взаємодії підприємства будуть пов'язані з інформаційним впливом на свідомість споживачів, наприклад формування унікальних ціннісних пропозицій, запровадження екологічного маркування товарів, організація екскурсій на підприємство-виробник, інформування про спрямування частини коштів від реалізації продукції та послуг на соціальні та екологічні ініціативи і т.д. Тобто релексивна взаємодія між сторонами враховує психологічні аспекти прийняття ними рішень.

На формування концепцій стратегічного управління чинять вплив багато чинників: характеристики зовнішнього середовища, рівень невизначеності процесів, вимоги з боку основних стейкхолдерів, рівень компетентності кадрів тощо. Автором запропоновано нову концепцію стратегічного управління КСВ, що враховує вплив соціально-економічних тенденцій корпоративного розвитку та ґрунтується на використанні релексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами (рис. 1).

Основними положеннями запропонованої концепції стратегічного управління КСВ виступають:

- інтеграція системи управління КСВ у загальну систему корпоративного управління;
- урахування різноманітних інтересів стейкхолдерів у процесі стратегічного управління КСВ;
- виділення пріоритетних (стратегічних) груп стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства у сфері КСВ у довгостроковій перспективі;
- балансування інтересів стратегічних груп стейкхолдерів;

- ефективний стейкхолдер-менеджмент, що забезпечує перетворення інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів на стратегічні цілі підприємства та виступає основою механізму стратегічного управління КСВ;

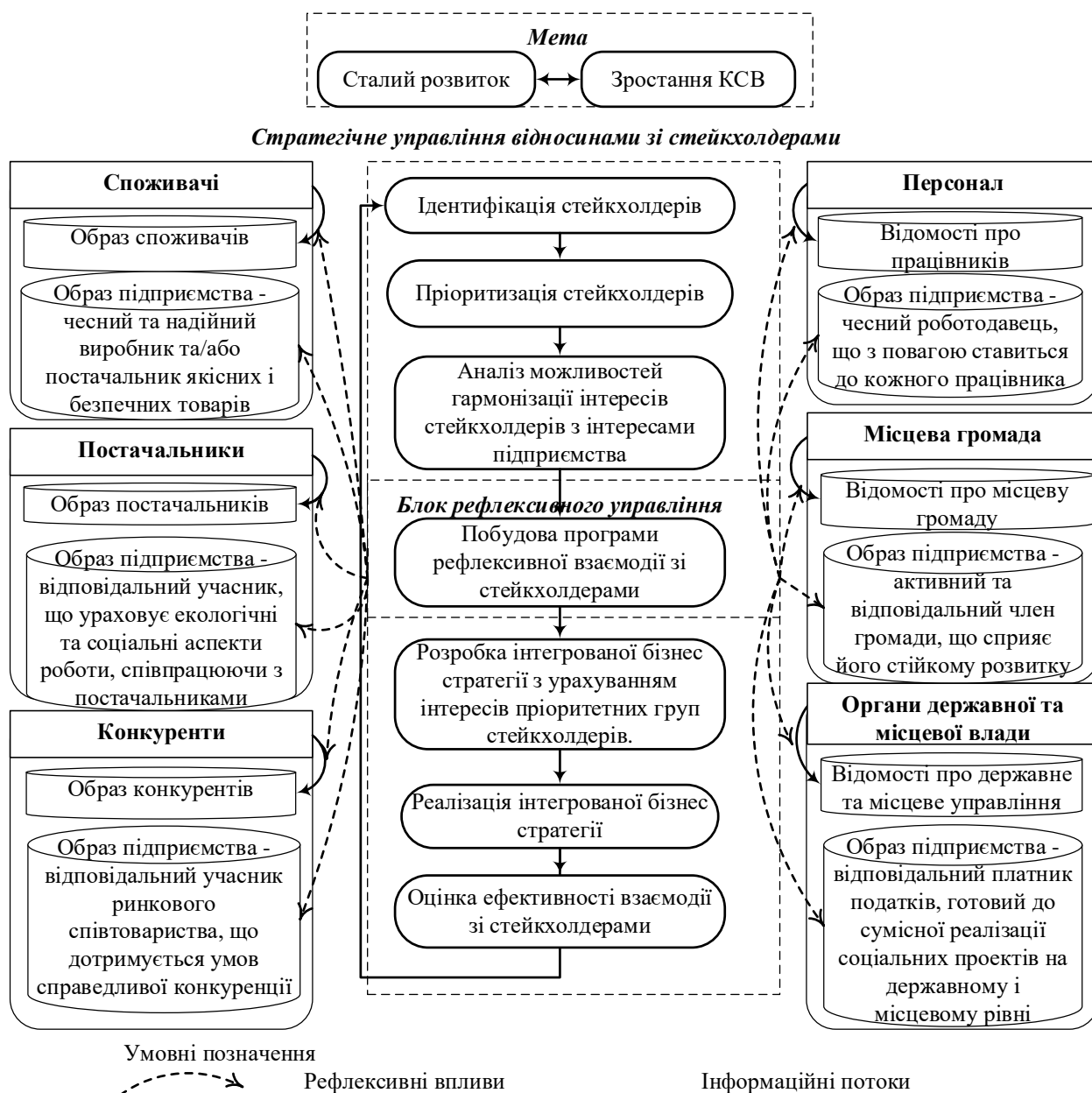
- запровадження релексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами у систему стратегічного управління КСВ.

Головними цілями реалізації запропонованої концепції стратегічного управління КСВ є забезпечення сталого розвитку підприємства та зростання рівня його КСВ. Сталий розвиток пов'язаний із використанням екологічно відповідальних та ефективних оперативних практик, які зберігають ресурси, що мають вирішальне значення для довгострокового успіху в бізнесі. Концепція КСВ охоплює більш широкий перелік завдань, зокрема участь у житті місцевих громад, збільшення цінності для працівників та інших стейкхолдерів, що дає можливість примножувати економічні результати. Для цього принципи КСВ необхідно інтегрувати в основні цінності та бізнес-стратегії підприємства. Між забезпеченням сталого розвитку та соціально відповідальною діяльністю корпоративних суб'єктів існує тісний зв'язок, адже сталий розвиток може бути частиною програми у сфері КСВ. Досягнення цілей сталого розвитку через екологічні та соціальні складники безпосередньо впливає на зростання рівня КСВ, а вдосконалення соціально відповідальних політик та практик, своєю чергою, є кроком на шляху до сталого розвитку.

Центральне місце у системі стратегічного управління КСВ посідають відносини зі стейкхолдерами. В.Е. Майнардес, Х. Алвес, М. Рапосо [21] стверджують, що не існує єдиного загально визнаного визначення поняття «стейкхолдери», але є схожість між багатьма з них, беручи до уваги потреби та інтереси тих осіб чи груп, які впливають або можуть під впливом рішень та дій компанії. Отже, стейкхолдери включають групи зацікавлених сторін або їхніх окремих представників, які мають інтерес до підприємства і можуть впливати на його місію та цілі. Формування взаємовигідного співробітництва із зацікавленими групами шляхом урахування їхніх потреб та інтересів у системі стратегічних цілей підприємства є передумовою успішної реалізації стратегії підприємства та досягнення довгострокового успіху.

Перелік стейкхолдерських груп та їхній склад неоднорідний, їхні потреби, інтереси та фактори мотивації диференціюються для різних підприємств.

На думку дослідників Г.Т.М. Хульт, Дж. А. Мена, О.С. Ферелл, Л. Ферелл [22], існує шість основних груп стейкхолдерів, від яких



**Рис. 1. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю**

залежать виживання фірми та її подальший успіх. Вони включають клієнтів, співробітників, постачальників, акціонерів, регуляторів і місцеве співтовариство. На думку автора, до основних груп стейкхолдерів, які суттєво впливають на результати діяльності переважної більшості підприємств, необхідно відносити: персонал, споживачів, постачальників, конкурентів, місцеву громаду, органи державної та місцевої влади тощо.

Важливим завданням корпоративного менеджменту у системі стратегічного управління КСВ, що сприяє досягненню означених стратегічних цілей, є формування позитивного образу підприємства у відносинах зі стейкхолдерами за допомогою рефлексивних впливів, зокрема:

1. Формування образу чесного та справедливого роботодавця, який із повагою ставиться до кожного співробітника. Вирішення цього завдання впливає на лояльність та мотивацію внутрішньої групи стейкхолдерів – працівників, сприяє залученню та утриманню найбільш талановитих та продуктивних кадрів. Лояльний персонал бере активну участь у формуванні та реалізації соціально відповідальних програм та ініціатив, що призводить до подальшого зростання рівня КСВ.

2. Створення образу підприємства як чесного та надійного виробника або постачальника якісних і безпечних товарів та послуг. Соціально відповідальні заходи у цьому напрямі безпосередньо впливають на розширення бази клієнтів,

відкривають доступ на нові ринки, збільшують продажі та посилюють довгострокові конкурентні позиції підприємства. За таких умов споживачі залучаються до програм відповідального споживання, спільних заходів із захисту прав споживачів та підвищенню рівня їх обізнаності, стаючи партнерами з розвитку КСВ.

3. Формування образу підприємства як відповідального учасника ринкових відносин, що враховує екологічні та соціальні аспекти роботи, співпрацюючи з постачальниками. Соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на категорію зовнішніх стейкхолдерів – партнерів та постачальників підприємства, створюють передумови для зростання обсягів продажів, зниження ризиків шляхом поліпшення управління якістю й безпекою продукції та відмови від співпраці з безвідповідальними партнерами. Своєю чергою, це призводить до посилення партнерства у ланцюжку створення вартості, спільних проектів соціального інвестування, зростання рівня стійкості бізнесу та його КСВ.

4. Створення образу підприємства як відповідального учасника ринкового співтовариства, що дотримується умов справедливої конкуренції та відкритий до партнерських взаємин, спрямоване на співпрацю з групою зовнішніх стейкхолдерів – конкурентів. Запровадження колабораційних відносин із конкурентами замість відкрито антагоністичних може принести підприємству вигоди у вигляді спільної участі у розробленні високотехнологічних товарів, створення мережі трансферу технологій, що сприятиме зміцненню та реалізації інноваційного потенціалу. Відкритість підприємства до широкого співробітництва, у тому числі у сфері КСВ, може підштовхнути його конкурентів до пропозицій створення стратегічних альянсів, спільної участі у різних об'єднаннях, що зміцнить довгострокові конкурентні позиції підприємства та підвищить рівень його КСВ.

5. Створення образу підприємства як активного та відповідального члена громади, що сприяє його стійкому розвитку, орієнтовано стейкхолдерську групу – місцеві громади. Позитивний образ підприємства у регіонах присутності є запорукою підвищення лояльності з боку місцевих громад, що, з одного боку, є постачальниками робочої сили, а з іншого – основними споживачами продукції та послуг підприємства. Співробітництво з місцевими громадами у сфері КСВ забезпечує активізацію інтересу громади до участі у розробленні корпоративних програм соціального та екологічного інвестування, програм розвитку територій та сприяння зайнятості, що з урахуванням лагу часу веде до підвищення рівня корпоративної стійкості та КСВ.

6. Для більшості учасників бізнес відносин, а особливо великих суб'єктів господарювання, принципово важливим є формування образу підприємства як відповідального платника податків, готового до співробітництва та сумісної реалізації соціальних проектів на державному і місцевому рівнях. Соціально відповідальний статус підприємства у цьому напрямі сприяє налагодженню прозорих ефективних відносин із представниками владних структур та зростанню репутації бізнесу. Органи влади на державному і місцевому рівнях можуть зайняти партнерську позицію по відношенню до соціально відповідальних дій та ініціатив підприємства й запрошувати його до активної участі у розробленні та реалізації спільних взаємовигідних програм соціального партнерства або розвитку територій.

Управління відносинами зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ здійснюється через механізм стратегічного управління КСВ, елементи якого представлено у рамках концепції.

Комплекс дій, спрямованих на встановлення ефективних взаємовигідних відносин із групами зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі, відноситься до блоку стратегічного стейкхолдер-менеджменту. Він включає у себе такі етапи стратегічного управління стейкхолдерами:

1. Ідентифікація стейкхолдерів.
2. Пріоритизація стейкхолдерів.
3. Аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства.
4. Побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами.
5. Розроблення бізнес-стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів.
6. Реалізація інтегрованої бізнес-стратегії.
7. Оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами.

У рамках блоку стратегічного стейкхолдер-менеджменту виділено блок рефлексивного управління, що включає кроки, необхідні для побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема:

- інформаційне забезпечення рефлексивного моделювання;
- побудову інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами – суб'єктами рефлексивної взаємодії з урахуванням чинників прийняття ними рішень;
- вибір інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів;
- планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єкти взаємодії з підприємством.

До основних результатів застосування запропонованої концепції стратегічного

управління КСВ, що базується на рефлексивному підході до відносин зі стейкхолдерами, можна віднести такі:

- підвищення рівня КСВ шляхом упровадження цінностей ключових груп стейкхолдерів у місію та бізнес-стратегії підприємства, гармонізації відносин із ними у довгостроковій перспективі;

- сталий розвиток підприємства через нейтралізацію впливу дестабілізуючих чинників у стратегічній площині, активізацію економічного, соціального й екологічного складників розвитку у зв'язку зі зростанням рівня соціальної відповідальності;

- підвищення ефективності управління відносинами зі стейкхолдерами через формування програми рефлексивної взаємодії з ними, що враховує як раціональні, так і ірраціональні чинники прийняття управлінських рішень суб'єктами взаємодії;

- зниження рівня невизначеності та ризику в процесі стратегічного управління шляхом урахування чинників впливу стратегічних груп зацікавлених сторін та побудови програм рефлексивної взаємодії з ними;

- формування і реалізація стосункового потенціалу завдяки усуненню бар'єрів між менеджментом та зацікавленими сторонами, взаємовигідній співпраці з пріоритетними групами стейкхолдерів та їх включенню у процеси прийняття стратегічних рішень;

- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства завдяки реалізації бізнес-стратегій, інтегрованих із цілями КСВ, досягненню спільних зі стейкхолдерами стратегічних цілей;

- поліпшення ключових фінансово-економічних показників у стратегічній перспективі внаслідок імплементації інтегрованої бізнес-стратегії, що призводить до вдосконалення внутрішніх процесів, зростання лояльності з боку споживачів та інших стейкхолдерів.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

У роботі представлено систему теоретико-методологічних положень щодо стратегічного управління відносинами за стейкхолдерами у сфері КСВ на основі рефлексивного підходу до стейкхолдер-менеджменту у вигляді концепції.

Упровадження запропонованої концепції стратегічного управління КСВ призведе до: зростання рівня КСВ шляхом упровадження цінностей та інтересів ключових груп стейкхолдерів у місію, корпоративну та бізнес-стратегії корпоративних суб'єктів, забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення ефективності стейкхолдер-менеджменту через формування програми рефлексивної взаємодії з групами зацікавлених сторін, зниження рівня невизначеності та ризику у процесі стратегічного управління, формування і реалізації стосункового потенціалу, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Baron D.P. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2001. Vol. 10. P. 7–45. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
2. Carroll A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. № 3. P. 1–8. DOI : <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
3. Husted B.W., Allen D.B. Toward a model of corporate social strategy formulation. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, Washington D.C., August 2001*. URL : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf> (last accessed 03.02.2020).
4. Kash R., Chase L., Karim S. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business School*. Working Paper. 2012. № 12–088. URL : <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf> (last accessed 03.02.2020).
5. McWilliams A., Siegel D.S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. № 5. P. 1480–1495. DOI : <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. № 12. P. 78–92.
7. Sousa Filho J.M., Wanderley L.S.O., Gymez C.P., Farache F. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*. 2010. Vol. 7. № 3. P. 294–309. DOI : <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.
8. Ахновська І.О., Лепіхова О.Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1(21). С. 36–44.
9. Благов Ю.Е. Еволюція концепції КСО і теорія стратегічного управління. *Вестник Санкт-Петербурзького університета. Серія «Менеджмент»*. 2011. Вып. 1. С. 3–26.
10. Гриненко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект оцінювання соціальної діяльності. *Формування ринкової економіки. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток* : у 2-х т. Т. 2. Київ, 2012. С. 58–68.

11. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 71–82.
12. Heorhiadi N.H., Shpak N.O., Vankovych L.Y. Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovative Activity Results. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2(10). Р. 8–15. DOI : [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-8-15](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-8-15).
13. Novikov D., Korepanov V., Chkhartishvili A. Reflexion in mathematical models of decision-making. *International Journal of Parallel, Emergent and Distributed Systems*. 2018. Vol. 33. № 3. Р. 319–335. DOI : <https://doi.org/10.1080/17445760.2017.1413189>.
14. Lefebvre V.A. Lectures on the Reflexive Games Theory. New York : Leaf & Oaks Publishers, 2010. 220 p.
15. Schumann A. Reflexive Games in Management. *Studia Humana*. 2018. Vol. 7. № 1. Р. 44–52. DOI : <https://doi.org/10.2478/sh-2018-0004>.
16. Taran T.A., Shemaev V.N. Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*. 2004. Vol. 65. № 11. Р. 1834–1846. DOI : <https://doi.org/10.1023%2FB%3AAURC.0000047897.05877.d0>.
17. Андрієнко І.А. Координація управлінських процесів на підприємстві на основі рефлексивно-ієрархічного підходу. *Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти* : монографія / за заг. ред. І.С. Грозного. Донецьк : Купріянов В.С., 2010. С. 323–325.
18. Корох А.А. Рефлексивное управление: концепции, подходы и область применения. *Научные записки НГУЭУ*. 2009. № 2. URL : [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=1021](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021) (дата звернення: 03.01.2020).
19. Лепа Р.М. Системна концепція рефлексивного механізму прийняття управлінських рішень. *Економічна кібернетика*. 2004. № 3-4(27–28). С. 76–82.
20. Камишнікова Е.В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 36. С. 81–86.
21. Mainardes W.E., Alves H., Raposo M. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*. 2011. Vol. 49. № 2. Р. 226–252. DOI : <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>.
22. Hult G.T.M., Mena J.A., Ferrell O.C., Ferrell L. Stakeholder Marketing: a Definition and Conceptual Framework. *AMS Review*. 2011. Vol. 1. № 1. Р. 44–65. DOI : <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>.

#### References:

1. Baron D.P. (2001) Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 10, pp. 7–45. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>.
2. Carroll A.B. (2016) Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 1, no. 3, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
3. Husted B.W., Allen D.B. (2001) Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the *Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington D.C., August. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf> (accessed 3 February 2020).
4. Kash R., Chase L., Karim S. (2012) Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business School*. Working Paper, no. 12-088. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf> (accessed: 3 February 2020).
5. McWilliams A., Siegel D.S. (2011) Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1480–1495. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>.
6. Porter M.E., Kramer M.R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78–92.
7. Sousa Filho J.M., Wanderley L.S.O., Gymez C.P., Farache F. (2010) Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*, vol. 7, no. 3, pp. 294–309. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.
8. Akhnovska, I.O., Lepikhova, O.Yu. (2016) Mexanizm vprovadzheniya korporatyvnoyi social'noyi vidpovidal'nosti na pidpryyemstvax Ukrayiny` [Mechanism for Corporate Social Responsibility Implementation at Ukrainian Enterprises]. *Economics and organization of management*, vol. 1, no. 21, pp. 36–44.
9. Blagov Ju.E. (2011) Jevoljucija koncepcii KSO i teorija strategicheskogo upravlenija [The evolution of the concept of CSR and the theory of strategic management]. *St Petersburg University Journal of Management Studies*, vol. 1, pp. 3–26.
10. Grynenko A.M. (2012) Korporativna sotsialna vidpovidalnist: teoretyko-metodolohichni aspekt otsiniuvannia sotsialnoi diialnosti [Corporate Social Responsibility: Theoretical and Methodological Aspect of Social Activity Assessment]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*. Serii: Pratsia v XXI stolitti, T. 2, pp. 58–68.

11. Mats'kiv R. (2015) Osoblyvosti organizaciyi procesu upravlinnya socialnoyu vidpovidalnistyu pidpryyemstv naftogazovogo kompleksu. Galyczkyj ekonomichnyj visnyk [Features of the management of social responsibility of oil and gas enterprises]. *Galician economic journal*, vol. 1, pp. 71–82.
12. Heorhiadi N.H., Shpak N.O., Vankovych L.Y. (2017) Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovational Activity Results. *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2, no. 10, pp. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2\(10\)-8-15](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2(10)-8-15).
13. Novikov D., Korepanov V., Chkhartishvili A. (2018) Reflexion in mathematical models of decision-making. *International Journal of Parallel, Emergent and Distributed Systems*, vol. 33, no. 3, pp. 319–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/17445760.2017.1413189>.
14. Lefebvre V.A. (2010) *Lectures on the Reflexive Games Theory*. New York: Leaf & Oaks Publishers.
15. Schumann A. (2018). Reflexive Games in Management. *Studia Humana*, vol. 7, no. 1, pp. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.2478/sh-2018-0004>.
16. Taran T.A., Shemaev V.N. (2004) Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*, vol. 65, no. 11, pp. 1834-1846. DOI: <https://doi.org/10.1023%2FB%3AAURC.0000047897.05877.d0>.
17. Andriyenko I.A. (2010) Koordynaciya upravlinskykh procesiv na pidpryyemstvi na osnovi refleksivno-iyerarxichnogo pidxodu [Coordination of management processes at the enterprise based on a reflexive-hierarchical approach]. *Rozvytok promyslovogo vyrobnyctva: metody, modeli ta instrumenty* [Industrial production development: methods, models and tools]. Doneczk: SPD Kupriyanov V.S., pp. 323–325. (in Ukrainian)
18. Korokh A.A. (2009) Refleksivnoe upravlenie: koncepcii, podhody i oblast' primenenija [Reflexive management: concepts, approaches and scope]. *Scientific notes of NSUU*, vol. 2. Available at: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=1021](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021) (accessed 3 February 2020).
19. Lepa R.M. (2004) Systemna kontseptsiiia refleksivnoho mekhanizmu pryiniattia upravlinskykh rishen [The system concept of the decision-making reflexive mechanism]. *Economic Cybernetics*, vol. 3-4, no. 27–28, pp. 76–82.
20. Kamyshnykova E.V. (2018) Typologiya refleksivnogo upravlinnya vidnosynamy zi stejkholderamy u systemi korporativnoyi socialnoyi vidpovidalnosti [Typology of reflexive control of stakeholders' relations in the system of corporate social responsibility]. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University*, vol. 36, pp. 81–86.
21. Mainardes W.E., Alves H., Raposo M. (2011) Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, vol. 49, no. 2, pp. 226–252. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>.
22. Hult G.T.M., Mena J.A., Ferrell O.C., Ferrell L. (2011) Stakeholder Marketing: a Definition and Conceptual Gramework. *AMS Review*, vol. 1, no. 1, pp. 44–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>.