

УДК 332.3

**ПАВЛИКІВСЬКА ОЛЬГА,***кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

У статті доведена необхідність включення політики соціальної відповідальності підприємства в стратегію управління. Подане авторське розуміння категорії "механізм управління соціально відповідальною діяльністю". Визначені основні цілі та завдання функціонування системи соціально відповідальної діяльності підприємства. Запропонований алгоритм прийняття рішень щодо реалізації соціальних програм підприємства, а також розроблена організаційна модель управління соціальними програмами.

**Ключові слова:** соціально відповідальна діяльність; механізм управління; стратегія управління; соціальна програма.

**Постановка проблеми.** Соціальна відповідальність є достатньо новим поняттям для вітчизняної теорії та практики, тому вимагає вивчення досвіду провідних країн у цій сфері, який полягає у побудові відповідних організаційних форм і використанні управлінських технологій для прийняття оптимальних рішень.

У процесі еволюції концепція соціально відповідальної діяльності формувалась, починаючи від розподільчої економіки до ринкової системи господарювання, з етапу капіталізму до соціально орієнтованої економіки, у якій прибуток створюється працівником для забезпечення гідного рівня та якості життя. У постіндустріальній економіці соціальна відповідальність виходить за рамки відповідальності перед працівниками й перетворюється на інструмент забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства й економіки в цілому.

**Зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** Сучасні методи управління переносять акцент впливу на нематеріальні активи, застосовуючи нові методи управління, зокрема й управління соціальною відповідальністю. Однак лише невелика частина вітчизняних підприємств включають політику соціальної відповідальності в стратегію управління.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Система соціально відповідальної діяльності підприємства, як і багато інших систем, потребує ефективного механізму управління. Власне поняття "механізм управління" зустрічається в спеціальній літературі досить часто. Одні автори розуміють це поняття як комплекс інструментів для регулювання процесу виробництва, інші - як систему управління економікою підприємства. Із цих причин термінологічний апарат набуває різних форм, зокрема: "механізм управління", "організаційно-економічний механізм", "господарський механізм", "корпоративне управління" тощо.

У загальному розумінні, механізм (грецьк. μηχανή *meschané* - машина) - система тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл [1, с. 431].

Як зазначає А. Кузьман, "виконання будь-якої функції завжди вимагає певної послідовності дій, динамічного перебігу процесів. Механізм містить певну послі-

довність явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідне і вихідне явища, а також весь процес, який відбувається в інтервалах між ними" [2, с. 13].

В економічній енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного подане таке визначення досліджуваного поняття: "Механізм - це система, пристрій, спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності підприємства" [3].

Стосовно поняття "механізм управління" автори виділяють певні компоненти менеджменту (управління), які об'єктивно виступають як елементи такого механізму. На думку авторів праці за редакцією С. М. Рогача "Економіка і підприємництво, менеджмент", механізм управління є складником системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Причому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством, слід використовувати поняття "механізм управління підприємством", якщо про зовнішні - "механізм взаємодії з іншими підприємствами й організаціями" [4].

Автори праці "Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики" за редакцією О. Є. Кузьміна під цим поняттям розуміють "...комплекс механізмів, що дозволяють акціонерам (інвесторам) контролювати діяльність керівників компанії і вирішувати виниклі проблеми з іншими групами впливу" [5].

Отже, вивчивши думки авторів щодо поняття "механізм управління", можемо констатувати, що цей термін має такі інтерпретаційні характеристики:

- 1) механізм - це система;
- 2) механізм - це складова системи управління;
- 3) механізм визначає порядок певного виду діяльності підприємства;
- 4) елементами конкретного механізму виступають різні компоненти управління;
- 5) механізм характеризує зовнішні та внутрішні фактори управління.

Ураховуючи вищезазначене, ми розуміємо окреслене поняття так: "Механізм управління - це складова системи менеджменту, яка визначає порядок певного виду діяльності підприємства через компоненти управління та характеризує його як зовнішні, так і внутрішні

фактори". Стосовно ж соціально відповідальної діяльності цю категорію можна інтерпретувати в такий спосіб: "Механізм управління соціально відповідальною діяльністю - це складова частина системи менеджменту, яка визначає порядок соціально відповідальної діяльності підприємства через компоненти управління та характеризує його як зовнішні, так і внутрішні фактори".

Основні цілі та завдання функціонування підприємства (забезпечення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків діяльності; забезпечення постійної платоспроможності підприємства; формування достатнього обсягу й необхідного складу ресурсів, що забезпечують задані темпи соціально-економічного розвитку), які подекуди є протилежними за напрямками цілям корпоративної соціально відповідальної діяльності (далі - КСВ), є пріоритетними й визначальними при розгляді механізмів соціально відповідальної діяльності (далі - СВД) [6].

У механізмі управління системою соціальної відповідальності необхідно визначити її основні функції. У механізмі управління, як правило, виділяють такі функції: планування, організацію, контроль, регулювання. Дещо іншу інтерпретацію функцій наводять автори праці "Економіка підприємства" за редакцією Ф. Беа, Е. Діхтл, М. Швайцгер, зокрема: планування, контроль, організація та інформаційне забезпечення, називаючи їх інструментами управління [7, с. 278].

Відповідно, зміст зазначених функцій конкретизується залежно від елементів механізму управління. У свою чергу, процес реалізації функцій передбачає використання інструментів, які відповідають тому чи іншому суб'єкту управління соціально відповідальною діяльністю в межах тієї чи іншої функції управління.

Фундаментальні дослідження стосовно соціальних систем та їх інтерпретація здійснена Т. Парсонсом, який зазначив, що будь-яка дія керується або контролюється нормативними функціональними вимогами колективів, у складі яких вона виконується. Проте на практиці існують ситуації, за яких більш велика система включає в себе безліч колективів у якості підсистем, тоді поведінка колективів управляється на основі інституціоналізованих норм, які точно встановлюють, як може і як повинен поводитися колектив кожного типу відповідно до його місця в системі. Нарешті, самі норми управляються цінностями, інституціоналізованими в певному суспільстві [8].

Теорію, викладену Т. Парсонсом, можна використати й щодо системи управління соціально відповідальною діяльністю. Скажімо, щодо соціально відповідальної діяльності визначити цінності як самостійний елемент механізму управління нею, що визначає зміст функцій управління та забезпечує їх жорсткий взаємозв'язок. Тому для системної взаємодії на всіх фазах управління необхідно забезпечити загальну орієнтацію інструментів управління на основі інтегруючого елемента. Інакше єдність дій суб'єктів управління буде втрачено в процесі міжфункціонального переходу.

**Метою статті** є обґрунтування механізмів управління соціально відповідальною діяльністю підприємств задля подальшого забезпечення стійкого становища підприємства на ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Одною з основних проблем у процесі управління системою СВД є визначення її об'єктів та суб'єктів. У структурі цього механізму можна виділити такі компоненти: суб'єкт відповідальності (хто відповідає); особа або інстанція, перед якою відповідальний суб'єкт (перед ким відповідає суб'єкт); об'єкт відповідальності (за що відповідає суб'єкт); час

відповідальності, простір відповідальності. Тобто тут відбувається актуалізація проблеми ідентифікації елементів системи: несуть відповідальність не тільки за щось (за ситуацію, за систему управління), а й по відношенню до когось або перед певною інституцією. Тому суб'єктом відповідальності можуть бути як окремі персоналії (персональна відповідальність), так і соціальні групи (підприємство, холдинг тощо).

На практиці відомою є ситуація, коли всередині підприємства виконують функції стосовно соціально відповідальної діяльності багато керівників від найнижчої до найвищої ланки управління, тому надзвичайно важливо структурувати суб'єкт відповідальності, при цьому "інстанціями відповідальності" будуть окремі особи (працівник), група осіб (підрозділ, відділ), підприємство в цілому. Саме інстанція відповідальності визначатиме адресність відповідальності того чи іншого елемента системи управління соціально відповідальною діяльністю. Найбільшими групами адресності СВД є персонал, акціонери, керівництво, постачальники, дебітори, кредитори, органи місцевого та загальнодержавного управління. Цей перелік можна продовжувати, проте й так зрозуміло, що він збігається із загальноприйнятним переліком зацікавлених осіб підприємства - активним учасником системи управління. Стейкхолдери можуть виконувати подвійну роль: з одного боку - бути адресатами відповідальності, з іншого - суб'єктами управління.

Комунікація в ланцюгу "стейкхолдери - підприємство" може здійснюватись через їх інформування. Тобто домінуватиме одновекторна комунікація - "від підприємства до стейкхолдерів". Такий комунікаційний зв'язок покликаний розповсюджувати об'єктивну інформацію про підприємство, його рішення, дії з метою росту його ділової репутації. Основним завданням такої комунікації є ефективна передача відомостей про управлінські рішення щодо СВД.

Окрім цього, комунікації можуть бути на рівні реагування в ланцюгу взаємодії зі стейкхолдерами, у результаті чого підприємство ніяк не змінюється, а намагається змінювати відносини в соціумі. Тобто зацікавлені особи виконуватимуть роль впливових, проте пасивно реагуючих на ініціативи підприємства. Такі стосунки характеризуватимуться зворотнім зв'язком.

Слід зазначити, що обидві комунікації є важливими для підприємств, які з метою росту гудвілу підприємства постійно повинні вдосконалювати комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами. Зазначена мета є надзвичайно важливою, проте не є єдиною метою функціонування підприємства.

Пропонуємо систему управління соціальною відповідальністю здійснювати за початковою, основною та заключною, або результативною, стадіями, які, у свою чергу, можна деталізувати на етапи:

- початкова (вибір пріоритетів соціальної політики підприємства, формування основних пріоритетів соціальної політики підприємства з урахуванням його особливостей, створення спеціальної організаційної структури управління соціальними програмами, підготовка проектів програм, організація програм навчання менеджерів із проблем соціально відповідальної діяльності);

- основна (реалізація визначених соціальних програм);

- заключна, або результативна (оцінка процесу реалізації та результатів соціальних програм, інформування стейкхолдерів про результати реалізації соціальних програм, контроль за виконанням процесів СВД та часткових соціальних програм).

Алгоритм прийняття керівництвом рішень щодо реалізації соціальних програм зображений на рис. 1.

Процес трансформації стратегічних цілей підприємства відбувається в процесі реалізації тактичного та оперативного етапу (від заявлених пріоритетів соціальної політики до їх практичної реалізації). За цих обставин виникає необхідність в організаційних рішеннях, зокрема: хто, як і яким чином буде здійснювати оперативне управління у вирішенні запланованих завдань. Слід зазначити, що побудова структури управління залежить від розмірів підприємства та його стратегічних цілей.

Великі корпорації в разі значного розширення внутрішніх і зовнішніх соціальних програм у перспективі широкомасштабної роботи з зовнішніми партнерами для реалізації великих проектів на територіальному і регіональному рівнях можуть створювати управління соціальної політики корпорації чи холдингу. Окрім

цього, дієвим механізмом сьогодні є створення автономних спеціалізованих фондів, які не входять до регламентної оргструктури підприємства.

Для досліджуваних підприємств щодо реалізації СВД в організаційній структурі пропонуємо здійснити певні реорганізаційні доповнення (таблиця 1).

У сучасних умовах господарювання набуває поширення практика зовнішнього адміністрування соціальних програм підприємства, яка значно наближена до механізмів реалізації в західному світі та в основному використовується при проведенні зовнішніх програм, націлених на вирішення територіальних завдань і проблем надання соціальних послуг різним групам населення.

Для виконання зазначених завдань обирається некомерційна організація, що має досвід реалізації соціальних програм різної спрямованості. З нею укладається угода, в якій обумовлюються цілі й результати

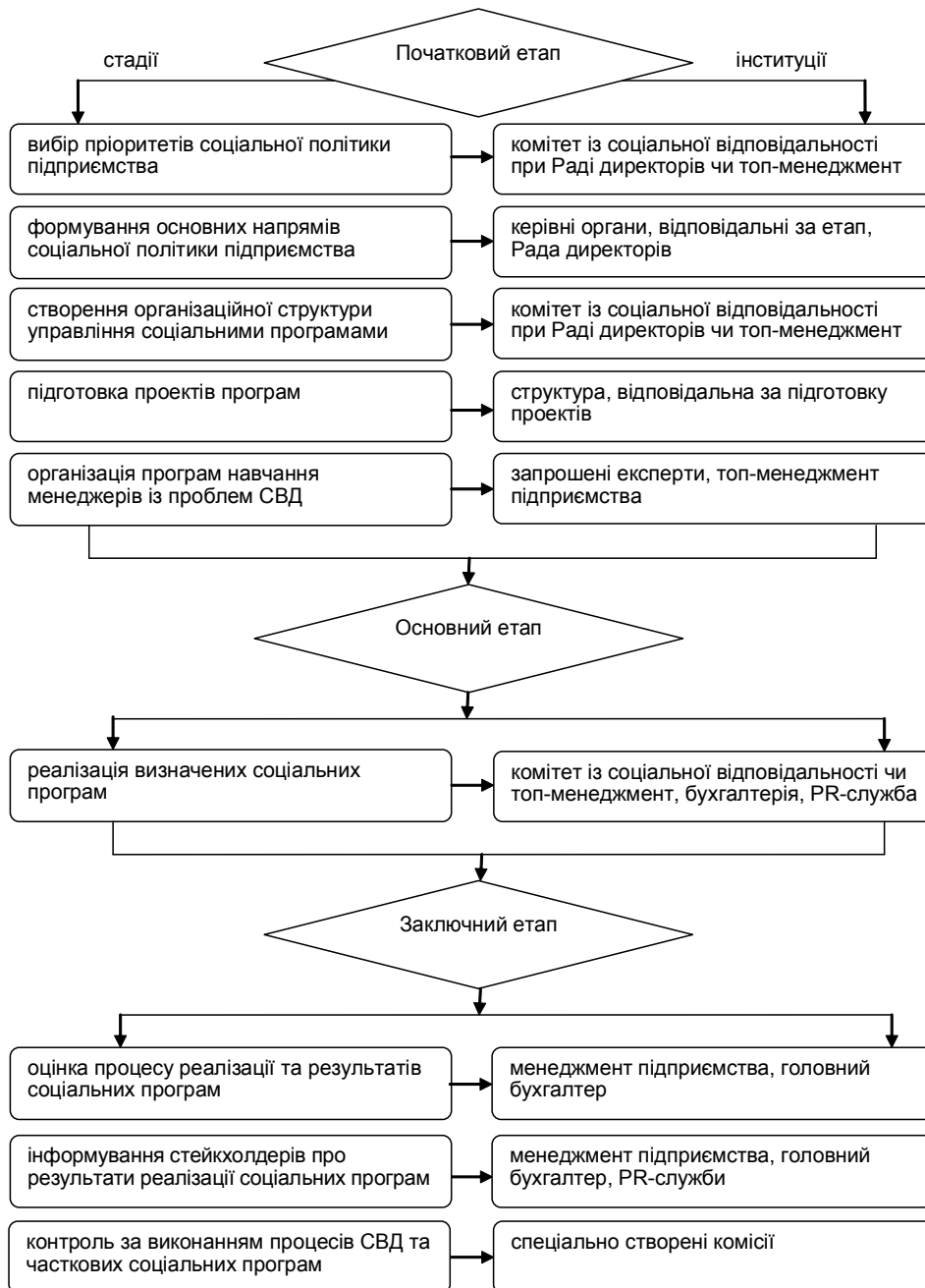


Рис. 1. Алгоритм прийняття рішень щодо реалізації соціальних програм підприємства.

Таблиця 1. - Фрагмент організаційної структури стосовно відображення соціально відповідальної діяльності підприємства

Назва підприємства	Структурна одиниця	Структурне підпорядкування	Кількість працівників
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	створення відділу соціальних програм	заступнику голови правління, який курує напрямок соціальної відповідальності	обмежити трьома-п'ятьма фахівцями
ПАТ ТРЗ «Оріон»	наділення обов'язками стосовно СВД працівників відділу економіки та персоналу	першому заступнику голови правління – директору з питань економіки та управління	дві особи
ПАТ «Опілля»	наділення обов'язками стосовно СВД працівника адмінперсоналу	заступнику керівника	одна особа або поєднання з іншими обов'язками, зовнішнє адміністрування

спільної діяльності, обов'язки сторін, терміни реалізації. Такий підхід дозволяє залучити компетентного партнера (знання проблем території та соціальних груп, досвід застосування соціальних технологій та координації зусиль різних учасників; уміння оцінювати результати та кваліфіковано готувати звіти про виконану роботу й цільове використання коштів тощо), а також залучити ресурси цієї організації (кваліфікований персонал, готіві технології, зменшення витрат підготовчого періоду). У результаті знижуються витрати підприємства при реалізації зовнішніх соціальних програм.

Таким чином, підприємства можуть вибирати ту організаційну модель управління соціальними програ-

мами, що дозволить здійснити ефективне їх адміністрування з найменшими витратами для їх реалізації, урахувавши при цьому організаційні та ресурсні можливості партнерів.

У певних випадках можуть використовуватися комбіновані організаційні моделі: для внутрішніх програм - підрозділи підприємства, для зовнішніх - адміністрування іншими спеціалізованими компаніями. Окрім цього, за потреби, можливе створення тимчасового колективу фахівців для реалізації великого соціального проекту підприємства. На практиці для цього використовують адаптивну та матричну організаційні структури (таблиця 2).

Таблиця 2. - Принципи використання основних організаційних структур в процесі управління соціально відповідальної діяльності

Вид структури	Особливості структури	Термін дії структури	Переваги та (чи) недоліки структури
Адаптивний варіант організації	Створювана для вирішення конкретного завдання, шляхом акумуляції в одній команді найкваліфікованіших співробітників підприємства для здійснення великого соціального проекту	Тимчасова структура. Після вирішення конкретного соціального завдання команда розпускається (повертається до своєї постійної роботи, формує нову групу для наступного проекту)	Концентрує зусилля персоналу на вирішенні одного глобального питання
Матричний варіант проектно організації	Члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних підрозділів, у яких вони працюють постійно	Тимчасова структура. Після вирішення соціального завдання учасники повертаються до своєї постійної роботи	Складність, накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що певною мірою підриває принцип єдиноначальності Дозволяє досягти певної гнучкості перерозподілу кадрів залежно від потреб проекту

Завершуючи дослідження організаційних аспектів діяльності підприємств у сфері соціальної відповідальності та розробки соціальних програм, звернімо увагу на проблему оцінки ефективності соціальних програм. Слід зазначити, що соціальні програми не мають прямого впливу на зростання прибутку. Адже соціальна політика та соціальні програми носять неприбутковий характер, а тому не повинні при реалізації концентруватися на аргументі підвищення прибутковості. Однак це не означає, що ефективна соціальна політика підприємства не здійснює опосередкованого впливу на поліпшення її фінансових показників. Здійснені дослідження в цій сфері дозволяють говорити про те, що ефективні соціальні програми впливають на підвищення

капіталізації підприємства, зростання прибутку, зниження витрат, зростання обсягів реалізації, а також на такий важливий чинник, як стабільність попиту, прихильність споживачів (особливо населення) до тієї або іншої торговельної марки чи виробника.

При побудові організаційної структури соціально відповідальної діяльності виконавці повинні дотримуватися принципів системності (підтримки принципів СВД персоналом підприємства та його управління), комплексності (упровадження принципів соціально відповідальної діяльності в загальній стратегії підприємства), відкритості та інформаційної прозорості; регламентації (регламентація процедур і бізнес-процесів), моніторингу (оцінки ефективності соціально відпові-

дальної діяльності), аналізу і контролю (діагностика та перевірка результатів реалізації соціально відповідальної діяльності). Тобто СВД має бути інструментом стратегічного розвитку підприємства.

У спеціальній літературі наводиться декілька варіантів формування стратегії СВД підприємства. Зокрема, у посібнику з КСВ автори зазначають: "Для того, щоб отримати стратегію КСВ, слід: отримати підтримку власників, вищого менеджменту та провідних працівників компанії; здійснити аналіз відповідної діяльності інших компаній; підготувати матрицю пропонування програм; розробити варіанти можливих заходів, партнерів, ресурсів; виробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній і зовнішній КСВ та узгодити їх із бізнес-стратегією підприємства" [9, с. 32].

Іншим варіантом формування стратегії СВД підприємства є такий: визначення місії та бачення соціально відповідальної діяльності; формування системи її цілей; оцінка впливу факторів зовнішнього середовища; оцінка рівня соціальної відповідальності; аналіз альтернатив і вибір стратегій [10, с. 202].

Таким чином, у літературі наводиться різне поєднання тих чи інших елементів стратегії СВД, проте спільною для всіх залишається думка про узагальнення принципів формування її стратегії в так званому соціальному плані дій підприємства, який би врахував його специфіку, напрями та масштаби діяльності. З метою виділення принципів, форм реалізації та стандартів СВД, за якими здійснюється соціальна політика підприємства, пропонуємо формувати спеціальний документ - стратегію СВД. Зміст стратегії може включати такі елементи: загальні положення, основні напрями СВД, цілі і принципи СВД, стратегічні завдання у сфері СВД, прикінцеві положення. Зазначений перелік питань не є завершеним, тому за потреби може доповнюватись та вдосконалюватись. Документ може складатись терміном на 3-5 років із зазначенням конкретних термінів на кожному етапі.

### Висновки з дослідження й перспективи подальших розвідок в обраному напрямку

Таким чином, у процесі дослідження з'ясовано, що соціальна відповідальність більшості українських підприємств носить несистемний, ситуаційний характер. Має місце низький рівень усвідомлення доцільності включення СВД у стратегію управління підприємством. Для подолання зазначеної проблеми необхідно вирішити триєдине завдання із взаємодії підприємства, держави та зовнішнього середовища, яка має бути до-

кументально затверджена. Ефективний бізнес ніколи не працює без стратегії. Розуміння контексту має бути перекладено на мову бізнесу - у стратегію соціальної відповідальності. Повинні бути проаналізовані ідеї, поставлені цілі, визначені способи їх досягнення, відповідальні за відповідні напрями, виділені необхідні ресурси, прописані й упроваджені політики, визначені ключові показники ефективності. Досягнення зазначеної мети можливе через упровадження організаційної моделі управління соціальними програмами.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Мельничук О. С. Механізм. *Словник іншомовних слів* / ред. О. С. Мельничук. 1-е видання. Київ: Головна редакція "Українська радянська енциклопедія" (УРЕ), 1974. С. 43.
2. Кульман А. Экономические механизмы / общ. ред. Н. И. Хрустальной, пер. с фр. Е. П. Островской. Москва: Прогресс: Универс, 1993. 188 с.
3. Мочерний С. В. Механізм. *Економічний енциклопедичний словник* / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко та ін.; за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. Т. 1. С. 156.
4. Економіка і підприємництво, менеджмент / С. М. Рогач, Т. А. Гуцун, В. А. Ткачук та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 714 с.
5. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв, В. Г. Шинкаренко та ін.; НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ХНЕУ. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. 248 с.
6. Баюра Д. О., Буян О. А. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_9\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_9_20) (дата звернення: 12.11.2017).
7. Беа Ф., Дихтл Е., Швайццер М. Економіка підприємства / пер. с нем. Москва: ИНФРА-М, 1999. 928 с.
8. Парсонс Т. О социальных системах / под ред. В. Ф. Чеснаковой, С. А. Белановского. Москва: Академический Проект, 2002. 832 с.
9. Лазоренко О., Колишко Р. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Київ: Енергія, 2008. 96 с.
10. Затеїщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200-205.
11. Vaaland T., Heide M., Grønhaug K. Corporate social responsibility: Investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*. 2008. 42(9). 927-953.
12. Hammann E.-M., Habisch A., Pechlaner H. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - enterprise evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*. 2009. 18 (1).

**Павликовская Ольга,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя

## ОБОСНОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

В статье доказана необходимость включения политики социальной ответственности предприятия в стратегию управления. Представлено авторское понимание категории "механизм управления социально ответственной деятельностью". Определены основные цели и задачи функционирования системы социально ответственной деятельности предприятия. Предложен алгоритм принятия решений по реализации социальных программ предприятия, а также разработана организационная модель управления социальными программами.

**Ключевые слова:** социально ответственная деятельность; механизм управления; стратегия управления; социальная программа.

Pavlykivska Olha,  
Ph.D., Associate Professor, the Accounting and Audit Department,  
Ternopil National Technical University named after Ivan Puluji

### THE SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITY MANAGEMENT MECHANISM GROUNDING

The enterprise socially responsible activities system of the needs the effective management mechanism. It has been proved the enterprise social responsibility policy should be included in the management strategy. Modern management methods shifts the emphasis of influence to the invisible asset using with this new management methods, including the social responsibility management. However, it is only small size of the domestic enterprises include the social responsibility policy in the management strategy.

The article shows the author's understanding of the "socially responsible activities management mechanism" category, as the component part of the management system which determinates the enterprise socially responsible activities order through the management components and characterizes their external and internal factors.

It has been proposed to perform the social responsibility management system in accordance with the initial, main and final or resultant stages, which can be parted in their turn on the following stages: initial (selection of the enterprise social policy priorities, the enterprise social policy main priorities formation with taking into account their features, creating of the special structure of the social programs management, the draft programs preparation, organization of the educational program for managers aimed at the socially responsible activities problems); main (the specified social programs realization); final or resultant (the realization process and social program results evaluation, informing of stakeholders about the results of the social programs realization, control over the socially responsible activities implementation and partial social programs).

It has been proved that social programs don't have the direct influence on the profit growth. It is because the social; policy and social programs have non-profit character and because of this they should not concentrate on the arguments of the profit increasing. However it doesn't mean that the effective social policy of the enterprise doesn't give indirect influence on improving of its financial indicators. Researches which were performed in this field allow us to affirm that the effective social policy programs make influence on the increasing of the enterprise capitalization, the rofit increasing, the reduction of expenses, growth of sales volumes, and also affect such an important factor as the stability of demand, the consumers commitment (especially the population) to one or another enterprise brand.

**Key words:** socially responsible activities; management mechanism; management strategy; social program.

#### REFERENCES

1. Melnychuk, O.S. [ed.] (1974). Mechanism. *Dictionary of foreign words*; Editorial Board «Ukrainian Soviet Encyclopedia», Kiev, 1974, 43 pp.
2. Kulman, A. (1999). *Economic Mechanisms*, Progress, Moscow, 188 pp.
3. Mocherny, S.V. and Larina, Y.S. and Ustenko, O.A. (2005). *Economic Encyclopedic Dictionary: Vol.1, World*, Lviv, 616 p.
4. Rogach, S.M. and Gutsul, T.A. and Tkachuk, V.A. (2015). *Economics and entrepreneurship, management*, CP «Komprint», Kyiv, 714 p.
5. Kuzmin, O. E. and Dolishnyi, M.I. and Buleev, I.P. and Shynkarenko V.G. (2006). *Competitiveness: problems of science and practice: monograph*, «INZHEK», Kharkiv, 2006, 248 p.
6. Baura D.O., Bouyan O.A. (2012). *Conceptual Principles of the Mechanism for Creating Corporate Social Responsibility in Ukraine*, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_9\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_9_20).
7. Bea F., Dichtl E., Schwuitzer M. (2002). *Economic enterprise*, INFRA-M, Moscow, 928 p.
8. Parsons, T. (2002). *On Social Systems*, Academic Project, Moscow, 832 p.
9. Lazorenko O., Kolyshko R. (2008). *Basic Information on Corporate Social Responsibility*, Energy, Kyiv, 96 p.
10. Zateyshchikova O.O. (2014). Stages of forming a strategy of social responsibility of business, *Business Inform*, 2, Harkiv, pp. 200-205.
11. Vaaland, T. I., Heide, M., & Kjell Grønhaug. (2008). Corporate social responsibility: Investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9), 927-953.
12. Hammann, Eva-Maria; Habisch, Andre; Pechlaner, Harald (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs- enterprise evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*. 18 (1).

© Павликівська Ольга  
Надійшла до редакції 22.01.2018