

УДК 005.35:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-18>

Ворончак І.О.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри економіки та менеджменту
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка

Voronchak Ivan

Candidate of Sciences (Economics),
Tutor of the Economics and Management Department
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЯМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE INNOVATION MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE

У статті з'ясовано роль соціальної відповідальності бізнесу як необхідної складової частини системи управління інноваціями. Обґрунтовано вплив зацікавлених сторін підприємства на результативність його інноваційної діяльності та механізми взаємодії з ними. Визначено сутність соціальної відповідальності в управлінні інноваціями. Проаналізовано значення соціальної відповідальності як чинника формування інноваційної культури підприємства. Досліджено європейський та світовий досвід формування сприятливого середовища розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Розроблено внутрішньоорганізаційний механізм забезпечення соціальної відповідальності в управлінні інноваціями. Запропоновано критерії оцінювання ефективності соціально відповідального інноваційного бізнесу на мікро- та макрорівні.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, управління інноваціями, відповідальні інновації, інноваційна культура, інноваційний ризик, стейкхолдери, сталий розвиток.

В статье определена роль социальной ответственности бизнеса как необходимой составляющей системы управления инновациями. Обосновано влияние заинтересованных сторон предприятия на результативность его инновационной деятельности и механизмы взаимодействия с ними. Определена сущность социальной ответственности в управлении инновациями. Проанализировано значение социальной ответственности как фактора формирования инновационной культуры предприятия. Исследован европейский и мировой опыт формирования благоприятной среды развития социальной ответственности бизнеса. Разработан внутриорганизационный механизм обеспечения социальной ответственности в управлении инновациями. Предложены критерии оценки эффективности социально ответственного инновационного бизнеса на микро- и макроуровне.

Ключевые слова: социальная ответственность бизнеса, управление инновациями, ответственные инновации, инновационная культура, инновационный риск, стейкхолдеры, устойчивое развитие.

The article defines the role of corporate social responsibility as a necessary component of the innovation management system, describes global and local problems caused by irresponsible innovations and innovators. It justifies the stakeholders' influence on the innovation effectiveness (risks, opportunities and threats) and ways to overcome these risks, minimize the impact of negative factors. Based on stakeholders theory the author defines the essence of corporate social responsibility in the innovation management as a systematic, conscious and voluntary consideration of socio-economic, moral and ethical aspects of the innovative products (goods, services, technologies) and innovative activity (development, implementation, commercialization) impact on society and environment; the innovative culture as a conscious and deliberate implementation of innovations with the respect for private, corporate and public interests. The article identifies the main stakeholders of the enterprises-innovators and analyzes the results of international studies that confirm the competitive advantages of social responsible business practices. In the article the European and world experience of creating favorable conditions for the corporate social responsibility development are described; its most typical methods such as tax benefits, public and expert control of innovative projects, social dialogue, public-private partnership, public relations, social competitions and awards, are defined; international standards, evaluation systems and guidelines of corporate social responsibility are characterized. The author developed an organizational mechanism of social responsible innovation management, which includes organizational and personal factors and conditions, internal and external instruments to provide the expected level of corporate

social responsibility; proposes criteria for evaluating the effectiveness of a social responsible innovative business: economic (financial) and non-economic (organizational, social and environmental) at the micro and macro levels.

Keywords: *corporate social responsibility, innovative management, responsible innovations, innovative culture, innovation risk, stakeholders, sustainable development.*

Постановка проблеми. Впровадження продуктивних, технологічних, організаційних інновацій – основа конкурентоспроможності сучасного підприємства. Проте забезпечення економічного зростання та підвищення якості життя на основі інновацій супроводжується посиленням негативних наслідків використання нових матеріалів та технологій (поліетилен, фреон, мінеральні добрива, канцерогени), непрогнозованістю способів застосування винаходів та відкриттів (атомна енергетика, генна інженерія), зростанням кількості прямих загроз (хімічна, бактеріологічна, ядерна зброя), що викликають тривогу в суспільстві. Масштабність, багатоаспектність та швидкість інноваційних змін не лише зумовлюють ускладнення та підвищення ефективності систем управління інноваціями, але й актуалізують проблему забезпечення морально-етичної прийнятності методів та результатів інноваційної діяльності для суспільства, врахування соціальних наслідків експлуатації інноваційних продуктів, мінімізації ймовірності їхнього асоціального, неетичного застосування. Специфічним реціпієнтом відповідальності є сам інноватор, що зазнає впливу безвідповідальної поведінки через незахищеність авторських прав на інновації, правовий нігілізм, недотримання вимог охорони праці і техніки безпеки у сфері виробництва та НДДКР, відсутність механізмів стимулювання пасіонарності винахідників, недостатній соціальний контекст державної інноваційної політики. В умовах ринкової економіки та громадянського суспільства дієвим способом попередження негативних наслідків науково-технічного та економічного розвитку, поряд із напрацювання відповідного законодавства (юридична відповідальність), є усвідомлене використання етичних критеріїв ухвалення ділових рішень (соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)). Так, інноваційна програма Європейського Союзу Horizon-2020 трактує відповідальність в інноваційній діяльності як засадничу передумову реалізації стратегії розвитку ЄС [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади концепції СВБ сформульовано у працях Г. Боуена, К. Девіса, А. Керола, Р. Акермана, В. Фредеріка. Аналіз особливостей та визначення сутності відповідальних інновацій як фактора СВБ здійснене у працях Р. фон Шомберга, Т. Хельстрьома, Д. Гастона, Р. Оуена, М. Шиліної. Роль СВБ у формуванні організаційної культури підприємств-інноваторів досліджується Ю. Благовим, І. Івановою, І. Цвєтковою В. Голденовою, І. Слободчиковою, В. Боджаєвою. Інституціональні механізми забезпечення соціальної відповідальності в інноваційній діяльності на макрорівні, їх зв'язок із політичними процесами обґрунтовані Й. Ван ден Ховеном, К. Якобом, Г. Нільсен та ін. Проблеми корпоративного управління СВБ в інноваційній сфері аналізують В. Горфінкель, В. Городнов, О. Лучик, О. Попадюк, Ю. Чала тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак не досить дослідженими

залишаються питання визначення сутності і характеристик соціальної відповідальності інноваційного менеджера, оцінки глобального впливу соціальної відповідальності на результативність інноваційної діяльності, розроблення соціально-відповідальних механізмів управління інноваційними процесами, визначення критеріїв ефективності соціальної відповідальності інноваційних підприємств.

Метою дослідження є з'ясування сутності й особливостей соціальної відповідальності в управлінні інноваційною діяльністю, обґрунтування взаємозв'язку СВБ та інновацій, аналіз механізму забезпечення соціальної відповідальності в інноваційній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одними з характеристик інноваційної діяльності є непрогнозованість результатів та підвищена ризикованість, зумовлені непередбачуваністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища інноваційного підприємства. Тому активізація інноваційних процесів вимагає розроблення механізмів управління взаємодією з суб'єктами, які це середовище формують; пошуку нових форм адаптації бізнесу до мінливих потреб суспільства, нових джерел інновацій; виявлення «слабких сигналів» зовнішнього оточення; мінімізації інноваційних ризиків.

Сучасна модель підприємства, що ґрунтується на концепції «зацікавлених сторін» (стейкхолдерів), трактує організацію як соціальне утворення, яке здійснює операційну та комерційну діяльність з метою якнайповнішого задоволення потреб пов'язаних із нею осіб і груп (споживачів, власників, працівників, інвесторів, суспільства загалом). Менеджери несуть відповідальність перед зацікавленими сторонами за ефективне використання наданих ресурсів та задоволення інтересів стейкхолдерів, оскільки від їхньої лояльності залежить виживання й успіх бізнесу. Тобто середовище інноваційної діяльності з погляду концепції стейкхолдерів може розглядатися як сукупність зацікавлених сторін – джерело інноваційних ризиків, можливостей і загроз (таблиця 1).

Відповідні джерела ризиків інноваційної діяльності можуть розглядатися як об'єкти управління в інноваційному менеджменті, що потребує:

- а) ідентифікації, кількісного та якісного оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел інноваційних ризиків;
- б) розроблення інструментарію мінімізації впливу негативних факторів (розподіл ризику, ухилення, диверсифікація, страхування) та формування нових можливостей і переваг (діалог, партнерство, демократизація управління).

Як теоретичну основу комплексного розв'язання зазначених завдань варто використати концепцію СВБ. Теорія та практика СВБ отримала значний розвиток із середини ХХ ст. у США та інших розвинутих країнах, еволюціонувавши від разових благодійних заходів до сучасної філософії управління бізнесом, зорієнтованої на задоволення потреб та інтересів широкого кола внутрішніх та зовнішніх зацікавлених

Зацікавлені сторони підприємства як джерело інноваційних ризиків

Ризик інноваційної діяльності	Стейкхолдери інноваційного бізнесу – джерело ризику	
	внутрішні	зовнішні
соціальний	персонал	місцеві громади
техніко-технологічний	персонал, керівники	підрядники
маркетинговий	-	споживачі, посередники
політичний	-	органи державної влади
ринковий	-	конкуренти, інфраструктура
кредитно-фінансовий	власники, акціонери	банківські та кредитно-фінансові організації
екологічний	-	місцеві громади
організаційний	керівники, власники	-
репутаційний	-	ЗМІ, громадські організації, місцеві громади

сторін на засадах збалансування економічного, екологічного та соціального розвитку. У наш час концепція СВБ все більше інтегрується із суміжними ідеями «соціального інвестування», «корпоративного громадянства», «соціального партнерства» та розглядається як з'єднувальна ланка між «сталим розвитком організації» та «сталим розвитком суспільства».

Якщо відповідальність загалом слід розуміти як готовність і спроможність відповідати за морально-етичні наслідки дій (бездіяльності); соціальну відповідальність – як необхідність врахування усіх аспектів впливу на суспільство загалом, групи осіб та окремих індивідів, що не охоплюються межами законодавчо визначених зобов'язань (юридичною відповідальністю); соціальна відповідальність менеджера характеризує його здатність враховувати наслідки прийнятих управлінських рішень на окремі групи зацікавлених сторін (стейкхолдерів) бізнесу; то соціальну відповідальність в управлінні інноваціями доречно визначити як системне, свідоме і добровільне врахування соціально-економічних та морально-етичних аспектів впливу на суспільство інноваційних продуктів (товарів, послуг, технологій) та інноваційної діяльності підприємства (розроблення, впровадження, комерціалізації інновацій). Інноваційний менеджер у такому контексті має розглядатися не лише як суб'єкт прийняття управлінських рішень щодо усіх сфер інноваційної діяльності, тобто посадова особа, що забезпечує максимально ефективне продукування інновацій, а і як особистість, що здатна виявляти, оцінювати, передбачати та враховувати етичні наслідки інноваційних товарів (послуг, ідей, технологій, рішень). Система відносин в інноваційній діяльності, окрім соціальної відповідальності менеджера (керівника), охоплює також сфери соціальної відповідальності науковця (дослідника), новатора (інженера), підприємця (власника) тощо.

Доцільним є і використання поняття «відповідальні інновації», яке, за визначенням Р. Шомберга, характеризує прозорий інтерактивний процес, за допомогою якого соціальні суб'єкти та новатори взаємодіють на основі принципів етики для створення нових товарів і досягнення соціальної стійкості з метою забезпечення належного застосування науково-технічних досягнень [2, с. 51–74]. Конкретні критерії віднесення інновацій до категорії відповідальних визначені, зокрема, Європейською комісією: залучення

громадськості (науковців, підприємців, державних та громадських діячів) до обговорення соціальних проблем; відкритий доступ до інформації про інновації, прозорість і доступність результатів досліджень; гендерна рівність, забезпечення представництва та врахування інтересів жінок у дослідженнях та інноваціях; освіта і наука, тобто надання дослідникам та іншим стейкхолдерам знань та інструментів, необхідних для участі в інноваційній діяльності; дотримання високих етичних стандартів інноваторами, повага до прав людини; відповідальне державне управління для попередження небезпечних та неетичних інновацій [3].

Практична важливість СВБ для інноваційного підприємства підтверджується результатами численних досліджень. Так, згідно з даними Nielsen, YourCause та Project ROI, 66% глобальних покупців згодні платити більше за товари і послуги, під час виробництва яких дотримувалися принципи СВБ; 75% споживачів-міленіалів готові переплачувати за роботу соціально відповідальних компаній. Плинність кадрів на таких підприємствах нижча на 50% за середньоринкову, а продуктивність праці – на 13% вища. Також дослідження висвітлюють масштаби СВБ-практик, до яких залучені понад 81% опитаних компаній [4].

Ключовим аспектом інтеграції концепції СВБ в систему управління інноваційною діяльністю підприємства має бути усвідомлення принципів соціальної відповідальності як складника ціннісного ядра («підповерхневого» та «глибинного» рівня згідно з моделлю Е. Шейна [5, с. 36]) культури інноваційної організації. На думку Ю. Благова, сукупність цінностей, створених в інноваційному процесі (інноваційної продукції, технологій, організаційних рішень, що мають господарську чи суспільну цінність) можна трактувати як вид культури організації – його інноваційну культуру [6]. Сучасні дослідники трактують інноваційну культуру з погляду концепції зацікавлених сторін як свідому цілеспрямовану орієнтацію на впровадження інновацій з урахування необхідності дотримання балансу корпоративних і суспільних інтересів [7], як поєднання особистісної, правової, професійної та організаційної культур [8]. Основою інноваційної культури найчастіше виступають конкретні ціннісні орієнтири інноваторів, що виявляються у соціально відповідальних діях та рішеннях. Можна стверджувати, що соціальна відповідальність, поряд із креативністю, цілеспрямованістю, зорієнтованістю

Держава та регіони

на успіх, є іманентною характеристикою культури інноваційного менеджера.

Аналізуючи СВБ як базис інноваційної культури, І. Цветкова [9, с. 706–710] обґрунтовує вирішальний вплив ідей СВБ на реалізацію основних функцій інноваційної культури: креативної як механізму створення та трансляції нових знань, технологій, способів управління, передачі досвіду розроблення і комерціалізації інновацій; аксіологічної, що постулює як базу для інноваційної діяльності цінність забезпечення сталого розвитку (на противагу необмеженому економічному зростанню); інтегративної – налагодження

соціальних зв'язків між суб'єктами інноваційної діяльності через систему інститутів СВБ, соціального діалогу, соціального партнерства; адаптаційної, що ґрунтується на різноманітних, специфічних умовах конкретних країн, формах вияву СВБ інноваційним підприємством (американська, європейська, британська, японська моделі СВБ); стратифікаційної як форми диференціації інноваційних продуктів та технологій за їх відповідністю соціальним нормам і цінностям; мотиваційної, що задає систему стимулів і критеріїв оцінки задоволеності стейкхолдерів інноваційного бізнесу. Таким чином, у системі знань,



Рис. 1. Внутрішньоорганізаційний механізм забезпечення соціальної відповідальності в управлінні інноваціями

цінностей, форм і способів розроблення і впровадження інновацій формується баланс інтересів бізнесу і суспільства, теперішнього і майбутніх поколінь.

Соціальне регулювання інноваційних процесів забезпечує зниження ризику появи шкідливих чи небезпечних товарів і послуг, проте може певною мірою обмежувати інноваційну активність. Необхідність збалансування соціальних та економічних інтересів зумовлює постійний розвиток нормативного регулювання, а також внутрішніх механізмів практичного забезпечення відповідальності інноваційної діяльності та її результатів.

Особливістю юридичного механізму забезпечення СВБ, що представлений у європейській та світовій практиці, є переважання інструментів «м'якої сили», серед яких ключову роль відіграють: керівні принципи і стандарти оцінювання та звітності з СВБ; пільгове оподаткування соціального підприємництва та соціальних інвестицій; суспільний та експертний контроль інвестиційно-інноваційних проектів; організація соціального діалогу; державно-приватне партнерство; конкурси та відзнаки, популяризація кращої практики СВБ. Зокрема, система глобального етично-правового середовища охоплює стандарти та керівництва: ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності», що містить рекомендації для побудови, здійснення і оцінки стратегії СВБ; AA1000AS – система стандартів та рамок забезпечення ефективності співпраці підприємства з його стейкхолдерами; SA 8000:2014 – інструмент Міжнародної Організації Праці для моніторингу і сертифікації умов праці та дотримання прав персоналу; OHSAS18000 – набір стандартів оцінювання рівня охорони здоров'я та безпеки праці (OHSAS18001:2007, OHSAS18002:2008); GRI 4.0 – система модулів оцінки внеску компанії у забезпечення сталого розвитку (GRI 200 «Економічний розвиток», GRI 300 «Екологічний розвиток», GRI 400 «Соціальний розвиток») тощо.

Внутрішньоорганізаційний механізм управління інноваційною діяльністю на засадах СВБ повинен передбачати комплексне застосування інструментів впливу на стейкхолдерів організації з урахуванням специфічних умов її розвитку (рис. 1).

Теоретико-методологічне обґрунтування та практичне утвердження принципів СВБ в управлінні інноваціями ускладнене проблемою визначення ефективності соціально відповідальної і етичної поведінки, тобто зіставлення додаткових витрат та потенційних переваг (позитивних ефектів). Для суспільства неочевидними і не вимірюваними можуть бути вигоди від попередження соціальних та екологічних проблем, застосування морально-етичних критеріїв оцінки інноваційних продуктів, реалізації програм інформування споживачів та інших стейкхолдерів; водночас вони супроводжуються бюджетними витратами на стимулювання, нормативно-правове забезпечення та популяризацію практики СВБ, скороченням податкових надходжень. Додаткові витрати підприємств на програми і процедури СВБ також простіше обчислити, ніж потенційні втрати бізнесу від зростання трансакційних витрат, корупції, неетичної поведінки співробітників, ненадійних ділових партнерів. Тому важливим практичним завданням є розроблення наочних методик та критеріїв (суспільно значущих і відчутних для підприємства) вимірювання ефективності інтеграції концепції СВБ в систему інноваційного менеджменту. Зокрема, можна запропонувати виокремлення економічних (фінансових) вигод та неекономічних (соціальних, організаційних, екологічних), що, однак, також впливають на динаміку фінансових показників (таблиця 2).

Використання зазначених показників уможливить порівняльний (відносно аналогічних підприємств/країн) та часовий (відносно базового періоду) аналіз додаткових витрат/доходів/економії за умов реалізації програм СВБ. І хоча питання позитивного впливу СВБ на фінансові результати залишається дискусійним, слід констатувати консенсус в експертному середовищі щодо того, що соціальна безвідповідальність з високою ймовірністю знижує економічні показники [10, с. 278].

Висновки. Таким чином слід констатувати багатаспектність проблеми інтеграції інноваційної діяльності та соціальної відповідальності як на корпоративному, так і на макрорівні; об'єктивну актуальність всебічного залучення стейкхолдерів в управління інноваційними процесами; необхідність усвідомлення

Таблиця 2

Пропоновані критерії оцінювання ефективності соціально відповідального інноваційного бізнесу

Групи показників	Позитивні ефекти	
	для суспільства	для бізнесу
Економічні	економія витрат на соціальні, інфраструктурні, екологічні проекти; бюджети благодійних, меценатських програм; результати фандрайзингових акцій; соціальні інвестиції; кошти, залучені в рамках державно-приватного партнерства в соціальній сфері;	зниження податкового навантаження; уникнення штрафних санкцій; зменшення зобов'язань за рекламаціями; економія від попередження браку; реалізація соціально маркованих інноваційних товарів; комерційна вартість інноваційних ідей, джерелом яких є стейкхолдери;
Неекономічні – соціальні – організаційні – екологічні	зниження ризиків надзвичайних ситуацій техногенного характеру; зростання зайнятості та якості робочих місць; зниження рівня виробничого травматизму; зростання якості трудового життя та здоров'я населення; зменшення кількості порушень законодавства (господарського, про працю, екологічного, у сфері захисту прав споживачів).	покращення морально-психологічного клімату; зниження плинності кадрів, зменшення кількості трудових конфліктів; підвищення лояльності покупців і партнерів; зростання інвестиційної привабливості, полегшення доступу до кредитних ресурсів; уникнення бар'єрів при виході на ринки економічно розвинутих країн; полегшення пошуку ділових партнерів; переваги в тендерних і конкурсних процедурах.

того, що і СБВ, і інновації зорієнтовані на зміну суспільства, на формування принципово нових підходів до розв'язання традиційних соціально-економічних проблем. Досить новий для вітчизняної практики підхід до побудови відносин у системі «соціально відповідальний бізнес – інновації – наука – держава/ суспільство» має передбачати розроблення та комерціалізацію інновацій більш етичними і соціально прийнятними способами на засадах партнерства із зацікавленими сторонами, формування специфічної інноваційної культури, удосконалення технології управління інноваційними процесами, застосування сучасного інструментарію оцінки ефективності та звітності з СБВ в інноваційній сфері.

Бібліографічний список:

1. Responsible research & innovation. Horizon 2020. Work Programme 2018-2020. URL: https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-swfs_en.pdf (дата звернення: 09.04.2020).
2. Von Schomberg R. (2013) A Vision of Responsible Research and Innovation. In: R. Owen, J. Bessant, M. Heintz. *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. Chichester: Wiley, pp. 51–74.
3. Van den Hoven J., Jacob K., Nielsen L. (2013) Options for Strengthening Responsible Research and Innovation. Report of the Expert Group on the State of Art in European Responsible Research and Innovation. Brussels: Publications Office of the European Union. URL: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/options-for-strengthening_en.pdf (дата звернення: 09.04.2020).
4. Bennett C. (2017) 10 Stats Every CSR Professional Should Know. URL: <https://solutions.yourcause.com/csr-stats-infographic/> (дата звернення: 09.04.2020).
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
6. Благов, Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент*, 2011, № 1, С. 3–26.
7. Голденова В.С., Слободчикова И.В., Боджаева В.В. Социальная ответственность бизнеса как неотъемлемый элемент инновационного развития России. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2012. № 10. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/10/1310> (дата звернення: 09.04.2020).
8. Иванов В.В. Инновационная парадигма XXI. Москва : Наука, 2015. 383 с.
9. Цветкова И.В. Социальная ответственность бизнеса как основание инновационной культуры. *Научно-методический электронный журнал Концепт*. 2017. № 31. С. 706–710. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970156.htm> (дата звернення: 09.04.2020).
10. Чала Ю.В. Социальная відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 275–285.

References:

1. Responsible research & innovation. Horizon 2020. Work Programme 2018-2020. Available at: https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-swfs_en.pdf (accessed: 9 April 2020).
2. Von Schomberg R. (2013) A Vision of Responsible Research and Innovation. In: R. Owen, J. Bessant, M. Heintz. *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. Chichester: Wiley, pp. 51–74.
3. Van den Hoven J., Jacob K., Nielsen L. (2013) Options for Strengthening Responsible Research and Innovation. Report of the Expert Group on the State of Art in European Responsible Research and Innovation. Brussels: Publications Office of the European Union. Available at: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/options-for-strengthening_en.pdf (accessed: 9 April 2020).
4. Bennett C. (2017) 10 Stats Every CSR Professional Should Know. Available at: <https://solutions.yourcause.com/csr-stats-infographic/> (accessed: 9 April 2020).
5. Schein Edgar. (2002) Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership] trans. from English. ed. V.A. Spivak. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
6. Blagov, Yu.E. (2011) Evolyutsiya kontseptsii KSO i teoriya strategicheskogo upravleniya [The evolution of CSR concept and the theory of strategic management]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8: Menedzhment*, 1, pp. 3–26. (in Russian)
7. Goldenova V.S., Slobodchikova I.V., Bodzhaeva V.V. (2012) Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa kak neot'emlemyy element innovatsionnogo razvitiya Rossii. [Corporate social responsibility as an integral element of innovative development of Russia]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*, 10. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/10/1310> (accessed: 9 April 2020). (in Russian)
8. Ivanov V.V. (2015) *Innovatsionnaya paradigma XXI* [Innovative paradigm XXI]. Moscow : Nauka. (in Russian)
9. Tsvetkova I.V. (2017) Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa kak osnovanie innovatsionnoy kul'tury [Corporate social responsibility as the basis of innovative culture] *Nauchno-metodicheskii elektronnyy zhurnal Kontsept*, 31. pp. 706–710. Available at: <http://e-koncept.ru/2017/970156.htm> (accessed: 9 April 2020). (in Russian)
10. Chala Yu.V. (2014) Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv yak osnova innovatsiinoho rozvytku suchasnoi ekonomiky [Corporate social responsibility as a basis for innovative development of the modern economy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, 40, pp. 275–285. (in Ukrainian)