

Олександр Є. Попов¹, Олег О. Шрам²

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АРХІТЕКТУРІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Визначено особливості компетентнісного підходу щодо стратегічного управління підприємством. Доведено, що передумови формування стратегічної компетентності мають індивідуально-особистісну природу походження (професійні компетенції), групову основу утворення (рольові та функціональні компетенції), системний характер виявлення (стратегічні компетенції). Обґрунтовано ієрархічний характер побудови та виявлено зв'язок складових архітектури стратегічних компетенцій підприємства. Визначено склад стратегічних компетентностей акціонерного товариства, що визначають результативність взаємодії стейкхолдерів (спроможність щодо ідентифікації мотиваційно значущих цільових настанов учасників корпорації; здатність щодо регулювання кооперативно-конкурентних індивідуальних і групових моделей поведінки стейкхолдерів; здібність щодо диференційованого використання різних форм заохочення стейкхолдерів для створення цільових конкурентних переваг, у тому числі – через забезпечення корпоративної соціальної відповідальності). Представлено обґрунтування ролі та значення ознак економічної гнучкості компетенцій для розширення діапазону доступних для досягнення цільових орієнтирів діяльності в площині забезпечення корпоративної соціальної відповідальності через утворення унікальних відмінностей та динамічних можливостей.

Ключові слова: акціонерне товариство, корпоративне регулювання, корпоративна соціальна відповідальність, стратегічні компетенції, стейкхолдери.

Рис. 1. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-251-63-72

Oleksandr E. Popov, Oleg O. Shram

ENSURING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN A JOINT-STOCK COMPANY'S STRATEGIC COMPETENCIES ARCHITECTURE

The competence approach peculiarities to the enterprise's strategic management have been defined. It has been proven that the strategic competence prerequisites have an individual-personal nature of origin (professional competencies), a group basis of formation (role and functional competencies), and a manifestation systemic nature (strategic competencies). The hierarchical nature of an enterprise's strategic competencies has been substantiated. The relationship between the enterprise's strategic competencies and architecture components has been revealed. The composition of the joint-stock company's strategic competencies that determine the stakeholder interaction effectiveness has been determined (the ability to identify motivationally significant target attitudes of the corporation's participants; the ability to regulate cooperative and competitive individual and group behavioral models of stakeholders; the ability to differentially use various forms of stakeholder incentives to create targeted competitive advantages, including through corporate social responsibility). The personal nature of the stakeholders' role in the competencies' generation and further support in the corporate social responsibility field have been proved: directly as professional performers of specific works and operations (professional competencies); as subjects of purposeful social interaction repeated acts (role competencies) or as participants in properly organ-

¹ Kharkiv State Academy of Physical Culture. Kharkiv. Ukraine.

² University of Customs and Finance. Dnipro. Ukraine.

ized functionally specialized processes; as actors in a wide range of competitive interaction diverse practices, which should accompany the formation of the appropriate process. The role and significance of the competencies' economic flexibility signs for expanding the available activities range for achieving the target benchmarks in the field of corporate social responsibility through the unique differences and dynamic opportunities have been substantiated.

Keywords: joint-stock company, corporate regulation, corporate social responsibility, strategic competencies, stakeholders.

Peer-reviewed, approved and placed: 19.05.2022.

Постановка проблеми. Забезпечення стабільності ринкових позицій підприємства в сучасних мінливих умовах господарювання потребує формування стійких та неповторних конкурентних переваг в різних сферах господарської активності, а саме: при здійсненні процесів створення нової цінності та вироблення доданої вартості (процесні переваги); в площині забезпечення високого рівня якості та належних споживчих властивостей товарів та послуг, виготовлених для задоволення індивідуальних та колективних потреб (товарні переваги); в рамках посилення конкурентних позицій в ринковому суперництві на цільових ринках збуту вироблених товарів і послуг (ринкові переваги). Відображенням міцності та потужності потенціалу утворення й підтримки на довгостроковій основі конкурентних переваг стає стратегічна компетентність підприємства як взаємопов'язана сукупність наявних в нього особливих властивостей та відмінностей, сформованих через продуктивне використання різного роду спроможностей та здатностей (компетенцій) щодо здійснення виробничо-збутової активності в умовах ринкового суперництва. Слід, проте, відзначити, що сутнісна складність та неоднозначність передумов забезпечення компетентності підприємства визначає помітну неоднорідність та змістовну суперечливість підходів науковців щодо структуризації комплексу компетенцій суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти формування стратегічних компетенцій підприємств в сучасних умовах загострення ринкового конкурентного суперництва докладно розглядалися в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Ахуйя І. [1], Верба В. [2], Гребешкова О. [2], Ленкхорст М. [3], Маттійссен П. [3], Оберуа Д. [1], П. Холл [4], Сінгх Д. [1], Соскіс Д. [4], Шматько Н. [5] та ін. Вивчення питань, пов'язаних із впливом особливостей корпоративного устрою, якості корпоративного управління, забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на формування стратегічних компетенцій та конкурентних переваг акціонерного товариства (АТ) здійснювалося у роботах таких авторитетних дослідників як Ваккур Н. [6], Дунна К. [7], Кизим М. [8], Лемперт М. [9], Пилипенко А. [8], Харнесс Д. [7], Херрера З. [6], Ялдіні І. [8] та ін. В той же час окремі важливі питання, пов'язані із стратегічними аспектами корпоративного управління (зокрема, в напрямі структуризації архітектури стратегічних компетенцій акціонерного товариства), залишаються недостатньо вивченими та потребують створення належного науково-методичного підґрунтя для ефективного вирішення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. В найбільшій мірі неоднозначні наслідки прояву особливостей правової конструкції та господарського устрою АТ знаходять виявлення саме в стратегічному контексті функціонування та розвитку відповідних бізнесових структур. Насамперед зазначені наслідки можуть відображатися у різних сферах налагодження взаємодії і співпраці для задоволення комплексу також різноспрямованих прагнень стейкхолдерів корпорації, що у найбільш показовій мірі знаходить прояв при вирішенні питань забезпечення корпоративної соціальної відповідальності АТ. Необхідність узагальнення та упорядкування складних передумов реалізації компетентісного підходу до корпоративного управління в цій сфері визначає актуалізацію подальших поглиблених досліджень в цьому напрямку.

Мета дослідження у роботі у роботі полягає у теоретичному обґрунтуванні та узагальненні положень щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в архітектурі стратегічних компетенцій акціонерного товариства.

Основні результати дослідження. Сутнісна складність та неоднозначність передумов забезпечення компетентності підприємства визначає помітну неоднорідність та змістовну суперечливість підходів науковців щодо структуризації комплексу компетенцій навіть при повному визнанні органічної тісноти зв'язку між цими елементами стратегічних активів та конкурентними перевагами. Систематизація зазначених підходів дозволяє визначити основні особливості змістовного наповнення феномену компетенцій підприємства, серед ключових властивостей яких можна визначити такі: неречовинна форма існування; оригінальність, неповторність, невідтворюваність ключових елементів формування компетенцій; стратегічна спрямованість орієнтації при утворенні; ймовірнісний (прихований) характер сформованості стану; компаративний (порівняльний) контекст виявлення; суб'єктивність прояву та неоднозначність оцінки результатів використання через обов'язковість вимог урахування різних аспектів встановлення цілей; вагомість потреб щодо забезпечення економічної гнучкості як відображення потенціалу динамічного адаптивного реагування на зміни умов бізнес-середовища та ін.

Передумови формування стратегічної компетентності мають індивідуально-особистісну природу походження (професійні компетенції), групову основу утворення (рольові та функціональні компетенції), системний характер виявлення (стратегічні компетенції), що знаходить прояв на різних рівнях ієрархії утворення компетентності підприємства (рис. 1). Комплекс професійних компетенцій характеризує здатність окремих працівників (сформовану на базі одержаної певною особою рівня виховання та освіти, а також із урахуванням набутого протягом життя фахового та буденного досвіду, індивідуальних психологічних, фізіологічних, емоційних та інших характеристик, культурних і морально-етичних настанов та ін.) щодо найбільш продуктивного виконання певних технологічно й функціонально спеціалізованих робіт та операцій. Рольові компетенції відображають колективно сформований комплекс знань, вмінь та навичок персоналу (або

окремих груп працівників) щодо організації ефективного групового виробничого співробітництва на засадах узгодженого упорядкування рефлексивно-поведінкових аспектів такого роду соціальної взаємодії для забезпечення досягнення спільно визнаних цілей.



Рис. 1. Ієрархія стратегічних компетентностей підприємства, авторська розробка

Функціональні компетенції визначаються потенційними можливостями відповідних підсистем підприємства щодо виконання на наявній матеріально-технічній базі послідовної та інтегрованої низки спеціалізованих господарських завдань, а також щодо здійснення інших форм продуктивної міжфункціональної співпраці для первинного утворення і подальшої

підтримки окремих конкурентних переваг процесного, товарного, ринкового характеру. Стратегічні компетенції (як, у тому числі, відображення стану сформованості та взаємної відповідності професійних, рольових, функціональних компетенцій) являють собою сукупні здатність та спроможність виробничо-технологічної системи підприємства, що знаходять прояв в рамках його участі у функціонуванні цілісних ланцюжків вироблення нової цінності при створенні та використанні найбільш ефективних (порівняно до практик конкурентів) комбінацій наявних економічних ресурсів.

Змістовна спільність та системна єдність зазначених складових стратегічної компетентності визначається цільовою орієнтацією на формування динамічних можливостей та унікальних відмінностей в сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Вибір організаційно-правової форми здійснення підприємницької активності являє собою підсумкове відображення сполученої взаємодії надзвичайно розмаїтого та винятково складного комплексу детермінант внутрішнього та зовнішнього походження, сполучення яких характеризується об'єктивною (визначається обраним видом економічної діяльності, динамікою науково-технологічного розвитку, конкурентністю цільового та ресурсних ринків, параметрами системи державного регулювання економіки, показниками макроекономічної динаміки та ін.) та суб'єктивною (залежить від конкретного складу, конфігурації відносин, сполучення індивідуальних цілей ключових стейкхолдерів, а також від інших сформованих під впливом унікальних особливостей функціонування та розвитку даного суб'єкту господарювання) природою виявлення. Характерна властивість компетентнісного підходу щодо стратегічного управління підприємством полягає у визнанні виняткового значення інтелектуально-інноваційних та рефлексивно-мотиваційних аспектів для утворення довгостроково існуючих, динамічних та неповторних конкурентних переваг. В цьому контексті, зокрема, для акціонерних товариств (акціонерних корпорацій, інтегрованих корпоративних структур бізнесу і господарських об'єднань) надзвичайно вагомого значення набуває, зокрема, необхідність повної реалізації відмінних переваг даної форми організації бізнесу щодо забезпечення ефективного управління на основі розкриття характерних властивостей АТ, а саме таких як: здатність щодо впровадження демократичних корпоративних процедур гнучкої та зваженої гармонізації інтересів стейкхолдерів; спроможність до оперативного та об'єктивного вирішення різного роду суперечностей, що можуть виникати між учасниками корпоративного співробітництва, а також щодо запобігання виникненню в ході такої співпраці конфліктних ситуацій, обумовлених зростанням гостроти конкурентного суперництва; органічність зосередження пріоритетної орієнтації системи стратегічних та поточних планів на досягнення довгострокових цілей, склад та зміст яких відповідають очікуванням, інтересам та прагненням широкого кола учасників корпоративних відносин тощо. З іншого боку, характерні особливості, властиві практикам використання акціонерної форми організації підприємницької діяльності, визначають також наявність широкого кола можливостей та обмежень, потенціалу та ризиків для функціонування та розвитку АТ.

Таким чином, від раціональності побудови та дієвості функціонування системи мотиваційного забезпечення корпоративних відносин у великій (часто – у вирішальній) мірі буде залежати стійкість і ефективність співробітництва стейкхолдерів у цілому, що саме й визначає стратегічну значущість компетенцій акціонерного товариства у цій сфері. Зокрема, результативність здійснення мотиваційного впливу на автономну активність індивідів та їх сумісну діяльність буде залежати від ступеня сформованості таких компетенцій як спроможність відносно ідентифікації мотиваційно значущих цільових настанов учасників корпорації, здатність щодо регулювання кооперативно-конкурентних індивідуальних і групових моделей поведінки стейкхолдерів, здібність щодо диференційованого використання різних форм заохочення стейкхолдерів щодо участі в процесах формування та підтримки компетенцій акціонерного товариства для забезпечення цільових конкурентних переваг (у тому числі – через забезпечення корпоративної соціальної відповідальності).

Особливе значення та вагомий вплив засобів корпоративного регулювання на забезпечення стратегічної компетентності акціонерного товариства визначається насамперед особистісним характером ролі індивідів (стейкхолдерів) у генеруванні та подальшій підтримці компетенцій: безпосередньо як фахових виконавців певних робіт та операцій (професійні компетенції); як суб'єктів повторюваних актів цілеспрямованої соціальної взаємодії (рольові компетенції) або як учасників належним чином упорядкованих функціонально-спеціалізованих процесів; як акторів широкого кола розмаїтих практик конкурентної взаємодії, що має супроводжуватися утворенням відповідних порівняних переваг, видатних особливостей та динамічних можливостей підприємства (стратегічні компетенції). Тому, з огляду на глибину залучення стейкхолдерів до формування стратегічної компетентності акціонерного товариства, динаміка здійснення даного процесу має обов'язково враховувати характер рефлексій і уявлень усіх зацікавлених осіб щодо впливу власних індивідуальних дій або моделей поведінки (пов'язаних із дотриманням певних норм колективної взаємодії) на реалізацію особистісних або групових інтересів. В контексті же підвищення мінливості та зростання турбулентності бізнес-середовища, наслідками чого постають збільшення потреб та актуалізація вимог щодо розширення діапазону потенційно доступних підприємствам форм і засобів реагування на зміни умов господарювання, на особливу увагу при формуванні зазначених рефлексій, з точки зору автора, набувають ознаки варіативності функціоналу управлінських робіт та завдань, що можуть виконуватися окремими виконавцями, групами працівників або персоналом підприємства в цілому при реалізації можливостей зміцнення відповідних цільових переваг на засадах використання певних компетенцій. З іншого боку, посилення прояву ознак економічної гнучкості компетенцій, в свою чергу, визначає збільшення потенціалу продуктивного збагачення спроможності підприємства відносно обґрунтованої доцільності розширення діапазону доступних для досягнення цільових орієнтирів діяльності, у тому числі і насамперед, саме в площині забезпечення корпоративної соціальної відповідальності через утворення унікальних відмінностей та динамічних можливостей.

Реалізація уявлень та рефлексій стейкхолдерів щодо продуктивності участі у забезпеченні стратегічної компетентності акціонерного товариства, необхідної для підтримки цільових конкурентних переваг, прямо залежить від дієвості та адекватності застосовуваних важелів стимулювання в рамках формування системи мотиваційного забезпечення, побудованої відповідно до представлених засад корпоративної архітектури управління стратегічними компетенціями. При цьому, в свою чергу, обов'язкова необхідність розбудови складної та розгалуженої системи забезпечення корпоративної соціальної відповідальності визначається системністю виявлення характерних особливостей, переваг та обмежень щодо суспільних наслідків використання акціонерної форми організації підприємницької активності у цілому.

Зокрема, для акціонерів, що виступають для АТ стратегічними інвесторами, мотиваційне підґрунтя щодо розвитку корпоративного співробітництва, забезпечення корпоративної соціальної відповідальності та розширення простору взаємодії з іншими стейкхолдерами буде визначатися необхідністю урахування широкого кола додатково виникаючих можливостей та загроз, реагування на виявлення яких також потребує утворення особливих стратегічних компетенцій. Зацікавленість стратегічних інвесторів у розвитку корпоративного співробітництва звичайно буде характеризуватися набагато більш складною природою формування (відносно до решти стейкхолдерів-аутсайдерів), пов'язану, зокрема, із реалізацією підприємницьких прагнень (у певній мірі однорідних із інтересами решти господарських партнерів АТ) щодо встановлення особливих умов здійснення комерційних операцій із корпорацією, із отриманням додаткових гарантій стабільності взаємодії із товариством в інших сферах господарських відносин, із втіленням власних стратегій щодо поглиблення диверсифікації або розширення економічної інтеграції і т. і. Для конкурентів та певної частки постачальників ресурсів для акціонерного товариства спрямованість прагнень щодо впливу на встановлення умов економічної взаємодії буде, навпаки, мати переважно зворотно не вигідний для корпорації характер.

Неоднорідна та розмаїта цільова орієнтація діяльності акціонерного товариства є притаманною також для стратегічних очікувань та поточних запитів щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності з боку стейкхолдерів-аутсайдерів, таких як: держава та місцева влада (органи самоврядування та місцеві громади, для яких характерним є багатоцільовий характер спрямованості інтересів, що визначається сполученням економічних — податкові надходження, випуск корисних товарів і послуг, розбудова виробничих умов для підвищення якості життя населення та ін., соціальних — забезпечення зростання добробуту домогосподарств, створення робочих місць, підтримка ладу та стабільності у суспільстві і т. і., інфраструктурних — розширення доступу населення до різних об'єктів сфери послуг та інших прагнень); громадськість та контактні аудиторії, що проявляють зацікавленість у певних результатах (перш за все цінові та інші споживчі параметри вироблених товарів та послуг) або аспектах (насамперед, реалізація природоохоронних заходів, а також імплементація у виробництво сучасних вимог щодо використання альтернативних джерел постачання енергії,

підтримки кліматичної безпеки) роботи АТ. Необхідність урахування додаткових умов, пов'язаних із зважанням на зовнішні для АТ інтереси стратегічних інвесторів-акціонерів, при утворенні та реалізації компетенцій, орієнтованих на забезпечення та підтримки цільових конкурентних переваг, динамічних можливостей та неповторних відмінностей, також має знаходити певне адекватне відображення у стратегічній компетентності акціонерного товариства щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

Мотиваційне забезпечення залучення вищого керівництва та решти персоналу акціонерного товариства у створення та реалізацію компетенцій визначається також своєрідним дуалістичним характером виявлення інтересів та реалізації очікувань даних груп стейкхолдерів. З одного боку, працівники АТ, безвідносно від сфери здійснення трудової активності, об'єктивно зацікавлені в успішності функціонування та стійкості розвитку корпорації, що мають виступати (за умови збалансованості відносин між власниками та найманим персоналом) підґрунтям для збільшення доходів у вигляді оплати праці та розширених можливостей користування додатковими благами, пов'язаними із реалізацією корпоративної ідентичності (дискреційні витрати), а також є запорукою стабільності працевлаштування та основою для покращення соціального статусу через кар'єрний та професійний ріст. Проте дієвість такого роду стимулів може бути суттєво обмежена, по-перше, через порушення або недотримання сторонами вказаної вище обов'язкової вимоги відносно підтримки збалансованості механізму трудових відносин, а також, по-друге, через суттєвість додаткових потреб підприємств (зокрема, характерну для сучасних умов стрімкої розбудови інтелектуально-насиченого та знання-орієнтованого новітнього укладу господарювання) у безперервному удосконаленні перш за все професійних і функціональних компетенцій, безпосередніми носіями здатностей та властивостей за якими постають працівники. З іншого боку, включення в систему трудових відносин для персоналу може передбачати не тільки виконання фахових функціональних та посадових обов'язків, але й здатне бути пов'язано із необхідністю інтенсивного саморозвитку в напрямку удосконалення та зміцнення особистісних рис та властивостей, що до того ж потребує від робітників здійснення додаткових трудових та навіть грошових витрат, задіяння інтелектуальних, часових та інших ресурсів тощо. Тому для працівників активізація участі у формуванні стратегічних компетенцій акціонерного товариства потребує обов'язкового утворення досить складного та все більш диференційованого мотиваційного забезпечення.

Для вищого менеджменту АТ (членів вищих органів управління та ключових лінійних керівників) характер рефлексії умов створення та реалізації стратегічної компетентності щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в значній мірі залежить також від конфігурації контролю над корпорацією, що пояснюється потенційною (в контексті невисокого рівня концентрації акціонерного володіння) можливістю перейняття великої частки економічної влади ключовими менеджерами внаслідок посиленого виявлення притаманної АТ ознаки відокремленості функцій управління від прав власності. Зокрема, в інсайдерській моделі

корпоративного контролю зацікавленість вищих керівників в підвищенні результативності використання компетенцій товариства буде визначатися або в більшій мірі акціонерним (як безпосереднього власника часток капіталу чи афілійованої з таким акціонером особи), або переважно трудовим (аналогічним для інших категорій персоналу) інтересом. Та, навпаки, аутсайдерській моделі володіння цілком можливою стає описана вище ситуація, пов'язана із зосередженням вищим керівництвом товариства великої частки економічної влади. Отже, мотивація вищого менеджменту корпорації щодо активізації процесів утворення та продуктивного використання стратегічних компетенцій також має враховувати неоднорідність конкретно існуючого для даної групи найманих працівників комплексу інтересів, мотивів, цільових очікувань та ін.

Таким чином, базовим елементом побудови мотиваційного підґрунтя корпоративного регулювання сфері формування та реалізації стратегічної компетентності акціонерного товариства стає дотримання вимог щодо диференційованого використання різних форм заохочення стейкхолдерів належно щодо особливостей їх участі в процесах формування та підтримки відповідних стратегічних компетенцій.

Висновки. Стратегічна компетентність підприємства як взаємопов'язана сукупність наявних в нього компетенцій є відображенням здатності та спроможності щодо утворення й підтримки на довгостроковій основі стійких конкурентних переваг. Передумови формування стратегічної компетентності мають індивідуально-особистісну природу походження (професійні компетенції), групову основу утворення (рольові та функціональні компетенції), системний характер виявлення (стратегічні компетенції). Змістова спільність та системна єдність зазначених складових стратегічної компетентності визначається цільовою орієнтацією на формування динамічних можливостей та унікальних відмінностей в сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення складу та систематизація характеристик стратегічних компетенцій АТ в сфері забезпечення корпоративної соціальної відповідальності дозволяють встановити, що найбільш вагомий потенціал забезпечення стратегічної компетентності може бути сформований шляхом удосконалення мотиваційного забезпечення корпоративних відносин, пріоритетами розвитку якого є посилення селективності та диференціації спонукального впливу на рефлексивно-поведінкові аспекти взаємодії стейкхолдерів.

Напрямки подальших досліджень у цій сфері будуть пов'язані із вивченням теоретичних та методичних аспектів формування мотиваційного підґрунтя для створення стратегічних компетентностей в сфері забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

1. Singh D., Oberoi J., Ahuja I. An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*. 2013. № 7 (51). Pp. 1442-1461
2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії. К.: КНЕУ. 2011. 482 с.
3. Lankhorst M., Matthijssen P. The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change. Enschede: Bizzdesign, 2016. 54 p.

4. Hall P. A., Soskice D. *Varieties of Capitalism / The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, 2001. 560 p.

5. Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 368 с.

6. Vakkur N.V., Herrera Z.J. *Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2013. 279 p.

7. Dunna K. Harness D. Communicating corporate social responsibility in a social world: the effects of company-generated and user-generated social media content on CSR attributions and scepticism. *Journal Of Marketing Management*. 2018. Vol. 34, № 17–18, 1503–1529

8. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: Інжек. 2007. 208 с.

9. Lampert M. Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations. *Ephemera*. 2016. Vol. 16, issue 1. P. 79–105.

1. Singh D., Oberoi J., Ahuja I. (2013) An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*. 2013. № 7 (51). Pp. 1442–1461

2. Verba V.A., Hrebeshkova O.M. (2011) *Upravlinnya rozvytkom kompaniyi*. [Company development management] K.: KNEU. 2011. 482 p. (in Ukrainian)

3. Lankhorst M., Matthijssen P. (2016) *The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change*. Enschede: Bizzdesign. 54 p.

4. Hall P. A., Soskice D. (2001) *Varieties of Capitalism / The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press. 560 p.

5. Shmatko N.M. (2019) *Orhanizatsiynny rozvytok velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychych system: pidtrymka stiykosti ta instytutsionalizatsiya vzayemodiyi: monohrafiya*. [Organizational development of large-scale economic and production systems: maintenance of stability and institutionalization of interaction: monograph] Kharkiv: PP «Tekhnolohichnyy tsentr». 368 p. (in Ukrainian)

6. Vakkur N.V., Herrera Z.J. (2013) *Corporate Governance Regulation. How Poor Management Is Destroying the Global Economy*. New Jersey: John Wiley & Sons. 279 p.

7. Dunna K. Harness D. (2018) Communicating corporate social responsibility in a social world: the effects of company-generated and user-generated social media content on CSR attributions and scepticism. *Journal Of Marketing Management*. Vol. 34, № 17–18, 1503–1529

8. Kyzym M. O., Pylypenko A. A., Yaldin I.V. (2007) *Upravlinnia stvorenniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii: monohrafiia* [Management of the creation and development of an outstanding corporation: a monograph]. Kharkiv: Inzhhek. 208 p. (in Ukrainian)

9. Lampert M. (2016) Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations. *Ephemera*. Vol. 16, issue 1. P. 79–105.