

Любов Л. Г.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет,
ORCID ID 0000-0002-9059-7271*

УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ КОНВЕРГЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

JEL Classification: M14, L21, M10

SECTION "ECONOMICS": Економіка

Анотація. Метою статті є виявлення особливостей концептуального зближення концепції стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності під впливом дії зовнішніх і внутрішніх викликів. Встановлено, що в стратегічному менеджменті питання корпоративної соціальної відповідальності як елементу стратегії підприємства не порушувалося. Хоча повністю не ігнорувалося. Зв'язок між стратегічним менеджментом і корпоративною соціальною відповідальністю мав іншу форму і полягав у посиленні на однакові теорії в обох сферах (наприклад, теорія зацікавлених сторін) або використанні однакових концепцій (наприклад, організаційна культура). У статті доведено, що впродовж тривалого часу КСВ не розглядалася як інтегрований елемент стратегічного управління, хоча її значення не залишалося поза увагою. Зв'язок між цими сферами виявлявся через спільні теоретичні основи, такі як теорія зацікавлених сторін або організаційна культура. Сучасні наукові підходи демонструють тенденцію до інтеграції КСВ у стратегічні процеси підприємств, зокрема через переорієнтацію з морально-етичних аспектів на практичну реалізацію принципів соціальної відповідальності в діяльності компаній. У межах такого управлінського підходу КСВ розглядається як інструмент виявлення та задоволення соціальних очікувань стейкхолдерів. Крім того, окреслено сучасні моделі інтеграції соціальної відповідальності у стратегію підприємства з урахуванням етапності цього процесу. Обґрунтовано, що концепції створення спільної цінності(CSV) та управління за цінністю(MBV) враховують тенденції стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності. Інтеграція цих концепцій відкриває для підприємства більше можливостей. З одного боку, соціальна активність сприяє відкриттю нових ринків, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню організаційної культури. З іншого - підпорядкування соціальної відповідальності економічним інтересам дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси, спрямовані на вирішення соціальних проблем у межах власної компетенції, досягаючи при цьому значущих результатів у сфері сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, концепції створення спільної цінності, концепція управління за цінністю, інтеграція КСВ.

Abstract.The purpose of this article is to identify the characteristics of the conceptual convergence between strategic management and corporate social responsibility (CSR) under the influence of external and internal challenges. It has been established that in the domain of

strategic management, CSR has not been explicitly addressed as a component of enterprise strategy, although it has not been entirely ignored. The link between strategic management and CSR has traditionally taken a different form—through shared theoretical foundations such as stakeholder theory or common concepts like organizational culture. The study demonstrates that CSR was not long considered an integral part of strategic governance. However, recent academic approaches show a clear trend toward integrating CSR into the strategic processes of enterprises. This shift is characterized by a transition from ethical considerations toward the practical implementation of social responsibility principles in company operations. Within this managerial framework, CSR is viewed as a tool for identifying and responding to stakeholder social expectations. The paper outlines modern models for integrating social responsibility into corporate strategies, emphasizing the phased nature of this process. It is substantiated that the concepts of Creating Shared Value (CSV) and Management by Values (MBV) reflect the current tendencies in strategic management and CSR. Integrating these concepts offers expanded opportunities for enterprises: on the one hand, social engagement opens new market opportunities, enhances competitiveness, and strengthens organizational culture; on the other, aligning CSR with economic priorities enables more efficient resource allocation toward social objectives, allowing companies to leverage their core competencies and contribute meaningfully to sustainable development.

Key words: strategic management, corporate social responsibility, strategy, Creating Shared Value, Management by Values, CSR integration.

Вступ

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент і корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виникли приблизно в один історичний період - у середині 1950-х років. Протягом тривалого часу ці дві концепції розвивалися автономно, без значного впливу одна на одну. Проте останнім часом спостерігається тенденція до їх зближення, що виявляється у формуванні інтегрованих моделей, які поєднують підходи стратегічного управління з принципами КСВ.

Спільною характеристикою таких моделей є прагнення до конвергенції економічного та соціального вимірів діяльності підприємства. Основна мета цього процесу полягає у досягненні синергії між підвищенням ефективності бізнесу та вирішенням актуальних соціальних проблем. Такий підхід передбачає акцент на етичних засадах управління та водночас сприяє економічній результативності соціально орієнтованої діяльності підприємств.

Прикладами реалізації ідеї взаємодії між стратегічним менеджментом і КСВ є концепції створення спільної цінності (Creating Shared Value, CSV) та управління на основі цінностей (Management by Values, MBV). Концепція CSV розглядається як управлінська практика, що інтегрує соціальні потреби у бізнес-стратегії та операційну діяльність, дозволяючи підприємствам одночасно досягати комерційного успіху та робити внесок у добробут суспільства. У свою чергу, підхід MBV фокусується на визначенні та застосуванні ключових корпоративних цінностей як основи для ухвалення управлінських рішень, формування поведінки працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

Огляд літератури. Викладена проблематика цікавить широке коло науковців і це підтверджено багатьма роботами провідних зарубіжних та українських учених, зокрема: Bracker J. [1], Jemison D.B. [2], О.М. Харченко В.А. [3], Ульяновченко Н. [4], Nag R. [5], Hambrick D.C. [5], Chen M.-J. [5], Markides C. [6], Mintzberg H. [7], Ahlstrand B. [7], Lampel J. [7], Drucker P.F. [8], Chandler A.D. [9], Andrews K.R. [10], Lloyd B. [11], Porter M.E. [12], Prahalad C.K. [13], Hamel G. [13], Barney J. [14], Votaw D. [15], McGuire J.W. [16], Davis K. [17], Jones T.M. [18], Maignan I. [19], Ferrell O.C. [19], Van Marrewijk M. [20], Maignan I. [21], Ferrell O.C. [21], Gazzola P. [22], Colombo G. [22], Porter M.E. [23], Kramer M.R. [23], Dolan S. L. [24], Garcia S. [24], Ліпич Л.

[25], Dolan S. L. [26], Garcia S. . [26] та інші. Проте сучасне мінливе середовище спонукає шукати нові концепції управління підприємствами, які допоможуть їм адаптуватися до мінливого середовища, і вибрати свою парадигму розвитку, що конвергує економічну доцільність з соціальною відповідальністю.

Мета статті полягає у висвітленні особливостей та завдань концепції стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності та їх конвергенції під впливом дії зовнішніх і внутрішніх викликів. Вирішення цих завдань допоможе менеджерам приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Матеріали і методи дослідження. Серед методів дослідження використано методи аналізу і синтезу наукової літератури (для уточнення ключових понять дослідження), систематизації (з метою виявлення наявних наукових підходів до вирішення проблеми), теоретичного узагальнення (для формулювання підсумкових положень і висновків).

Результати

Стратегічний менеджмент є відносно молодією сферою, яка спирається на різні сфери, головним чином економіку, теорію систем і кібернетику. Крім того, дослідницькі інтереси стратегічного менеджменту настільки широкі, що вони частково імплементують інші галузі, включаючи соціологію, психологію, маркетинг і фінанси. Це супроводжується неоднозначним визначенням змісту терміну «стратегічний менеджмент». Дж. Бракер (Bracker) пов'язував стратегічний менеджмент з аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, що дозволяє максимізувати використання ресурсів у відношенні до цілей [1]. Д.Б. Джемисон (Jemison) визначив стратегічний менеджмент як «процес, за допомогою якого керівники вищої ланки корпорацій створюють і використовують стратегію для поєднання компетенції організації з можливостями та обмеженнями в навколишньому середовищі» [2]. «Стратегічний менеджмент - це процес, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожен стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища» [3].

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що обумовлюються високою динамікою змін зовнішнього середовища, ризиками втрати активів, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, інформаційною невизначеністю та загрозами фізичній безпеці. У таких обставинах стратегічний менеджмент має не лише забезпечувати функціонування підприємства, але й адаптувати його до нових умов, формуючи напрямки розвитку, орієнтовані на стійкість, гнучкість і швидке відновлення [4].

Наг Р. (Nag) з групою науковців, намагаючись відповісти на питання, що таке стратегічний менеджмент, провели дослідження його тлумачень, а потім семантичний аналіз цих визначень. Це дозволило ідентифікувати шість компонентів, які склали визначення, запропоноване цими авторами. У ньому зазначено, що сфера стратегічного менеджменту включає найважливіші передбачувані та нові ініціативи, вжиті вищими менеджерами від імені власників, що вимагають використання ресурсів для покращення результатів компаній у їх зовнішньому середовищі [5].

Ключовим елементом стратегічного менеджменту є стратегія. На жаль, вона також не має усталеного визначення. Як зазначив К. Маркідес (Markides) «незважаючи на очевидну важливість хорошої стратегії для успіху організації, і незважаючи на десятиліття досліджень на цю тему. Більше того, огляд історичних визначень поняття стратегії показує, що вони відрізняються не лише термінологією, що використовується, а й основними ідеями, які лежать в їх основі» [6]. Це є результатом різних поглядів на такі питання, як:

- місце, де створюється стратегія - відмінності стосуються того, чи стратегія формується вищим керівництвом підприємства (або, можливо, стратегічної бізнес-одиниці), чи вона виникає в результаті широкого залучення працівників, чи створюється шляхом еволюції в результаті взаємодії намірів

керівництва, низових ініціатив, операційної діяльності та постійної адаптації до змін умов середовища;

- сфера формалізації - відмінності стосуються того, чи є стратегія детальним планом, реалізованим на окремих рівнях організації, чи це просто намір, що визначає загальний напрямок, чи ефект хаотичної послідовності дій і реакцій на різних рівнях управління;

- значення впливу середовища - дискусії стосуються того, чи є стратегія способом пристосування організації до умов, які визначаються середовищем, чи менеджери мають свободу прийняття рішень, маючи можливість формувати середовище та розвиток компанії, що працює в ньому через свій стратегічний вибір.

Представлені в тлумаченнях відмінності є результатом еволюції поглядів на стратегію, яка відбулася в рамках стратегічного менеджменту. Ця еволюція призвела до формування ряду напрямів або шкіл, які по-різному класифікуються окремими авторами. Найбільш популярною є класифікація, запропонована Х. Міцбергом (Mintzberg), яка включає десять шкіл: школу дизайну, школу планування, школу позиціонування, школу підприємництва, когнітивну школу, школу навчання, школу влади, школу культури, екологічну школу та школу конфігурації [7].

До сучасних дослідників, які першими застосували поняття стратегії стосовно економічної діяльності, належать Й. фон Нейман (Neuman) і О. Моргенштерн (Morgenstern) - автори книги «Теорія ігор та економічної поведінки», опублікованої в 1947. Піонером застосування стратегії в сфері менеджменту вважається П.Ф. Друкер (Drucker) [8]. Спочатку стратегії ототожнювалося з раціональним і впорядкованим процесом, у якому вище керівництво підприємства, маючи об'єктивні та відносно повні знання про середовище та саму організацію, визначає її цілі та розподіляє ресурси. Саме так трактував стратегію А. Д. Чендлер (Chandler) [9], вважаючи її процесом визначення довгострокових цілей і намірів організації, вибору напрямків дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Стратегія встановлювалася насамперед на рівні всього підприємства (корпоративна стратегія), і лише в її рамках розроблялися стратегії окремих бізнес-одиниць (бізнес-стратегія) і допоміжні функціональні стратегії. Окремі автори, що належать до цієї течії, розширили та доповнили підхід до стратегії такими елементами, як конкретизація поточної сфери діяльності підприємства або визначення майбутньої сфери чи сфер її діяльності. Питання корпоративної соціальної відповідальності в стратегії не розглядалося, але й не було повністю опущене. Зобов'язання перед суспільством розглядалися як один із чотирьох чинників, що визначають вибір конкретної стратегії К.Р. Андревсом (Andrews) [10].

Підхід, заснований на припущенні про впорядкованість процесу побудови стратегії та підкресленні його планового характеру, піддається критиці авторами, які вважають, що стратегія не може бути формальним процесом [11]. На практиці топ-менеджмент діє в умовах численних, часом не усвідомлених обмежень, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це означає, що стратегія підприємства зазвичай відхиляється від прийнятих планів, тому що вона є результатом низхідних рекомендацій і ініціатив знизу, під впливом іноді досить швидких і непередбачуваних змін, що відбуваються в середовищі підприємства. В результаті сформована стратегія має еволюційний характер - вона народжується десь на стику загальних стратегічних припущень, специфічної операційної діяльності та спроб адаптації підприємства до мінливих умов середовища. Процес створення стратегії полягає не в розробці менеджментом формального проекту чи плану, а є серією хаотичних взаємодій, результатом яких може бути формування певної моделі поведінки підприємства, яка становить його стратегію.

Обмеженням такого підходу, який має передусім описовий характер і фокусується на процесі розробки стратегії, а не на суб'єкті стратегічних рішень та їх умовах, виявилася обмежена можливість формулювання в його рамках конкретизованих висновків. На думку представників цього напряму, ключем до вибору правильної стратегії, що веде до досягнення стійкої конкурентної переваги, яка є фундаментальною основою для результатів вище середнього в довгостроковій перспективі є аналізування виду діяльності [12]. Вони ототожнювали корпоративну стратегію з конкурентною, яка

визначається як здійснення компанією наступальних або оборонних дій, спрямованих на збереження своєї позиції в даному секторі, ефективною боротьбою в контексті п'яти конкурентних сил та досягнення компанією вищої норми прибутку [12]. Розробка стратегії за такого підходу не хаотична, а навпаки, за умови відповідних вимог, впорядкований процес. Створення стратегії означає розробку загальної конкурентної формули діяльності компанії, з ідентифікацією цілей та правил поведінки для їх досягнення [12].

Формалізації процесу створення стратегії сприяла розробка ряду аналітичних інструментів і практичних вказівок у рамках позиційного підходу щодо методів поведінки підприємства залежно від характеру ситуації, в якій воно опинилося. Акцент на важливості впливу середовища на організацію супроводжується переконанням, що цей вплив ідентифіковано. Основним предметом інтересу є не сам процес створення стратегії, а принципи, якими слід керуватися при виборі, що визначає її форму. Оскільки досягнення конкурентної переваги вважалося сутністю стратегії, а аналіз галузі - вихідною точкою, центр ваги при формуванні стратегії змістився (особливо у випадку суб'єктів з високим ступенем диверсифікації діяльності, що працюють у різних секторах) з рівня корпоративної стратегії на рівень бізнес-стратегії.

Слабким місцем підходу, що підкреслює важливість стратегії на рівні окремих стратегічних бізнес-одиниць, є упущення синергетичних ефектів, виникнення яких помітні при зміні ракурсу та розгляді всього підприємства, частиною якого є ці підрозділи. Цю проблему помітили С.К. Прахалад (Prahalad) і Г. Хамел (Hamel), які доповнили її концепцією основних компетентностей [13]. Привернення уваги до основних компетенцій вимагало іншого погляду на стратегію. Акцент робився на загальній стратегії підприємства, а домінуючу роль у її формуванні відводили не середовищу виду діяльності, а внутрішнім чинникам. Вплив цих чинників на здатність підприємства отримати стійку конкурентну перевагу став основним предметом інтересу представників ресурсного підходу. Він базувався на припущеннях, протилежних прийнятим у рамках позиційного підходу. Підхід, заснований на ресурсах, визнає, що підприємства одного виду діяльності можуть відрізнитися з точки зору ресурсів, які не є мобільними. Обмеження мобільності пов'язані зі специфікою деяких ресурсів, що означає, що їх неможливо придбати на ринку. Відмінності в контрольованих ресурсах впливають на стратегію компанії і їхню здатність розвивати й підтримувати конкурентні переваги. Ця перевага є стійкою, коли компанія реалізує стратегію, що створює цінність, яка одночасно не реалізується жодним поточним або потенційним конкурентом, і жодна інша компанія не в змозі повторити ці переваги [14]. Таким чином, стійкість не пов'язана з тривалістю часу, протягом якого зберігається ця перевага, а є функцією здатності захищатися від імітаторів.

З точки зору взаємозв'язку між стратегічним менеджментом і корпоративною соціальною відповідальністю, варто звернути увагу на дві школи, які виділив Г. Міцберг (Mintzberg) - школа влади і школа культури. Школа влади розглядає стратегію як процес перемовин та компромісів між різними групами впливу в організації. Школа культури акцентує увагу на впливі цінностей, переконань та норм на формування та реалізацію стратегії. Вона базується на припущенні, що створення стратегії є соціальним процесом, і стратегія створюється в результаті соціальних взаємодій.

У стратегічному менеджменті питання корпоративної соціальної відповідальності як елементу стратегії підприємства (або бізнес-одиниці) не порушувалося. Хоча повністю не ігнорувалося. Зв'язок між стратегічним менеджментом і корпоративною соціальною відповідальністю набув іншої форми і полягав у посиленні на однакові теорії в обох сферах (наприклад, теорія зацікавлених сторін) або використання однакових концепцій (наприклад, організаційна культура). Проте науковці, які займаються стратегічним менеджментом, не використовували досягнення у сфері корпоративної соціальної відповідальності та не залучали її до пошуку відповідей на питання, які їх хвилювали, як в контексті виконання стратегії, так і її створення.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності, як і стратегічного менеджменту, у науковому розумінні склалося порівняно недавно. Це означає, що ця концепція ще погано

структурована, і основні поняття в ній не є усталеними. Це стосується і поняття корпоративної соціальної відповідальності, якому надається ширший або вужчий контекст. Для одних вона зводиться до юридичної відповідальності чи зобов'язання; для інших означає соціально відповідальну поведінку в етичному сенсі; деякі надають їй значення «відповідальності за» у значенні причинності; багато хто ототожнює соціальну відповідальність з благодійністю; деякі сприймають її як детермінанту соціальної чутливості; деякі бачать у ній лише синонім «легітимності» в контексті «приналежності» або належної поведінки; дехто бачить це як свого роду фідуціарний обов'язок, що накладає на бізнесменів вищі стандарти поведінки, ніж на громадян загалом [15].

Ці тлумачення містять різні характеристики КСВ. Спочатку вона ототожнювалася із зобов'язаннями, які виникають у підприємств у зв'язку з їх діяльністю в соціальному середовищі. На думку Дж. В. Макгуайра (McGuire) ідея соціальної відповідальності припускає, що підприємство має не тільки економічні та правові зобов'язання, але й несе певну відповідальність перед суспільством, що виходить за межі цих зобов'язань [16]. Таке визначення корпоративної соціальної відповідальності де-факто виключало економічну відповідальність, відокремлюючи цю сферу від сфери соціального впливу. Зобов'язання підприємства стосувалися лише останніх і полягали у зменшенні шкідливих наслідків вчинених дій (негативна відповідальність) і сприянні вирішенню суспільно важливих проблем і поліпшенню умов життя (позитивна відповідальність). Пізніші визначення почали відходити від такого поділу, наголошуючи на цілісності відповідальності. Це прослідковується у визначенні К. Девіса (Davis), який вважав, що корпоративна соціальна відповідальність стосується зобов'язань компанії оцінювати, як частину свого процесу прийняття рішень, вплив своїх рішень на зовнішню соціальну систему, щоб досягти соціальних переваг разом із традиційними економічними прибутками, які є предметом інтересів компанії [17].

У наступні роки визначення КСВ зазнали подальших змін. Т.М. Джонс (Jones) вважає, що корпоративна соціальна відповідальність це зобов'язання компанії перед різними групами громадськості в суспільстві, окрім акціонерів, і які виходять за рамки вимог законодавства та колективних угод [18]. Визначення показує перехід від загальної категорії соціального інтересу до відповідальності щодо окремих груп зацікавлених сторін. Зобов'язання перед суспільством у цілому були замінені зобов'язаннями перед окремими зацікавленими сторонами, з наголосом на тому, що переваги однієї групи (акціонерів) не повинні досягатися за рахунок інших. Зв'язок корпоративної соціальної відповідальності з врахуванням інтересів різних стейкхолдерів стало кроком до визнання того, що бізнес поводить соціально відповідально, коли бере до уваги різноманітні інтереси стейкхолдерів у своїй діяльності [19].

Окрім введення категорії зацікавлених сторін у визначення КСВ, ще однією зміною є посилення акценту на екологічних питаннях. Врахування екологічних проблем прослідковується у визначенні М. Ван Марревійка (Van Marrewijk) [20], згідно з яким корпоративна соціальна відповідальність стосується включення соціальних та екологічних питань у бізнес-процеси та взаємодію із зацікавленими сторонами.

Відмінності в прийнятих підходах призводять до ідентифікації кількох дослідницьких напрямів КСВ. І. Майднан (Maignan) та О.С. Феррел (Ferrell) [21] виділили чотири такі напрями:

- соціальна відповідальність як соціальний обов'язок;
- соціальна відповідальність як зобов'язання перед зацікавленими сторонами;
- соціальна відповідальність з етичних причин;
- соціальна відповідальність як процес управління.

Перші два напрями досліджень КСВ об'єднує те, що вони зосереджуються насамперед на відносинах між підприємством та його середовищем. У третьому напрямі предметом інтересу є внутрішні передумови, які спонукають підприємства брати на себе цю відповідальність. У цьому контексті ключова роль відводиться системі цінностей, що вкорінена в організаційній культурі підприємства. Таким чином, розгляд КСВ з етичної точки зору зосереджується на моральних мотивах

і моральних засадах для прийняття рішень, пов'язаних з економічною сферою, які мають економічні наслідки.

Спроби встановити зв'язки між корпоративною соціальною відповідальністю та стратегічним менеджментом особливо помітні в останніх дослідницьких тенденціях, які зосереджені на аналізі способів включення цієї відповідальності в процеси управління підприємством [21]. У рамках цього напряму фокус змістився з етичних питань на реалізацію принципів соціальної відповідальності суб'єктами господарювання. У цьому контексті концепція корпоративної соціальної відповідальності відноситься до сфери процесів, які дозволяють ідентифікувати соціальні очікування та відповідати на них. Крім розвитку процесів, пов'язаних з КСВ, управлінський тренд також пропонує моделі включення соціальної відповідальності в стратегію компанії з урахуванням різних етапів їх інтеграції [22].

Чітке розмежування стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, яке зберігається, незважаючи на наявність певних спільних моментів, зумовлене, крім історичних причин, різним баченням цілей компанії. Стратегічний менеджмент фокусується на економічних цілях, тоді як КСВ базується на прагненні залучити компанії до реалізації соціальних цілей. Ці два види цілей довгий час розглядалися як окремі, і у кращому випадку вважалися такими, що їх можна реалізувати паралельно, а в гіршому - такими, що суперечать одна одній. Проте з'являються нові концепції, в рамках яких робиться спроба подолати представлену дихотомію. Замість окремих економічних і соціальних цілей пропонуються єдині цілі соціально-економічного характеру. Передбачається, що досягнення соціальних цілей може стимулювати реалізацію економічних цілей і навпаки. Такий підхід відображений в концепції створення спільної цінності (Creating Shared Value - CSV), сформульованій М. Е. Портером (Porter) і М. Р. Крамером (Kramer) [23].

Концепція створення спільної цінності визначається як політика та операційна діяльність, які зміцнюють конкурентоспроможність підприємства, одночасно забезпечуючи покращення економічних і соціальних умов. Створення спільної цінності фокусується на визначенні зв'язків між соціальним та економічним розвитком [23]. Це означає фундаментальну зміну відносин між стратегічним менеджментом і корпоративною соціальною відповідальністю. Задоволення соціальних очікувань і вирішення проблем у цій сфері, які постулюють дослідники, що займаються КСВ, стає елементом діяльності, спрямованої на підвищення конкурентних переваг підприємств, що є одним із головних завдань стратегічного управління.

М.Е. Портер і М.Р. Крамер запропонували три шляхи розвитку в цьому напрямі: переформулювання (переосмислення) продуктів і ринків, продуктивності в ланцюзі вартості та створення кластерів на місці розташування підприємства, включаючи суб'єктів зі сфер, які його підтримують. Усі ці шляхи базуються на одному спільному припущенні - корпоративна соціальна відповідальність може стати джерелом розвитку у прийнятті ключових рішень у сфері економічної діяльності підприємства. Концепція створення спільної цінності поєднує тенденції стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, в якій домінуючими є зовнішні перспективи (відносини між підприємством та його середовищем).

Іншою є ситуація у випадку імплементації концепції управління за цінностями (management by values - MBV), в якій підкреслюється важливість внутрішньої перспективи (відносин в самій організації). С. Л. Долан (Dolan) та С. Гарсія визначають управління за цінностями (MBV) як філософію і практику менеджменту, метою якої є одночасна підтримка основних цінностей організації та забезпечення їх відповідності її стратегічним цілям [24]. Л. Ліпич визначила управління за цінностями, як концепцію, що поєднує етичну, соціальну та економічну парадигму в сучасній бізнес-структурі, оскільки питання етики та соціальної відповідальності сприймаються сучасними підприємствами як джерело конкурентної переваги, визнаючи напрям діяльності, спрямований на підвищення ринкової вартості, як найважливішого канону, що визначає стратегію компанії. Визначальна роль цінностей впливає з їх ключового впливу на поведінку в бізнес-структурі та

встановлення напрямів її діяльності, адже саме вони виступають основним сполучним чинником усіх складових підприємства. [25].

Представлені визначення, в основному, зосереджені на тих аспектах управління цінностями, які пов'язані зі стратегічним менеджментом - це стосується таких елементів, як відповідність підтримуваних цінностей стратегічним цілям, місії та баченню. Такий погляд на концепцію MBV зумовлений її генезисом. На думку С. Долана (Dolana) та С. Гарсія (García) [26], MBV є наступним кроком в еволюції від управління за інструкціями (MBI) через управління за цілями (MBO) до управління за цінностями. Таким чином, джерело нової концепції знаходиться у стратегічному менеджменті, а її розвиток є результатом адаптації цього управління до умов середовища, в якому вони працюють, а також до його зростаючої невизначеності та мінливості.

Сьогодні підприємства розглядаються як складні та динамічні системи, що працюють у зовнішньому середовищі. Завдяки багаторічним дослідженням підтверджено тезу, що ключовим у поведінці цього типу систем є визначення відповідних цінностей - як економічних, на яких концентрується стратегічний менеджмент, так і соціальних, етичних, корпоративних та індивідуальних (особистісних), на яких зосереджена концепція корпоративної соціальної відповідальності.

Концепції створення спільної цінності та управління за цінністю враховують тенденції стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності. Інтеграція цих концепцій відкриває для підприємства більше можливостей. Поступове зростання популярності нових концепцій дозволяє вважати, що домінуючий раніше паралельний шлях розвитку стратегічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності змінився.

Висновки

Підприємства за своєю природою є суб'єктами господарювання, але рішення, які вони приймають, мають також соціальний і моральний аспект. Ця багатовекторність означає, що міждисциплінарний підхід, який поєднує різні точки зору, відіграє дедалі важливішу роль у розвитку підприємств. Традиційно стратегічний менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність розглядаються як дві окремі сфери, між якими немає взаємозв'язків. Розвиток цих концепцій відбувався паралельно. Водночас, як демонструють представлені концепції, що виникають на стику цих двох сфер, поєднання різних точок зору може стати джерелом створення абсолютно нових рішень. Основою цих рішень є припущення про те, що стратегічний менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність доповнюють одне одного. З одного боку, соціальна участь підприємства може відкрити нові ринкові можливості, сприяти досягненню конкурентної переваги або посилити організаційну культуру. З іншого боку, підпорядкування соціальної відповідальності економічній доцільності дозволяє більш ефективно розподіляти кошти, спрямовані на соціальні цілі, а зосередження на проблемах, які можна вирішити за допомогою компетенцій компанії, дозволяє їй бути більш ефективною та робити більший внесок у покращення умов життя.

Список використаних джерел:

- 1.Bracker J. (1980). The historical development of the strategic management concept, «Academy of Management Review». Vol. 5, No. 2.
- 2.Jemison D.B. (1981). The contributions of administrative behavior to strategic management. «Academy of Management Review». Vol. 6, No. 4.
- 3.Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52–56.
4. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. URL: [https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2F DOI: doi.org%2F10.31891%2F307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2F DOI: doi.org%2F10.31891%2F307-5740-2025-342-3(1)-41).

5. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.-J. (2007) What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, "Strategic Management Journal", Vol. 28, No. 9.
6. Markides C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one? «Business Strategy Review». Vol. 15. No. 2.
7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York. Free Press.
8. Drucker P.F. (1954) The Practice of Management, Harper and Row, New York.
9. Chandler A.D. (1962). Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise. Cambridge. MIT Press.
10. Andrews K.R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin, Homewood.
11. Lloyd B. (1992). Mintzberg On The Rise and Fall of Strategic Planning, interview. «Long Range Planning» 1992, Vol. 25, No. 4.
12. Porter M.E. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press.
13. Prahalad C.K. Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. «Harvard Business Review» Vol. 68. No. 3.
14. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. «Journal of Management». Vol. 17, No. 1.
15. Votaw D. (1973) Genius becomes rare, in: The corporate dilemma. D. Votaw, S.P. Sethi (eds.), New York. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
16. McGuire J.W. (1963). Business and Society, New York, McGraw-Hill.
17. Davis K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities, "Academy of Management Journal", Vol. 16, No. 2.
18. Jones T.M. (1980) Corporate social responsibility revisited, redefined. «California Management Review». Vol. 22, No. 3.
19. Maignan I., Ferrell O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. «Journal of the Academy of Marketing Science». Vol. 32, No. 1.
20. Van Marrewijk M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. «Journal of Business Ethics» Vol. 44. No. 2-3.
21. Maignan I., Ferrell O.C. (2004) Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. «Journal of the Academy of Marketing Science». Vol. 32, No. 1.
22. Gazzola P., Colombo G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. Cross-Cultural Management Journal» Vol. 26, No. 2(6).
23. Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. «Harvard Business Review» Vol. 89, No. 1-2.
24. Dolan S. L., Garcia S. Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century. New York, 2006.
25. Ліпич Любов. Концепція управління цінностями (MBV). Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки. 4, 24 (грудень 2020 р.). С. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-30-36>. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/631>.
26. Dolan S. L., Garcia S. Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century. New York, 2006.