

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНТЕГРОВАНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА КЛАСТЕРНО-МЕРЕЖНИХ СТРУКТУР

Тетяна ВЛАСЕНКО<sup>1</sup>, Андрій ПИЛИПЕНКО<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

<sup>2</sup>Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>

*Економічні суб'єкти досягають успіху у конкурентній боротьбі за рахунок інтеграції зусиль щодо просування цінності, що створює умови до зловживань збільшенням ринкової влади. З огляду на прагнення суспільства до додержання стійкості розвитку необхідним постає створення механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю, який буде враховувати особливості інтеграційної взаємодії підприємств.*

*Метою дослідження поставлено розвиток теоретико-методичного забезпечення організації управління корпоративною соціальною відповідальністю інтеграційних структур бізнесу та розробка рекомендацій щодо імплементації відповідного механізму, який враховуватиме розбіжності ступеня формалізації відносин та взаємозалежності учасників взаємодії.*

*В основу розробок покладено концепцію створення інтегрованої цінності. Дослідження базується на застосуванні інструментарію моделювання корпоративної архітектури та використанні мови моделювання Archimate. За допомогою Archimate розкрито логіку формування інтеграційного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу, в рамках якого відображено напрями розкриття соціальної відповідальності як одного з інтеграційних ефектів. Визначено рівні прояву такого інтеграційного ефекту під час інтеграції бізнесу та суспільства, різних видів бізнесу при інтеграційній взаємодії, прийнятих практик господарювання. Корпоративна соціальна відповідальність за такого підходу розглянута як засіб підтримки та синергетичного розширення окремих бізнес-спроможностей учасників інтеграційної взаємодії. Розроблено принципову схему зв'язку механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю з механізмом управління корпоративним інтегрованим утворенням. Запропоновано схему покращення процесів формування та просування ціннісної пропозиції інтегрованого об'єднання підприємств через переорієнтацію на принципи ведення соціально відповідального бізнесу. Реалізована можливість застосування карти бізнес-можливостей інтегрованого об'єднання за для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Використано рольовий підхід для опису роботи механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю.*

*Розроблені рекомендації щодо моделювання роботи запропонованого механізму управління дозволяють перетворити корпоративну соціальну відповідальність на додатковий фактор отримання конкурентних переваг та розвитку потенціалу інтегрованого об'єднання підприємств.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, механізм управління, інтеграційна взаємодія, кластерно-мережна структура, інституціональне проектування, архітектурне моделювання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-21>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Збільшення динамічності та непередбачуваності зовнішнього оточення, ускладнення ведення господарської діяльності на висококонкурентних сегментах глобального бізнесу, зростання ваги та кількості факторів ризику роблять майже неможливим самостійне ведення господарської діяльності окремими підприємствами, що вимагає від них об'єднання в рамках різного роду інтеграційно-коопераційних утворень. Подібна інтеграція може бути реалізована як через угоди зливань і поглинань, так і через залучення підприємств до мереж виробничої кооперації (у випадку м'якої інтеграції можна говорити навіть про усвідомлення підприємством та його стейкхолдерами місця в такій мережі). Інтеграційна взаємодія надає значних переваг пов'язаних з проявом ефектів масштабу та синергії, покращенням керованості бізнесом за рахунок зниження транзакційних витрат, спрощенням ведення конкурентної боротьби через підсилення ринкової влади тощо. Разом з тим корпоративна інтеграція створює передумови до зростання опортуністичної поведінки, зловживання наблизенням до монопольного положення, нівелювання окремими аспектами корпоративної етики через збільшення економічної влади. Відповідно актуалізується проблема виділення коригуючих контурів в системі корпоративного управління щодо етики ведення бізнесу. Описана ситуація знаходить свій прояв й при м'якій інтеграції у вигляді кластерних або мережних структур. У цьому випадку вирішення етичних питань може нівелюватися через відсутність єдиного суб'єкта управління чи складності однозначної ідентифікації об'єкта забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Висвітленню питань розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

присвячено значний пласт наукових досліджень та нормативних документів. Ученими досліджено шляхи узгодження соціальних та економічних цілей бізнесу (початково таке узгодження представлено в роботі М. Портера та М. Крамера [19]), розкрито зв'язки потоків капіталу з інформуванням суспільства щодо бізнес-моделі їх формування (мова ведеться про розвиток концепції інтегрованого звітування [12]), сформовано перелік ключових сфер прояву соціальної відповідальності та відповідних до цих сфер показників (представлено в рамках GRI-звітності [11], елементів ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» [14] та праць таких авторів, як Д. Чендлер [7]), ідентифіковано ключові вимоги щодо забезпечення стратегічної взаємодії соціально відповідального бізнесу зі стейкхолдерами (параметри такої взаємодії описано зокрема в роботах Є. Грицьков [1] та Е. Камишникової [3]).

Парадигма корпоративної соціальної відповідальності пройшла в своєму розвитку цілий ряд трансформацій, формалізованих у цілому ряді концепцій, таких як концепція «соціальної відповідальності» «соціальної сприйнятливості», «соціальної діяльності», «зацікавлених осіб», «корпоративного громадянства» та «корпоративної стійкості» (еволюція перелічених концепцій докладно подана в роботах, наприклад, П. Голинської-Доусон [10], М. Кесіоглу [15] та В. Ковтун [4]). Паралельно зі зміною усвідомлення ролі та змісту корпоративної соціальної відповідальності змінювалися погляди вітчизняних (зокрема роботи О. Гуцалюка [2] та К. Сердюкова [5]) та зарубіжних (таких як, наприклад, С. Фінкельштейн [8] та Дж. Монкельбан [16]) дослідників щодо розуміння змісту та перебігу корпоративних інтеграційних процесів. Частина дослідників питання соціальної відповідальності розглядали складовими різного роду кодексів корпоративного управління, таких як «Керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку з корпоративного управління» [9] та процесів зміни параметрів розподілу корпоративного контролю (як це описано К. Сердюковим [5]). Зрозуміло, що корпоративна соціальна відповідальність значно виходить за рамки такого підходу та вимагає розробки належного механізму її імплементації саме в перебіг інтеграційно-коопераційної взаємодії підприємств. Такий напрям досліджень бачиться вагомим для подальшого опрацювання у тому числі у світлі зробленого В. Ковтуном [4, с. 139] наголосу про взаємне проникнення елементів концепції корпоративної соціальної відповідальності з елементами інших теорій, у тому числі інтеграційної. І хоча розгляду розвитку соціальної відповідальності в контексті корпоративної інтеграції присвячено цілий ряд досліджень (зокрема розробки С. Іодову [13] та М. Муледж [17]) актуальними залишаються питання забезпечення отримання додаткових ефектів від інтеграції за рахунок прийняття принципів соціально-відповідального бізнесу та створення відповідного механізму.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті постав розвиток теоретико-методичного забезпечення організації управління корпоративною соціальною відповідальністю інтеграційних структур бізнесу та розробка рекомендацій щодо імплементації відповідного механізму, який враховуватиме розбіжності ступеня формалізації відносин та взаємозалежності учасників інтеграційної взаємодії.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення мети статті передбачає визначення особливостей та подолання проблем організації управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованих об'єднань підприємств, особливо тих з них, які засновані на неформальній взаємодії та утворені на базі так званої м'якої інтеграції. Ключова складність тут полягає у визначенні об'єктів та суб'єктів управління, оскільки існує їх розподіл між різними економічними агентами які повністю не є підпорядкованими один одному хоча й декларують спільні цілі та наміри. У випадку орієнтації на корпоративну інтеграцію та наявності перехресного корпоративного контролю подібна проблема вирішується засобами інституціонального проектування. З іншого боку, відносини «принципал – агент» вимагають особливої уваги щодо контролю реалізації інституціональних норм та рутин навіть в рамках окремого корпоративного об'єднання. У разі ж м'якої інтеграції стає складніше виділити суб'єкта управління соціальною відповідальністю саме через колективний характер такого управління.

Вирішуватися дана проблема може шляхом архітектурного проектування відповідного механізму управління, пов'язаного з перебігом інтеграційного процесу. В основу формування даного механізму покладено мову архітектурного моделювання Archimate [20] в стандартній інтерпретації змісту її елементів. Ключовим тут є авторська гіпотеза щодо постійно повторюваного циклу синтезу даного механізму, під час якого відбувається трансформація як його елементів так і архітектурної моделі інтегрованого утворення. Архітектура такого утворення визначається через стійкий на

обраний момент часу систему перелік заданих елементів плато («Plateu») мови Archimate [20]. Формування механізму призводить до зміни конфігурації таких елементів. У той же час, корпоративна інтеграція також спричиняє перегляд складу та змісту цих елементів, потенціал яких має підсилитися у тому числі через розширення соціально-відповідального ведення бізнесу. Візуалізація даної логіки подана на рис. 1. В контексті такої моделі трансформацій слід усвідомлювати, що розгляд соціальної відповідальності можливий лише у разі усвідомлення місця корпоративного інтегрованого утворення в ієрархії народногосподарських зв'язків (суспільство на рис. 1 відображено у вигляді надсистеми, що в свою чергу як сприймає, так і виробляє вимоги щодо параметрів соціальної відповідальності бізнесу). Тобто на рис. 1 через елемент «Плато» відображено логіку виділення системних рівнів управління соціальною відповідальністю процесів корпоративної інтеграції. Тут слід наголосити, що подана на рис. 2 модель враховує настанови «концепції створення інтегрованої цінності [18, с. 350-358], яка передбачає сполучення різних рівнів та напрямів інтеграції: інтеграцію бізнесу та суспільства (створення та просування цінності, як суспільно значимого продукту), інтеграцію практик дотримання корпоративної соціальної відповідальності різних економічних суб'єктів, інтеграцію потенціалу окремих суб'єктів господарювання та їх бізнес-процесів за для максимального задоволення інтересів стейкхолдерів. Окрім того на рис. 1 означено напрямки проектного підходу щодо підсилення інтеграційних ефектів залученням принципів соціально-відповідального ведення бізнесу (таким проектами можуть бути, наприклад, проекти державно-приватного партнерства, навчання персоналу та розвитку споживачів).

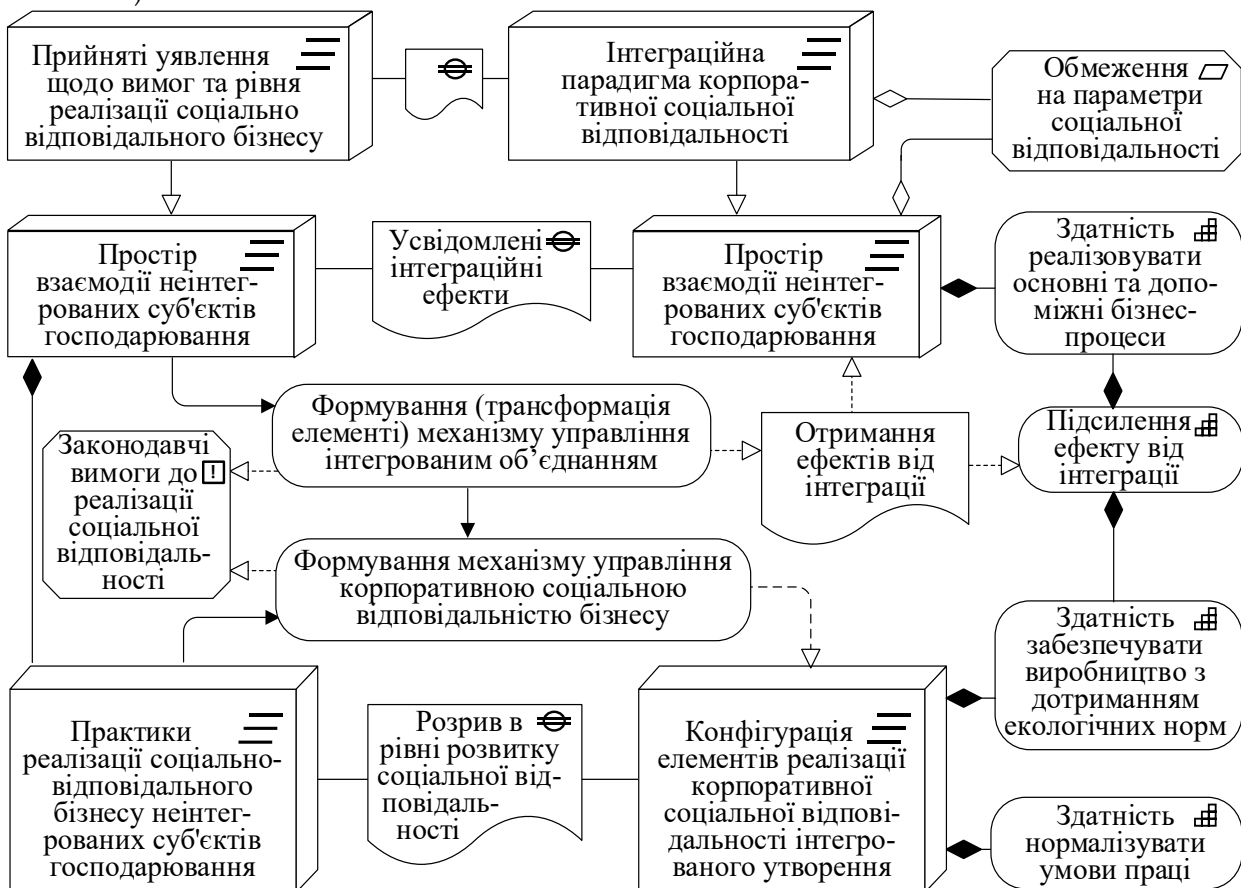


Рис. 1. Розкриття логіки формування інтеграційного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу

Джерело: авторська розробка

Подана на рис. 1 схема лише відображає місце механізму управління в трансформаційному процесі та потребує деталізації через визначення структури та логіки роботи такого механізму. Тут слід враховувати, що механізм управління пов'язаний з виробленням керівних впливів з боку суб'єкта управління на об'єкт управління. Говорячи про корпоративну соціальну відповідальність обов'язково варто розуміти складність представлення об'єкта управління нею. Так, соціально відповідальний бізнес здатний приваблювати споживача, але об'єктом управління все ж таки

виступають параметри позиціонування виходів бізнес-процесів підприємства на обраних сегментах ринку. Певним виключенням може бути орієнтація на рефлексивне управління, яке саме впливає на інтенції споживача, але навіть у такому випадку формується цілісний образ підприємства та його продукції в уявленнях споживача, а вже в рамках такого образу додаються аспекти соціальної спрямованості бізнесу. Подібну аналогію можна провести для реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності у екологічній сфері (соціальна відповідальність в рамках вимог стандартів якості та обмежень на рівень екологічності передбачає додавання принципу сумлінності їх реалізації). Керівні впливи орієнтуються на характеристики бізнес-процесів підприємства за для досягнення обраної стратегії взаємодії з оточенням при додержанні заданого рівня екологічних витрат. Тобто механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю пропонується розглядати як свого роду адаптер або регулятор діяльності механізму управління підприємством (корпоративною структурою) в цілому.

Отже, представлена на рис. 1 модель трансформації корпоративної архітектури містить розриви між поточним та бажаним її станом. Можна передбачити значний перелік мотивів проведення подібних трансформацій. У випадку мети дослідження наявний розрив (поданий елементом «Gap» мови Archimate [20]) пов'язується з залученням принципів ведення соціально відповідального бізнесу. При цьому передбачається множинність ефектів від залучення таких принципів. Перш за все такі ефекти лежать в площині покращення процесу створення цінності через синергетичне підсилення відповідних бізнес-процесів кращим сприйняттям продукції окремого підприємства чи цілої мережі виробничої кооперації споживачами (зростання споживання створюваної інтегрованим об'єднанням цінності через формування позитивного іміджу компанії). За такого підходу як всі учасники мережі виробничої кооперації можуть демонструвати прихильність соціально відповідальному веденню бізнесу, так і окремі суб'єкти господарювання можуть вступати в інтеграційну взаємодію за для долучення до високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності (соціальна відповідальність у даному випадку розглядається як додатковий до наведених у економічній літературі стимулів старту інтеграційного процесу). Модель зазначеної логіки взаємного підсилення розвитку соціальної відповідальності та успішності інтеграційної взаємодії через концепт покращення потенціалу створення вартості відображено на рис. 2.



Рис. 2. Покращення процесів формування та просування ціннісної пропозиції інтегрованого об'єднання підприємств переорієнтацією на принципи ведення соціально відповідального бізнесу

Джерело: авторська розробка

Звернемо увагу, що рис. 2 містить акцент на узгодження параметрів розподілу та реалізації корпоративного контролю з підтримкою соціально-відповідального ведення бізнесу. При цьому сфери прояву соціальної відповідальності подано як бізнес-спроможності корпоративного інтегрованого об'єднання (у даному випадку використано концепт «capabilities», заданий методологією побудови корпоративної архітектури BIZBOK [6]), які відповідно до означеного на рис. 1 підходу набуваються у тому числі інтеграційним шляхом (їх поява інтерпретується як один з можливих ефектів від інтеграції). Зрозуміло, що реалізація корпоративної соціальної відповідальності може мати добровільну (так звана американська модель) та примусову (європейська модель) природу. Відповідно рис. 2, приймаючи британську модель соціальної відповідальності, сполучаються обидва варіанти прояву її природу в інтеграційному процесі.

Окрім представленого на рис. 2 потоково-компетентнісного підходу до визначення доречності дотримання стандартів підтримки високого рівня соціальної відповідальності, мотиви такої підтримки містяться також у сферах етики та моралі, додержання законодавчих норм, альтруїзму, отримання політичних та інституційних переваг тощо. Кожен з таких мотивів, по-перше, має враховуватися в роботі механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю, який обов'язково повинен розташовуватися на різних рівнях системної ієрархії інтеграційної взаємодії (в розрізі горизонтальних та вертикальних інтеграційних зв'язків). По-друге, зазначені мотиви в рамках авторської гіпотези виступають стимулом інтеграційних перетворень. Саме тому вони на рис. 2 подані як окремі бізнес-спроможності («capabilities»), що в свою чергу дозволяє їх розглядати як об'єкт для відповідного механізму управління.

Тут актуалізується питання визначення складу та переліку таких бізнес-спроможностей або сфер діяльності підприємства, де корпоративна соціальна відповідальність перетворюється з центру витрат та центри інвестицій (центр витягання ефектів від інтеграційної взаємодії). Подана на рис. 2 схема лише розкриває логіку виділення бізнес-спроможностей, перелік яких не може бути уніфікованим для всіх випадків корпоративної інтеграції підприємств. При цьому пропонується перенесення існуючого у ISO 26000 переліку ключових сфер уваги соціально-відповідального бізнесу на подані на рис. 1 розриви між стійкими конфігураціями архітектури інтеграційної взаємодії (на елементи типу «gap»).

Оскільки рис. 2 лише ілюструє логіку представлення корпоративної соціальної відповідальності як окремої бізнес-спроможності інтегрованого об'єднання, наступним кроком формування задекларованого механізму управління є розробка повної його моделі. На рис. 3 така модель представлена в парадигмі визначення рольової структури учасників корпоративної інтеграції. Вона також лише розкриває лише загальну логіку моделювання та має адаптуватися до умов інтеграційної взаємодії конкретних суб'єктів господарювання.

На рис. 3 відображено структуру механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованого об'єднання підприємств, яку орієнтовано на узгодження параметрів підсилення бізнес-спроможностей з просуванні цінності на ринок. Таке узгодження реалізується поданими на рис. 3 такими елементами мови Archimate [20], як «інтерфейс». Динаміка роботи такого механізму відображена введенням сукупності практик реалізації наявних у інтегрованого об'єднання практик діяльності. Такі практики в рамках даної моделі інтерпретуються як важелі впливу механізму управління. Спрямовується такий вплив на бізнес-спроможності (елемент «capabilities») та контролюється через введені на рис. 3 форми управлінської звітності. Відображена на рис. 3 вкладеність бізнес-спроможностей дозволяє об'єднати та одночасно відокремити контури механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю та управління корпоративним інтегрованим об'єднанням в цілому. Забезпечення реалізації соціальної відповідальності у такому випадку реалізується як відповідний сервіс, що й відображено в поданій на рис. 3 архітектурній моделі.

Слід звернути увагу, що в поданій на рис. 3 архітектурній моделі механізму, корпоративна соціальна відповідальність реалізується не автоматично, а на основі дій в рамках узгодженої з уподобаннями стейкхолдерів системи ролей (ролі введено також й на рис. 2). Учасники інтегрованого утворення вибудовують свою поведінку в рамках призначених для них рольових уподобань (роль в рамках вимог Archimate [20] визначається як відповідальність за певну поведінку), які враховують узгоджені всіма учасниками інтеграційної взаємодії параметри соціальної відповідальності. Представлена на рис. 3 інтеграція практик діяльності різних учасників інтеграційної взаємодії дозволяє розглянути вплив корпоративної соціальної відповідальності на перебіг життєвого циклу підприємства (соціальна відповідальність у такому випадку перетворюється в інструмент продовження тривалості стадії експлуатації життєвого циклу).

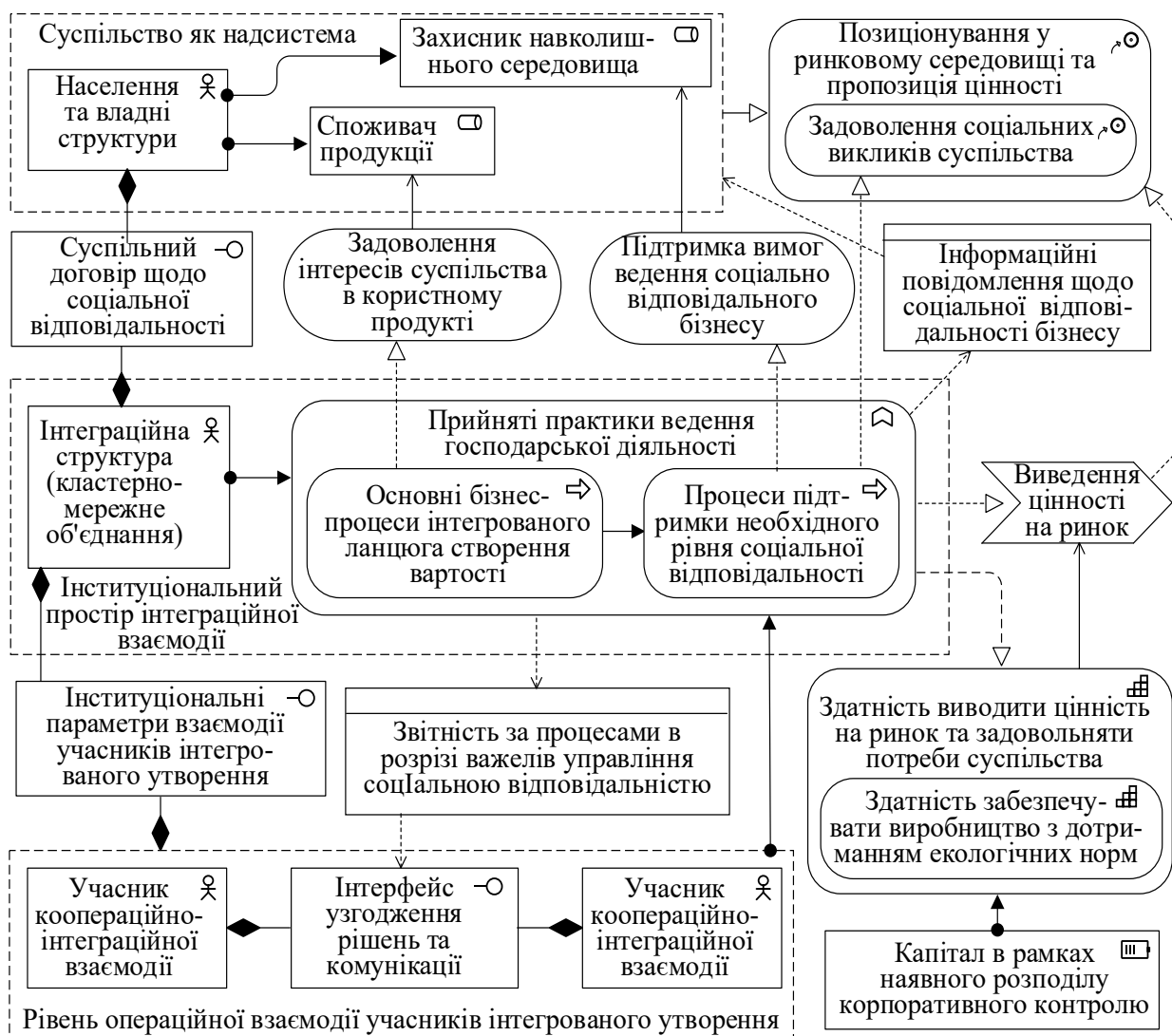


Рис. 3. Архітектурна модель системної ієрархії механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю  
Джерело: авторська розробка

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином в статті представлено теоретико-методичне забезпечення формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтеграційних структур бізнесу. Орієнтація на рольовий підхід при формуванні такого механізму дозволила врахувати розбіжності ступеня формалізації відносин та взаємозалежності учасників інтеграційної взаємодії. Корпоративна соціальна відповідальність розглядається в рамках розробленого механізму як інструмент підсилення наявних бізнес-спроможностей окремих учасників інтеграції та додається до сукупності інтеграційних ефектів. Для реалізації такої вимоги засобами архітектурного моделювання та з використанням мови Archimate представлено систему ієрархії інтеграційної взаємодії. Саме в рамках такої ієрархії відбувається реалізується перенесення (мапінг) принципів корпоративної соціальної відповідальності на всі інші об'єкти управління інтегрованим утворенням. Наявність такої системної ієрархії визначає перспективи проведення подальших досліджень. По-перше, враховуючи можливості Archimate до узгодження моделей різних рівнів планується розробка деталізованих моделі для кожної сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності як бізнес-спроможності. По-друге, передбачається введення до моделей компенсаторних механізмів щодо нівелювання росту витрат на реалізацію принципів соціальної відповідальності, що неможливо без розробки форми управлінського звітування, інтегрованих до моделей реалізації керівних впливів механізмів управління корпорацією та її соціальною відповідальністю.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Грицьков Є.В. Корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств: визначення, оцінка та особливості реалізації : монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 212 с.
2. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
3. Камишишникова Е.В. Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю : монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2020. 260 с.
4. Ковтун В.П. Концептуалізація проблематики корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3(2). С. 136-140.
5. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: Константа, 2018. 400 с.
6. Bata T., Lyndon P., Schlamann H., Ulrich W. *The Business Architecture Metamodel Guide*. Business Architecture Guild, 2020. 41 p.
7. Chandler D. *Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation*. SAGE Publications, 2017. 716 p.
8. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
9. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015. 60 p.
10. Golinska-Dawson P., Sychala M. *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors*. Berlin: Springer, 2019. 280 p.
11. GRI Sustainability Reporting Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>.
12. Idowu S.O., Baldo M.D. *Integrated Reporting. Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders*. Switzerland: Springer, 2019. 405 p.
13. Idowu S.O., Frederiksen C.S., Mermod A.Y. *Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice*. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. 369 p.
14. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
15. Köseoglu M.A., Yee Yick M.M., Parnell J.A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*. 2021. N 311. P. 1-15.
16. Monkelbaan J. *Governance for the Sustainable Development Goals*. Singapore: Springer Singapore, 2019. 232 p.
17. Mulej M., O'Sullivan G., Štrukelj J. *Social Responsibility And Corporate Governance: Volume 1: Preconditions For Integration*. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 316 p.
18. Nashchekina O.M., Nwafor F.N., Tymoshenkov I.V. Aligning the Interests of Business and Society: Shared Value, Integrated Value, And Corporate Social Responsibility. *Business-Inform*. 2020. № 10. P. 349-361.
19. Porter M.E., Kramer M.R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 2002. № 12.
20. Wierda G. *Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language*. The Netherlands: R&A, 2021. 236 p.

**REFERENCES:**

1. Hryts'kov YE.V. (2021) *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' budivel'nykh pidpryyemstvo: vyznachennya, otsinka ta osoblyvosti realizatsiyi* (Corporate social responsibility of construction enterprises: definition, assessment and implementation features). Kharkiv: FOP Panov A.M.
2. Hutsalyuk O.M. (2018) *Upravlinnya intehratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpryyemstvo: teoriya, metodolohiya, praktyka* (Management of integrated development of corporate enterprises: theory, methodology, practice). Zaporizhzhya: Vydavnychy dim «Hel'vetyka»
3. Kamyshnykova E.V. (2020) *Metodolohiya stratehichnoho upravlinnya korporatyvnoyu sotsial'noyu vidpovidal'nistyu* (Methodology of strategic management of corporate social responsibility). Mariupol': DVNZ «PDTU».
4. Kovtun V.P. (2018) *Kontseptualizatsiya problematyky korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti* (Conceptualization of issues of corporate social responsibility). *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2018. No. 3(2). P. 136-140.
5. Serdyukov K.H. (2018) *Korporatyvnyy kontrol' v hospodars'kykh tovarystvakh: teoriya, metodolohiya, praktyka* (Corporate control in economic companies: theory, methodology, practice). Kharkiv: Konstanta.
6. Bata T., Lyndon P., Schlamann H., Ulrich W. (2020) *The Business Architecture Metamodel Guide*. Business Architecture Guild.
7. Chandler D. (2017) *Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation*. SAGE Publications.
8. Finkelstein C. (2006) *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House.

9. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
10. Golinska-Dawson P., Spychała M. (2019) Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors. Berlin: Springer.
11. GRI Sustainability Reporting Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>.
12. Idowu S.O., Baldo M.D. (2019) Integrated Reporting. Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders. Switzerland: Springer.
13. Idowu S.O., Frederiksen C.S., Mermod A.Y. (2015) Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice. Switzerland: Springer International Publishing.
14. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
15. Köseoglu M.A., Yee Yick M.M., Parnell J.A. (2021) The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*. No. 311. P. 1-15.
16. Monkelbaan J. (2019) Governance for the Sustainable Development Goals. Singapore: Springer Singapore.
17. Mulej M., O'Sullivan G., Štrukelj J. (2020) Social Responsibility And Corporate Governance: Volume 1: Preconditions For Integration. Cham: Palgrave Macmillan.
18. Nashchekina O.M., Nwafor F.N., Tymoshenko I.V. (2020) Aligning the Interests of Business and Society: Shared Value, Integrated Value, And Corporate Social Responsibility. *Business-Inform*. No. 10. P. 349-361.
19. Porter M.E., Kramer M.R. (2020) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. № 12.
20. Wierda G. (2021) Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language. The Netherlands: R&A

## THE MECHANISM FORMATION FOR MANAGING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES' INTEGRATED ASSOCIATIONS AND CLUSTER-NETWORK STRUCTURES

Tetiana VLASENKO, Andriy PYLYPENKO

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Accounting and Business Consulting  
Department, Kharkiv, Ukraine

*Economic actors achieve competitive success by integrating efforts to promote value. Such joint efforts could create conditions for increased market power and unfair abuse of other market agents. Given society's desire to maintain sustainable development, creating a mechanism for managing corporate social responsibility is crucial. Moreover, this mechanism should also consider the peculiarities of the enterprises' integration interaction.*

*The scientific paper aims to develop theoretical and methodological support for providing the influence on the corporate social responsibility of integrated business structures. It also plans to develop recommendations for appropriate mechanism implementation, which understand the differences among types of economic integration.*

*The author's proposals are based on the concept of creating integrated value. They use the enterprise architecture modeling toolkit and ArchiMate modeling language. The logic of the integration mechanism formation for managing the business's corporate social responsibility has been revealed with ArchiMate language. ArchiMate helped to map the direction of the social responsibility disclosure as one of the integration effects. The levels of integration effect manifestation have been determined. These levels are business and society integration, various types of business integration under enterprise interaction with stakeholders, and business practices integration. Under such an approach, corporate social responsibility has been considered a tool for support and synergistic expansion of individual business capabilities of the integration interaction participants. The principle scheme for connecting the corporate social responsibility management mechanism with the integrated corporate entity management mechanism has been developed. A scheme for improving the integrated enterprises association value proposition with socially responsible principles has been proposed. The possibility of the business capabilities map usage for involving corporate social responsibility in the integration process has been realized. A role-based approach has been used to describe the corporate social responsibility management mechanism operation.*

*The developed recommendations for the proposed management mechanism modeling make it possible to turn corporate social responsibility into an additional factor for obtaining competitive advantages and developing the integrated enterprises association potential.*

**Keywords:** corporate social responsibility, management mechanism, integration interaction, cluster-network structure, institutional design, architectural modeling