

*Edyta Bielińska – Dusza**
*Wojciech Pająk***

**METODYCZNA KONCEPCJA BADANIA SPOŁECZNEJ
ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA
W KSZTAŁTOWANIU STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU**

1. UWAGI WSTĘPNE

Przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach otoczenia, natomiast analiza relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem, od dawna jest obecna w literaturze przedmiotu. W ostatnim okresie czasu, zauważamy coraz większą konieczność respektowania przez przedsiębiorstwo wymagań otoczenia. Sprowadza się ją nie tylko do uwzględniania w jego funkcjonowaniu reakcji na oczekiwania otoczenia, ale coraz częściej monitoruje się działalność tego podmiotu w aspekcie społecznym, ekonomicznym czy ekologicznym¹. Jak dowodzą badania² opublikowane na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos, zawierające opinie szefów firm dotyczące celu, oddziaływania i wiodącej roli

* Dr, Katedra Analiz Strategicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Dr, Katedra Analiz Strategicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Por. H. Piekarczyk, A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna z perspektywy procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, s. 209-221.

² Badanie zostało przeprowadzone w październiku 2011 r. przez Economist Intelligence Unit (EIU) na zlecenie firmy doradczej Deloitte. Badanie objęło swoim zasięgiem 390 szefów firm. Zob. *CSR firm powinien stać się elementem oceny ich działalności. Sfera gospodarcza może przyczynić się do eliminacji największych problemów społecznych*. Informacja prasowa: Davos, 26 stycznia 2012 r.

W ramach badania zagadnień w zakresie oddziaływania biznesu na społeczeństwo, firma Deloitte zebrała dodatkowo ponad 1000 opinii swoich pracowników z biur z całego świata - przedstawicieli pokolenia Y (czyli osób urodzonych po 1981 r.). Zdaniem ponad połowy badanych (52%), biznes bardziej niż jakakolwiek inna sfera działalności społeczeństwa będzie w przyszłości odgrywał znaczącą rolę w rozwiązywaniu największych problemów społecznych. Ponadto 92% respondentów jest zdania, że sukces działalności gospodarczej powinien być mierzony nie tylko wysokością wypracowanego zysku firmy, ale także jej „celem społecznym”, www.deloitte.com/business-society [dostęp 10.02. 2012].

biznesu w społeczeństwie, 76% badanych przedsiębiorców uważa, iż wartość firmy należy oceniać nie tylko mierząc zysk, ale także na podstawie pozytywnego wpływu jej podstawowej działalności na społeczeństwo. Społeczne aspekty działalności gospodarczej stają się coraz ważniejszym elementem światowego biznesu. Dlatego też wydaje się, że z punktu widzenia zapewnienia długotrwałego rozwoju firmy, w ramach stosowanych strategii rozwoju coraz większe znaczenie odgrywać zaczynają strategie zrównoważonego rozwoju. Tak więc, coraz częściej podkreśla się model społecznego przedsiębiorstwa, który akceptuje istnienie innych, niż akcjonariusze i właściciele, grup interesu. Istotnym determinantem strategii zrównoważonego rozwoju wydaje się być społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – Corporate Social Responsibility (CSR). Jednakże z badań³ przeprowadzonych przez biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, wynika, że zaledwie 20% przebadanych firm zastosowało wybrane przez siebie instrumenty i systemy zarządzania CSR, pozostałe firmy kształtując strategię działania przedsiębiorstwa nie uwzględnia tak istotnych zagadnień. Stąd też wydaje się, że zagadnienia opracowania metodycznej koncepcji badania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w kształtowaniu strategii zrównoważonego rozwoju, przyjęte jako podstawowy cel niniejszego artykułu, są problematyką aktualną i potrzebną. Ponadto rozważania teoretyczne dotyczące tego zagadnienia zostaną dopełnione analizą przypadku. Będzie nim badanie roli i znaczenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w kształtowaniu strategii zrównoważonego rozwoju. Proces identyfikacji tego zjawiska odniesiemy do wybranej Firmy z branży tytoniowej⁴.

2. CHARAKTERYSTYKA POJĘĆ PODSTAWOWYCH

Podpunkt ten rozpoczniemy od przyjęcia definicji: CSR, strategii, zrównoważonego rozwoju oraz strategii zrównoważonego rozwoju, bez ich szczegółowej charakterystyki⁵.

³ Badanie przeprowadzono: w Polsce, na Węgrzech, Litwie, Słowacji, w Chorwacji, Macedonii, Bułgarii i Turcji. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza; Opracowanie w ramach projektu „Przyspieszenie wdrażania praktyk CSR w nowych państwach członkowskich UE i w krajach kandydujących, jako instrument harmonizacji, konkurencyjności i spójności społecznej w UE” wdrażanego przez biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) <http://www.acceleratingcsr.eu> dn. 15 XII 08, s. 11.

⁴ Z uwagi na brak zgody kadry zarządzającej, nazwa firmy nie została podana.

⁵ Z uwagi na ograniczenie dotyczące objętości tekstu szczegółowa charakterystyka nie zostaje omówiona. Podstawowe pojęcia znajduje się w badaniach. *CSR jako instrument strategii zrównoważonego rozwoju*. Praca realizowana w ramach badań statutowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pod. kier. M. Lisińskiego (Umowa nr 30/KAS/1/2007/S/391).

Wraz z dynamiką zmian gospodarczych, politycznych i społecznych, poglądy na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa ulegają ciągłej ewolucji⁶. Zainteresowanie tym zagadnieniem rozpowszechniło się w latach 50 i 60. Natomiast pionierem w zakresie badań dotyczących wrażliwości przedsiębiorstwa na sprawy społeczne zalicza się m.in. R. Ackerman⁷, który uważał, iż szybkie reagowanie menedżerów na problemy społeczne, już we wczesnej fazie ich rozwoju, powinno być celem społecznych dążeń korporacji tak, aby władze państwowe lub opinia publiczna nie zdążyły ingerować w jego rozwiązanie, narzucając sposób postępowania, nie zawsze korzystny dla korporacji.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną, etyczną, prawną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami⁸. P.F. Drucker, zauważa, że społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstw i uznaje za nieprawdziwe stwierdzenie odwrotne, którego wyznawcą jest M. Friedman - "co dobre dla biznesu, jest dobre dla kraju"⁹.

Nawiązując do słów M. Friedmana powinniśmy zauważyć, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ulega różnorodnym zmianom zależnym od wymagań w poszczególnych krajach. Na terenie Polski etapy rozwoju CSR kształtowały się następująco¹⁰:

1. Lata 1997-2000 można opisać, jako stadium milczenia i całkowitego braku zainteresowania;
2. Lata 2000-2002 CSR budziło niechęć, a niekiedy nawet sprzeciw i agresję ze strony części liderów biznesu, publicystów ekonomicznych, przekonanych, że wolny rynek jest panaceum na wszelkie problemy;

⁶ Z uwagi na cel artykułu charakterystyka ewolucji poglądów na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak również analiza porównawcza prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji zostanie pominięta. Jednocześnie zainteresowanych tym tematem odsyłamy do badań na podstawie, których powstał niniejszy artykuł.

Zob. A. B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, July – August; *Corporate Social Responsibility. Necessity not a choice*, Grant Thornton International, 2008; *Doing good. Business and sustainability challenge*, The Economist Intelligence Unit, 2008.

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 116.

⁸ Por. Komisja Europejska COM(2001)366, www.csrinfo.org dn.19-12-2008; podobne stanowisko prezentuje m.in. J. McGiure, *Contemporary Management*, praca zbiorowa pod red. I. W. Mc Guire'a, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1974, p. 458.

⁹ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 418.

¹⁰ „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna...”, *op. cit.*, s. 22.

3. Lata 2002-2004 to zainteresowanie, a nawet moda na publiczne deklaracje uznania dla roli zasad etyki i odpowiedzialności społecznej, jako fundamentów działania każdej firmy;

4. Lata 2004-2005 to rozwój konkretnych, choć częściowych projektów, obejmujących wybrane, znaczące obszary funkcjonowania firm;

5. Lata 2006-2007, to próba łączenia CSR ze strategiami realizowanymi w firmie.

Analizując powyższe wydaje się, że słowa W. Gasparskiego są nader aktualne, a mianowicie iż potrzebny jest alians biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym¹¹. Mogło by się to przyczynić do efektywniejszej realizacji ostatniego piątego etapu, jaki istnieje w chwili obecnej.

W dalszej części podejmiemy próbę krótkiego scharakteryzowania najbardziej znaczących, naszym zdaniem, propozycji określenia pojęcia strategii zrównoważonego rozwoju. Rozpocniemy od przyjęcia definicji: strategii, zrównoważonego rozwoju oraz strategii zrównoważonego rozwoju.

Analizując literaturę przedmiotu zauważamy, iż istnieją wiele definicji strategii, choć żadna z nich nie ogólnie obowiązująca. Poszczególni autorzy w różny sposób rozumieją termin „strategia”.

Dla celów niniejszego artykułu przyjmujemy definicję prezentowaną przez J. B. Quinna, wg którego *strategia* - to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i uplasować zasoby organizacji w trwały układ oparty na własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów¹².

W literaturze z zakresu rozwoju zrównoważonego, możemy zauważyć, że definicje te kładą nacisk na dwie podstawowe kwestie. Pierwsza, polegająca na konieczności zachowania przyrodniczych systemów podtrzymujących życie, wyraża się w zachowaniu trwałości podstawowych procesów przyrodniczych i równowagi ekologicznej. Druga odnosi się do równoprawnej w sensie

¹¹ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP Polska, Warszawa 2002, s. 18. Zob. także: Rybak M. *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2004.

¹² H. Kreikebaum wymienia następujące elementy strategii: strategię w przedsiębiorstwie zmieniają się w zależności od warunków otoczenia. Mogą one te warunki zmieniać lub im ulegać w ramach procesów adaptacyjnych. Ukazują, w jaki sposób posiadane zasoby można wykorzystać do spełnienia zamiarów przedsiębiorcy. Nadają ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa. Celem strategii jest tworzenie i rozwój długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 27.

społecznym integracji działań. Jednakże biorąc pod uwagę cel niniejszego artykułu przyjmujemy następującą definicję **rozwoju zrównoważonego**¹³ przyjętą przez Fundację Ośrodka Edukacji Ekologicznej: „*rozwój zrównoważony nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny zasobów środowiska, jest to rozwój człowieka w harmonii z przyrodą. Opiera się na jednoczesnym respektowaniu praw przyrody, praw ekonomii i praw rozwoju społeczeństw. Trwały, zrównoważony rozwój oznacza znalezienie harmonii między aspektem przyrodniczym, aspektem społecznym i aspektem gospodarczym (ekonomicznym) w każdym ludzkim działaniu, podobnie jak układ trzech łopat śruby okrętowej, które dają jednocześnie napęd i stabilność*”¹⁴.

Rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa, co wcześniej podkreślaliśmy, to taki rozwój, w którym osiąga się równowagę ekonomiczną, społeczną i ochrony środowiska poprzez realizację odpowiednio przemyślanych celów, zapisanych w strategii i mierzonych odpowiednimi wskaźnikami. Polega on na maksymalizowaniu korzyści z rozwoju ekonomicznego. Warunkiem tego jest jednak to, że chroni się jednocześnie i zapewnia odtwarzanie użytecznych zasobów naturalnych w długim okresie czasu. Z tego względu jego zasadniczą cechą jest dostosowanie tempa rozwoju przedsiębiorstwa do stanu środowiska przyrodniczego, w drodze eliminacji procesów i działań szkodliwych dla tego środowiska oraz promowania przyjaznych mu sposobów gospodarowania¹⁵. Strategia zrównoważonego rozwoju wymaga zaangażowania kierownictwa przedsiębiorstwa w trzy podstawowe obszary: kapitał ludzki, przestrzeń współdziałania oraz w systemy wartości¹⁶.

¹³ Za prekursora „rozwoju zrównoważonego” można uznać J.W. Forrester’a. Por. J.W. Forrester, *Urban Dynamics*, Portland, OR: Productivity Press, 1969. Literatura z tego zakresu charakteryzuje się dużą ilością definicji określających rozwój zrównoważony w sposób mniej lub bardziej szczegółowy. Można łatwo zauważyć, iż pojęcie zrównoważonego rozwoju początkowo związane było przede wszystkim z koniecznością ochrony środowiska i zasobów naturalnych ziemi. Z kolei, obecnie oznacza ono rozwój gospodarczy odpowiadający zapotrzebowaniom teraźniejszości i jednocześnie pozostawiający przyszłym pokoleniom możliwość zaspokojenia ich własnych potrzeb.

Zob. także: D. Hitchcock, M. Willard, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Earthscan Publications Ltd. 2007.

¹⁴ *Edukacja w Naturze*, Ośrodek Edukacji Ekologicznej EKO-OKO, Warszawa 2000, s. 29.

¹⁵ Strategia zrównoważonego rozwoju musi, zatem między innymi, uwzględniać: potrzebę trwałego rozwoju, potrzebę rozwiązywania problemów bieżących, potrzeby przyszłościowe, kojarzenie potrzeb bieżących z przyszłościowymi, wzajemne uwarunkowania problemów rozwoju ekonomicznego, społecznego i ochrony środowiska. J. Hycnar, M. Bugajczyk, J. Duda, *Koncepcja wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w energetyce. Przyszłość energetyczna Polski*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią, PAN, Kraków 2002, s. 117.

¹⁶ Z uwagi na ograniczenie dotyczące objętości tekstu szczegółowa charakterystyka nie zostaje omówiona. Pojęcie strategii zrównoważonego rozwoju wraz z wymienionymi obszarami znajduje się w cytowanych badaniach.

Zgodnie z przyjętym, w niniejszym opracowaniu, założeniami rozumienia strategii zrównoważonego rozwoju przejdziemy do opracowania metodycznej koncepcji badania działań CSR.

3. METODYCZNA KONCEPCJA BADANIA DZIAŁAŃ CSR

Zakładając, że strategia zrównoważonego rozwoju stanowi integralną część strategii organizacji, jej badanie powinno uwzględniać strategię rozwojową, strategię konkurencji oraz strategię relacyjne przedsiębiorstwa. Badanie strategii zrównoważonego rozwoju w znaczeniu ogólnym obejmuje zatem problematykę dotyczącą składników tej strategii oraz jej wpływu na formułowanie strategii organizacji (zob. tab. 1).

Strategie relacyjne (niekonkurencyjne) stanowią uzupełnienie strategii rozwojowej i strategii konkurencji. Ich celem jest uzyskanie uprzywilejowanych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem podczas formułowania i realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Relacje te dotyczą następujących podmiotów: konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów, związków zawodowych, związków właścicieli oraz sojuszników strategicznych.

Koncepcja badania działań CSR dotyczy wdrożenia i realizacji zaprojektowanej strategii organizacji. Koncepcja ta powinna ona uwzględniać podstawowe wymagania stawiane takiemu postępowaniu. Przyjmijmy zatem, że pod pojęciem metodyki będziemy rozumieć zbiór zasad, sposobów osiągnięcia określonego celu z wykorzystaniem szczegółowych norm postępowania właściwych danej nauce¹⁷, uwzględniających poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw wskazujących sposoby działania (zasady metody, wskazania praktyczne) prowadzące do celu¹⁸. Na tej postawie możemy mówić o charakterze procesowym i zasobowym metodyki¹⁹. Charakter procesowy, określony jest poprzez procedurę zaś charakter zasobowy dotyczy wykorzystywanych w ramach metodyki metod i technik badania.

Jak wskazują przeprowadzone badania, 50% firm stosuje wybrana przez siebie strategię w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce...*, *op. cit.*, s. 9.

¹⁷ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1989, s. 330.

¹⁸ Z. Martyniak, *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, 1976, nr 8.

¹⁹ Z. Szeloch, *Doradztwo organizacyjne; Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska, 1992, s. 119.

Tabela 1. Analiza zadań w zakresie formułowania strategii zrównoważonego rozwoju

Zadania korporacji w zakresie formułowania strategii zrównoważonego rozwoju	Zadania strategicznej jednostki biznesu w zakresie formułowania strategii zrównoważonego rozwoju
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena uwzględnienia czynników mających wpływ na zrównoważony rozwój korporacji w analizie makrootoczenia 2. Analiza potencjału strategicznego korporacji ze względu na możliwość realizacji strategii zrównoważonego rozwoju 3. Określenie czy pozycja strategiczna korporacji daje możliwość realizacji strategii zrównoważonego rozwoju 4. Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji korporacji pod kątem stosowania strategii zrównoważonego rozwoju 5. Ocena wizji, misji i celów strategicznych korporacji ze względu na zrównoważony rozwój 6. Koordynacja i konsolidacja systemów celów strategicznych korporacji w zakresie zrównoważonego rozwoju 7. Analiza podstawowych reguł działania, określania kryteriów oceny i wyboru strategii, formułowanie opcji strategicznych korporacji pod kątem strategii zrównoważonego rozwoju 8. Weryfikacja poszczególnych programów działania SJB i programów funkcjonalnych pod kątem ich realności, skuteczności i efektywności w zakresie zrównoważonego rozwoju 9. Analiza budżetów na realizację poszczególnych programów zrównoważonego rozwoju 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza otoczenia konkurencyjnego SJB ze względu na możliwość realizacji strategii zrównoważonego rozwoju 2. Analiza potencjału strategicznego SJB ze względu na możliwość realizacji strategii zrównoważonego rozwoju 3. Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji SJB w zakresie możliwości realizacji strategii zrównoważonego rozwoju 4. Analiza specyficznych uwarunkowań działania SJB, formułowanie celów strategicznych i analiza koniecznych do rozwiązania problemów strategicznych w zakresie zrównoważonego rozwoju 5. Ocena szczegółowych programów działań (planów operacyjnych) i budżetów SJB w zakresie zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o powyższe rozważania można stwierdzić, że metodyka badania działań CSR obejmuje procedurę postępowania oraz metody i techniki wykorzystywane w tej procedurze²⁰. Zatem metodyka służąca do badania działań CSR powinna być: usystematyzowanym postępowaniem, opartym na naukowych zasadach badawczych, spełniającym wymagania metodyczne, mającym na celu jego doskonalenie²¹.

W literaturze przedmiotu spotyka się trzy ogólne metody badania organizacji²²:

1. Podejście opisowo-ulepszące (metoda diagnostyczna), polegające na tym, że na zarejestrowany stan faktyczny, poddawany jest krytycznej ocenie i analizie w celu zaprojektowania wariantów usprawnień,
2. Podejście funkcjonalno-wzorujące (metoda prognostyczna), zakładające, że punktem wyjścia w procesie badawczym jest zaprojektowanie wizji stanu idealnego badanego obiektu a następnie polegające na poszukiwaniu sposobów zaadoptowania go do istniejących warunków i możliwości,
3. Podejście diagnostyczno-funkcjonalne, starające się pogodzić podejście opisowo-ulepszące z podejściem funkcjonalno-wzorującym.

Proponowany sposób badania działań CSR zakłada zastosowanie podejścia diagnostycznego.

Metoda diagnostyczna wykorzystywana jest jako uniwersalne podejście do badania i usprawniania wszelkich systemów (zob. rys. 1). Metoda ta umożliwia usprawnienie badanego obiektu poprzez²³: identyfikację (analizę), diagnozę i ocenę stanu istniejącego, wykrycie wszelkich nieprawidłowości (dysfunkcji) w badanym obiekcie oraz zaprojektowanie i wdrożenie niezbędnych usprawnień.

Korzystając z metody diagnostycznej trafną diagnozę można postawić wówczas, gdy dysponujemy odpowiednią wiedzą o badanym obiekcie oraz jesteśmy w stanie zidentyfikować powiązania przyczynowo-skutkowe wewnątrz badanego obiektu jak również badanego obiektu z jego otoczeniem.

²⁰ Bardziej rozbudowaną klasyfikację metod uwzględniającą kategorie pośrednie pomiędzy „metodami najogólniejszymi a zasadami czyli metodami najbardziej szczegółowymi” Z. Martyniak np. „*Organizatoryka*”, PWE, Warszawa 1987, s. 127 - 128. W myśl tej propozycji, stosując kryterium malejącego stopnia ogólności można wyróżnić: zasady, strategie, metody ogólne, grupy metod szczegółowych, metodyki szczegółowe, metody szczegółowe, grupy technik i techniki poszczególne.

²¹ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995, s. 39.

²² Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 51-52.

²³ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 61.



Rysunek 1. Usprawnianie obiektu metodą diagnostyczną

Źródło: opracowano na podstawie H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 60.

Na podstawie przedstawionych założeń metodyki badania organizacji, proponuje się aby proces badania działań CSR obejmował następujące etapy²⁴:

1. Określenie celu, przedmiotu i zakresu badania działań CSR
2. Wstępną identyfikację i konkretyzację metody badania działań CSR
3. Dobór kryteriów oceny działań CSR
4. Opracowanie zasad pomiaru i oceny działań CSR
5. Identyfikację stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych dotyczących działań CSR
6. Syntezę wyników badania i określenie kierunków doskonalenia CSR

W ramach poszczególnych etapów sformułowane zostaną szczegółowe zadania badawcze (zob. tab. 2). Strategia zrównoważonego rozwoju w procesie badawczym, będzie postrzegana jako pewien zbiór cech obiektu badania. Cechy te stanowią podstawę do sformułowania kryteriów oceny działań CSR. W związku z tym, że działania CSR mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, proponuje się zastosowanie skal mieszanych określających stopień nasilenia badanej cechy (kryteria o charakterze ilościowym – skale liczbowe, kryteria o charakterze jakościowym – skale opisowe) oraz opowiadającą im ocenę istotności błędu z punktu widzenia celów strategicznych organizacji (np. brak błędu, błąd nieistotny, błąd mało istotny, błąd istotny, błąd bardzo istotny). Należy zauważyć, że niektóre kryteria, ze względu na ich złożoność, będą miały charakter wielostanowy. Do ich oceny proponuje się zastosowanie metody oceny cech o realizacjach niebinarnych (zob. tab. 3).

²⁴ Opracowano na podstawie *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu organizacji*, red. M. Lisiński, PWE Warszawa 2011, s. 188-236.

Tabela 2. Proces badawczy strategii zrównoważonego rozwoju

Etap	Zadania badawcze
1. Określenie celu, przedmiotu i zakresu badania działań CSR	<p>Cele ogólne badania: sprawdzenie czy występują zjawiska dewiacyjne dotyczące działań CSR, ocena ich istotności oraz sformułowanie hipotez usprawniających.</p> <p>Cele szczegółowe badania: wskazanie słabych punktów działań związanych z realizacją tej strategii, określenia istotności popełnionych błędów, oraz sformułowanie kierunków doskonalenia CSR.</p> <p>Przedmiot badania: działania CSR.</p> <p>Zakres badania: niezależne przedsięwzięcie badawcze polegające na rozpoznaniu i inwentaryzacji problemów związanych z działaniami CSR.</p>
2. Wstępna identyfikacja i konkretyzacja metody badania działań CSR	<p>Rozpoznanie warunków badania poprzez zebranie podstawowych danych o CSR i działaniach CSR.</p> <p>Dobór metod i techniki szczegółowych: analiza dokumentacji, wywiad, kwestionariusz, ankieta.</p>
3. Dobór kryteriów oceny działań CSR	<p>Kryteria dotyczące poszczególnych kierunków działań CSR.</p> <p>Definiowaniu istoty i charakteru kryteriów oraz ich rangowanie.</p>
4. Opracowanie zasad pomiaru i oceny działań CSR	<p>Opracowanie skal pomiarowych adekwatnych dla poszczególnych kryteriów. W ramach skal pomiarowych określenie możliwych stanów oraz ewentualnych wzorców.</p>
5. Identyfikacja stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych dotyczących działań CSR	<p>Zastosowanie wypracowanych wcześniej narzędzi badawczych do pomiaru cech opisujących działania CSR na podstawie zebranych i przeanalizowanych informacji.</p>
6. Synteza wyników badania i określenie kierunków doskonalenia CSR	<p>Określenia istotności zidentyfikowanych błędów dotyczących działań CSR.</p> <p>Określenie postulowanych kierunków zmian mających na celu usunięcie zdiagnozowanych dewiacji dotyczących CSR²⁵.</p>

Źródło: opracowanie własne.

²⁵ Należy przy tym zaznaczyć, że nie jest to szczegółowy program a tylko podstawa do jego opracowania.

Tabela 3. Zasada oceny dla cech o realizacjach niebinarnych

Oceniany stan		Określenie stanu
walor	wada	
bardzo duży	brak	błąd nie występuje, zaleta strategii zrównoważonego rozwoju
duży	mały	błąd nieistotny, możliwość wystąpienia zakłóceń podczas realizacji strategii zrównoważonego rozwoju
średni	średni	błąd mało istotny, możliwość pojawienia się problemu podczas realizacji strategii zrównoważonego rozwoju
mały	mały	błąd istotny, zakłócenia podczas realizacji strategii zrównoważonego rozwoju
brak	bardzo duży	błąd bardzo istotny, znaczące zakłócenia podczas realizacji strategii zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowano na podstawie A. Nalepka, *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 71.

Szczególną rolę w procesie badania działań CSR odgrywają techniki zbierania i prezentacji informacji. W oparciu o uzyskane dzięki nim, dobre jakościowo informacje możliwe jest poprawne przeprowadzenie analizy, diagnozy oraz zaproponowanie kierunków usprawnień w ramach danej metody (zob. tab. 4).

Tabela 4. Źródła i techniki gromadzenia i prezentacji informacji

Źródła informacji	Techniki gromadzenia informacji	Techniki prezentacji informacji
<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy - procesy pracy - dokumentacja: techniczna, technologiczna i organizatorska - wytwór pracy - wiedza i doświadczenie prowadzącego badanie 	<ul style="list-style-type: none"> - obserwacja bezpośrednia - techniki socjologiczne - analiza dokumentacji - techniki audiowizualne - studiowanie dokumentacji 	<ul style="list-style-type: none"> - techniki graficzne - techniki tabelaryczne - kwestionariusze - modele, makiety - fotografie, filmy, nagrania magnetofonowe - opisy słowne

Źródło: Opracowano na podstawie H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 67.

Odrębną grupę stanowią techniki umożliwiające analizę i diagnozę działań CSR na podstawie zebranych informacji. Podstawową rolę odgrywają tu techniki porównawcze, krytycznej oceny i analizy oraz techniki ilościowe: matematyczne i statystyczne.

Technikami wykorzystywanymi w ramach projektowania usprawniającego są techniki analityczne, modele i wykresy. Szczególną znaczenie na tym etapie postępowania badawczego mają techniki heurystyczne. Ich zastosowanie umożliwia znajdowanie nowych oryginalnych rozwiązań dotyczących działań CSR.

4. SYNTEZA WYNIKÓW BADAŃ I USTALENIE KIERUNKÓW DOSKONALENIA STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU FIRMY

W pierwszym zadaniu badawczym zaprezentowane zostanie syntetyczne zestawienie ocen i wynikających z nich błędów diagnostycznych, a także określona zostanie ich istotności dla racjonalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cały tok postępowania odniesiony zostanie do działań²⁶ podejmowanych przez Firmę dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Analiza realizowanych przez Firmę działań związanych z CSR, daje podstawę do wyprowadzenia ustaleń diagnostycznych.

Porównanie, ustalonych w wyniku identyfikacji przedsięwzięć dotyczących CSR podejmowanych przez Firmę ze stanem wzorcowym, przyjętym dla poszczególnych kryteriów oceny, pozwala na określenie ustaleń diagnostycznych. Syntetyczne ich zestawienie ujmuje tabela (zob. tab. 5). Pobieźna analiza zawartości tabeli, pozwala zauważyć stan cech - działań realizowanych w ramach CSR. Wynika z niej, że podejmowane przez Firmę przedsięwzięcia, dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zostały generalnie ocenione pozytywnie. Jednak ich szczegółowa analiza połączona z identyfikacją przyczyn powstałych nieprawidłowości oraz wskazaniem wniosków zmierzających do doskonalenia strategii zrównoważonego rozwoju, będzie przedmiotem dalszych rozważań.

²⁶ Z uwagi na brak miejsca, prezentacja działań w ramach wybranych programów CSR, w które angażuje się Firma zostaną pominięte. Zainteresowanych odsyłamy do *CSR jako instrument...*, *op. cit.*

Tabela 5. Zestawienie stanu działań podejmowanych przez Firmę dotyczących CSR

Kryterium / ocena	1	2	3	4	5
<i>Działania przedsiębiorstwa</i>					
Aktywne		■			
Pasywne				■	
<i>Rodzaj odpowiedzialności przedsiębiorstwa</i>					
Ekonomiczna	■				
Prawne	■				
Filantropijne			■		
<i>Sposób wdrażania zasad umowy społecznej</i>					
Reaktywne					■
Obronne				■	
Proaktywne		■			
<i>Typ zobowiązań</i>					
Partnerzy wewnętrzni		■			
Partnerzy zewnętrzni	■				
<i>Rodzaj działań</i>					
Etyczne	■				
Nieetyczne					■
<i>Rodzaju obszaru odniesienia</i>					
Różnorodność	■				
Wartość dodana		■			
Produktywność		■			
Zdrowotność		■			
Rozwój	■				

Źródło: opracowanie własne.

Legenda: poszczególne oznaczenie kolumn odpowiadają następującej skali ocen:

1. Brak błędu, odpowiada realizacji działań w pełni. 2. Błąd nieistotny, brak realizacji działań w niewielkim stopniu. 3. Błąd małoistotny, brak realizacji działań w średnim stopniu. 4. Błąd istotny, brak realizacji działań w bardzo dużym stopniu. 5. Błąd bardzo istotny, całkowity brak realizacji działań.

■ Uzyskana ocena badanego kryterium

Dokonując analizy powyższej tabeli możemy stwierdzić, że działania realizowane przez Firmę dotyczących CSR wynika jednoznacznie, że stan przedsięwzięć podejmowanych w tym obszarze funkcjonowania tego podmiotu gospodarczego ocenić można bardzo pozytywnie. Kształtuje się on w przedziale:

brak błędu lub błąd nieistotny, co oznacza, że tylko niewielka część działań, dotyczących CSR, nie jest wykonywanych przez Firmę. Podsumowując uzyskane wyniki działań CSR, możemy stwierdzić, iż Firma uzyskała wysoka ocenę. Związane jest to z konsekwentnie realizowaną strategią przedsiębiorstwa, która w obszarach zrównoważonego rozwoju posiada jasno określone cele, do realizacji, których dąży cała korporacja.

Realizując przyjętą misję Firma stara się, aby wszystkie zasoby przedsiębiorstwa wykorzystywać adekwatnie do założeń przyjętej strategii rozwoju. Świadczą o tym m.in. wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich, dostosowanie poziomu technologicznego do aktualnych możliwości techniczno – technologicznych, przyjęcie określonych rozwiązań strukturalnych. Przyczynia się to do ciągłego wzrostu przychodów oraz zysków.

Ciągły rozwój jest obecnie zagadnieniem strategicznym dla każdej myślącej przyszłościowo organizacji. Stanowi on odpowiedź na wyzwania środowiskowe powiązane z kwestiami społecznymi, ekologicznymi i ekonomicznymi. Włączenie działań CSR do strategii i codziennych działań powinno zachęcać do zaangażowania się w proces innowacyjny, który wyznacza i będzie wyznaczał kierunki rozwoju biznesu na świecie. Zasady zrównoważonego rozwoju powinny stać się mottem każdego przedsiębiorstwa, które postrzega swoją firmę, ludzi, świat i zyski jako spójną całość²⁷. Wydaje się, iż Firma świadoma jest tych wyzwań i stara się je skutecznie realizować. Na podstawie analizy można określić, że działania CSR w Firmie przyczyniają się do realizacji zamierzonego celu, wyznaczonego przez strategię zrównoważonego rozwoju. Jednakże z uwagi na charakter produktu, społeczeństwo oczekuje jeszcze większej dbałości o zdrowie palaczy, wyrażającej się poprzez mniej szkodliwe produkty. Świadomość Firmy w tym zakresie sprawia, że wdrażane są nowoczesne procesy technologiczne oraz prowadzone są badania przez własną jednostkę badawczo-rozwojową.

Jednocześnie w sposób odpowiedzialny respektuje normy prawne dotyczące np. sprzedaży wyrobów tytoniowych osobom pełnoletnim, informacji na opakowaniu o szkodliwości palenia. Dobrowolnie dostosowuje się do reguł prawnych określonych przez państwo i oczekiwań opinii publicznej, wychodząc z inicjatywą i realizując różnego rodzaju Programy Odpowiedzialnej Sprzedaży, wdrożenie norm ISO, czy współpraca z instytucjami stojącymi na straży porządku publicznego i przestrzegania praworządności, np. samorządami poszczególnych stopni, Policją czy Strażą Miejską.

Dodatkowo Firma, jako działanie priorytetowe przyjęła zapewnienie pracownikom ciągłego rozwoju i pełne wykorzystanie ich potencjału. Świadczą o tym m. in. system wynagradzania, system premiowania i awansu, holistyczny system oceniania pracowników, czy też pakiet świadczeń socjalnych. Również

²⁷ *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce...*, op. cit., s. 7.

partnerzy zewnętrzni nie pozostają obojętni dla Firmy, która stara się współpracować ze wszystkimi, na każdym rynku, na którym prowadzi ona swą działalność. Dowodem na tego typu działań jest m.in. przeprowadzenie badań dotyczących oczekiwań społeczeństwa w stosunku do koncernów tytoniowych.

Również działania w ramach wymiaru społeczno, ekonomiczno, ekologicznego zostały ocenione wysoko. Firma stara się o zachowanie równowagi działań z efektywnym wykorzystaniem posiadanych zasobów. Proces produkcyjny jest zdeterminowany przez aspekty ekologiczne, konsekwentnie obniżając degradację środowiska naturalnego. Zaznaczenia wymaga fakt, iż w Polsce znajduje się najbardziej nowoczesna fabryka w Europie. Natomiast wdrożenie specjalnego systemu gwarantuje obniżenie ilości ścieków, odpadów i zużycia energii.

Ponadto działając na rynkach globalnych, Firma szczególnie mocno dba o stworzenie takiego środowiska pracy, które oferować będzie jednakowe możliwości dla wszystkich zatrudnionych i w którym każdy może wykazać się indywidualnymi umiejętnościami i stylem pracy tak, aby osiągnąć zarówno cele biznesowe, jak i osobiste.

Podsumowując możemy stwierdzić, że wszystkie działania realizowane w Firmie z punktu widzenia etyki są w pełni przestrzegane. Dodatkowo można zaznaczyć, że Firma stara się aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym, poprzez wspieranie inicjatyw i organizując pomoc np. finansową i organizacyjną dla różnych instytucji, stara się pomagać ofiarom kataklizmów i klęsk żywiołowych, młodzieży zagrożonej, ofiarom przemocy w rodzinie, jak również osobom niepełnosprawnym. Pracownicy przedsiębiorstwa mają możliwość uczestniczenia w dobrowolnym projekcie wolontarystycznym. Jednak biorąc pod uwagę osiągnięty zysk operacyjny z roku na rok wydaje się, że działania te powinny być bardziej aktywne i szczodre.

Warto zwrócić uwagę na brak działań reaktywnych w ramach wdrażania umowy społecznej, gdzie uwaga skoncentrowana jest przede wszystkim na działaniach proaktywnych. Oznacza to, że nie są wykorzystywane mechanizmy obronne Firmy w sytuacji, w której zjawiska społeczne lub ich symptomy zaczynają utrudniać realizację założonych celów.

Zakładając jednakże, że strategia zrównoważonego rozwoju stanowi integralną część strategii przedsiębiorstwa Firmy, jej badanie powinno uwzględniać strategię rozwojową, relacyjną i strategię konkurencji przedsiębiorstwa. Badanie strategii zrównoważonego rozwoju obejmuje, zatem problematykę dotyczącą składników tej strategii oraz jej wpływu na formułowanie strategii przedsiębiorstwa.

Z uwagi na fakt, iż Firma jest korporacją międzynarodową, to w procesie formułowania strategii powinniśmy założyć konieczność koordynowania działań wewnętrznych i zewnętrznych w tym zakresie, np. poprzez odpowiednie rozwiązania strukturalne, które są istotnym warunkiem sprawnego zastosowania

działań o charakterze społecznej odpowiedzialności. Określone cele, zakres zadań, jak również rola, jaką pełni komórka CSR, w procesie formułowania oraz implementacji strategii zrównoważonego rozwoju sprawia, iż umiejscowienie jej w strukturze organizacyjnej²⁸ nie może być przypadkowe. W analizowanym przypadku przedsiębiorstwa istnieje specjalna komórka zajmująca się omawianą problematyką. Jednakże nie jest to sytuacja typowa dla wszystkich organizacji.

Ponadto zwrócenie większej uwagi na rozwój działalności przedsiębiorstwa, zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju wpłynie korzystnie nie tylko na środowisko zewnętrzne, ale także na wizerunek firmy, wzrost potencjału przedsiębiorstwa oraz wyróżnienie spośród innych obecnych na rynku.

5. ZAKOŃCZENIE

Założenia koncepcji CSR jest istotna, gdyż zakłada odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie tylko za decyzje, ale także i skutki działalności. Uświadamia menedżerom i pracownikom wpływ zarówno ekonomiczny, etyczny, społecznym, jak również środowiskowy firmy na otoczenie. CSR promować powinna rozwój zrównoważony, przez co wpisuje się tym samym w założenia strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto badanie przeprowadzone przez The Economist Intelligence Unit wskazuje jednoznacznie, iż to konsumenci, jako interesariusze, w ciągu pięciu lat w największym stopniu będą wpływać na strategię zrównoważonego rozwoju w firmie²⁹.

Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju opartej na CSR w dłuższej perspektywie może przyczynić się np. do: wzrostu konkurencyjności, poprawy relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, kształtowanie pozytywnego wizerunku, wspiera opracowywanie produktów oraz nowych technologii czy też otwiera nowe rynki i przyczynia się do zapewnienia wyższej jakości życia³⁰.

²⁸ Strukturę organizacyjną rozumieć będziemy jest, jako ogół ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami systemu wytwórczego, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne w sposób umożliwiający kierowanie osiągnięciem celów całości. Za: J. Dziadoń, „Określenie struktury organizacyjnej dla potrzeb jej diagnozowania i projektowania”, Zeszyty Naukowe AE Kraków 1986, Nr 234, s. 111.

²⁹ *Doing good. Business and sustainability challenge*, The Economist Intelligence Unit, 2008.

³⁰ Por. D. Hitchcock, M. Willard, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Earthscan Publications Ltd., 2007, s. 3-5.

BIBLIOGRAFIA

- Audyt wewnętrzny w doskonaleniu organizacji*, red. M. Lisiński, PWE Warszawa 2011.
- Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, July – August.
- Contemporary Management*, praca zbior. pod red. Mc Guire'a. I.W. , Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1974.
- Corporate Social Responsibility. Necessity not a choice*, Grant Thornton International, 2008
- CSR jako instrument strategii zrównoważonego rozwoju*. Praca realizowana w ramach badań statutowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pod. kier. Lisińskiego M. (Umowa nr 30/KAS/1/2007/S/391).
- CSR firm powinien stać się elementem oceny ich działalności. Sfera gospodarcza może przyczynić się do eliminacji największych problemów społecznych*. Informacja prasowa: Davos, 26 stycznia 2012 r., www.deloitte.com/business-society.
- Doing good. Business and sustainability challenge*, The Economist Intelligence Unit, 2008.
- Drucker P F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994.
- Dziadoń J., „Określenie struktury organizacyjnej dla potrzeb jej diagnozowania i projektowania”, *Zeszyty Naukowe AE Kraków* 1986, Nr 234.
- Edukacja w Naturze*, Ośrodek Edukacji Ekologicznej EKO-OKO, Warszawa 2000.
- Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., (red.), UNDP Polska, Warszawa 2002.
- Forrester J.W., *Urban Dynamics*, Portland, OR: Productivity Press, 1969.
- Hitchcock D., Willard M., *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Earthscan Publications Ltd. 2007.
- Hycnar J., Bugajczyk M., Duda J., *Koncepcja wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w energetyce. Przyszłość energetyczna Polski*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią, PAN, Kraków 2002.
- Komisja Europejska COM(2001)366*, www.csrinfo.org
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1989.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- Martyniak Z., *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1976, nr 8.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
- Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, praca zbiorowa pod red. Borowieckiego R. i Jaki A., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007
- Rybak M., *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2004.
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*; Opracowanie w ramach projektu „Przyspieszenie wdrażania praktyk CSR w nowych państwach członkowskich UE i w krajach kandydujących, jako instrument harmonizacji, konkurencyjności i spójności społecznej w UE”, www.acceleratingcsr.eu
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

Szeloch Z., *Doradztwo organizacyjne; Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska, 1992.
www.acceleratingcsr.eu
www.csrinfo.org
www.deloitte.com/business-society

*Edyta Bielińska – Dusza
Wojciech Pająk*

**METHODOLOGICAL CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
RESEARCH IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

This paper is a methodological concept study of corporate social responsibility in shaping the sustainable development strategy.

The article contains issues of corporate social responsibility and the problem of sustainable development strategy. In addition, theoretical considerations on this issue have been supplemented with a case study in the examination of the role and importance of corporate social responsibility in shaping the sustainable development strategy.