
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 005.35:338.31

Г. В. Жосан, к. е. н.

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

Анотація. В статті обґрунтовано стратегії соціальної відповідальності підприємства з метою забезпечення результативності його діяльності. Розроблено напрями підвищення соціальної відповідальності підприємства за компонентами.

Побудовано матрицю «Соціальна-відповідальність – Результативність діяльності» за квадрантами. Визначено характеристики кожного з чотирьох квадрантів.

Ключові слова: соціальна відповідальність підприємства, результативність діяльності підприємства, стратегії, квадранти, напрями.

А. В. Жосан, к. э. н.

**ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
С ЦЕЛЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Аннотация. В статье обоснованы стратегии социальной ответственности предприятия с целью обеспечения результативности его деятельности. Разработаны направления повышения социальной ответственности предприятия по компонентам.

Построено матрицу «Социальная-ответственность - Результативность деятельности» по квадрантам. Определены характеристики каждого из четырех квадрантов.

Ключевые слова: социальная ответственность предприятия, результативность деятельности предприятия, стратегии, квадранты, направления.

H. V. Zhosan, Candidate of Economic Sciences

**GROUNDING OF SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY OF ENTERPRISES
IN ORDER TO ENSURE THE EFFECTIVENESS OF ITS ACTIVITIES**

The social responsibility strategy of the enterprise in order to ensure the effectiveness of its activities is substantiated. Directions to increase the social responsibility of enterprise are worked out.

The matrix of «Social responsibility - Effectiveness of the activity» is made by quadrant. Characteristics of each of the four quadrants are defined.

Keywords: the social responsibility of enterprises, productivity of enterprise activity, strategies, quadrants, directions.

Актуальність теми дослідження. Соціальна сторона діяльності підприємств, в тому числі харчової промисловості, все більше підпадає під пильну увагу світової співдружності й практично всіх держав. Це стосується підприємств всіх форм власності, будь-якої сфери діяльності, не зважаючи на їх географічне розташування. Тому у сучасних економічних умовах все більше підприємств починають приділяти увагу проблемам соціальної відповідальності.

Постановка проблеми. По мірі того, як зростає розвиток підприємств, а також впроваджуються міжнародні стандарти управління керівники починають вводити систему соціальної відповідальності у повсякденну діяльність. Вони усвідомлюють, що соціально відповідальна поведінка сприяє зростанню вартості підприємств і об'ємів продажів продукції, поліпшенню іміджу, дає більш ширші можливості для мотивації персоналу і загалом підвищує результативність діяльності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Однак, наразі в Україні не існує законодавчої бази з регулювання соціально-відповідальної діяльності підприємств, заохочень та підтримки з боку держави у вигляді зниження податків, виплати дотацій, субсидій тощо. За даними CSR REVIEW – головного аналітичного медіа-порталу про корпоративну соціальну відповідальність [7] у 2011 році було прийнято нову стратегію Європейської комісії з соціальної відповідальності. Цей документ розглядається як складова загальної стратегії розвитку Європи - 2020 і є стимулом до розробки багатьма країнами Європейського Союзу національних політик соціальної відповідальності. Основне завдання соціальної відповідальності в цих країнах полягає в підтримці розвитку компаній і передбачає поліпшення ситуації на ринку праці, підвищення якості продуктів і послуг. П'ятнадцять країн Європи (такі як Данія, Франція, Фінляндія, Швеція) вже прийняли національні політики соціальної відповідальності, але в Україні цей процес доки знаходиться на стадії розробки.

Аналіз останніх публікацій. Суттєвий внесок у дослідження проблем, пов'язаних із соціальною відповідальністю підприємства зробили зарубіжні вчені: Дж. Акерлоф, Г. Боуен, Р. Гласберген, Д. Десензо, Н. Зубаревич, А. Керрол, Ф.Котлер, Н. Лі, Р. Нуреєв, С. Роббінс, І. Семякін, Р. Хачатуров, М. Фрідман, Е. Фрімен, Р. Ягутян та інші.

Питання щодо дослідження результативності діяльності підприємства отримали висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Абалкіна, А. Борисова, П. Друкера, Ю. Перевалова, Р. Дарміца, О. Корінцевої, Л. Мельник, А. Сафіна, Л. Федулової, З. Шершньової та інших.

Враховуючи безумовну цінність і значущість проведених досліджень, у наукових роботах авторів недостатньо досліджено вплив соціальної відповідальності саме на результативність діяльності підприємств, зокрема харчової промисловості, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Посилення соціальної спрямованості економічного зростання припускає підвищення результативності діяльності підприємств на основі створення соціальних цінностей для всіх учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Таким чином, принципово змінюється місія підприємства на ринку, яка сьогодні полягає в необхідності задоволення не лише матеріальних, але і духовних потреб ринку шляхом виробництва і реалізації соціально значимої продукції, що відповідає світовим стандартам якості.

У зв'язку з інноваційною спрямованістю економіки, певною соціально-економічною політикою держави, усі аспекти управління діяльністю сучасного підприємства набувають певної соціальної значущості. І підприємства потребують розроблення стратегій соціальної відповідальності і напрямків підвищення соціальної відповідальності з метою забезпечення результативності їх діяльності.

Автором запропоновано визначення стратегії соціальної відповідальності у забезпеченні результативності діяльності підприємства – це така стратегія, при якій діяльність підприємства направлена на задоволення інтересів учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів задля досягнення цілей підприємства. Результативність діяльності підприємства при такій стратегії підвищується мінімум через рік. Це пов'язано, з тим, що будь-яка соціально відповідальна діяльність – переважно вкладання коштів в соціальні ініціативи, задля задоволення інтересів учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Результат від такої діяльності – це підвищення довіри до підприємства, як наслідок, підвищення лояльності з боку постачальників, акціонерів, зростання продажів, покращення продуктивності праці працівників, залучення нових інвестицій, стабільність фінансових результатів і т.д. Все це не миттєвий результат, а середньострокова перспектива.

Запропоновано матрицю «Соціальна-відповідальність – Результативність діяльності», що базується на економіко-математичних моделях впливу комплексного показника соціальної відповідальності на узагальнюючий показник результативності діяльності. Матриця розподілена на квадранти, кожному з яких відповідає певна стратегія (табл. 1, рис. 1).

Однак, матриця «Соціальна-відповідальність – Результативність діяльності» може мати додаткове поле «Поле втраченої довіри». У нього потрапляють підприємства, що не виправдали

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

очікувань учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів або не задовільнили їх інтереси. Таке підприємство не має права знаходитися на матриці, його діяльність не є соціально відповідальною. За сучасних економічних умов, підприємствам, що потрапляють до «Поля втраченої довіри» слід виходити з ринку, бо їх діяльність не тільки не приносить користі суспільству, а й може бути шкідливою.

Таблиця 1

Стратегії соціальної відповідальності за квадрантами матриці «Соціальна-відповідальність – Результативність діяльності»

Назва квадранту	Характеристика	Стратегія
I. «Лідери довіри» – прогресивні адаптанти	Цілі підприємства узгоджені з інтересами учасників бізнес-процесів за економічною, екологічною, соціальною і правовою складовими.	Підтримувати рівень довіри та намагатися дивувати суспільство новими соціальними ініціативами.
II. «Скептичні ділки» – прогресивні дезадаптанти	Прибуток більш важливий, ніж інтереси та довіра учасників бізнес-процесів.	Підвищувати рівень соціальної відповідальності за необхідними компонентами
III. «Необачні організації» – регресивні дезадаптанти	Відсутні надійні способи повернення втраченої довіри суспільства, вони не знають як вижити і діяти в умовах, що склались - «пливуть за течією».	Повертати довіру суспільства, підвищувати репутацію.
IV. «Недосвідчені ідеалісти» – регресивні адаптанти	Кошти вкладаються в одну або декілька компонент соціальної відповідальності, однак, нерационально розподіляються ресурси для задоволення інтересів учасників бізнес-процесів, що впливає на зниження результативності діяльності.	Узгоджувати інтереси учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів із цілями підприємства.

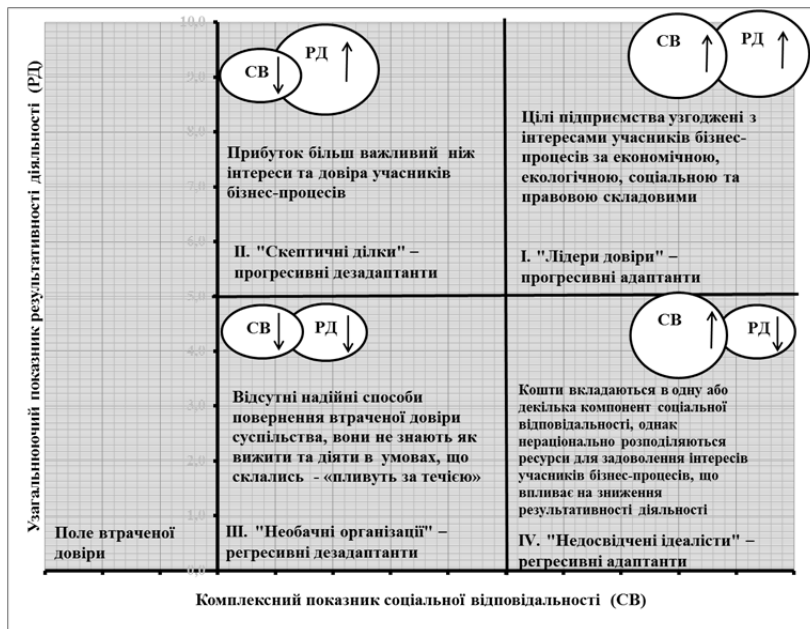


Рис. 1. Матриця «Соціальна відповідальність – Результативність діяльності»

Отже, розглянемо більш детальну характеристику стратегій за квадрантами I, II, III, IV:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

I. В цьому квадранті комплексний показник соціальної відповідальності та узагальнений показник результативності знаходяться на досить високому рівні і мають тенденцію до зростання. Це говорить про те, що цілі (економічні, екологічні, соціальні і правові) підприємства узгоджені з інтересами учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів (економічними, екологічними, соціально-трудовими і нормативно-правовими) за всіма або майже за всіма напрямками. Вони мають достатньо коштів для вкладання у всі напрямки соціальної відповідальності, рівень довіри суспільства до них досить високий, як наслідок результативність діяльності також має високі показники. Керівництву таких підприємств, слід підтримувати рівень довіри та намагатися іноді дивувати суспільство новими соціальними ініціативами.

II. В цей квадрант потрапляють переважно підприємства, рівень соціальної відповідальності яких різко знизився, але на хвилі довіри, їм вдалося втримати рівень результативності діяльності. Цей етап є перехідним. Причини такого стану підприємства можуть бути різні: керівництво не розраховувало своїх фінансових можливостей, підприємство потрапило під хвилю кризи, керівництво приділило увагу тільки одному з компонентів соціальної відповідальності тощо. Існують такі варіанти виходу з квадранту II: підприємство підвищує рівень соціальної відповідальності (табл. 1), і у випадку збіг напрямів задоволення інтересів внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів і цілей підприємства, переходить у квадрант I. Або рівень результативності знижується і воно переходить у квадрант IV, але, через рік за умови виконання заходів з поліпшення рівня комплексного показника соціальної відповідальності (табл. 1), воно потрапить до квадранту I.

III. Найважчий для виходу квадрант. Потрапити у нього може підприємство з будь-якого квадранту у матриці. Це повна втрата довіри суспільства. Причини такого стану положення підприємства можуть бути досить різні. Однак, переважно такий перехід відбувається після високого рівня соціальної відповідальності, коли довіра до підприємства досить висока і раптом керівництво забуває про інтереси учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів задля миттєвої вигоди для себе. Така вигода не може підвищити рівень результативності діяльності, але цього достатньо для зниження соціальної відповідальності і втрати довіри до підприємства. Варіант виходу один – поступове повернення довіри суспільства. Ще один вид підприємств, що можуть потрапити у цей квадрат – це новачки на ринку. Вони ще нікому не відомі, не мають репутації та не досить результативні. Варіант виходу аналогічний.

IV. Найчастіше підприємства потрапляють саме у цей квадрант. Керівництво підприємства досить нерационально розподіляє ресурси для задоволення інтересів учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, і як наслідок підвищення соціальної відповідальності. Зовсім не узгоджуються цілі підприємства з зазначеними інтересами. В результаті комплексний показник соціальної відповідальності досить високий, за рахунок обсягу коштів, вкладених у соціальні ініціативи, але рівень довіри, через неграмотну політику керівництва не сприяє підвищенню результативності діяльності. Шляхи виходу такі: або узгоджувати інтереси учасників внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів з цілями підприємства, підвищувати результативність і виходити у квадрант I. Або рівень комплексного показника соціальної відповідальності знизиться і підприємство втрапить довіру суспільства і переміститься у квадрант III. Однак, можливий варіант, коли керівництво підприємства вирішить зосередитися тільки на цілях підприємства, тоді підвищиться результативність, але можлива втрата довіри суспільства – квадрант II.

Таким чином, розглядаючи будь-яку із стратегій у матриці «Соціальна відповідальність – Результативність діяльності», вихід із кризового становища один – підвищення рівня соціальної відповідальності.

У попередніх дослідженнях нами було розраховано комплексний показник соціальної відповідальності підприємства, який складався із чотирьох компонент – економічної, екологічної, соціально-трудової, нормативно-правової.

Отже, для підвищення комплексного показника соціальної відповідальності, слід підвищувати рівень зазначених компонентів. Нами запропоновано напрями підвищення рівня соціальної відповідальності за компонентами (рис. 2).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

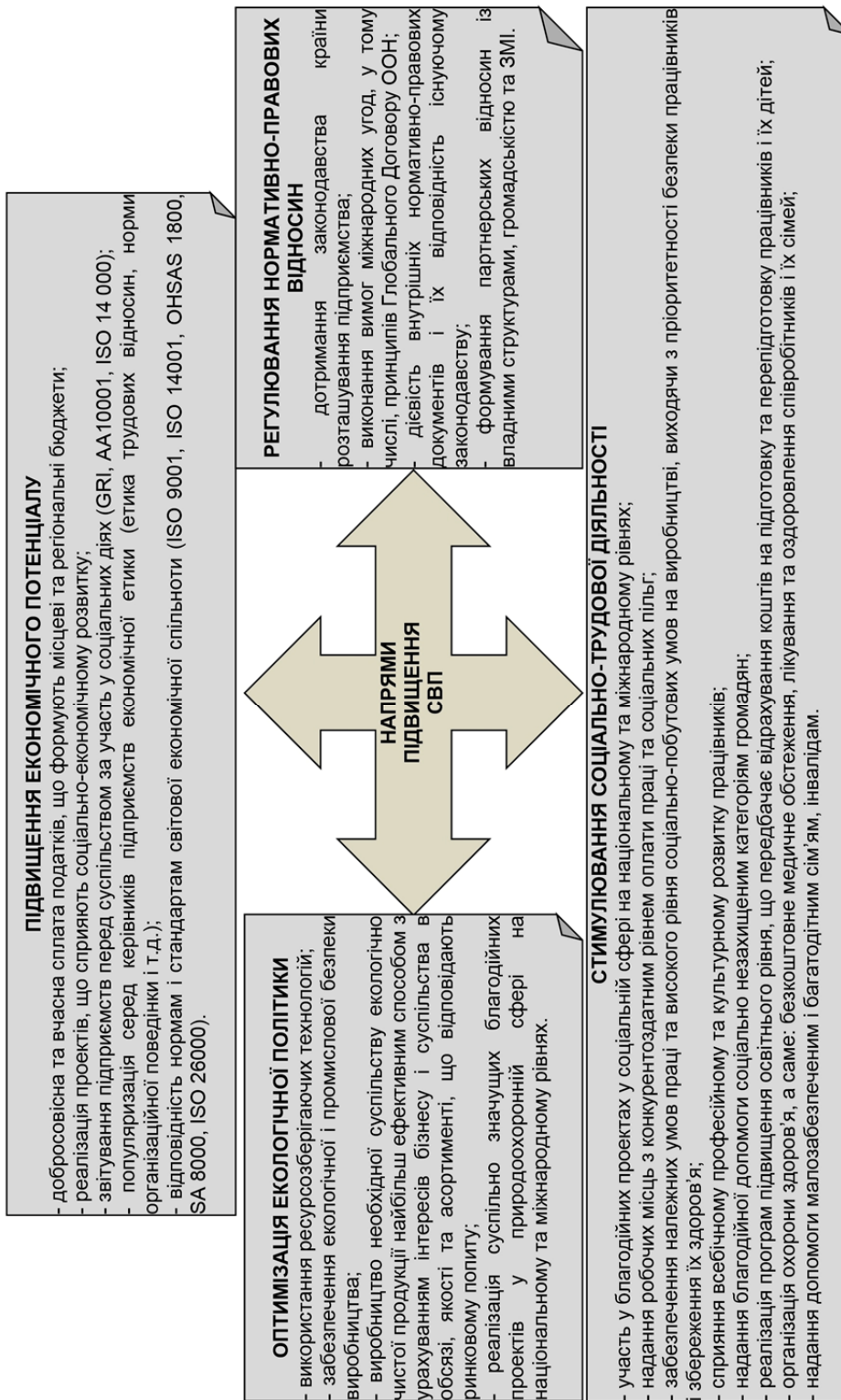


Рис. 2. Напрями підвищення соціальної відповідальності підприємства (СВР)

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Висновки. Таким чином, в Україні не існує спеціальних регулятивних законів у сфері соціальної відповідальності підприємств, податкових пільг, загальнонаціональної стратегії. У розвинутих країнах світу відсутнє виключно державне фінансування сфер, які традиційно вважаються соціальними, а саме – освіта, охорона здоров'я, культура та ін. В Україні існують соціальні проблеми, які держава не може швидко і ефективно вирішувати потрібна участь підприємств. Основними суб'єктами процесів впровадження соціальної відповідальності в Україні є підприємства, в тому числі харчової промисловості. Керівники підприємств не мають достатнього досвіду для успішного поєднання своїх цілей з інтересами споживачів, постачальників, акціонерів, держави, місцевої громади та інших учасників бізнес-процесів. Через це, спроби запровадити соціальну відповідальність не рідко виявляються не вдалими, через зниження результативності діяльності підприємства. Однак, при запровадженні запропонованих автором напрямів підвищення всіх компонентів комплексного показника соціальної відповідальності рівномірно і узгодженні з цілями підприємства, можливе зростання довіри до підприємств і зростання обох показників. Розроблена автором матриця «Соціальна відповідальність – Результативність діяльності», допомагає відстежувати динаміку діяльності підприємства та спостерігати чи є результати від впровадження тих чи інших напрямків підвищення компонентів соціальної відповідальності. Наступним кроком дослідження є розміщення досліджуваних підприємств у запропонованих квадрантах і впровадження необхідних напрямів підвищення соціальної відповідальності.

Література:

1. Жосан Г. В. Розрахунок загальних показників соціальної відповідальності підприємства за складовими / Г. В. Жосан // Зб. наук. пр. «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики», Харків: ХІБС УБС НБУ. – 2014. – Випуск 1(16) /2014. – С. 288-300.
2. Жосан А. В. Анализ индексов социальной ответственности предприятия / А. В. Жосан // Украина – България – Европейски Съюз: съвременно състояние и перспективи. Сборник с доклади от международна научна конференция. (България, Украйна, г. Варна – г. Херсон, 12-18 септември 2013 г.). – Варна – Херсон: Издателство «Наука и икономика», 2013. – С. 48-51.
3. Жосан А. В. Методические подходы к оценке уровня социальной ответственности предприятия / А. В. Жосан // Инновационные технологии в экономическом бизнес-образовании: сборник научных статей II Международного весеннего форума (Беларусь, г. Гомель, 21-24 мая 2013 г. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2013. – Ч.2. – С. 134-139.
4. Жосан А. В. Оценка влияния социальной ответственности на результативность деятельности предприятия / А. В. Жосан, В. Я. Башкатова, Е. В. Трухачева // Актуальные проблемы инновационного развития экономики: Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. 9–10 апреля 2014 года: В 3 ч. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2014. – Ч. 2. – С. 182-187.
5. Жосан А. В. Оценка социальной ответственности предприятия: критерии и показатели / Т. Ф. Тарасова, А. В. Жосан, В. Я. Башкатова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права: Международный научно-теоретический журнал. Белгород. – 2014. – № 2(50). – С. 120-127.
6. Жосан Г. В. Визначення індивідуальних показників соціальної відповідальності підприємства на основі експертних оцінок / Г. В. Жосан // Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»: Економічні науки. –2014. – Вип. 159. – С. 397-403.
7. CSR-Review. Главный аналитический медиа-портал о социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.csr-review.net/index/nacionalnaya-strategiya-korporativnoy.html>.
8. Korchevska L. Social Responsibility as a Contextual Component of the Enterprise Economic Security [Electronic resource] / L. Korchevska, G. Zhosan, S. Kavun // Journal of Finance and Economics. – 2013. – Vol. 1, No. 4. – P. 95-104. - Access mode: <http://pubs.sciepub.com/jfe/1/4/6>.
9. Zhosan G. Calculation of the Generalizing Indicator of Productivity of the Enterprises Activity Based on the Matrix-Rank Approach [Electronic resource]. / G. Zhosan, S. Kavun // Journal of Finance and Economics, vol. 2, no. 6 (2014): 202-209. doi: 10.12691/jfe-2-6-1. - Access mode: <http://pubs.sciepub.com/jfe/2/6/1/index.html>.

References

1. Zhosan, H. V. (2014). Rozrakhunok zahalnykh pokaznykiv sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva za skladovymy [Calculation of the overall indices of social responsibility of enterprise for components]. *Zb. nauk. pr. «Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky»- Collection of Scientific Papers. "The financial and credit activities: problems of theory and practice", 1(16), 288-300.* Kharkiv: KhIBS UBS NBU [in Ukrainian].
2. Zhosan, A. V. (2013). Analiz indeksov sotsialnoy otvetstvennosti predpriyatiya [Analysis of indices of social responsibility of the enterprise]. *Proceedings from: Ukraine - Bolharia - Yevropeyskiy Soiuz: suchasnyi stan ta perspektyvy. Zbirnyk z dovidiamy mizhnarodnoi naukovoї konferentsii - Ukraine - Bulgaria - European Union: present situation and prospects. Collec-*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

tion of reports from international scientific conference. (48-51). Kherson: Publishing house "Science and Economics [in Russian].

3. Zhosan, A. V. (2013). Metodicheskie podkhody k otsenke urovnya sotsialnoy otvetstvennosti predpriyatiya [Methodological approaches to assess the level of enterprise social responsibility]. Proceedings from: *II Mezhdunarodnogo vesennego foruma. Innovatsionnye tekhnologii v ekonomicheskom biznes-obrazovanii: sbornik nauchnykh statey – The II International spring forum. Innovative technologies in the economic business education: collection of scientific articles.* (134-139). Gornel: educational establishment "Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperatives" [in Russian].

4. Zhosan, A. V., Bashkatova, V. Ya., & Trukhacheva, E. V. (2014). Otsenka vliyaniya sotsial'noy otvetstvennosti na rezultativnost deyatel'nosti predpriyatiya [Assessment of the impact of social responsibility on the effectiveness of activity of company]. Proceedings from: *Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatelskogo sostava i aspirantov. Aktualnye problemy innovatsionnogo razvitiya ekonomiki - Materials of the international scientific conference of the lecturers and graduate students. Actual problems of innovative development of economy.* (182-187). Belgorod: Publisher BUKER [in Russian].

5. Zhosan, A. V., Tarasova, T. F., & Bashkatova, V. Ya. (2014). Otsenka vliyaniya sotsialnoy otvetstvennosti na rezultativnost deyatel'nosti predpriyatiya [Evaluation of the social responsibility of the enterprise: criteria and indicators]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava: Mezhdunarodnyy nauchno-teoreticheskiy zhurnal - Journal of Belgorod University of cooperation, economics and law: International scientific-theoretical journal*, 2(50), 120-127. Belgorod [in Russian].

6. Zhosan, H. V. (2014). Vyznachennia indyvidualnykh pokaznykiv sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva na osnovi ekspertnykh otsinok [Identification of individual indicators of social responsibility of the enterprise based on the expert assessments]. *Naukovi pratsi Pivdennoho filialu Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy «Krymskiy ahrotekhnolohichnyi universytet»: Ekonomichni nauky - Scientific papers of the Southern Branch of the National Agricultural University of Ukraine "Crimean Agrotechnical University": Economics*, 159, 397-403. [in Ukrainian].

7. CSR-Review. Glavnyy analiticheskiy media-portal o sotsialnoy otvetstvennosti [CSR-Review. The main analytical media portal on social responsibility]. (n.d.). www.csr-review.net Retrieved from: <http://www.csr-review.net/index/nacionalnaya-strategiya-korporativnoy.html>. [in Russian].

8. Korchevska, L., Zhosan, G., & Kavun, S. (2013). Social Responsibility as a Contextual Component of the Enterprise Economic Security. *Journal of Finance and Economics*, Vol. 1, 4, 95-104. Retrieved from: <http://pubs.sciepub.com/jfe/1/4/6>.

9. Zhosan, G., & Kavun, S. (2014). Calculation of the Generalizing Indicator of Productivity of the Enterprises Activity Based on the Matrix-Rank Approach. *Journal of Finance and Economics*, vol. 2, 6, 202-209. Retrieved from: <http://pubs.sciepub.com/jfe/2/6/1/index.html>.