

УДК 330.87

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Камишникова Е.В.**, к.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

**Камишникова Е. В. Стратегічний підхід до управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.**

У представленій статті досліджено необхідність використання стратегічного підходу до управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства, що дозволяє примножувати позитивний ефект від впровадження заходів соціально відповідальної діяльності суб'єктів. Проведений аналіз показав наявність низки проблем в управлінні стратегією корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах, важливим кроком до вирішення яких є побудова та розгортання комплексних стратегій корпоративної соціальної відповідальності як невід'ємної частини системи стратегічного управління підприємством. Базою стратегічного підходу до управління корпоративною соціальною відповідальністю є проведення стратегічного аналізу. У статті запропоновано удосконалений методичний підхід до стратегічного аналізу підприємства з урахуванням фактору його соціальної відповідальності, що забезпечує ряд переваг для корпоративних суб'єктів, у тому числі посилення зв'язку між контуром управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та іншими сферами в системі стратегічного управління. Першим елементом запропонованого методичного підходу є проведення SWOT-аналізу реалізації фактору корпоративної соціальної відповідальності у системі стратегічного управління підприємством. Проведений аналіз результатів існуючої практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності на прикладі вітчизняних металургійних підприємств показав наявність значної кількості слабких сторін та загроз у системі стратегічного управління, які в основному можна звести до низької інвестиційної бази фінансування заходів соціальної та екологічної спрямованості та слабого застосування екологічного менеджменту як елементу стратегічного управління.

**Kamyshnykova E. Strategic approach to managing corporate social responsibility of the enterprise.**

The article studies the need for a strategic approach to the management of corporate social responsibility of enterprise, which allows to multiply the positive effects of implementation of socially responsible activities in entities. The analysis has revealed the presence of a number of problems in the management of strategies of corporate social responsibility in enterprises, and the construction and deployment of integrated strategies of corporate social responsibility as an integral part of strategic management has been an important step towards their solution. The strategic analysis is the basis for a strategic approach to the management of corporate social responsibility. The article suggests an improved methodical approach for the strategic analysis of the enterprise, taking into account the factor of its social responsibility, which offers several benefits to corporate entities, including strengthening the link between the enterprise's contour of management of corporate social responsibility and other areas in the strategic management. Conducting SWOT-analysis of the implementation of corporate social responsibility's factors in the strategic management is the first element of the proposed methodical approach. The analysis of the current practice of implementing corporate social responsibility on the example of national steel companies revealed the presence of a significant number of weaknesses and threats in the strategic management, which basically can be reduced to a low investment base for financing measures of

social and environmental focus and weak enforcement of environmental management as an element of strategic management.

**Камышникова Э. В. Стратегический подход к управлению корпоративной социальной ответственностью предприятия.**

В представленной статье исследована необходимость использования стратегического подхода к управлению корпоративной социальной ответственностью предприятия, позволяющего приумножить положительный эффект от внедрения мероприятий социально ответственной деятельности субъектов. Проведенный анализ показал наличие ряда проблем в управлении стратегией корпоративной социальной ответственности на предприятиях, важным шагом к решению которых является построение и развертывание комплексных стратегий корпоративной социальной ответственности как неотъемлемой части системы стратегического управления предприятием. Базой стратегического подхода к управлению корпоративной социальной ответственностью является проведение стратегического анализа. В статье предложен усовершенствованный методический подход к стратегическому анализу предприятия с учетом фактора его социальной ответственности, который обеспечивает ряд преимуществ для корпоративных субъектов, в том числе усиление связи между контуром управления корпоративной социальной ответственностью предприятия и другими сферами в системе стратегического управления. Первым элементом предложенного методического подхода является проведение SWOT - анализа реализации фактора корпоративной социальной ответственности в системе стратегического управления предприятием. Проведенный анализ результатов существующей практики реализации корпоративной социальной ответственности на примере отечественных металлургических предприятий показал наличие значительного количества слабых сторон и угроз в системе стратегического управления, которые в основном можно свести к низкой инвестиционной базе финансирования мер социальной и экологической направленности и слабого применения экологического менеджмента как элемента стратегического управления.

**Постановка проблеми.** Успіх та досягнення позитивних результатів функціонування корпоративних суб'єктів в умовах ринкового середовища все більше визначаються не тільки економічними факторами, але й соціальними. Комплекс питань, пов'язаних із соціальними зобов'язаннями та відповідальністю бізнесових структур, втілюється в концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Остання знаходить все більше поширення на теренах вітчизняного економічного простору.

Глобалізація економічних процесів та підвищення інформаційної прозорості примножують позитивні наслідки від впровадження КСВ у діяльність підприємств та відповідно завдають серйозного збитку суб'єктам, які недооцінюють значимість соціально відповідальної діяльності. Останнє підтверджує нагальну потребу вироблення стратегічного підходу до управління соціальною відповідальністю корпоративних суб'єктів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед дослідників проблем впровадження корпоративної соціальної відповідальності та її місця в системі управління підприємствами, потрібно відзначити наступних зарубіжних вчених: І. Беляєва, Ю. Благова, Г. Боуена, Е. Бріггема, Н. Джакобі, К. Девіса, Т. Дональдсона, П. Друкера, А. Керолла, С. Літовченко, Г. Мінза, Дж. Муна, Д. Меттена, Л. Престона, М. Портера, Г. Фігча, У. Фредеріка, М. Фрідмана, Р. Фрімена, Ф. Хайєка, та ін. Значний внесок у розробку науково-теоретичних і прикладних аспектів соціально-відповідальної поведінки підприємств зробили такі українські вчені, як: І. Акімова, Д. Баюра, Н. Водницька, В. Геєць, О. Грішнова, А. Кондиріна, О. Костюк, В. Лисогор, Г. Назарова, П. Орлов, В. Осецький, О. Осінкіна, О. Пономаренко, А. Садеков, І. Сазонець, М. Стародубська, Л. Ткаченко, М. Чумаченко, О. Ястремська та інші. Разом з тим необхідно зазначити, що додаткового вивчення та обґрунтування потребують питання, пов'язані з визначенням місця КСВ у системі стратегічного управління

підприємствами, та інструментарій КСВ.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності використання стратегічного підходу до управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

**Викладення основного матеріалу.**

Динаміка розвитку концепції КСВ призвела її розробників до проникнення в сферу стратегічного управління. У сучасному світі соціальна відповідальність є цілком утилітарним і похідним елементом стратегії бізнесу. За інших рівних умов, бізнес готовий погодитися з таким об'ємом соціальної відповідальності, який не веде до збитку. Ступінь соціальної відповідальності усвідомлюється і встановлюється в міру того, як у бізнесу з'являється розуміння і можливість конвертувати її або безпосередньо в гроші (наприклад, зниження податків), або в конкурентну або лобістську перевагу (наприклад, отримання вигідних замовлень від держави) [1].

Виділяють такі проблеми в управлінні стратегією КСВ на підприємстві [2]:

- Відсутність постановки цільових параметрів ефективності, пов'язаних із соціальною відповідальністю, для менеджерів, що є ключовим моментом переходу від концепції до активних дій.

- Відсутність вимірювань комерційного ефекту, який створюють ініціативи в області КСВ. Це пов'язано значною мірою з труднощами виміру впливу політики КСВ на такі показники, як поліпшення репутації, підвищення професійного рівня працівників і продажів, тому до сьогодні не існує стандартизованої методології.

- Труднощі вимірювання соціальної значущості ініціатив КСВ. Мало уваги приділяється оцінці реального впливу пожертвувань або допомоги в надзвичайних обставинах. Необхідні точні вимірювання, тому що багато стейкхолдерів сумніваються в позитивному значенні заходів КСВ і вимагають більшої прозорості та підзвітності.

- Нерозвинена практика надання детальних звітів з КСВ та залучення третьої сторони для верифікації цієї інформації, без чого неможлива побудова довірчих відносин між стейкхолдерами. В основному, регулярну звітність з КСВ надають великі компанії, чії акції представлені на ринку, тоді як малі підприємства та некомерційні організації звіти майже не практикують.

- Неготовність розкривати інформацію про соціальний і екологічний вплив продуктів і послуг (на упаковці і етикетках).

- Відстеження побажань споживачів щодо своєї продукції, але недостатня увага до проблем захисту прав людини, довкілля та ділової етики. Тим самим фірми упускають серйозні можливості для позиціонування себе на ринку, тому що все більше людей змінюють свої смаки, звички і погляди на ці питання.

Незважаючи на комплекс проблем в управлінні стратегією КСВ, розуміння стратегічної природи корпоративної соціальної відповідальності дозволяє бізнесу не тільки раціонально ставитися до існуючих у суспільстві очікувань, а й активно вибудовувати відповідний системний відгук на ці очікування [3, с. 32].

Отже, перед керівництвом підприємств та їх груп постає завдання не точкового впровадження елементів КСВ у практику стратегічного управління, а побудови та розгортання комплексних стратегій КСВ, що є невід'ємною частиною системи стратегічного управління підприємством.

В основі стратегічного підходу до управління КСВ лежить стратегічний аналіз, який дозволяє шляхом відстеження змін елементів навколишнього середовища припустити, як воно зміниться, і прийняти актуальні рішення відповідно до змін.

У рамках цього нагальним питанням є удосконалення методичних підходів до стратегічного аналізу підприємства з урахуванням фактору його соціальної відповідальності. У статті запропоновано такий методичний підхід, який включає наступний алгоритм дій: аналіз фактору КСВ у системі стратегічного управління підприємством (через проведення SWOT-аналізу); розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства, які пов'язані з посиленням впливу реалізації принципів КСВ на його діяльність; обґрунтування та

прийняття стратегічного рішення щодо КСВ та його інтеграція в систему стратегічного управління підприємством.

Впровадження цього методичного підходу на підприємствах забезпечить такі переваги: системний підхід до визначення витрат на соціально відповідальні заходи та їхнє фінансування; збільшення позитивних результатів від реалізації інвестиційних проектів з екологічною та соціальною складовою; забезпечення зв'язку між контуром управління КСВ підприємства та іншими напрямками в системі стратегічного управління підприємством; оцінка різних стратегічних альтернатив та розрахунок сценаріїв розвитку стратегії КСВ підприємства. У роботі наведено результати проведеного SWOT-аналізу практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності металургійними підприємствами України (табл. 1). Обґрунтованість вибору українських металургійних підприємств в якості об'єкта дослідження питань впровадження стратегій КСВ у їхню діяльність підтверджується приєднанням найбільших українських металургійних груп («Інтерпайп», СКМ, ІСД) до глобального договору ООН – це ініціатива, спрямована на сприяння соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, результати проведеного SWOT-аналізу існуючої практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності металургійними підприємствами України підтверджують наявність великої кількості слабких сторін та загроз КСВ у системі стратегічного управління підприємствами. В основному вони зводяться до слабкого застосування інструментів екологічного менеджменту як елементу стратегічного управління КСВ та низької інвестиційної бази для фінансування соціально та екологічно спрямованих заходів. Виявлення слабких сторін у рамках стратегічного управління КСВ підприємствами дозволяє вжити заходів щодо їхньої мінімізації та використання резервів підвищення результативності функціонування системи соціальної відповідальності корпоративних суб'єктів.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності металургійними підприємствами України

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Сертифікація і стандартизація процесу виробництва і продукції на відповідність міжнародним стандартам. 2. Вхідження металургійних підприємств до складу вертикально-інтегрованих корпоративних структур, що оперують на світовому ринку. 3. Впровадження програм розвитку персоналу та соціального захисту працівників.	1. Низький рівень інвестицій в оновлення технологій, зокрема екобезпечних. 2. Високий рівень матеріало- і енергоємності виробництва, що посилює тиск на природне середовище та впливає на якість продукції. 3. Відсутність системи управління соціальною значимістю інвестиційних проектів, що реалізуються на підприємствах. 4. Переважна орієнтація на власні кошти при побудові програм фінансування інвестиційних проектів із соціальною спрямованістю.
<b>Можливості в зовнішньому ринковому середовищі</b>	<b>Загрози в зовнішньому ринковому середовищі</b>
1. Збільшення долі та динаміки інвестицій у природоохоронну діяльність підприємств. 2. Підвищення продуктивності праці за рахунок покращення умов праці. 3. Отримання економії від використання відходів. 4. Отримання економії за рахунок зниження профзахворювань та травматизму. 5. Зменшення витрат у результаті покращення екологічного стану навколишнього середовища. 6. Підвищення іміджу соціально відповідальних підприємств. 7. Підтримка соціально значимих проектів з боку громадськості та місцевих органів влади.	1. Відсутність матеріальних стимулів до здійснення додаткових витрат на впровадження природоохоронних заходів. 2. Негативна кон'юнктура на світових ринках металопродукції, що призводить до деградації інвестиційного потенціалу підприємств. 3. Дороговизна та складність залучення позикових коштів для фінансування соціально та екологічно спрямованих заходів. 4. Зростання витрат у зв'язку з підвищенням вимог до рівня екологічності продукції та соціальних стандартів.

У той же час необхідно відзначити позитивні зрушення у застосуванні стратегій КСВ металургійними підприємствами: сертифікація продукції на відповідність міжнародним стандартам, впровадження програм розвитку персоналу, розуміння керівництвом важливості реалізації соціально спрямованих заходів та проектів та ін. На підставі проведеного SWOT-аналізу фактору КСВ підприємства можна реалізовувати наступні етапи запропонованого методичного підходу до стратегічного аналізу підприємства.

Питання соціальної відповідальності бізнесу та розробки підходів щодо стратегічного управління КСВ переважно розглядають на прикладі великих підприємств. Це відбувається з декількох причин: по-перше, вони мають більше можливостей для впровадження в життєдіяльність стратегії корпоративної соціальної відповідальності, а по-друге, її наявність є одною з необхідних вимог до функціонування підприємств.

Так, за даними KPMG [4], понад 15% зарубіжних компаній, що опублікували соціальні звіти, назвали економічні міркування основною причиною, через яку вони випускають нефінансові звіти. Вирішальним фактором, який змушує публікувати свою не фінансову звітність, є вимоги законодавства, а також потреба при намаганні отримати зовнішнє фінансування (кредити, інвестиції).

Необхідно прагнути до того, щоб соціальна відповідальність носила не реактивний характер (визваний впливом з боку стейкхолдерів), а проактивний (попереджувачий). Вбудовування КСВ в бізнес-стратегію підприємства створює умови для використання ним корпоративних соціальних можливостей (CSO – corporate social opportunity). До корпоративних соціальних можливостей можна віднести такі переваги, як: інновації в продуктах та послугах, обслуговування неохоплених ринків, створення нових моделей бізнесу та ін.

#### **Висновки.**

1. У рамках дослідження проблем, пов'язаних з управлінням КСВ обґрунтовано необхідність побудови та розгортання комплексних стратегій КСВ, як невід'ємної частини системи стратегічного управління підприємством.

2. Запропоновано методичний підхід до стратегічного аналізу підприємства з урахуванням фактору його соціальної відповідальності, що посилює зв'язок між контуром управління КСВ та іншими напрямками в системі стратегічного управління та дозволяє отримувати ряд інших переваг для підприємства.

3. Проведено SWOT-аналіз існуючої практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності металургійними підприємствами України, який показав наявність великої кількості слабких сторін та загроз КСВ у системі стратегічного управління підприємствами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Савеленок Е.А. Этика менеджмента: что такое «хорошо» // XII Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса "Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента". - МГУ им. М.В. Ломоносова - 28 - 30 июня 2011 г. Текст доклада опубликован: Материалы конференции // под редакцией В.И. Маршева. - М.: МАКС Пресс, 2011. - с. 174-186.

2. Veleva V. Managing Corporate Citizenship: A New Tool for Companies. // Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 17, 40–51 (2010).

3. Благов Е.Ю. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Е.Ю. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. - №3. – С. 17-34.

4. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне управління, стратегічний аналіз, система.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стратегическое управление, стратегический анализ, система.

**Key words:** corporate social responsibility, strategic management, strategic analysis, system.