

Д.О. Баюра (Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, Україна)

О.А. Буян (Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, Україна)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*У статті розглянуто концептуальні аспекти механізму формування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Наведено теоретико-методологічні основи формування механізму КСВ. Проаналізовано особливості та проблеми формування механізму КСВ в Україні, а також розроблено організаційну модель механізму формування КСВ.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, механізм формування КСВ, елементи механізму КСВ, організаційна модель механізму формування КСВ.

*Рис. 4. Літ. 11.*

Д.А. Баюра (Киевский национальный университет  
имени Тараса Шевченко, Украина)

О.А. Буян (Киевский национальный университет  
имени Тараса Шевченко, Украина)

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УКРАИНЕ

*В статье рассмотрены концептуальные аспекты механизма формирования корпоративной социальной ответственности (КСО). Приведены теоретико-методологические основы формирования механизма КСО. Проанализированы особенности и проблемы формирования механизма КСО в Украине, а также разработана организационная модель механизма формирования КСО.*

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, механизм формирования КСО, элементы механизма КСО, организационная модель механизма формирования КСО.

D.O. Bayura (Kyiv Taras Shevchenko National University, Ukraine)

O.A. Buyan (Kyiv Taras Shevchenko National University, Ukraine)

## CONCEPTUAL GROUNDS FOR FORMATION MECHANISM FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE

*The article considers the conceptual aspects of the formation mechanism for corporate social responsibility (CSR). Theoretical & methodological grounds for this mechanism formation are determined. Peculiarities and problems in formation of CSR mechanism in Ukraine are analyzed; and an organizational model for CSR mechanism formation is developed.*

**Keywords:** corporate social responsibility; formation mechanism for CSR; elements within CSR mechanism; organizational model of CSR formation mechanism.

**Постановка проблеми.** Участь підприємницьких структур у соціально-економічному розвитку суспільства є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу, чинником формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, підвищення рівня життя суспільства. Суб'єкти господарювання в умовах поглиблення глобалізації зацікавлені не лише в отриманні прибутку, а й прагнуть зайняти гідне місце на ринку, підвищити свою репутацію та інвестиційну

привабливість і за рахунок цього розширити можливості доступу до капіталу. КСВ вітчизняних підприємств більшою мірою орієнтується на потреби держави та запит суспільства. Це проявляється у задоволенні потреб споживачів у високоякісних товарах і послугах відповідно до міжнародних стандартів, впровадженні сучасних систем управління якістю й екологічного менеджменту, охорони та безпеки праці, а також розгортанні реалізації програм соціального інвестування. Однак в Україні, незважаючи на усвідомлення значущості КСВ та соціальної складової, підприємства, держава та суспільство не знайшли ще прийнятної ринкової моделі взаємовідносин із зацікавленими особами, продовжують вирішувати проблеми адміністративними методами. Виходячи з цього, особливої актуальності набувають наукові дослідження формування концептуальних засад самого механізму КСВ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання взаємодії підприємництва і суспільства, побудови стосунків підприємства із зацікавленими сторонами розкриваються в працях А. Керолла [9], М. Крамара [11], М. Портера [11], М. Фрідмана [10] та інших. Питанням розробки механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю присвячені праці Д.О. Бакори [4], Ю.Є. Благова [5], О.А. Грішнєвої [6], А.Г. Зінченко [7], М.А. Саприкіної [7] та інших. У той же час системних наукових досліджень та концептуальних підходів до розкриття особливостей формування механізму КСВ для підприємств різних видів економічної діяльності поки що в Україні недостатньо.

**Невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність значної кількості публікацій, присвячених дослідженню сфери соціально відповідального корпоративного управління, ще не отримано практичних рекомендацій щодо механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в діяльності вітчизняних підприємств. Також залишаються малодослідженими і потребують подальшого наукового обґрунтування методи застосування корпоративної соціальної відповідальності й окремих її складових у сфері підприємницької діяльності в Україні. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження корпоративної соціальної відповідальності та, зокрема, розробки теоретико-методологічних основ формування механізму корпоративної соціальної відповідальності.

**Метою дослідження** є обґрунтування концептуальних засад формування механізму корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України.

**Основні результати дослідження.** Класичним підходом до визначення корпоративної соціальної відповідальності є підхід А. Керолла, який запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як своєрідну «піраміду», яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством (рис. 1).

В основі «піраміди» А. Керолла лежить економічна відповідальність, оскільки історично компанії створювалися як виробники товарів і послуг, що дозволяло забезпечувати потреби членів суспільства, та, відповідно, отримувати прибуток, який давав змогу повноцінно реалізовувати інвестиційні програми. Правова відповідальність передбачає необхідність дотримуватися існуючих законів, підпорядковуючи свою економічну діяльність встановленим за-

конодавчим нормам. Етична відповідальність вимагає від підприємства діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормами (подекуди перевищують їх), але базуються на існуючих нормах моралі й цінностях зацікавлених сторін. Дискреційна (філантропічна) відповідальність передбачає, що організація буде добровільно відповідати на очікування суспільства та спрямовувати свою діяльність на підтримку й розвиток соціальних програм, виступаючи при цьому у ролі «корпоративного громадянина» [9].



Рис. 1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності за А. Кероллом [9]

Вітчизняним корпоративним законодавством встановлено окремі вимоги до кожної складової КСВ:

1. Економічна відповідальність. Держава визначає соціальні вимоги до підприємства шляхом встановлення мінімальних розмірів заробітної плати, норм оплати праці тощо. У відхиленні від державних норм у напрямі соціального розвитку підприємства орієнтуються на власні інтереси та фінансові можливості. Перелік соціальних зобов'язань, які контролюються державою, визначено у ст. 19 Господарського кодексу України (ГКУ), а саме: якість і безпека продукції, послуг тощо [1].

2. Правова відповідальність. У Господарському кодексі України (ст. 69 ГКУ), наведено основні вимоги та додаткові соціальні гарантії захисту працівників, що має забезпечити підприємство: забезпечення безпечних умов праці для працівників, відповідних умов праці жінок, неповнолітніх, вагітних, жінок, які мають неповнолітніх дітей; обов'язкове медичне страхування працівників тощо. Додатковими добровільними соціальними стандартами підприємствами є медичне страхування працівників, пенсійне забезпечення; забезпечення професійного навчання працівників; забезпечення умов їх відпочинку та оздоровлення, забезпечення житлом; інші грошові матеріальні та у вигляді наданих послуг гарантії (доплати). Перелік соціальних зобов'язань, які контролюються державою, визначено у ст. 19 ГКУ, а саме: охорона земель, вод і лісів, відтворення водних ресурсів і лісів, безпека виробництва та праці, пожежна, екологічна, санітарно-гігієнічна безпека, якість і безпека продукції, послуг тощо [1].

3. Етична відповідальність. Значним досягненням є впровадження українськими підприємствами міжнародного стандарту SA 8000-2001 [8]. Це універсальний стандарт дотримання етичних і моральних засад у діяльності адміністрації, основне призначення якого полягає у забезпеченні гідної праці. Під гідною працею у стандарті розуміють вільно обрану, продуктивну, високооплачувану зайнятість. У цьому стандарті сконцентровано багаторічний досвід оцінювання бізнес-партнерів з точки зору дотримання ними моральних норм, міститься визначення найважливіших етичних критеріїв виробництва товарів і надання послуг. Стандарт передбачає, що підприємства мають дотримуватися вимог національного трудового законодавства, положень і конвенцій рекомендацій Міжнародної організації праці, Всесвітньої декларації прав людини [8].

4. Дискреційна відповідальність. Досить важливим напрямом діяльності підприємства є благодійництво. Існують бар'єри, які гальмують благодійництво в Україні: відповідно до п. 5.4. Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» до 2013 р. «сума коштів або вартість товарів (робіт, послуг) добровільно перерахованих (переданих) протягом звітного року до Державного бюджету України або бюджетів місцевого самоврядування, до неприбуткових організацій у розмірі, що становить не менше двох і не більше п'яти відсотків оподаткованого прибутку попереднього звітного року» [3]. Крім того, сума, виділена на благодійність, оподатковується двічі: спочатку оподатковується благодійник, потім отримувач. Положення нового Податкового кодексу України, що наберуть чинність у 2013 р., не вирішують цієї проблеми [2].

Протилежний підхід запропонував М. Фрідман у книзі «Капіталізм та свобода»: «Існує лише одна соціальна відповідальність бізнесу – компанія має раціонально використовувати свої ресурси, вживати заходів, що підвищать її прибуток, поки її дії залишаються в рамках правил гри, які забезпечують вільну конкуренцію без омани та шахрайства» [10].

М. Портер і М. Крамар запропонували структуру, яка трансформує КСВ з парадигми «бізнес проти суспільства» до моделі «взаємозалежності КСВ і суспільства» та визначили соціальні параметри конкурентоспроможності (рис. 2).

Загальний вплив суспільства – суспільні чинники, які не підпадають під вплив компанії або її довгострокової діяльності. Ланцюжок створення суспільних цінностей – елементи, що підпадають під вплив повсякденної діяльності компанії. Соціальні параметри конкурентоспроможності – зовнішні чинники, які значно впливають на рівень конкурентоспроможності компанії. Таким чином, основною ідеєю моделі М. Портера та М. Крамара є стратегічна КСВ, що забезпечує конкурентоспроможність компанії у довгостроковій перспективі.

Щоб розвивати стратегію КСВ, як стверджують М. Портер та М. Крамар, «потрібно ставити суспільство пріоритетом у всіх стратегічних програмах і діях будь-яких компаній. Бізнес і суспільство потребують одне одного, це, хоча й схоже на кліше, проте є основою, що витягне компанії з тієї плутанини, яку створили сучасні погляди корпоративної відповідальності» [11].

Таким чином, сучасна концепція КСВ сприяє тому, що міжнародні компанії поступово почали переорієнтовувати свою діяльність з окремих соціальних зобов'язань на отримання економічної вигоди та конкурентних переваг.



**Рис. 2. Модель корпоративної участі у суспільному житті М. Портера та М. Крамара [11]**

«Успішні корпорації потребують здорового суспільства. Освіта, охорона здоров'я та рівні можливості важливі для продуктивної робочої сили. Безпечні продукти й умови праці не тільки приваблюють клієнтів, але й знижують імовірність виникнення негативних явищ. Ефективне використання землі, води, енергії та інших природних ресурсів, робить бізнес більш продуктивним. Верховенство закону і захист права власності є важливими чинниками для інновацій. Регулюючі стандарти захищають споживачів і компаній від експлуатації. Врешті-решт, здорове суспільство підвищує вимоги до бізнесу» [11].

Вищезазначене дає змогу стверджувати, що результати від впровадження механізму корпоративної соціальної відповідальності досить ефективні, вони створюють як матеріальну, так і нематеріальну винагороду для підприємства у довгостроковому періоді, забезпечують зміцнення позицій компанії на ринку, збереження споживчої бази, іміджу та багато інших переваг.

Слід зазначити, що ефективний механізм формування КСВ в Україні можливий лише за умови адекватного впровадження відносин, принципів і цінностей КСВ на основі реалізації стратегій, що сприятиме підвищенню репутації компанії, вартості бренду, мотивації персоналу. Ці чинники є чи не найважливішими. Нижче зображено механізм формування КСВ на підприємстві як цілісну структуру, яка складається з основних груп елементів: програма КСВ, мотиви КСВ, ділова поведінка щодо стейкхолдерів (практичний аспект) і результатів від КСВ діяльності (рис. 3).

Механізм формування КСВ – це сукупність цінностей, програм, заходів, важелів і противаг, спрямованих на задоволення вимог усіх груп стейкхолдерів (споживачів, працівників, навколишнього середовища, власників, місцевих громад, постачальників, партнерів, уряду, неурядових організацій) з метою отримання ефективного результату в довгостроковому періоді (винагороди, мінімізації витрат і ризиків). Серед елементів механізму можна виділити такі складові: мета й завдання, принципи, забезпечення, напрями, методи, інструменти, органи управління та результати. Загалом ефективний механізм КСВ сприяє формуванню для окремого підприємства соціальних параметрів конкурентоспроможності та забезпечує у довгостроковій перспективі зростання обсягу соціальних інвестицій.



Рис. 3. Механізм формування КСВ на підприємстві, авторське складання

Розгляд механізму формування КСВ у контексті загальної системи управління дозволяє визначити її місце на основі принципу підпорядкованості часткового загальному. Саме основні цілі та завдання функціонування підприємства (забезпечення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків діяльності; забезпечення постійної платоспроможності підприємства; формування достатнього обсягу і необхідного складу ресурсів, що забезпечують задані темпи соціально-економічного розвитку), які подекуди є протилежними за напрямками цілям КСВ, є пріоритетними і визначальними.

Саме тому основні завдання, покладені в основу даного механізму, такі:

- 1) покращення відносин із зацікавленими сторонами та розвиток соціального діалогу;
- 2) забезпечення ефективності природоохоронної діяльності;
- 3) розвиток територій присутності підприємства;
- 4) якісний розвиток персоналу підприємства;
- 5) організаційно-технічний і фінансово-економічний розвиток підприємства;
- 6) співпраця з урядом й неурядовими організаціями та розвиток партнерств.

Для забезпечення механізму формування КСВ на підприємстві необхідно запровадити організаційну модель, яка складається з визначення груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів), цілей КСВ (рис. 4).

Визначивши пріоритетні групи стейкхолдерів і цілей КСВ, підприємство формує систему адміністративного управління, в основі якої закладено програму виконання зобов'язань перед різними групами заінтересованих сторін. Система адміністративного управління, у свою чергу, створює підґрунтя для

результативних управлінських дій. Крім того, функціонування даного ланцюга повинне супроводжуватися управлінським втручанням, офіційним і неофіційним контролем, а також періодичною зовнішньою звітністю, яка висвітлює надбання компанії у діяльності з КСВ.

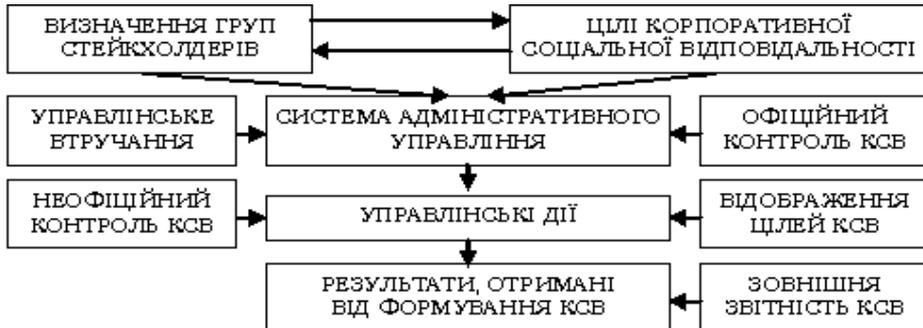


Рис. 4. Організаційна модель механізму формування КСВ на підприємстві, авторська розробка

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, концептуальні засади формування складових механізму корпоративної соціальної відповідальності в Україні потребують подальшого наукового дослідження. Організаційна модель КСВ на прикладі окремих підприємств формується під впливом існуючої корпоративної структури та стратегії, системи корпоративного управління в частині взаємодії між органами управління. У ході розвитку механізму КСВ на підприємстві слід періодично враховувати структурні зміни у впливі зацікавлених осіб і рівень досягнутого соціального діалогу. Загалом, аналіз механізмів КСВ на підприємствах різних видів економічної діяльності дає змогу здійснити оцінювання їхніх параметрів соціальної конкурентоспроможності.

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV // zakon1.rada.gov.ua.
2. Податковий кодекс України від 2.12.2010 №2755-VI зі змінами та доповненнями від 1.07.2011 // zakon1.rada.gov.ua.
3. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.1994 №334/94-ВР // zakon1.rada.gov.ua.
4. Баторя Д.О. Трансформація системи корпоративного управління в Україні: Автореф. дис... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». – К., 2010. – 35 с.
5. Благоев Ю. Е. Общий и стратегический менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2008. – Вып. 2. – С. 3–23.
6. Грішнова О.А., Голяка О.М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість формування ринкової економіки // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: Збірник наук. праць. – Спец. вип. – Т. 2, Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 176–186.
7. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. – К., 2008. – 60 с.
8. Стандарт SA 8000-2001 // www.csrjournal.com.
9. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August // bas.sagepub.com.
10. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. Retrieved 2008-03-07 // www.colorado.edu.
11. Porter, M., Kramer, M. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // viewswire.eiu.com.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2012.