

Людмила С. Селіверстова  
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ  
 СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

*У статті розглянуто підхід до формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Запропонований підхід дозволить підприємствам з обмеженим бюджетом планувати і досягати вагомих для соціального середовища результатів.*

*Ключові слова:* корпоративна соціальна відповідальність; стратегія розвитку; соціальні заходи; економічний ефект.

*Рис. 1. Табл. 1. Літ. 11.*

Людмила С. Селиверстова  
**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ  
 СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

*В статье рассмотрен подход к формированию стратегии корпоративной социальной ответственности предприятий. Предложенный подход позволит предприятиям с ограниченным бюджетом планировать и достигать значимых для социальной среды результатов.*

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность; стратегия развития; социальные меры; экономический эффект.

Liudmyla S. Seliverstova<sup>1</sup>  
**FORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY**

*The article provides an approach to strategy formation on corporate social responsibility of enterprises. The proposed approach will allow businesses with limited budgets plan and achieve good results for the social environment.*

*Keywords:* corporate social responsibility; development strategy; social activities; economic impact.

**Постановка проблеми.** Перехід України до сталого економічного розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства вимагають запровадження сучасних практик взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства, заснованого на врахуванні якнайширшого кола інтересів.

Сучасні вимоги до соціальної відповідальності обумовлюють необхідність інтеграції соціальної політики і корпоративної стратегії. Різні підходи до розуміння соціальної відповідальності вищим менеджментом підприємства, неузгодженість дій і відсутність механізмів цілеспрямованого управління соціально відповідальною поведінкою обумовлюють нестійку платформу для подальшого розвитку українських підприємств.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичні питання корпоративної соціальної відповідальності, її економічні, інституціональні та правові аспекти розглянуто в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Х. Боуена [7], А. Вільямса [10], В. Воробей [1], Ф. Котлера [2], Т. Сиваєвої [5], Н. Широї [6], Р. Фрімана [9] та інших.

Проте в сучасних умовах глобальних економічних викликів назріла нагальна потреба в дослідженні новітньої парадигми корпоративної соціаль-

<sup>1</sup> Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

ної відповідальності, її механізму, застосування світового досвіду корпоративної соціальної відповідальності в діяльності національних підприємств.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Актуальність розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності визначається рядом економічних проблем і зростанням рівня конкуренції між підприємствами, а також підвищенням ролі споживачів.

Як правило, корпоративна соціальна відповідальність підтверджується тільки «мінімальним набором» — вчасно сплаченими податками, регулярною виплатою дивідендів, наданням соціального пакету та окремими благодійними заходами та акціями. Але як показують різноманітні дослідження в сфері корпоративної соціальної відповідальності, для того, щоб відповідати достатньо високим вимогам суспільства, необхідно ґрунтуватися не на окремих соціальних заходах, а цілеспрямовано вибудовувати комплексну політику підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Створення спеціальних підрозділів і координаційних груп з впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності, введення в організаційну структуру управління підприємствами посади віце-президента з корпоративної соціальної відповідальності, впровадження етичних кодексів і корпоративної культури, пронизаної духом соціальної активності та відповідальності, розроблення проектів соціального інвестування, підготовка і публікація соціальних (нефінансових) звітів — далеко не повний перелік управлінських інновацій, що нині широко застосовуються в практиці як бізнес-структур, так й інших організацій. Так, у 2010 р. у світі було опубліковано близько 4000 звітів із соціальної відповідальності компаній, що більш ніж учетверо перевищує рівень 2000 року [5].

**Метою дослідження** є обґрунтування підходу до стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, який орієнтується на задоволення соціальних вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств.

**Основні результати дослідження.** За період існування поняття «соціальна відповідальність» було запропоновано багато його визначень. Але у 2010 р., коли вийшов Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», більшість експертів зупинились на тому, що «соціальна відповідальність — відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на навколишнє середовище через прозору та естетичну поведінку [4].

Ф. Котлер визначає корпоративну соціальну відповідальність як зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя [2].

Корпоративна соціальна відповідальність — добровільна ініціатива власника підприємства або засновників організації щодо розробки і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність можлива за умови досягнення стійкого розвитку самостійних і відповідальних підприємств, що відповідає їх довгостроковим інтересам, сприяє досягненню соціального миру, безпеки,

благополуччя громадян, збереженню навколишнього середовища, дотриманню прав людини.

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності повинна відбуватись за умови невтручання держави та її відповідних органів в оперативну діяльність підприємств. Надмірна регламентація такої діяльності позбавляє корпоративну соціальну відповідальність духу добровільності, соціально-спрямованої діяльності підприємства.

Одним зі шляхів розробки та регулювання діяльності корпоративної соціальної відповідальності є діалог держави, громадських організацій та представників бізнесу. Тому політика соціальної відповідальності може бути вироблена і впроваджена в результаті соціального діалогу, і в цьому процесі ключова роль належить саме організаціям роботодавців.

Корпоративна соціальна відповідальність є необхідністю як для власників підприємств, так і для працівників, споживачів товарів і послуг, ділових партнерів, державних інститутів та суспільства в цілому. Поєднання інтересів всіх цих сторін відображає необхідність корпоративної соціальної відповідальності, яка націлена на досягнення соціальної злагоди [6].

Виділяють зовнішню та внутрішню корпоративну соціальну відповідальність (табл. 1).

*Таблиця 1. Види корпоративної соціальної відповідальності [3]*

| Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність   | Зовнішня корпоративна соціальна відповідальність                                |
|---|---|
| 1. Безпека праці  | 1. Спонсорство і корпоративна добродійність                                     |
| 2. Стабільність заробітної плати  | 2. Сприяння охороні навколишнього середовища                                    |
| 3. Підтримка соціально значущої заробітної плати  | 3. Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою                       |
| 4. Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників                                 | 4. Готовність брати участь у кризових ситуаціях                                 |
| 5. Розвиток людських ресурсів через програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу | 5. Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) |
| 6. Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях                                       |   |

Серед основних чинників, які спонукають корпорації впроваджувати соціально відповідальні заходи, на першому плані стоять внутрішні переконання: моральні міркування та внутрішнє спонукання. Проте досить вагомими є такі фактори, як зростання продажів компанії, копіювання дій конкурентів та запит з боку органів місцевої влади.

Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності передбачає розробку і впровадження обґрунтованої стратегії управління підприємством, моніторинг його діяльності, складання корпоративної соціальної звітності.

Формування системи корпоративної соціальної відповідальності — складний процес, який займає тривалий період часу і вимагає від підприємства

цілеспрямованих зусиль. Модель корпоративної соціальної відповідальності, запропоновану Д. Вуд [11], показано на рис. 1.

|   |
|---|
| <b>Принципи корпоративної соціальної відповідальності</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Інституціональний принцип легітимності.</i> Суспільство забезпечує бізнесу легітимність і наділяє його владою. У довгостроковій перспективі цю владу втрачають ті, хто, з точки зору суспільства, не використовують її відповідально.</li> <li>- <i>Організаційний принцип публічно-правової відповідальності.</i> Організації у бізнесі відповідальні за ті результати, які відносяться до сфер їх первинної і вторинної взаємодії із суспільством.</li> <li>- <i>Індивідуальний принцип свободи управлінського вибору.</i> Менеджери є моральними агентами. У кожній сфері корпоративної соціальної відповідальності вони зобов'язані використовувати наявну у них свободу вибору задля досягнення соціально відповідальних результатів.</li> </ul> |
| <b>Процеси корпоративної соціальної сприйнятливості</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінювання середовища ведення бізнесу (контекст).</li> <li>- Управління зацікавленими сторонами (діючі особи).</li> <li>- Управління проблемами (інтереси).</li> </ul>   |
| <b>Результати корпоративної поведінки</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вплив на суспільство.</li> <li>- Соціальні програми.</li> <li>- Соціальна політика.</li> </ul>   |

*Рис. 1. Модель корпоративної соціальної відповідальності [11]*

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності – системний підхід до соціальної діяльності, яку багато підприємств проводять вже давно.

Розумно спланована й реалізована стратегія корпоративної соціальної відповідальності впливає на акціонерну вартість і приносить прибуток підприємствам.

При формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності слід чітко визначити ключові показники (індикатори) успішної реалізації заходів, в тому числі, ефекту впливу на репутацію підприємства. Як справедливо визнають експерти, бути соціально відповідальними підприємства можуть дозволити собі тільки тоді, коли інвесторам гарантована адекватна віддача їх вкладів [1]. Сьогодні українські підприємства успішно структурували свої матеріальні активи і настала необхідність пошуку інструментів управління нематеріальними активами – людським капіталом і репутацією.

Розробка стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності повинна передбачати реалізацію заходів з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

До складових зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності доцільно відносити:

- кредити (гранти) на благодійні цілі;
- фінансова і матеріальна допомога;
- стипендіальні програми;
- робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами;
- курси перекваліфікації працівників;
- партнерські проекти з владою, навчальними установами;
- волонтерська діяльність та діяльність громадських організацій.

Складові внутрішньої стратегії корпоративної соціальної відповідальності:

- соціальні інвестиції;
- наукові і практичні розробки;
- екологічна програма;
- етичні та інші стандарти роботи;
- кар'єрний ріст персоналу;
- прозорість та конкретність у наданні звітності;
- стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації).

Зважена та обґрунтована стратегія корпоративної соціальної відповідальності підприємства повинна складатися з наступних етапів:

1. Проведення аналітичних робіт – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства. Цей етап передбачає огляд можливих напрямів інвестування коштів, аналіз розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Ці заходи дозволять обґрунтувати позицію підприємства в «галузевій системі координат», визначити його сильні та слабкі сторони, розробити можливі напрями розвитку соціально відповідальної поведінки.

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства). З урахуванням результатів стратегічного аналізу визначається місія підприємства, а також середньо- та довгострокові цілі, на основі яких розробляються альтернативні цільові програми, які складаються з взаємопов'язаних блоків заходів, націлених на досягнення поставлених цілей, тим самим визначаючи конкретну стратегію розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

3. Формування сукупності критеріїв для оцінювання якості та ефективності від впровадження програм, напрямів, проектів.

4. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Сформовані вірогідні сценарії розвитку підприємства повинні бути проаналізовані з використанням критеріїв, за якими визначається оцінка ефективності кожного блоку соціальних програм (сценаріїв). На даному етапі доцільно:

- визначити осіб, відповідальних за реалізацію програм, напрямів, проектів, що є складовим впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності;
- проводити навчання і консультування відповідальних за реалізацію програм, напрямів, проектів осіб.

5. Офіційне документування обраної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та закріплення відповідальних за її реалізацію та досягнення запланованих результатів і розроблених показників ефективності осіб.

6. Реалізація заходів, які входять в затверджені стратегією цільові програми корпоративної соціальної відповідальності.

7. Підведення проміжних підсумків кожного етапу реалізації стратегії та оцінка результатів втілення цільових програм, з внесенням необхідних коригувань з врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

8. Складання, подання і оприлюднення звітності про впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Стратегію корпоративного соціального розвитку необхідно формувати з урахуванням цілеспрямованого встановлення та розвитку взаємовідносин з основним групами зацікавлених осіб.

**Висновки.** Запровадження на підприємствах стратегії корпоративної соціальної відповідальності надає їм конкретні переваги, зокрема, покращення управління завдяки запобіганню ризикам; підвищення репутаційного менеджменту; збільшення обсягів продажу та частки ринку; мотивування співробітників; оптимізація операційних процесів та зменшення витрат; лояльність інвесторів; покращення фінансових показників діяльності; налагодження стосунків із державним сектором та суспільством тощо.

1. *Воробей В.* Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? // Києво-Могилянська Бізнес Студія.— 2008.— №10. — С. 25–36.

2. *Котлер Ф., Лі Н.* Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — 302 с.

3. КСВ – корпоративна соціальна відповідальність // Маркетинг в Україні: Блог Євгена Тришина – про маркетинг // [www.ua-marketing.com.ua](http://www.ua-marketing.com.ua).

4. Руководство по социальной ответственности: Международный стандарт ИСО/ОПМС 26000:2010(R) // [www.ksovok.com](http://www.ksovok.com).

5. *Сиваева Т.* Факторы формирования социальной ответственности бизнеса. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2002. — 42 с.

6. *Шура Н.О., Іващенко А.І.* Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств // Ефективна економіка.— 2013.— №11. — С. 23–26.

7. *Bowen, H.R.* (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row. 167 p.

8. Council on Foundations (1996). Measuring the Value of Corporate Citizenship. Council on Foundations, Inc. Washington, DC.

9. *Freeman, R.E., Velamuri, S.R., Moriarty, B.* (2006). Corporate Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. 77 p.

10. *McWilliams, A., Siegel, D.* (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1): 117–127.

11. *Wood, D.J.* (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 693–695.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2015.