

Евеліна Вікторівна КАМИШНИКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
E-mail: kamyshnykova@list.ru

**ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У
КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ**

Камишнікова, Е. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію [Текст] / Евеліна Вікторівна Камишнікова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 199-205. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. У статті досліджено питання стратегізації корпоративних підходів до управління у процесі реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Одним із важливих напрямків побудови взаємовигідних відносин із ключовими групами стейкхолдерів є впровадження концепції КСВ у загальну стратегію підприємства.

Мета. Метою статті є обґрунтування комплексного стратегічного підходу до КСВ на основі побудови інтегрованих корпоративних і бізнес-стратегій з орієнтацією на її принципи.

Метод (методологія). Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових методів, таких, як теоретичне узагальнення, порівняння, а також системний підхід щодо формування взаємопов'язаних стратегій для різних ієрархічних рівнів управління підприємством з орієнтацією на принципи КСВ.

Результати. Доведено необхідність подолання відокремленості соціально відповідальних програм і ініціатив та забезпечення їх тісного взаємозв'язку з ключовими бізнес процесами підприємства на стратегічній основі через впровадження елементів КСВ в систему стратегічного управління підприємством. Запропоновано етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на принципи КСВ, які дозволяють реалізувати комплексний стратегічний підхід до неї на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Акцентовано, що інтегровані з соціально відповідальними цілями та принципами корпоративна і бізнес-стратегії підприємства формують передумови для підвищення операційної ефективності його систем управління.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; корпоративна стратегія; бізнес-стратегія; комплексний підхід; стейкхолдер; інтеграція.

Evelina Viktorivna KAMYSHNYKOVA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Economics of an Enterprise,
Pryazovskyi State Technical University

**INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO
THE CORPORATE STRATEGY**

Abstract

Introduction. The issue of strategizing corporate management approach during the implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR) is considered in the article. The implementation of CSR concept in the enterprise's overall strategy is one of the important areas of building mutually beneficial relationships with key stakeholder groups.

Purpose. The research aims to justify a comprehensive strategic approach to CSR on the basis of the construction of integrated corporate and business strategies with a focus on the CSR principles.

Method (methodology). A complex of scientific methods such as method of theoretical generalization, comparison

and systematic approach to the formation of interconnected strategies for different hierarchical levels of enterprise management with a focus on CSR principles have become the methodological basis of the study.

Results. *The necessity to overcome the isolation of socially responsible programs and initiatives and provide their close relationship with key business processes on a strategic basis through the introduction of CSR elements in strategic management has been proved. Stages of forming integrated corporate (business) strategy with a focus on CSR principles, which allow implementing a comprehensive strategic approach to CSR at all hierarchical levels of enterprise management, have been proposed. It has been emphasized that corporate and business strategy integrated with socially responsible objectives and principles form prerequisites for improving operational efficiency of the enterprise management systems.*

Keywords: *corporate social responsibility; corporate strategy; business strategy; comprehensive approach; stakeholder; integration.*

JEL classification: M14, L20

Вступ

Трансформації, що відбуваються в економічній системі у зв'язку з акселерацією технологічного розвитку та прискоренням глобалізаційних тенденцій, які переживають суб'єкти господарювання, змушують останніх застосовувати стратегічні бізнес-моделі для забезпечення своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку. Тренд стратегізації корпоративних підходів і моделей управління стає актуальним відносно різних сфер діяльності компаній. Одним із найважливіших напрямків є вибудовування взаємовигідних відносин із зацікавленими особами (стейкхолдерами) на стратегічній платформі у процесі реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що відповідає сучасним вимогам забезпечення сталого розвитку компаній.

Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та закордонних вчених та практиків [1-16], що відзначають значущість задоволення потреб різних груп стейкхолдерів для досягнення довгострокових цілей функціонування підприємства, недостатню увагу звертають на характеристику підходів і методик щодо того, як це слід робити на стратегічній основі. Подальших досліджень заслуговує проблема вибудовування КСВ в корпоративну і бізнес-стратегію підприємства.

Мета статті

Метою статті є обґрунтування комплексного стратегічного підходу до КСВ на основі побудови інтегрованих корпоративних і бізнес стратегій з орієнтацією на її принципи.

Виклад основного матеріалу дослідження

Вживання і процвітання підприємств у сучасних умовах вимагає застосування нових форм корпоративних і бізнес-стратегій з фокусуванням на задоволенні інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів. Відповідно до аргументації М. Блоуфілда і А. Мюррея, «компанії не повинні шукати універсальних визначень, але замість цього повинні будувати свої стратегії навколо перспектив їх зацікавлених сторін» [1].

Серйозною проблемою реалізації соціально відповідальних практик є домінування відокремлених програм і ініціатив у сфері КСВ за відсутності інтегрованих основних стратегій, сформованих з урахуванням її принципів.

Більшість компаній розробляють систему взаємопов'язаних стратегій, об'єднаних спільними цілями, для різних рівнів управління. Для диверсифікованої багаторівневої корпорації стратегії розробляються, як правило, на наступних чотирьох організаційних рівнях [2, с. 79]:

1. Корпоративна стратегія (стратегія для компанії та сфер її діяльності загалом).
2. Ділова (бізнес) стратегія (для кожного окремого виду діяльності компанії).
3. Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів і т. д.
3. Операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць всередині функціональних напрямків).

Нині відсутня єдність поглядів щодо ролі і місця КСВ у системі стратегічного управління компанією.

На користь необхідності виокремлення стратегії КСВ на функціональному рівні наводять аргументи автори О. О. Затеїшківа, О. П. Левченко [3; 4].

Фіксація заходів КСВ на рівні функціональної стратегії формує управлінські орієнтири для досягнення поставлених цілей у цій сфері. Однак навіть у контексті функціональної стратегії КСВ вона повинна бути скоординована із стратегією вищого рівня і містити ініціативи з підтримки бізнес-стратегії і досягнення місії компанії. При цьому відповідальність за формування соціально

відповідальних заходів у формі функціональної стратегії лягає на керівників відповідних функціональних підрозділів (відділ КСВ, відділ зв'язків з громадськістю та ін.).

Забезпечення більш тісного взаємозв'язку стратегічних соціальних ініціатив з ключовими бізнес-процесами компанії і формування її місії і довгострокових цілей з орієнтацією на задоволення потреб стратегічних груп стейкхолдерів призводить до інтеграції стратегічних елементів КСВ в корпоративну і бізнес-стратегію. При цьому генерування рішень з найважливіших питань стратегічного управління КСВ стає прерогативою вищого керівництва компанії, тому що саме воно відповідає перед суспільством і групами стейкхолдерів за прийняті рішення. На менеджерів середньої ланки лягає функція координації діяльності підрозділів щодо стратегічних соціальних ініціатив.

Беручи до уваги безліч розрізнених рушійних сил КСВ всередині компанії, а також безліч різних мотивів, що лежать в основі соціальних ініціатив, на думку дослідників А. Керолі К. Шабана, важливо, щоб організації інтегрували КСВ у свої корпоративні стратегії [5].

Коли менеджмент усвідомлює, що задоволення соціальних очікувань є важливим фактором для успіху в конкурентній боротьбі, він починає боротися з тим, як вбудувати КСВ в корпоративну стратегію.

Серед українських вчених ідею про розгляд стратегії КСВ як необхідного фактора формування корпоративної стратегії підтримують В. М. Жуковська, А. О. Харламова [6; 7].

Г. А. Мисько розглядає корпоративні соціально відповідальні практики також як частину бізнес-стратегії підприємства [8].

На нашу думку, цілі і принципи КСВ повинні бути внесені в систему стратегічного управління компанії на кожному ієрархічному рівні, що забезпечить формування інтегрованої всеохопної корпоративної стратегії з орієнтацією на КСВ.

Пріоритетною умовою для успішного залучення КСВ в стратегічні рішення є орієнтація на ключові компетенції і певні корпоративні цілі. Вбудовування КСВ в корпоративну стратегію можливе в разі тісного переплетення довгострокових бізнес-цілей з принципами та цілями КСВ. При цьому КСВ стає частиною бізнесу, формуючи довгострокову цінність для компанії і суспільства.

Однак залучення корпоративної соціальної відповідальності в усі стратегічні рішення – одне з найскладніших завдань, з яким стикається корпоративний менеджмент.

У 2013р. у Міжнародному огляді звітності в галузі корпоративної відповідальності KPMG розглянув топ-250 найбільших у світі компаній і оцінив якість їх КСВ-звітів. Результати показали, що більшість компаній з G 250 (83 %) відображають у своїх звітах наявність стратегії у сфері КСВ [9].

Відповідно до огляду McKinsey [10], незважаючи на те, що більшість менеджерів усвідомлюють значущість стратегічного інтересу до КСВ, жоден з них повністю не залучає КСВ-аспекти при реалізації бізнес-проектів. Таким чином, інтеграція КСВ у межах стратегічних систем управління залишається слабкою і фрагментарною.

З огляду на способи інтеграції принципів КСВ та сталого розвитку у корпоративні стратегії, Д. Любін і Д. Есті пропонують чотири типи реакцій компаній на «мегатренд стійкості» (рис. 1).

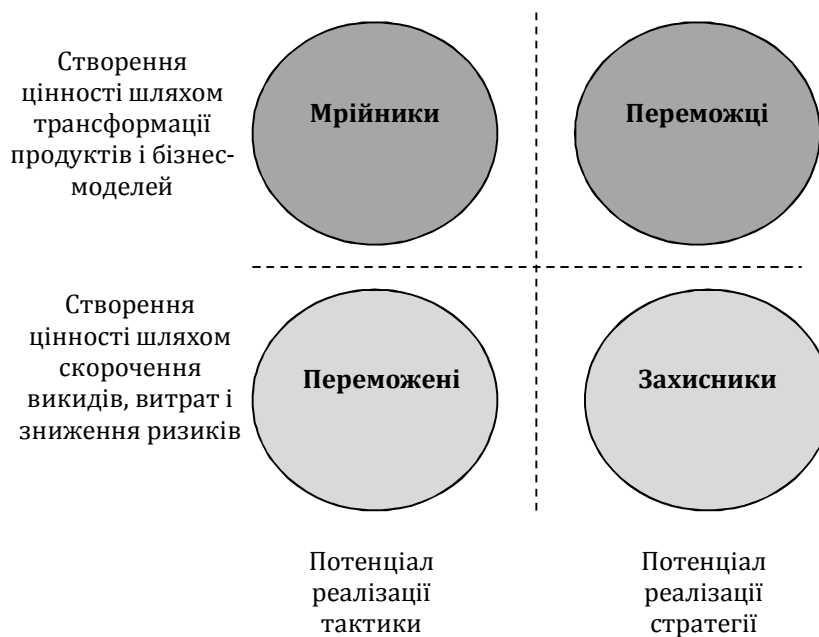


Рис. 1. Класифікація реакцій компаній на мегатренд стійкості [11]

Переможені – підприємства, які орієнтуються на помірні витрати, ризик і ініціативи зі скорочення витрат, їх бачення і стратегії непродумані або непослідовні, що обумовлює труднощі зі збереженням їхніх позицій.

Захисники – задовольняються інвестиціями у сфері управління ризиком, витратами та викидами на ранній стадії. Захисна позиція може приносити результати за умови, що розрив між «повільною» ринковою позицією компанії і конкурентів-лідерів не стає занадто великим.

Мрійники – підприємства, які прагнуть отримати переваги пізніших стадій диференціації стійкості поза чіткою стратегією та основами їх реалізації. Бачення та амбіції не можуть занадто випереджати потенціал їх реалізації, адже це призводить до репутаційних і фінансових збитків.

Переможці – компанії, які впроваджують сталі стратегії та бачення, що позиціонує їх як лідерів у швидкозростаючих сегментах ринку.

Підходи, які застосовуються більшістю компаній у сфері стратегічного управління КСВ і корпоративної стійкості, дозволяють віднести їх до розряду «захисників» з високим потенціалом реалізації стратегії КСВ, але обмеженим набором інструментів її імплементації та слабким зв'язком з корпоративною стратегією.

Компанії, яка впроваджує КСВ у корпоративні системи менеджменту, слід: а) підтвердити «реальність» намірів інтегрувати КСВ у свою стратегію; б) надати кошти для ефективної зміни повсякденних практик [12].

На думку Дж. Гейлбрейта [13], інтеграція КСВ у стратегію головним чином відбувається у контексті шести компонентів стратегії: місія, стратегічні завдання, ринки, потреби клієнтів, ресурси, конкурентна перевага. Елементи КСВ можуть бути вбудовані у кожен із зазначених компонентів, що сприятиме підвищенню якості управління, зростанню економічних вигід, суспільного добробуту і загалом призведе до більш повної інтеграції КСВ у корпоративну стратегію.

Згідно з думкою М. Портера [14], стратегія багато в чому пояснює, що не слід робити, ніж те, що робити, тому буде неправильно припускати, що підприємство повинно охоплювати в межах своєї стратегії весь комплекс соціальних питань. Так помилковою буде прив'язка до стратегічної КСВ ініціатив у галузі філантропії, спонсорства (відображених у роботах Дж. Мюллен, Дж. Лантос [15; 16]), тому що це відображає вузький погляд на концепцію КСВ і не сприяє досягненню корпоративних цілей.

Запропоновані нами етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ (рис. 2) дозволяють реалізувати комплексний стратегічний підхід до КСВ на всіх ієрархічних рівнях управління компанією.

Контекстом для впровадження КСВ у корпоративну стратегію є формування корпоративної місії і довгострокових бізнес цілей з урахуванням специфічних очікувань з боку ключових зацікавлених сторін (стратегічних груп стейкхолдерів). Так деякі компанії прямо декларують, що КСВ становить фундаментальну мету (місію) їх створення і функціонування.

З позиції КСВ, ідентифікація і аналіз пріоритетних потреб стейкхолдерів є надзвичайно важливим елементом у процесі вирішення соціальних завдань і стратегізації КСВ. Ідентифікація стратегічних стейкхолдерів, визначення цілей їх задоволення на етапі формування стратегічної концепції та їх уточнення на етапі стратегічного аналізу є необхідним кроком з інтеграції КСВ у корпоративну стратегію.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища виступає одним з етапів формування стратегії. Вихідним пунктом аналізу ресурсного забезпечення в контексті інтегрованої з принципами КСВ корпоративної стратегії є визначення ступеня специфічності використовуваних ресурсів і ефективної їх конфігурації, що дозволяє вилучати ексклюзивні вигоди стратегічного значення від участі в практиках КСВ.

Етап розробки і вибору стратегічних альтернатив передбачає формування та аналіз програми реалізації окремих сценаріїв КСВ, які потім можуть бути реалізовані на рівні функціональної стратегії КСВ [17]. Необхідним елементом у процесі формування інтегрованої корпоративної стратегії з орієнтацією на КСВ є перевірка сценаріїв розвитку підприємства на їх стратегічну взаємоузгодженість з інтересами стратегічних груп стейкхолдерів. Погодження і затвердження інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на принципи КСВ виступає результуючим кроком етапу розробки і вибору стратегічних альтернатив.

На етапі впровадження і контролю стратегічних заходів відбувається оцінка результатів інтегрування програм КСВ у складі стратегічного плану, їх доопрацювання та актуалізація корпоративної (бізнес) стратегії відповідно до динаміки змін комплексу цілей розвитку підприємства.

Дотримання етапів формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ дозволяє підвищити ефективність впровадження принципів КСВ у систему стратегічного управління підприємством. Інтегровані з цілями КСВ корпоративна і бізнес-стратегії стають основою для підвищення операційної ефективності систем управління підприємством.

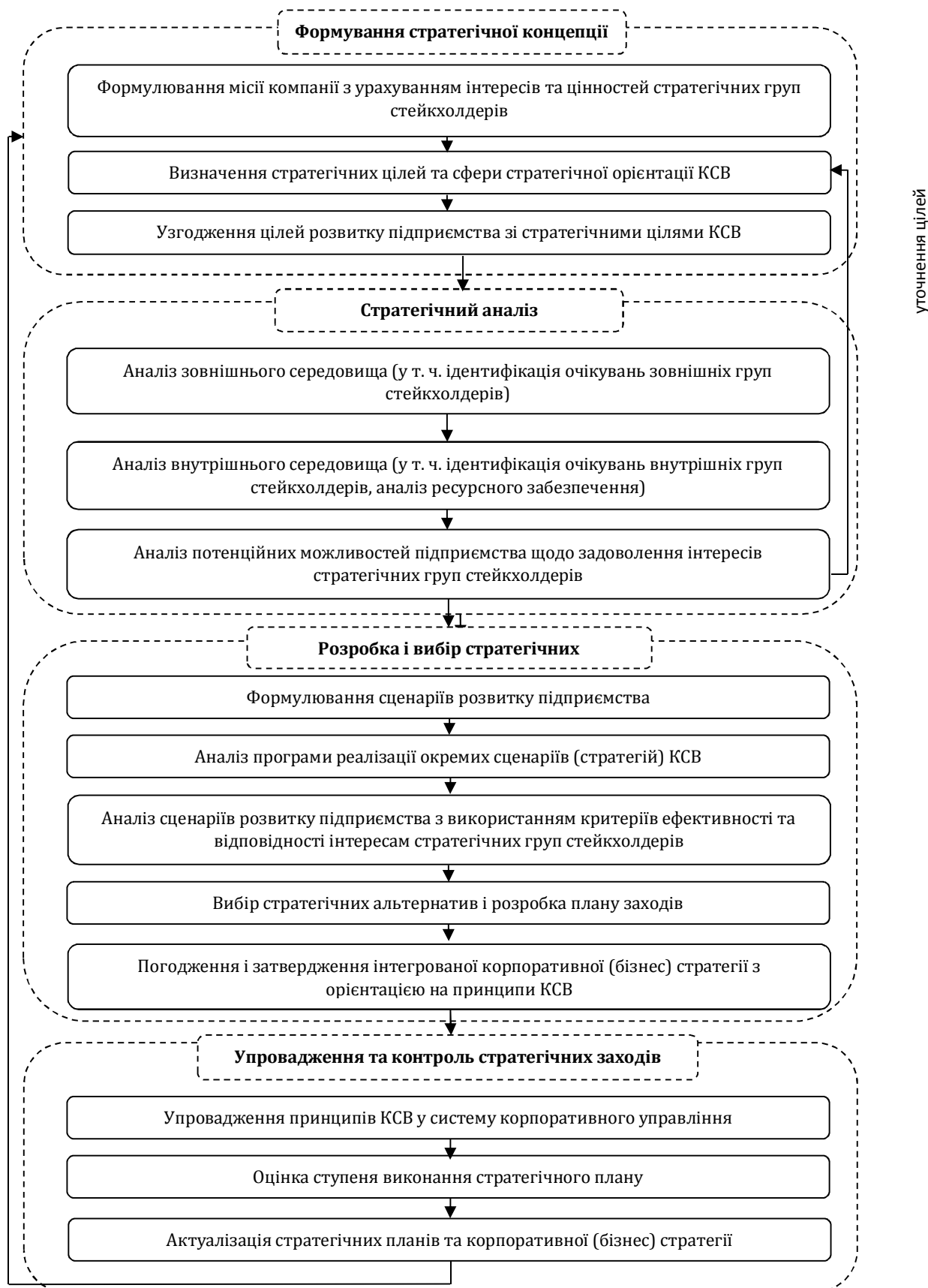


Рис. 2. Етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ

** Удосконалено на основі [4]*

Висновки та перспективи подальших розвідок

Сьогодні КСВ виступає одним з ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі і досягненні сталого розвитку компанії. Необхідність ідентифікації та задоволення потреб ключових груп стейкхолдерів на системній і стратегічній основі призводять до усвідомлення значущості КСВ і пошуку способів її інтеграції в корпоративну і бізнес-стратегію. Роль лідера у розвитку концепції КСВ та її впровадженні в корпоративну стратегію повинна бути покладена на вище керівництво компанією, тому що воно несе повний обсяг відповідальності перед акціонерами і стейкхолдерами. Для подолання обмеженості і фрагментарності соціальних ініціатив, їх ізольованості від бізнес-цілей компанії відчують потребу у вбудовуванні КСВ в систему стратегічного управління компанією на всіх рівнях з метою побудови всеосяжних інтегрованих корпоративних стратегій.

Список літератури

1. Blowfield, M. Corporate responsibility / M. Blowfield, A. Murray. – 3rd edition. – Oxford: Oxford University Press, 2014. – 440 p.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
3. Затеїщикова, О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О. О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200-205.
4. Левченко, О. П. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства / О. П. Левченко, І. В. Міщенко // Економіка транспортного комплексу. – 2015. – Вип. 25. – С. 36-48.
5. Carroll, A. B. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice / A. B. Carroll, K. M. Shabana // International Journal of Management Reviews. – 2010. – No. 12. – P. 85-105.
6. Жуковська, В. М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В. М. Жуковська // Фінанси України. – 2009. – С. 14–21.
7. Харламова, А. О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії [Електронний ресурс] / А. О. Харламова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410>
8. Місько, Г. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства / Г. А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 36. – С. 113-119.
9. KPMG International. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013 [Electronic resource] / KPMG International, December 2013. – Retrieved from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>.
10. McKinsey and Company. Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results [Electronic resource] / McKinsey and Company, New York, 2009. – Retrieved from: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuing-corporate-social-responsibility-mckinsey-global-survey-results>.
11. Lubin, D. A. The sustainability imperative / D. A. Lubin, D. C. Esty // Harvard Business Review. – 2010. – No. 88 (5). – P. 42-50.
12. Gazzola, P. CSR integration into the corporate strategy / P. Gazzola, G. Colombo // Cross-Cultural Management Journal. – 2014. – No. 26 (2). – P. 331-337.
13. Galbreath, J. Building corporate social responsibility into strategy / J. Galbreath // European Business Review. – 2009. – No. 21 (2). – P. 109-127.
14. Porter, M. E. What is strategy? / M. E. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – No. 74 (6). – P. 61-78.
15. Mullen, J. Performance-based corporate philanthropy: how 'giving smart' can further corporate goals / J. Mullen // Public Relations. – 1997. – No. 42 (2). – P. 42-48.
16. Lantos, G. P. The ethicality of altruistic corporate social responsibility / G. P. Lantos // Journal of Consumer Marketing. – 2002. – No. 19 (2/3). – P. 205-228.
17. Kamyshnykova, E. Influence of CSR strategies on business management / E. Kamyshnykova, O. Kalinin: SGEM 2016: 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, Albena, Bulgaria, 24-30 August 2016. – Sofia: STEF92 Technology Ltd, 2016. – P. 345-352.

References

1. Blowfield, M. & Murray, A. (2014). *Corporate responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
2. Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J. (2006). *Strategic management: concepts and cases*. Moscow: Vilyams (in Russ.).

3. Zatieyshchykova, O. O. (2014). Etapy formuvannya stratehiyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti biznesu [Stages of formation of the strategy of social responsibility of business]. *Biznes Inform*, 2, 200-205.
4. Levchenko, O. P. & Mishchenko, I. V. (2015). Etapy formuvannya stratehiyi korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti (KSV) pidpryyemstva [Stages of forming strategy of corporate social responsibility (CSR) of enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 25, 36-48.
5. Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85-105.
6. Zhukovs'ka, V. M. (2009). Sotsial'na vidpovidal'nist' yak napryam realizatsiyi korporatyvnoyi stratehiyi rozvytku [Social responsibility as the direction of corporate strategy implementation]. *Finansy Ukrainy*, 14-21.
7. Kharlamova, A. O. (2012). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' – neobkhidnyy chynnyk formuvannya korporatyvnoyi stratehiyi [Corporate social responsibility as a necessary factor in the formation of corporate strategy]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410>.
8. Mis'ko, G. A. (2009). Vplyv korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti na efektyvnist' operatsiynoi diyal'nosti pidpryyemstva [The impact of CSR on the effectiveness of operating of the enterprise]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 36, 113-119.
9. KPMG International (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Retrieved from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>.
10. McKinsey and Company (2009). *Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results*. New York, NY. Retrieved from: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuing-corporate-social-responsibility-mckinsey-global-survey-results>.
11. Lubin, D. A. & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88 (5), 42-50.
12. Gazzola, P. & Colombo, G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 26 (2), 331-337.
13. Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21 (2), 109-127.
14. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
15. Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: how 'giving smart' can further corporate goals. *Public Relations*, 42 (2), 42-48.
16. Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19 (2/3), 205-228.
17. Kamyshnykova, E. & Kalinin, O. (2016). *Influence of CSR strategies on business management*. SGEM 2016: 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts. Sofia: STEF92 Technology Ltd, 345-352.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2017 р.