

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

UDC 65.014.1

JEL classification G34, M14

DOI: 10.20535/2307-5651.15.2018.135693

**Іванова Т.В.**

канд. економ. наук

ORCID ID: 0000-0001-9659-8681

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### MECHANISM OF THE IMPLEMENTATION SOCIAL RESPONSIBILITY AT THE ENTERPRISE LEVEL

Статтю присвячено розвитку наукових положень щодо механізму впровадження заходів з соціальної відповідальності на вітчизняному промисловому підприємстві в умовах його євроінтеграції. Посилення невизначеності на міжнародному ринку сприяє пошуку нових управлінських рішень. Зокрема, одним із таких нововведень є впровадження соціальної відповідальності. Досліджено підходи закордонних та вітчизняних науковців до механізму впровадження заходів щодо соціальної відповідальності промислового підприємства. Виділено загальні засади, а також складові організаційно-економічного механізму впровадження соціальної відповідальності. Запропоновано організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних підприємств, який включає в себе, зокрема: принципи, функції та етапи. Для розроблення механізму впровадження соціальної відповідальності на підприємстві виділено наступні принципи: комплексності, прозорості, етичності, відкритості, системності, ефективності, взаємодія із зацікавленими сторонами. Функціями механізму впровадження СВ є: економічна; правова; інформаційна; етична; комунікативна. Процес впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства включає наступні етапи: підготовчий; розроблення проекту; його впровадження; заключний. Акцентовано увагу на імплементації управлінських рішень щодо соціальної відповідальності промислового підприємства. Надано поетапний опис впровадження організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності в систему управління підприємства, що сприятиме його міжнародній інтеграції. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що їх застосування сприятиме розвитку підприємства, а також дозволить розробляти та впроваджувати оптимальні управлінські рішення щодо подальшої діяльності підприємства у міжнародному середовищі.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, інтеграція, організаційно-економічний механізм.

*The article is devoted to the development of scientific regulations on the mechanism of the implementation of measures on social responsibility at the enterprise level in terms of integration. Increasing uncertainty in the international market promotes new managerial decisions. In particular, one of these activities is the introduction of social responsibility. Approaches to the mechanism for introducing social responsibility into the activities of enterprises are investigated. The general principles, as well as components of an economic mechanism for the introduction for introducing social responsibility, are identified. In particular, an economic mechanism for introducing social responsibility into the activities of domestic enterprises is proposed, which includes: principles, functions and stages. To develop a mechanism for introducing social responsibility in an enterprise identified the basic principles and functions. The process of*

*introducing social responsibility into the activities of the enterprise includes the following steps: preparatory stage; project development; implementation of the project; final stage. The emphasis is on the implementation of managerial decisions on corporate social responsibility. A phased description of the implementation of an economic mechanism of measures on social responsibility at the enterprise management system, which will facilitate its international integration, is provided. The practical significance of the results is that their application will contribute to the development of the enterprise, and will allow the development and implementation of optimal managerial decisions regarding the further activity of the enterprise in the international environment.*

**Keywords:** social responsibility, integration, economic mechanism.

**Вступ.** Сучасні глобалізаційні та інтеграційні процеси впливають на умови функціонування вітчизняних підприємств, визначають потребу у впровадженні нових заходів щодо управління ними. Зокрема, сьогодні зарубіжні та вітчизняні науковці досить велику увагу приділяють дослідженню питання стосовно соціальної відповідальності (СВ) підприємств. В контексті цього питання, розглядаються можливості не тільки стосовно підвищення прибутковості підприємства, але й щодо задоволення потреб робітників, стейкхолдерів, споживачів, а також держави.

Питання щодо визначення, принципів, функцій, методів СВ розглянуто у роботах таких науковців: І. О. Ахновська, О. Ю. Лепіхова [1], І. Ю. Беляєва, М. М. Пухова [2], Н. А. Бочарова [3], Є. В. Коваленко [4], Л. В. Кулешова [5], С. В. Філіппова [6], Д. П. Фролов, А. А. Шулімова, О. В. Інютіна [7] та інші. Однак, на підставі проведеного аналізу, виявлено, що недостатньо уваги приділено організаційно-економічному механізму впровадження СВ у діяльність вітчизняних підприємств, що сприятиме їх міжнародній інтеграції.

**Постановка завдання.** Основною метою даного дослідження є систематизація та обґрунтування складових елементів організаційно-економічного механізму впровадження СВ у діяльність українських підприємств. Для досягнення мети вирішуються наступні завдання: узагальнити підходи до складових елементів імплементації СВ у діяльність підприємства; надати детальну характеристику етапів впровадження соціальної відповідальності в систему управління підприємством.

**Методологія.** Теоретичною базою дослідження виступають роботи зарубіжних та вітчизняних науковців. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи наукового пізнання, а саме: теоретичного узагальнення, систематизації, аналізу та синтезу.

**Результати дослідження.** Для формування організаційно-економічного механізму впровадження соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних підприємств, на основі аналізу стану практики соціально відповідальної діяльності підприємствами та наукових розробок вітчизняних учених з цієї тематики, запропоновано проаналізувати: основні принципи; функції; етапи впровадження.

Так, у своїй роботі С. В. Філіппова виділяє наступні принципи соціальної відповідальності [6, с. 7]: добровільність; підзвітність; верховенство права; прозорість; етичний; взаємодія зі стейкхолдерами.

На думку І. О. Ахновської та О. Ю. Лепіхової [1, с. 43] слід виділяти наступні принципи соціальної відповідальності: відкритість; системність; значущість; недопущення конфліктів.

Однак, Є. В. Коваленко [4, с. 52] у своєму дослідженні пропонує застосовувати такі принципи: доцільність; динамічність; адекватність; ефективність; комплексність; збалансованість; передбачуваність; прозорість та врахування громадської думки.

І. Ю. Беляєва та М. М. Пухова [2, с. 21] виділяють принципи: системність; суспільна значимість; комплексність; транспарентність; підзвітність; включення всіх заходів до основної господарської діяльності; суттєвість заходів; встановлення зворотного зв'язку.

Для розроблення механізму впровадження соціальної відповідальності на підприємстві, нами було виділено наступні принципи, які представлені в таблиці.

На нашу думку, орієнтація зазначені принципи, сприятиме розробленню та запровадженню ефективних заходів щодо інтеграції соціальної відповідальності в систему управління підприємством. Однак, для побудови ефективного організаційно-економічного механізму, необхідно врахувати функції, що виконує соціальна відповідальність.

Таблиця - Принципи механізму впровадження соціальної відповідальності на підприємстві  
(запропоновано автором на основі [1; 2; 4; 6])

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Комплексності	Охоплення та скоординованість усіх видів діяльності підприємства: економічна, соціальна, екологічна і т.д.
2	Прозорості	Надання інформації підприємством щодо його діяльності, а також підготовка нефінансової звітності стосовно прийнятих зобов'язань та діючих міжнародних і національних стандартів
3	Етичності	Етична поведінка відносно усіх зацікавлених сторін
	Відкритість	Діяльність підприємства є відкритою системою, яка має враховувати вплив суспільства, а також ринкові сигнали
4	Системності	Процес реалізації заходів з впровадження СВ на підприємстві повинен проводитись на постійній основі, мати безперервний характер
5	Ефективності	Витрати, які пов'язані з проведенням заходів, мають бути економічно обґрунтованими та позитивно впливати на динаміку показників діяльності підприємства
6	Взаємодія із зацікавленими сторонами	Зацікавлені сторони у діяльності підприємства, вносять свої пропозиції щодо реалізації заходів з СВ

У роботі [1, с. 43] виділено наступні функції СВ: соціально-економічна; правова; етична. Однак, Н. А. Бочарова [3, с. 66] зазначає, що функціями СВ є: економічна; правова; етична; філантропічна. Розглядаючи функції СВ, Є. В.

Коваленко [4, с. 52] приводить такі: політична; інформаційно-методична; мотиваційна; контрольна; комунікативна.

Чітке формулювання функцій механізму впровадження СВ забезпечує необхідну методологічну базу для проектування відповідного механізму та визначає логічну спрямованість цього процесу. На нашу думку, слід виділяти наступні функції: економічна; правова; інформаційна; етична; комунікативна.

Наступним кроком необхідно проаналізувати етапи, які наводять науковці стосовно процесу впровадження соціальної відповідальності. Так, Н. А. Бочарова [3, с. 64-65] виділяє 7 етапів впровадження СВ на підприємстві:

- 1) прийняття рішення про необхідність впровадження КСВ;
- 2) дослідження основних елементів, що необхідні для формування структури механізму впровадження КСВ ;
- 3) розробка програм реалізації функцій та принципів КСВ на підприємстві;
- 4) формування структури механізму впровадження КСВ;
- 5) підбір персоналу, що відповідатиме за здійснення запропонованих програм;
- 6) контроль та оцінка застосування механізму впровадження КСВ на підприємстві;
- 7) прийняття рішень щодо подальшого застосування міжнародних стандартів корпоративного управління.

На думку Є. В. Коваленко [4, с. 56] впровадження організаційно-економічного механізму управління КСВ включає чотири етапи: підготовчий, організаційний, стимулювання, контроль.

У своєму дослідженні Д. П. Фролов, А. А. Шулімова, О. В. Інютина [7, с. 24] наводять наступні етапи впровадження СВ у діяльність підприємства: аналіз, діагностика, прогнозування, сегментація, пріоритезація, позиціонування. Л. В. Кулешова [5, с. 198] виділяє наступні етапи впровадження СВ на підприємстві: розроблення, затвердження, впровадження, оцінка.

С. В. Філіппова [6, с. 11] розглядає такі етапи з інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління підприємства:

- 1) Створення на підприємстві Комітету з соціальної політики або посади менеджера з СВ.
- 2) Формування робочої групи на базі підрозділів, задіяних у стратегічному управлінні підприємством з підготовки документарній бази соціальної складової.
- 3) Розробка робочою групою пропозицій Комітету щодо: стандартів документарної бази, предмету і меж соціальної діяльності, кандидатури організації-фасілітатору; визначення основних проблем інтегрування. Ухвалення Комітетом рішення щодо СВ.
- 4) Проведення організацією-фасілітатором діалогів зі стейкхолдерами.
- 5) Аналіз робочою групою очікувань, переваг, побоювань, висловлених стейкхолдерами, розробка варіантів складу соціальних зобов'язань, визначення термінів їх реалізації, розрахунок необхідних ресурсів; підготовка варіанту соціального розділу стратегії чи іншого документа, що відображає регламентовану соціальну частину діяльності.

- 6) Ухвалення соціального розділу стратегії, яка не містить конфіденційної інформації і підрозділів, закритих для третіх осіб.
- 7) Безпосереднє впровадження механізму СВ. Публічна презентація соціального розділу стратегії, його поширення, інформування стейкхолдерів про взяті підприємством зобов'язання.
- 8) Моніторинг виконання зобов'язань і реакції стейкхолдерів на діяльність підприємства у соціальній сфері. Підготовка звітів перед громадськістю та стейкхолдерами про виконання програм соціальної відповідальності, етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень і взаємин співробітників.

І. Ю. Беляєва та М. М. Пухова [2, с. 22] виділяють наступні етапи:

- 1) організація заходів з оцінки можливості реалізації СВ;
- 2) організація заходів з підготовки до процесу реалізації СВ
- 3) організація заходів з включення СВ в систему корпоративного управління;
- 4) організація заходів з реалізації СВ;
- 5) організація заходів з підготовки звітності з реалізації СВ в систему корпоративного управління;
- 6) організація заходів з оцінки проектів, що впроваджуються, в сфері СВ.

На основі дослідження різних наукових поглядів етапів та змісту впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства [2-7], нами було удосконалено теоретико-методичні підходи до поетапного формування та впровадження соціальної відповідальності з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств.

На нашу думку, доцільно представити процес впровадження соціальної відповідальності в діяльність підприємства задля його євроінтеграції, через послідовність наступних етапів: 1) підготовчий етап; 2) розробка проекту; 3) впровадження проекту; 4) заключний етап.

Запропонована нами структурно-логічна схема механізму впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства представлена на рис. 1.

Зупинимось детальніше на характеристиці наведених етапів впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства. Дотримання визначеної послідовності етапів, сприятиме європейській інтеграції підприємств.

На підготовчому етапі приймається рішення щодо впровадження соціальної відповідальності, що спричинено внутрішніми та зовнішніми чинниками, які впливають на діяльність підприємства. Також на даному етапі визначаються цілі, які мають бути досягнені в процесі впровадження запропонованих заходів, а також узгоджують ці цілі зі стратегічними цілями підприємства. Передбачено на даному етапі визначення технічного (закупівля або розроблення відповідного програмного забезпечення), інформаційного (надання звітної інформації всіма підрозділами у встановлений період та з певною частотою) та документарного (розроблення бланків звітності) забезпечення цього процесу.

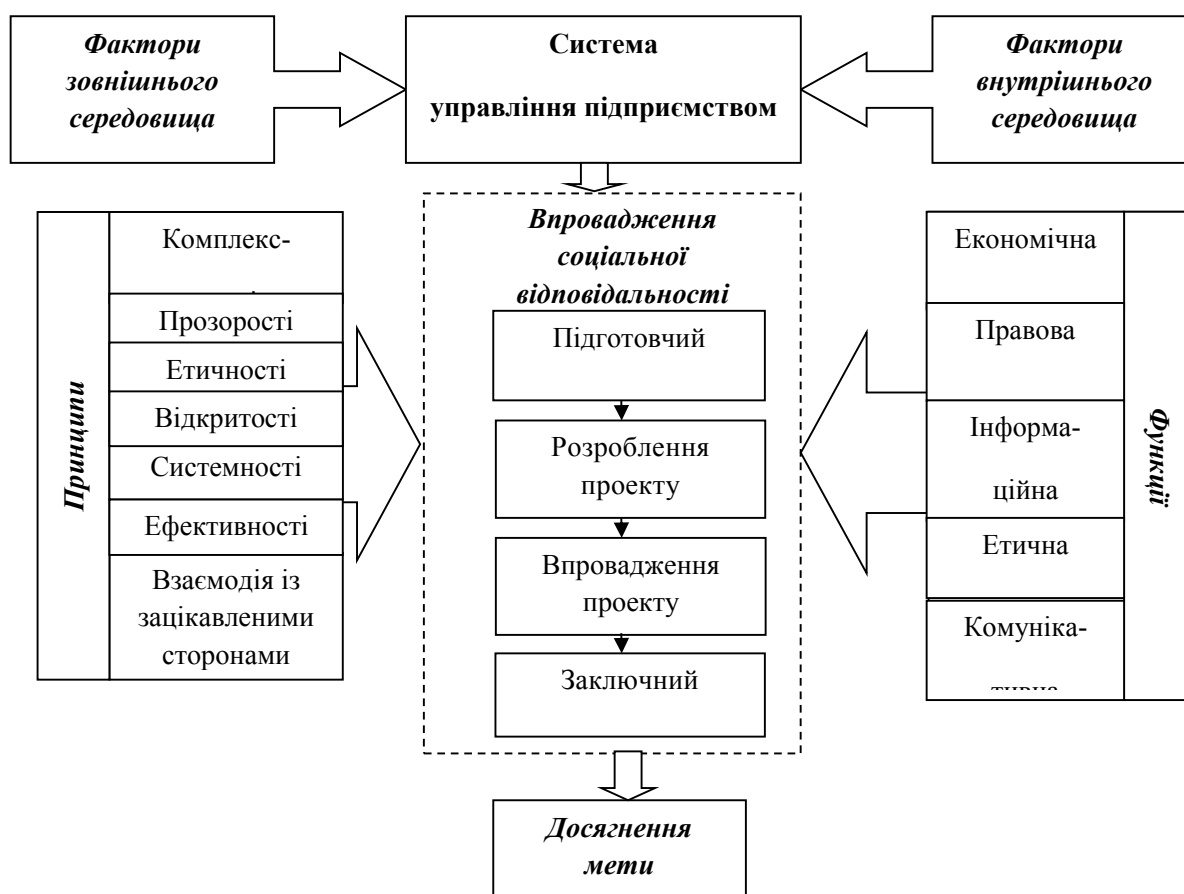


Рисунок – Складові елементи механізму впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства (удосконалено автором на підставі [2-7])

Наступним етапом, на нашу думку, є етап розроблення проекту впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. Проводиться аналіз діяльності підприємства, визначаються заходи, які необхідно запровадити, їх зміст, порядок та послідовність. Вважаємо за необхідне на даному етапі також розроблення комплексної системи показників ефективності соціальної відповідальності на підприємстві.

На етапі впровадження проекту відбувається імплементація запропонованих заходів у діяльність підприємства.

На заключному етапі проводиться аналіз виконання поставлених завдань. Також визначаються фактори, які вплинули на відхилення від проекту. Відбувається оцінка ефективності впровадження запропонованого проекту, а також визначення рівня досягнення цілей підприємства. На основі проведеного аналізу, розробляються рекомендації щодо вдосконалення запропонованого проекту, або розглядають можливість впровадження альтернативних варіантів.

Організаційно-економічний механізм інтеграції соціальної відповідальності у систему управління підприємством, який запропоновано на рисунку, може бути доповнений в залежності від специфіки діяльності підприємства, або від специфіки його розвитку.

**Висновки.** У статті дістали подальшого розвитку теоретичні підходи до формування ефективного організаційно-економічного механізму впровадження соціальної відповідальності на підприємстві в умовах його інтеграції. Встановлено, що процес впровадження запропонованого механізму базується на принципах та функціях, та дозволяє: забезпечити необхідний рівень розвитку підприємства; узгодити цілі підприємства; розробляти та впроваджувати оптимальні управлінські рішення щодо подальшої діяльності підприємства у міжнародному середовищі.

Подальшого наукового обґрунтування потребує комплексна система показників ефективності впровадження соціальної відповідальності. А також розроблення уніфікованого стандарту нефінансової звітності для вітчизняних підприємств стосовно їх соціальної відповідальності.

#### Література:

1. Ахновська І. О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 36 – 44.
2. Беляева І. Ю., М. М. Пухова Интеграция корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления России. *Экономические системы*. 2017. Том 10, № 2 (37). С. 20 – 23.
3. Бочарова Н. А. Удосконалення механізму впровадження корпоративної соціальної відповідальності на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Х. : ХНАДУ, 2017. Вип. 29. С. 53 – 69.
4. Коваленко Є. В. Формування організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Економіка і Фінанси*. 2017. № 2. С. 47 – 57.
5. Кулешова Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємств. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2013. № 1 (30). С. 195 – 199.
6. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5 – 17.
7. Фролов Д. П., Шулимова А. А., Инютина О. В. Система институций и механизм институционализации социальной ответственности фирмы. *Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол.* 2013. № 1 (22). С. 18 – 26.