

**Шелудько Вікторія Ігорівна,**

*студентка*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Шелудько Виктория Игоревна,**

*студентка*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Sheludko Viktoria,**

*student*

*Kiev National University of Technology and Design*

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ НЕОБХІДНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

**Анотація.** У статті визначено чинники та перешкоди впровадження корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію та запропоновано заходи для підвищення конкурентоспроможності українських корпорацій.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, підприємство, конкурентоспроможність підприємства, бізнес.

**Аннотация.** В статье определены факторы и препятствия внедрения корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию и предложены меры по повышению конкурентоспособности украинских компаний.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стратегия, предприятие, конкурентоспособность предприятия, бизнес.

**Summary.** The article determines causes and barriers of social corporate responsibility implementing within corporate strategy and presents the tools for increase of Ukrainian companies competitiveness.

**Key words:** corporate social responsibility, strategy, the enterprise, the company's competitiveness, business.

На сьогоднішній день не існує єдиного загальноприйнятого визначення корпоративної соціальної відповідальності. Так, за визначенням Зеленої книги Європейського союзу, КСВ — це інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі [5].

Ф. Котлер визначає КСВ як зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя [11].

Корпоративну соціальну відповідальність підприємства для формування корпоративної стратегії можна розглядати як спосіб ефективного управління соціальними та бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу компанії на суспільство.

Компанії, які беруть активну участь у вирішенні соціально значимих проблем, можуть внести вагомий вклад у формування суспільного договору, вибудувати свою стратегію розвитку, передбачаючи можливості та загрози, що несуть із собою нові суспільно-по-

літичні та економічні процеси в державі. Це означає, що систему взаємовідносин підприємства і суспільства, можна представити (рис. 1) у трьох взаємопов'язаних між собою рівнях, зокрема суспільно-політичні домовленості в межах соціальної відповідальності суспільства й організацій, організацій та їх керівників, та самого керівника і суспільства.

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

Основними принципами довгострокової корпоративної стратегії діяльності компанії у напрямі КСВ є: — усі продукти, послуги і бізнес-практики повинні відповідати найвищим стандартам якості і бути

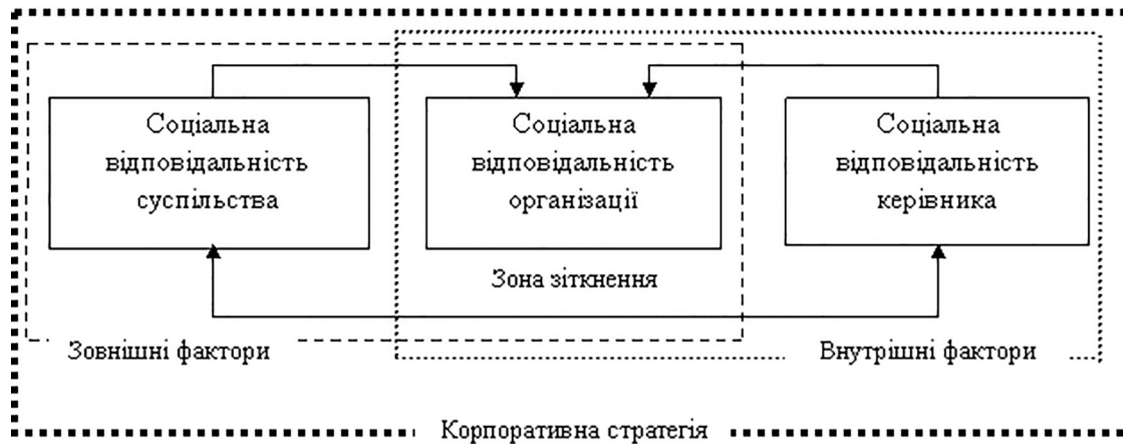


Рис. 1. Взаємозв'язок корпоративної стратегії бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності [10]

- задовільними для споживачів на рівні операційної діяльності компанії;
- компанія повинна неухильно виконувати свої зобов'язання перед співробітниками, постачальниками, партнерами;
  - на рівні потреб суспільства діяльність компанії повинна задовольняти не лише інтереси безпосередніх споживачів послуг, а і потреби інших співтовариств людей, незалежно від того, є вони стейкхолдерами компанії чи ні.

Для того, щоб досягти успіху, впроваджуючи корпоративну стратегію, потрібно в першу чергу вивчити ринок і провести якісний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які в тій чи іншій мірі зможуть вплинути на очікуваний результат. Оскільки в сучасних реаліях ринкових відносин аналізу чотирьох груп факторів (соціальних, технологічних, економічних, політичних) стало недостатньо для задоволення інтересів всіх груп впливу, в сучасній літературі додають ще екологію і законодавство, аналіз яких став необхідним для

соціально відповідальних компаній та дає можливість у ході аналізу з'ясувати вплив факторів, які довгий час навіть не бралися до уваги безліччю компаній [1].

Кожна з корпорацій, при формуванні напрямків корпоративної стратегії визначає елементи корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1), які необхідні їй для реалізації свої інтересів та інтересів зацікавлених груп учасників, які дозволять підвищити конкурентоспроможність та покращити результати фінансово-господарської діяльності.

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 (рис. 2).

У впровадженні соціальної відповідальності значну роль відіграють стандарти з КСВ, які розробляються авторитетними міжнародними і національними

Таблиця 1

**Характеристика елементів корпоративної соціальної відповідальності в реалізації корпоративної стратегії розвитку**

Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Кредити(гранти) на благодійні цілі	Соціальні інвестиції
Фінансова і матеріальна допомога	Наукові і практичні розробки
Стипендіальні програми	Екологічна програма
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Етичні та інші стандарти роботи
Курси перекваліфікації працівників	Кар'єрний ріст персоналу
Партнерські проекти з владою, навчальними установами	Прозорість та конкретність у наданні звітності
Волонтерська діяльність та діяльність громадських організацій	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети



Рис. 2. Чинники, які спонукають компанію здійснювати соціально відповідальні заходи [1]

організаціями і компаніями: стандарт AA1000, Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, індекси стійкості та ефективності соціально екологічного рейтингового агентства Aгese, система збалансованих показників (Balanced Business Scorecard), індекс стійкості Доу-Джонса, принципи Екуменічної ради з корпоративної відповідальності та Міжрелігійного центру з корпоративної відповідальності (ECCR/ICCR), Європейська модель досконалості Європейського фонду управління якістю; система EMAS; ініціатива з етичної торгівлі, «Еко-лейбл» Європейського союзу, Лісова опікунська рада, індекси FTSE4Good, «Глобальні принципи Саллівана», стандарти ISO9000/ISO14000, стандарт SA8000 та «Природний крок».

Досвід зарубіжних компаній доводить, що їх ефективна економіка будується на широкому використанні стандартів КСВ, як основний чинник реалізації корпоративної стратегії. Перелік зарубіжних компаній, які використовують корпоративну соціальну відповідальність, наведено у табл. 2.

Стосовно наведених корпорацій, можна зробити висновок, що більшість з них відносяться до промислових галузей, перед якими необхідною умовою ефективною корпоративної стратегії є виконання стандартів КСВ, які визначають економічні, соціальні та екологічні аспекти їх діяльності.

Основними перевагами та стимулами, які керують українськими компаніями у сфері КСВ, є:

- збільшення прибутку, підвищення темпів зростання фірми;
- поява доступу до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компанії в соціальній і етичній сферах, в області захисту довкілля (FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index);

- можливе скорочення операційних витрат, наприклад, за рахунок скорочення відходів виробництва або їх переробки, збільшення ефективності використання електроенергії або продажу перероблених матеріалів;
- покращення репутації, що розвиває і відкриває нові ринки і напрями бізнесу;
- зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів. Споживачі бажають знати, що продукти вироблені з розумінням відповідальності по відношенню до довкілля;
- підвищення продуктивності праці. З'являється більше можливостей залучати і утримувати співробітників: люди вважають за краще працювати в компаніях, цінності яких збігаються з їх власними;
- скорочення претензій з боку регулюючих органів;
- зростання конкурентоспроможності компанії в цілому.

Але на всі українські компанії можуть впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність свого бізнесу. Основними перешкодами, згідно опитування українських компаній, є: брак коштів; податковий тиск та недосконалість нормативно-правової бази; відсутність стимулів з боку держави (пільгових); недостатність власного досвіду, невідпрацьований механізм впровадження КСВ; неможливість контролю за використанням наданих коштів; недостатність інформації щодо позитивних прикладів впровадження корпоративної соціальної відповідальності, організацій, які б змогли надати таку допомогу [1].

Українські компанії, які використовують корпоративну соціальну відповідальність, є лідерами в українському ринковому середовищі, що сильно відображається на їх популярності та прибутковості. Це яскраво

Таблиця 2

**Корпорації зарубіжних країн, які використовують принципи КСВ**

Країна	Компанія	Стандарти КСВ
Франція	Citroën	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індекси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Бразилія	Petroleo Brasileiro S. A.	Індекси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Австралія	Orica	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індекси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Великобританія	British Petroleum	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індекси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Данія	FL Smidth	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індекси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, Ініціатива з етичної торгівлі, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Індія	Reliance Industries Limited	Індекси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Іспанія	Maquinaria GEKA S. A.	Індекси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Італія	Impregilo S.p.A.	Індекси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Німеччина	Henschel	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індекси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Японія	Yamaha Motor Company Limited	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індекс стійкості Доу-Джонса, Індекси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000
Чилі	Codelco	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індекси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Польща	Apator	Індекси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу

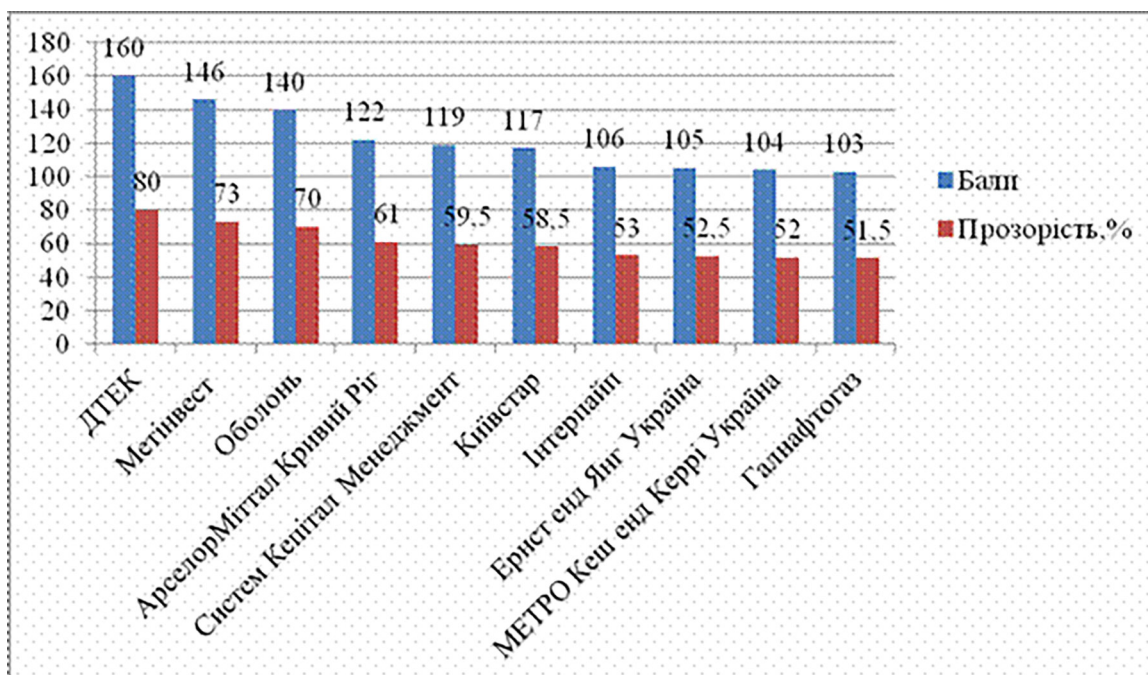


Рис. .3. Рейтинг найпрозоріших українських компаній [2]



Рис. 4. Стратегія розвитку компанії ДТЕК [3]

демонструє Центр «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності», який презентував результати першого в Україні індексу прозорості та підзвітності компанії.

За результатами, найвищий Індекс прозорості та підзвітності має компанія ДТЕК (160 балів із 200 можливих; 80% прозорості), яка з отриманими балами увійшла до топ-10 найпрозоріших компаній світу за оцінкою Центра (рис. 3). Всі компанії першого десятка мають нефінансові звіти, деталізований опис упровадження соціальних та екологічних проєктів та зручну навігацію сайтів [2].

Найпрозоріша українська компанія це ДТЕК. Вона прагне відповідати найкращим світовим стандартам і приділяє велику увагу корпоративної соціальної відповідальності. ДТЕК розглядає КСВ як інтегрований інструмент управління ризиками та підвищення ефективності управління. Діяльність Компанії в області КСВ тісно пов'язана з корпоративною стратегією

і є одним з важливих чинників її сталого розвитку (рис. 4).

Друге місце серед українських найпрозоріших компаній посіла компанія «Метінвест». Компанія розглядає соціальну відповідальність як додаткову можливість розширення меж діалогу з усіма зацікавленими сторонами та інструмент, що допомагає вибудовувати взаємовигідні партнерські відносини. Інформаційна відкритість – основний принцип Метінвесту при взаємодії із зацікавленими сторонами (рис. 5).

Оцінюючи вплив впровадження заходів із корпоративної соціальної відповідальності на формування корпоративної стратегії, маємо такі висновки щодо українських компаній: 70% – поліпшення ставлення працівників до компанії; 62% українських компаній вважають, що вони принесли дійсну користь для суспільства, громади; 53% – покращення репутації компанії та 48% – поліпшення економічних показників компанії [1].

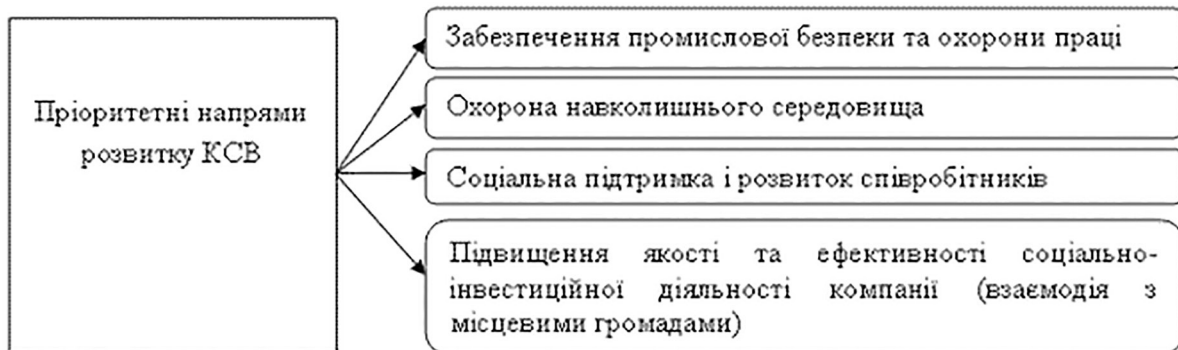


Рис. 5. Пріоритетні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії «Метінвест» [4]

Таким чином, розвиток і використання КСВ в будь-якій галузі підвищує ефективність соціально-економічного функціонування в галузі, шляхом створення умов для вигідності відповідальності підприємства перед своїми акціонерами, співробітниками і суспільством, підтримувати добрі починання та благодійні акції, чесно платити податки, сприяти поліпшенню у соціальній сфері, охороні здоров'я та освіті, зберігати природні ресурси і навколишнє середовище.

### Висновки й перспективи подальших розробок

Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні це основний чинник формування корпоративної стратегії, що являє собою сферу діяльності корпоративних структур, пов'язану з добровільно узятими на себе соціальними зобов'язаннями щодо зацікавлених груп і суспільства в цілому.

При формуванні корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні:

- включати стратегічні заходи КСВ в стратегію корпоративного розвитку, започаткувавши стандарти звітності у своїй програмі соціально відповідального ставлення підприємства у майбутньому з урахуванням принципів соціальної відповідальності;

- впроваджувати політику відповідального ставлення організації до своїх найманих працівників, підтримувати та розвивати позицію активного громадянства, навчати персонал соціальній відповідальності на рівні з іншими бізнес — цілями, в системі оцінки персоналу ввести компетенцію «корпоративна соціальна відповідальність працівника»;
- започаткувати діалог із групами впливу як інструмент отримання інформації щодо оптимізації соціальних програм та мінімізації ризиків підприємства. Виховувати соціальну відповідальність всіх груп впливу, як з боку бізнесу, так і зацікавлених сторін поза бізнесом;
- створити спеціалізовані підрозділи (для великих за розміром та масштабом діяльності підприємств), до компетенції яких було б віднесений напрям діяльності з управління КСВ, або, якщо це не є можливим (йдеться про малий бізнес), уведення окремої посади (функції), відповідально виключно за адміністрування цієї діяльності;
- впровадити принципи корпоративної соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування;
- збільшити бюджети організацій на заходи з КСВ.

### Література

1. Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку» [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://uniter.org.ua/data/block/research\\_ukr\\_final.pdf](http://uniter.org.ua/data/block/research_ukr_final.pdf)
2. Індекс прозорості й підзвітності компаній / Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності // [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.csr-ukraine.org/rezultati\\_indeksu\\_prozorosti.html](http://www.csr-ukraine.org/rezultati_indeksu_prozorosti.html)
3. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность / Офіційний сайт компанії ДТЕК // [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.dtek.com/ru/corporate-social-responsibility>
4. Зелена книга Європейського Союзу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art\\_id=1552](http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552)
5. Abigail McWilliams. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications // Department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute. — 2005. — № 0506. — May.
6. Баюра Д. М. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. М. Баюра // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 1. — С. 21.
7. Будьонна Л. О. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Л. О. Будьонна // Соціальна політика. — Серпень. — 2008. — С. 9–10.
8. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A. B. Carroll // Business and Society. — 2009. — Vol. 38, №3. — P. 268–295.
9. Жуковська В. М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В. М. Жуковська // Фінанси України. — К.: 2009. — С. 14–21.
10. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — С. 4.
11. Мельник С. В. Шляхи стимулювання соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу [Електронний ресурс] / С. В. Мельник, Т. А. Гресвятська, Л. В. Будьонна — Режим доступу: [www.lir.lg.ua/shlahi.doc](http://www.lir.lg.ua/shlahi.doc)
12. Porter M. E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review, December 2006, pp. 78–92.