

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

*Р.Т. Мацьків*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.(03422) 42261, e-mail: etheor@nung.edu.ua*

**Анотація.** У статті досліджено процеси та особливості розвитку соціальної відповідальності українських підприємств. Виділено основні проблеми цього процесу. Запропоновано механізм управління соціальною відповідальністю нафтогазових підприємств перед місцевими громадами. В роботі наголошено, що стратегія соціальної відповідальності є частиною загальної стратегії розвитку як окремого підприємства, так і головної компанії.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, управління, стратегія, нафтогазові підприємства, місцеві громади, соціальний діалог.

**Аннотация.** В статье исследованы процессы и особенности развития социальной ответственности украинских предприятий. Выделены основные проблемы этого процесса. Предложен механизм управления социальной ответственностью нефтегазовых предприятий перед местными общинами. В работе отмечено, что стратегия социальной ответственности является частью общей стратегии развития как отдельного предприятия, так и главной компании.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, управление, стратегия, нефтегазовые предприятия, местные общины, социальный диалог.

**Abstract.** The article deals with the processes and peculiarities of development of corporate social responsibility at Ukrainian enterprises. The author has developed an improved mechanism of managing oil and gas enterprises' responsibility to local communities. The social responsibility strategy is the inalienable element of as company general development strategy, as of enterprise.

**Key words:** social responsibility, management, strategy, oil and gas enterprises, local communities, social dialogue.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасному науковому світі практично сформувалось розуміння необхідності стратегічного підходу до розробки концепції соціальної відповідальності та її системної реалізації на підприємстві. Однак, наукові рекомендації часто стосуються підходів щодо впровадження концепції КСВ на внутрішньому рівні, або способів отримання вигоди для підприємства від врахування інтересів стейкхолдерів. У цьому контексті дослідники вважають зручним і правильним (хоч і досить умовним) поділ всіх стейкхолдерів на представників первинної і вторинної групи [1]. Значення представників кожної групи у процесі реалізації КСВ є різною. Зокрема, роль первинних стейкхолдерів визначається тим, якою є мета того чи іншого етапу розвитку підприємства. Натомість, роль представників вторинної групи полягає у можливості їхнього впливу на формування середовища, сприятливого для діяльності соціально-відповідальних підприємств. І якщо необхідність управління соціальною відповідальністю перед першими для керівників підприємств є явною, то формування системного підходу до створення механізму відповідальності перед місцевою громадою дотепер не вважається обов'язковим. Натомість, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, самоорганізації населення можуть здійснювати значний вплив на діяльність підприємства, що зумовлює необхідність формування чітких стратегічних підходів до управління соціальною відповідальністю перед місцевими громадами.

Сталий розвиток передбачає гармонійний економічний соціальний та екологічний складових. Одним із ключових інструментів його реалізації, з нашої точки зору, є ефективна реалізація концепції соціальної відповідальності кожним підприємством. В руслі сучасних тенденцій стратегічний підхід до її реалізації є ключовим. Однак, якщо реалізація економічної та екологічної складових концепції лежить практично в основі КСВ (відповідно до піраміди Керолла), то забезпечення соціального розвитку особливо зовнішніх стейкхолдерів часто зводиться до благодійництва чи лише часткової фінансової участі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які посилається автор.** Проблеми та підходи до реалізації концепції соціальної відповідальності аналізуються багатьма науковцями. Зокрема, Степанова О.В. [2] особливу увагу приділяє формуванню та управлінню соціальним капіталом підприємства та визначенню додаткових вигод, які можуть отримати господарюючі суб'єкти від реалізації концепції соціальної відповідальності; Водницька Н.В. [3] здійснює розробку усталених рекомендацій щодо управління трудовою сферою підприємства на основі міжнародних норм соціальної відповідальності; Грицина Л.А. [4], досліджує механізм формування соціальної відповідальності в управлінні підприємством, виходячи з поділу стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх. Черних О.В. [5], констатуючи факти сприяння великими підприємствами соціально-економічному розвитку територій присутності через реалізацію соціальних інвестицій та соціальні програми в екологічній,

оздоровчій, освітній, інфраструктурній та інших сферах комплексного розвитку малих і монофункціональних міст, зазначає, що на більшості вітчизняних підприємств відсутні методи економічної оцінки соціальної відповідальності, механізми й інструменти її реалізації. Щодо особливостей управління, то Сімченко Н.О. [6] наголошує, що для підвищення якості управління підприємствами необхідним є застосування компетенційного підходу з упровадженням практики соціально відповідального управління. Також доцільно звернути увагу на праці Баюри Д.О. [7] та Зеленко О.О. [8], які присвячені підходам до управління КСВ, науковим та практичним рекомендаціям щодо формування стратегії КСВ підприємства.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, актуальною залишається необхідність розробки науково-методичних рекомендацій щодо формування концепції соціальної відповідальності підприємства, як однієї із складових її загальної стратегії. Разом з тим, попри досить ґрунтовні рекомендації щодо розробки та впровадження соціальної відповідальності у діяльність компаній, дослідники практично не визначають особливостей, які виникають при розробці відповідних стратегій у таких вертикально-інтегрованих компаній, що мають територіально розосереджені структурні підрозділи, як, наприклад НАК “Нафтогаз України”. Окрім вищевказаного, особливу увагу доцільно звернути на те, що підприємства та організації, які входять у структуру компаній НАК “Нафтогаз України”, здійснюють свою діяльність у різних сферах (від розвідки, буріння, видобування, обслуговування цих процесів, тощо до наукових досліджень). Такий широкий спектр діяльності компаній передбачає необхідність врахування особливостей відносин кожного окремого підприємства із своїми стейкхолдерами, тобто в межах загальної стратегії соціальної відповідальності компаній, підприємства повинні мати можливість формування власних субстратегій.

**Формулювання цілей статті.** Відповідно до вище викладеного, метою статті є формулювання основних підходів до розробки та реалізації стратегії соціальної відповідальності із врахуванням особливостей функціонування підприємств нафтогазового комплексу.

**Висвітлення основного матеріалу дослідження.** В концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [9] на основі аналізу результатів досліджень у сфері СВ, які проводились у 2005 та 2010 роках (“Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005 – 2010: стан та перспективи розвитку”), приведено ряд висновків, які обґрунтовують необхідність стратегічного підходу підприємств та компаній до реалізації концепції СВ. На основі цих висновків доцільно виділити проблеми, розв’язанню яких будуть присвячені представлені у статті рекомендації. Отже, однією з найбільших проблем, з нашої точки зору, є те, що соціальна відповідальність досі не стала елементом стратегії підприємств, оскільки відсутність системного підходу не може гарантувати успіху у будь-якій діяльності. По-друге, незважаючи на те, що частка підприємств, які вважають, що бізнес повинен сприяти вирішенню соціальних проблем зростає вдвічі, кількість суб’єктів господарювання, які реалізують СВ, скоротилась. По-третє, частка підприємств, які вважають благодійну допомогу основною формою соціальної відповідальності залишається значною, що, відповідно, і призводить до безсистемності в діяльності, неврахування інтересів заінтересованих сторін, низького рівня співпраці із місцевою громадою. Додатковим підтвердженням окреслених вище проблем є те, що в Україні навіть лідери соціально відповідального бізнесу не можуть похвалитись наявністю стратегій із КСВ. Хоч такі компанії, як СКМ, ДТЕК, Метінвест, Оболонь, МЕТРО та деякі інші регулярно публікують звіти за результатами КСВ, однак інформація про конкретні цілі в майбутньому у нефінансовій звітності не представлена.

Важливо, що на сьогодні саме європейська модель соціально відповідальної поведінки адаптується найбільшими промисловими компаніями. Адже, більшою мірою європейська модель передбачає економічне обґрунтування соціальних ініціатив і їх інтеграцію в стратегію розвитку компанії. Тому, перед впровадженням цієї моделі, керівництву компанії необхідно переконатись, що, крім визначення об’єктів вкладень і виділення відповідних коштів, вся діяльність компанії буде переглянута з точки зору її відповідності моделі корпоративної соціальної відповідальності [10, с. 28]. Аналіз стану та рівня соціальної відповідальності підприємств нафтогазового комплексу [11], демонструє, що саме реалізація європейської моделі є найприйнятнішою та найнеобхіднішою для підприємств, діяльність яких досліджувалась. За доведеннями Кичка І.І. та Царика І.М., комерційний підхід до СВ, “...при якому соціальні інвестиції та ініціативи бізнесу розглядаються (...) з точки зору економічної привабливості, зростання прибутковості, конкурентоспроможності чи набуття інших переваг для бізнес-установи...” створює умови для задоволення потреб всіх груп стейкхолдерів, що і лежить в контексті європейської моделі. З їхньої точки зору, комплексний підхід, який передбачає поєднання комерційних та морально-духовних аспектів соціальної відповідальності підприємства, забезпечує отримання такого ж ефекту [12]. Відповідно, результатом узгодження можливостей підприємства та потреб суспільства може стати саме спільний “сценарій соціально-економічного розвитку” [13]. Крім того, стратегічний підхід в умовах реалізації європейської моделі передбачає розробку та закріплення механізмів контролю ефективності вкладання коштів.

Аналіз досліджень у сфері КСВ свідчить, що однією з перешкод для реалізації СВ, яку бачать перед собою підприємства, є низький рівень розвитку громадянського суспільства. Саме тому держава повинна стати рушієм розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Держава, як

регулятор умов господарювання, з одного боку, повинна прагнути підвищити міру відповідальності підприємств перед суспільством, а з іншого – забезпечити можливість розширення діяльності в ринковому середовищі [14, с. 160]. Враховуючи те, що держава є співвласником підприємств, що входять у структуру НАК “Нафтогаз України” [15], вона може на початковому етапі через спонукання компаній до соціально відповідальної діяльності власним прикладом сприяти розвитку зазначеної концепції. Додатковим стимулом має стати і те, що при розробці та реалізації стратегії СВ НАК “Нафтогаз України” та іншими компаніями, які входять в її структуру, вони стануть першими компаніями із переважаючою державною часткою у власності, які здійснили такі заходи.

Узагальнення окреслених вище проблем та характеристик, робить очевидною необхідність розробки рекомендацій щодо введення соціальної відповідальності (в частині відповідальності перед місцевою громадою) у стратегію розвитку підприємств усіх галузей економіки та, виходячи з результатів аналізу рівня СВ [11] на відокремлених господарюючих суб’єктах НАК “Нафтогаз України”, зокрема. При цьому важливо врахувати особливості роботи управлінь, установ, організацій, які є структурними підрозділами ТРГС.

Аналізуючи напрацювання науковців у сфері СВ доцільно звернути увагу на пропозиції іноземних вчених Беляєвої І. Ю. [16], Віннікова В. С. [17], Туркіна С. [18]. Якщо в Україні практику корпоративної соціальної відповідальності реалізують переважно фінансово-кредитні установи та компанії невиробничої сфери (близько 90% [19]), то в Росії така діяльність притаманна значній частці компаній, що входять у паливно-енергетичний комплекс, загалом, та представляють нафтогазову промисловість, зокрема. Певною мірою це пов’язано з тим, що вплив виробничих підприємств на навколишнє середовище, особливо таких, які здійснюють видобування, переробку, транспортування та реалізацію нафти і газу (та інших корисних копалин), є значно більшим, ніж невиробничих, тому досвід російських компаній для компаній НАК “Нафтогаз України” є особливо цінним. Аналіз корпоративної соціальної звітності ряду найбільших російських корпорацій свідчить, що реалізація принципів соціального інвестування в корпоративних стратегіях здійснюється в двох основних формах: стратегічна поведінка компанії в соціальній сфері представлена як самостійний блок, або ж стратегія соціального інвестування пронизує всі елементи загальної корпоративної стратегії. Оскільки НАК “Нафтогаз України” є багатогалузевим трансрегіональним холдингом, то “виокремлення” концепції соціального інвестування у загальному стратегічному наборі управлінських рішень дозволить ефективніше їх реалізувати та врахувати особливості відповідних галузей.

При реалізації зазначеного підходу доцільно звернути увагу на напрацювання Туркіна С. [18, с. 79], який доводить, що найприйнятнішою є структура соціальної відповідальності розподіленої за сферами діяльності:

1) соціальна активність, яка стосується основної діяльності підприємства та спрямована на працівників, постачальників та інші ринкові цільові групи;

2) участь бізнесу у соціальному діалозі, яка прямо чи опосередковано сприяє досягненню спільних цілей підприємств та місцевих громад.

Виходячи з того, що основна діяльність підприємств нафтогазового комплексу є специфічною, запропоновані рекомендації щодо реалізації соціальної відповідальності стосуються лише другої із визначених сфер.

У сучасній науковій літературі виокремлюють дві основні концепції у інтерпретації категорії “стратегія” – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства і передбачає визначення:

– позиції, способу функціонування, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;

– інтегральної частини менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

– процесу мислення, “інтелектуальних вправ”, які потребують спеціальної підготовки;

– відтворюваної цінності (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов’язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [20, с. 234-325].

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов’язана з конкретними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Класик стратегічного планування А. Чендлер, визначає стратегію як “формулювання основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [21].

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься тепер та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [22].

Викладені підходи характеризують з різних аспектів таке унікальне явище, як стратегія. Отже, з усього сформульованого переліку характеристик категорії “стратегія” найважливішими, в контексті дослідження, пропонуємо вважати ті що:

- дають визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формуються на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюються в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв’язок;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дають змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати [20, с. 237-238].

Умовою досягнення визначених якісних характеристик стратегії є формування стратегічного набору, як системи стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний проміжок часу, яка відображає специфіку функціонування і розвитку підприємства, а також перспективи його становища у зовнішньому середовищі. Важливо наголосити, що не може бути двох абсолютно однакових стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони функціонують в одній галузі. Це пояснюється умовами господарювання кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі [20, с. 241]. Виходячи із викладеного вище, до вже усталеного стратегічного набору для підприємств нафтогазової промисловості Івано-Франківської області особливо доцільно включити стратегію соціальної відповідальності, відповідна частина якої дозволить більш ефективно сформулювати потреби зовнішнього середовища, що спростить адаптацію внутрішніх складових до його вимог.

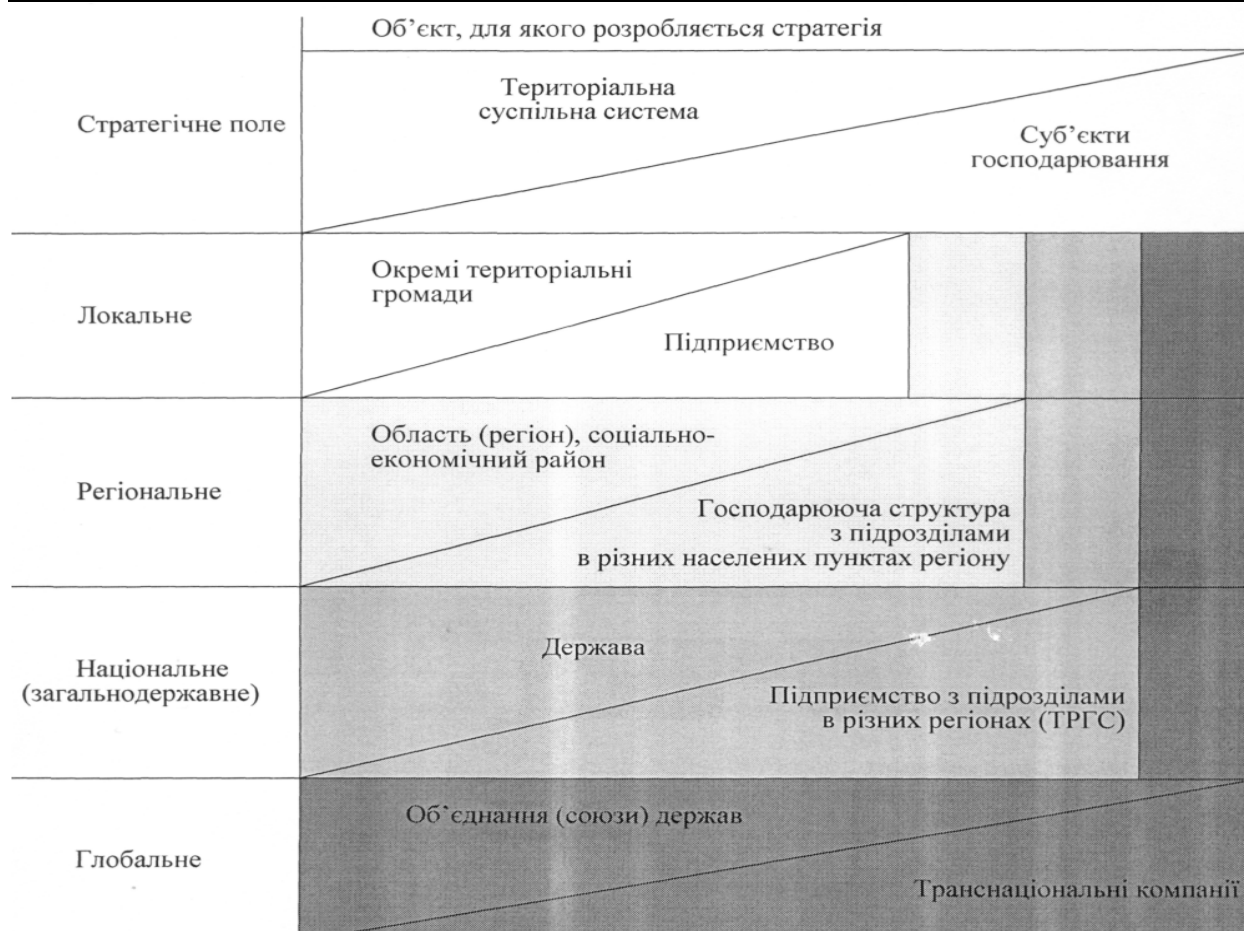
Також, важливо пам’ятати, що обгрунтований та добре сформований стратегічний набір:

- той, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);
- враховує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;
- відповідає цілям, політиці, середовищу функціонування підприємства;
- за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;
- відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;
- дозволяє забезпечити функціонування усієї організації у стратегічному режимі [20, с. 242].

В сучасних умовах стратегії розробляються для найрізноманітніших об’єктів (підприємств, регіонів, держави), будучи при цьому довгостроковими, найбільш принциповими, важливими постановами, вказівками, планами, намірами уряду, адміністрації регіонів, керівників підприємств у відношенні виробництва, доходів і витрат, бюджету, капіталовкладень, податків, цін, соціального захисту тощо. Дослідження, здійснені Шевчук Л.Т., дали змогу виявити пряму залежність між величиною стратегічного поля та параметрами об’єкта, для якого розробляється стратегія: чим більше стратегічне поле, тим більший об’єкт і тим складніша його організація [23, с. 19]. Охарактеризована вище залежність відображена на рис. 1.

Закономірно, виникає розуміння того, що стратегії, розроблені у ширшому стратегічному полі повинні враховувати цілі та завдання, що поставлені у меншому – це з одного боку, а з іншого – стратегії, розроблені для об’єктів, які функціонують в одному стратегічному полі не можуть бути спрямовані на досягнення суперечливих цілей. Дотримання викладеного вище положення в процесі стратегічного управління загалом та соціальною відповідальністю окрема забезпечить досягнення загального синергічного ефекту і, як наслідок, сталого розвитку господарюючих суб’єктів, регіонів та держави. Особливо актуальним є визначений підхід при розробці стратегії соціальної відповідальності перед місцевими громадами.

Розробка стратегії соціальної відповідальності, як елемента стратегічного набору здійснюється у процесі стратегічного управління, який за своєю суттю передбачає необхідність враховувати “...взаємозв’язок та взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства; стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі” [20, с. 25]. При цьому важливо розуміти, що процес стратегічного управління не передбачає єдиних підходів, методів та процедур, оскільки, як вже зазначалось, підприємства відрізняються між собою ресурсним потенціалом, рівнем соціальної та економічної ефективності функціонування, методами організації праці тощо, тобто характеристиками внутрішнього і зовнішнього середовища. Методику стратегічного управління соціальною відповідальністю підприємств перед місцевою громадою обрано і розроблено на основі прагматичного відбору



**Рисунок 1 - Взаємозв'язок величини стратегічного поля з параметрами об'єкта, для якого розроблена стратегія**

Джерело: складено автором на основі [23, с. 19; власні дослідження]

елементів різних концепцій і методик [20] та їх синтезу з метою забезпечення необхідної гнучкості, відносної свободи дій у виборі механізму та інструментів реалізації стратегії в специфічних соціально-економічних умовах функціонування підприємства. Рівень спланованості й організованості процесу стратегічного управління впливає на ефективність його реалізації. З цією метою на початкових етапах цього процесу визначена доцільність підготовки відповідних знарядь та інструментів, обрання методів роботи, якими будуть користуватися розробники стратегії.

Метою управління соціальною відповідальністю є підтримка стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, що забезпечується через баланс інтересів зацікавлених сторін. Саме для її досягнення та забезпечення умов ефективності соціальних інвестицій пропонується механізм управління соціальною відповідальністю перед місцевою громадою, основні етапи якого зображено на рис. 2. Відповідно до зображеного, основними управлінськими підходами у сфері відповідальності перед місцевою громадою можна вважати наступні:

- в основі формування механізму соціальної відповідальності лежить соціальний діалог із заінтересованими сторонами, метою якого є виявлення та ідентифікація потреб та інтересів стейкхолдерів, їх ранжування (вибір пріоритетів), пошук взаємовигідних рішень;
- необхідність пошуку таких шляхів взаємодії, які б передбачали високий потенціал взаємної довіри та допомоги;
- безперервність та системний характер процесу управління.

У цьому контексті, категорія “соціальний діалог” використовується у широкому значенні, яке визначає її як особливу форму дискусії довкола широкого кола питань, які є предметом інтересів різних соціальних груп і суспільства загалом. Важливими характеристиками цієї категорії є: широкий формат учасників – на партнерській основі беруть участь дві і більше сторони, причому жодна з них не має переваг, незалежно від статусу, а розбіжності у точках зору нівелюються в результаті взаємних поступок [24]. На рівні окремої адміністративно-територіальної одиниці суб'єктами соціального діалогу, в центрі якого місцеві громади, є роботодавці, тобто господарюючі структури адміністративно-територіальної одиниці та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень.

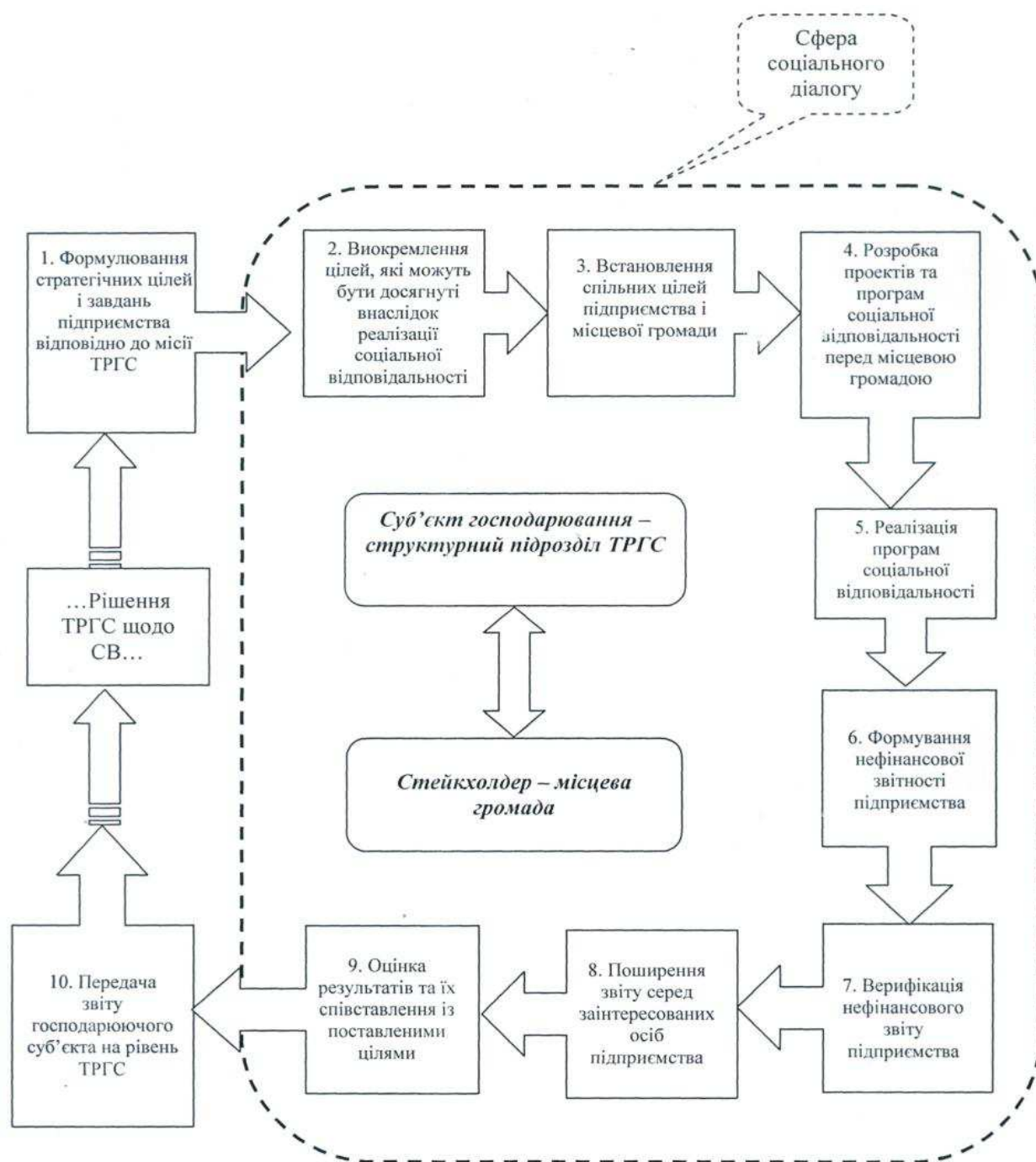


Рис.унок 2 – Етапи управління соціальною відповідальністю підприємств – структурних підрозділів ТРГС перед місцевою громадою [розроблено автором]

Система соціального діалогу забезпечує виконання важливих функцій соціально-економічного розвитку як підприємства, громади, так і суспільства, загалом. Зокрема, таких що:

- 1 - забезпечують рівноправність сторін-партнерів при вирішенні суперечливих питань;
- 2 - визначають регламент та форми взаємодії суб'єктів у процесі переговорів;
- 3 - забезпечують контроль змісту, характеру і спрямованості переговорного процесу, документів, що приймаються;
- 4 - сприяють виконанню досягнутих домовленостей всіма сторонами процесу;
- 5 - забезпечують узгодженість положень, задекларованих у документах різного рівня (генеральних, галузевих, регіональних і колективних договорах чи угодах);
- 6 - регламентує правові аспекти учасників партнерської взаємодії [25, с. 51].

Розроблення стратегії на основі соціального діалогу дає можливість підприємству будувати відносини із стейкхолдерами таким чином, щоб вони були одним із джерел його конкурентних переваг. Цього можна досягти лише при ретельному та регулярному відстеженні потреб та очікувань заінтересованих осіб. Грунтуючись на роботі Груніга і Ханта [26], дослідники Морсінганд і Шульц [27] запропонували розглядати три моделі відносин зі стейкхолдерами:



стратегія інформування (інформаційна стратегія), стратегія реагування (стратегія-відповідь) і стратегія залучення (стратегія участі).

1. Стратегія інформування характеризується односторонністю зв'язку: від компанії до стейкхолдерів. Основною метою є поширення об'єктивної інформації про діяльність організації. Однак, необхідно зважити, що така інформаційна модель взаємовідносин передбачає, що стейкхолдери є достатньо впливовими, тобто вони можуть як підтримати організацію, так і завдати їй шкоди. Тому важливо, щоб підприємство заздалегідь інформувало про свої добрі наміри, рішення чи дії для того, щоб забезпечити собі підтримку стейкхолдерів. Таким чином, одним з основних завдань такої стратегії є побудова ефективних шляхів передачі інформації про наміри чи дії підприємства у сфері СВ.

2. Стратегія реагування базується на двосторонній асиметричній комунікаційній моделі, яка на відміну від двосторонньої симетричної моделі (стратегія залучення) не передбачає змін у поведінці підприємства в результаті взаємодії із стейкхолдерами. В обох моделях інформація рухається як до зацікавлених осіб, так і від них. Основна відмінність між моделями полягає в тому, що асиметрична модель передбачає відсутність рівноваги у відносинах з громадськістю. Замість цього підприємство намагається змінити суспільне ставлення і поведінку зацікавлених осіб. Менеджери проводять постійні опитування, дослідження, спостереження за потребами громадськості з метою виявлення сфер СВ, де підприємство могло б покращити свою діяльність. Взаємодія сприймається в формі зворотного зв'язку у вигляді результатів досліджень. Стейкхолдери вважаються впливовими, але лише такими, які пасивно реагують на ініціативи підприємства.

3. Стратегія залучення передбачає діалог з стейкхолдерами. Як організація, так і стейкхолдери мають шанс переконати свого опонента змінитися. В ідеалі змінитися на краще мають обидві сторони в результаті залучення в симетричну модель комунікації. Компанії повинні прагнути не лише впливати на стейкхолдерів, а й піддаватися такому впливу з їхнього боку. Стратегія залучення узгоджується з обома розглянутими вище стратегіями у питанні впливовості стейкхолдерів, однак відрізняється тим, що передбачає інформування та проведення опитувань необхідними заходами, але недостатніми, що зумовлює реалізацію систематичного взаємовигідного діалогу між компанією та її стейкхолдерами.

Охарактеризовані вище стратегії фактично відповідають таким формам соціального діалогу як, обмін інформацією, консультування та переговори. З нашої точки зору, розробка механізму соціальної відповідальності повинна здійснюватись саме на основі стратегії залучення, оскільки "...найсильнішою" формою соціального діалогу є колективні переговори" [25, с. 53]. Відповідно, саме така форма співпраці дозволить найкращим чином забезпечити отримання синергічного ефекту від взаємодії господарюючої структури та громади.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень.** Реалізація соціально відповідальної поведінки нафтогазових підприємств саме через стратегічний підхід, який представлений запропонованими етапами, дозволить досягти позитивних результатів діяльності у зазначеній сфері. При цьому кожна окрема господарююча структура повинна ефективно взаємодіяти із своїми стейкхолдерами через систему соціального діалогу, що дозволяє сформулювати об'єктивні стратегічні цілі в межах загальної стратегії ТРГС із врахуванням потреб власних заінтересованих сторін.

Наступним етапом реалізації механізму соціальної відповідальності підприємства є його хороша організація, яка має бути представлена через добре продуманий та чітко визначені етапи управління. Тому майбутні дослідження мають бути спрямовані на розробку організаційного механізму реалізації стратегії соціальної відповідальності.

#### **Література**

1. Кто такие стейкхолдеры? [Електронний ресурс] / Фонд цивільних досліджень та розвитку США (CRDF). – Режим доступу: <http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>.

2. Степанова О.В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління промисловими підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (виробництво машин та устаткування; хімічне виробництво)" / О.В. Степанова. – Суми, 2008. – 19 с.

3. Водницька Н. В. Управління трудовою сферою промислового підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Н. В. Водницька. – Харків, 2008. – 19 с.

4. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (машинобудування)" / Л. А. Грицина. – Хмельницький, 2009. – 20 с.

5. Черних О.В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О.В. Черних. – Донецьк, 2012. – 24 с.

6. Сімченко Н.О. Соціально орієнтоване управління діяльністю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. економ. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Н.О. Сімченко. – Київ, 2011. – 32 с.

7. Баюра Д.О. Організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах глобалізації / Баюра Д.О. // *Економіка и управление*. – 2012. – №1. – Режим доступу: [http://www.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/1/p\\_65\\_69.pdf](http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/1/p_65_69.pdf)
8. Зеленко О.О. Стратегічні аспекти формування соціальної відповідальності підприємства / О.О. Зеленко // *Ефективна економіка*. – 2010. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=140>
9. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf).
10. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / [Лазоренко О., Колишко Р., та ін.]. – К.: Енергія, 2008 – 96 с.
11. Мацьків Р.Т. Управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (нафтова та газова промисловість)”/ Мацьків Романа Тарасівна; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2011. – 20 с.
12. Кичко І.І. Потреби особистості та колективу при реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] / Кичко І.І., Царик І.М. // *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія “Економічні науки”: зб. наук. праць. – 2009. – №38. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2009\\_38/26.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2009_38/26.htm)
13. Родіонов О.В. Формування концепції соціальної відповідальності підприємства [Електронний ресурс] / Родіонов О.В. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vsunud/2009-6E/09rovsvp.htm>
14. Мікроекономіка і макроекономіка: підруч. для студентів екон. спец. закл. освіти: У 2 ч. / [С. Будаговська, О. Кілієвич, І. Луніна та ін.] ; за заг. ред. С. Будаговської. – К. : Видавництво Соломії Паличко “Основи”, 2001. – 517 с.
15. Офіційний сайт НАК “Нафтогаз України” : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>
16. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / [под общ. ред. д.е.н. И. Ю. Беляевой, д.е.н., проф. М. А. Ескиндарова]. – М.: КНОРУС, 2008. – 504 с.
17. Винников В.С. Управление социальным инвестированием в корпорациях: теоретико-методологический аспект: дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Винников Виталий Сергеевич. – М., 2007. – 188 с.
18. Туркин С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным / Сергей Туркин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.
19. Довідник соціально відповідальних компаній Украї ни. – К.: К.І.С., 2007. – 170 с.
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
21. Chandler A. Strategy and Structure Cambridge / Alfred D. Chandler. – Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press, 1962.
22. Thompson A.A. Strategic Management: Concept and Cases. / Thompson A. A., Strickland A. J. III. – Plano, Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., 1987 4-th ed.
23. Шевчук Л. Стратегічні засади соціально-економічного розвитку регіону (на матеріалах Тернопільської області): монографія. / Шевчук Л., Коломийчук В., Шульц С. – Львів-Тернопіль.: Укрмедкнига, 2002. – 277 с.
24. Соціальний діалог – польський досвід [Електронний ресурс] // Матеріали круглого столу “Законодавче закріплення основ ведення соціального діалогу в Україні”. – К., 11 травня 2006. – Режим доступу: <http://www.declaration.kiev.ua/index.php?>
25. Петроє О.М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики: монографія / О.М. Петроє. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 152 с.
26. Grunig J.E. Managing Public Relations / Grunig, J.E. and Hunt, T. – Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984.
27. Morsingand Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies / Morsingand and Schultz // *Business Ethics: A European Review*. – 2006. – Volume 15. – № 4.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2014р.  
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Петренком В.П.**