

УДК 658.012.32

**Т.М. Гнат'єва**, канд. екон. наук

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ****Т.Н. Гнат'єва**, канд. екон. наук

Одесский государственный аграрный университет, г. Одесса, Украина

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ****Tetiana Hnatieva**, PhD in Economics

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

**SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS AS A TOOL OF THE EFFICIENCY  
OF A CORPORATE STRATEGY**

*Розглянуто чинники, що зумовлюють необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу; цілі реалізації стратегії соціальної відповідальності залежно від сектору економіки; суб'єкти корпоративного управління, які приймають рішення щодо впровадження нових форм і заходів у сфері КСВ; документи, в яких закріплена стратегія компанії в галузі корпоративної соціальної відповідальності; підрозділи організації, які безпосередньо відповідають за реалізацію стратегії у сфері КСВ; стадії організаційного навчання КСВ; вибір типу підрозділу організації, безпосередньо відповідального за реалізацію стратегії КСВ, залежно від проголошеної мети цієї стратегії; тип підрозділу компанії, безпосередньо відповідального за реалізацію стратегії в галузі КСВ, у галузевому розрізі.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу, корпоративне управління, стратегія розвитку.

*Рассмотрены факторы, обуславливающие необходимость развития социальной ответственности бизнеса; цели реализации стратегии социальной ответственности в зависимости от сектора экономики; субъекты корпоративного управления, принимающие решения по внедрению новых форм и мероприятий в области КСО; документы, в которых закреплена стратегия компании в области корпоративной социальной ответственности; подразделения организации, которые непосредственно отвечают за реализацию стратегии в области КСО; стадии организационного обучения КСО; выбор типа подразделения организации, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии КСО, в зависимости от провозглашенной цели этой стратегии; тип подразделения компании, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии в области КСО, в отраслевом разрезе.*

**Ключевые слова:** социальная ответственность бизнеса, корпоративное управление, стратегия развития.

*The factors that determine the necessity of social responsibility; objectives of social responsibility strategy implementation, depending on the economic sector; corporate governance actors who make decisions on the introduction of new forms and activities in the field of CSR; documents, which secured the company's strategy in corporate social responsibility; parts of the organization who is responsible for implementing CSR strategies; stage of organizational learning CSR; select the type of unit is ultimately responsible for implementing CSR strategies, depending on the stated objective of the strategy; type of unit is ultimately responsible for implementing CSR strategies, across industries.*

**Key words:** corporate social responsibility, corporate governance, strategy of development.

**Актуальність теми.** Відсутність традицій соціально відповідального ведення бізнесу в Україні до тепер зумовлена низьким рівнем обізнаності сучасної практики взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства. Тільки в останні роки деякі корпорації почали говорити про корпоративну соціальну відповідальність як про необхідний елемент під час формування корпоративної стратегії. Використання принципів соціальної відповідальності бізнесу може бути ефективним інструментом, за допомогою якого підприємства підвищать власну конкурентоспроможність як в окремих галузях, так і в сучасній економіці загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу знайшли висвітлення в роботах зарубіжних та вітчизняних учених А. Керролла, М. Портера, М. Креймера, Л. Грициної, І. Гришової, С. Задека, Т. Косової, І. Крюкової, А. Сєдокової, А. Харламової, О. Черних, В. Кужеля, Т. Шабатури, О. Мит'яй, О. Чирви [1–13]. Однак недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції принципів соціальної відповідальності на підприємствах, впливу її на конкурентоспроможність і ефективність їх роботи.

**Метою статті є** дослідження ефективного впровадження та використання принципів соціальної відповідальності бізнесу в корпоративну стратегію управління підприємством.

**Результати дослідження.** В економічно розвинених країнах світу набула поширення соціальна відповідальність бізнесу (далі – СВБ), яка полягає у свідомому ставленні суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників [7].

Проведене IBM Institute for Business Value опитування 250 лідерів світового бізнесу показало, що, віддаючи перевагу публічному обговоренню корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) у термінах філантропії, на практиці вони все більше орієнтуються на стратегічний підхід: більше 2/3 (68 %) лідерів світового бізнесу, опитаних IBM, розглядають корпоративну соціальну діяльність як нове джерело доходів; більшість (54 %) впевнені, що корпоративна соціальна діяльність вже дала їх компаніям переваги над основними конкурентами.

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні перебуває в стадії становлення. Соціальна відповідальність українських компаній та організацій спрямовується насамперед на трудові відносини і заходи із захисту здоров'я і безпеки споживачів. Менш поширеними є заходи щодо захисту природних ресурсів та взаємодії з громадою: лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток громади, половина – не вживає заходів з охорони довкілля.

Найбільш активними в цій сфері є, насамперед, представництва іноземних суб'єктів господарювання, які переносять на українське підгрунтя сучасні світові практики, а також великі та середні вітчизняні підприємства, які удосконалюють свою діяльність на засадах концепцій загального управління якістю.

Українські дослідники розглядають соціальну відповідальність бізнесу як належне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; як її активна соціальна позиція, яка повинна реалізовуватися в гармонійному співіснуванні та постійному діалозі із суспільством; як участь у вирішенні найбільш гострих соціальних проблем.

Соціальну відповідальність бізнесу слід розглядати не тільки як виробництво якісних товарів і послуг, але і як створення гідних умов праці, охорону навколишнього середовища, встановлення заробітної плати на рівні вартості робочої сили, сплата податків тощо.

Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні потребує сприяння з боку держави, яка повинна визнати СВБ як бажану поведінку для вітчизняного підприємництва і розробити комплекс стимулів та заходів з поширення та популяризації її у суспільстві.

Базовий рівень соціальної відповідальності є обов'язковою складовою діяльності суб'єктів господарювання, що реалізують політику СВБ. До базових принципів СВБ належать: якісне забезпечення потреб споживачів, неухильне виконання вимог законодавства, чесна конкуренція, дотримання загальноприйнятих морально-етичних норм, протидія корупційним проявам і легалізації доходів, дотримання гендерної рівності.

Рівень соціальної відповідальності суб'єкта господарювання залежить від кількості добровільно взятих ним суспільних і корпоративних обов'язків у сферах охорони довкілля, забезпечення внеску в розвиток суспільства, корпоративних і трудових відносин.

До організаційних та нормативних умов розвитку соціальної відповідальності бізнесу належать формування постійно діючого органу, до компетенції якого належали б аналіз сучасного стану соціальної відповідальності бізнесу в Україні та сприяння її подальшому розвитку; створення регіональних консультативних рад із реалізації Націо-

нальної стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнесу (або уповноваження на цю діяльність уже діючі регіональні ради); унормування системи преференцій для організацій, що запроваджують політику соціальної відповідальності та реалізують соціально важливі програми; стимулювання поширення українськими суб'єктами господарювання та організаціями нефінансових звітів; розроблення та щорічного проведення бізнес-конкурсів з тематики соціальної відповідальності бізнесу, у тому числі щорічного Українського національного конкурсу якості.

Розвивати можливості та компетенції бізнес-організацій для підтримки їх у реалізації соціальної відповідальності бізнесу можна за допомогою сприяння обміну досвідом і позитивними практиками компаній щодо соціальної відповідальності бізнесу; поширення стандартів і систем управління, що кореспондуються із соціальною відповідальністю бізнесу; сприяння покращенню корпоративного управління та поширенню стратегій соціальної відповідальності бізнесу на українських підприємствах, у т. ч. на державних; ініціювання проектів розвитку навичок інвестиційних компаній, аналітиків, інвесторів, фондів та банків щодо аналізу нефінансових ризиків; сприяння підготовці фахівців за кваліфікацією «Менеджер із соціальної та корпоративної відповідальності», «Експерт із соціальної відповідальності бізнесу», «Соціальний аудитор».

Підвищити обізнаність щодо соціальної відповідальності бізнесу серед різних груп заінтересованих осіб можна створенням єдиного порталу корпоративної соціальної відповідальності; проведенням державних інформаційних кампаній; створенням всеукраїнського інформаційного центру з питань соціальної відповідальності бізнесу; оприлюдненням інформації стосовно компаній-порушників принципів захисту прав споживачів та принципів діяльності з соціальною відповідальністю; підвищенням рівня обізнаності про соціальну відповідальність бізнесу серед державних службовців на національному, регіональному рівнях та в органах місцевого самоврядування; розробленням програми інформування органів влади та місцевого самоврядування щодо програм соціальної відповідальності бізнесу і проектів; проведенням щорічних парламентських слухань із реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні; проведенням періодичних конференцій з питань впровадження та результативності соціальної відповідальності бізнесу в Україні; включенням вивчення дисципліни «Соціальна відповідальність бізнесу» до навчального процесу вищих навчальних закладів та бізнес-шкіл, а також програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; підтриманням наукових досліджень у сфері соціальної відповідальності бізнесу на національному та регіональному рівнях.

Короткостроковими результатами впровадження СВБ є формування ефективних механізмів соціального діалогу; збільшення кількості компаній різного розміру, що розробляють і реалізують власні стратегії соціальної відповідальності; поширення кращих практик соціальної відповідальності українського бізнесу; збільшення кількості нефінансових звітів компаній; розроблення державних механізмів підтримки та стимулювання реалізації політики безперервного системного вдосконалення соціальної відповідальності компаній; інтеграція вітчизняних фахівців з соціальною відповідальністю бізнесу до європейського та світового фахового середовища.

У довгостроковій перспективі забезпечується сталий розвиток країни; розвиток соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві; підвищується конкурентоспроможність країни і таких її показників, як: рівень макроекономічної стабільності; ефективність діяльності державних і приватних інституцій; ефективність і розмір ринку товарів та праці; рівень оплати праці; рівень розвитку і ділової досконалості бізнесу; якість інфраструктури; рівень легкості ведення бізнесу; інноваційний та технологічний розвиток; якість людського капіталу; полегшується інтеграція до європейського еконо-

мічного і соціального простору і, зрештою, поступова інтеграція до ЄС; активізуються інвестиційні та інноваційні процеси; підтримка розвитку торговельно-економічного, науково-технічного та інвестиційного співробітництва України з іноземними державами на засадах взаємної вигоди через дотримання міжнародних стандартів з СВБ українськими комерційними організаціями; збільшується обсяг іноземних інвестицій до вітчизняної економіки, адже на сьогодні у світі набуває поширення тенденція, коли компанії принципово не виходять на нестабільні і ненадійні ринки, дотримуючись принципів чесного й етичного ведення.

Корпоративна соціальна відповідальність є безпосередньою складовою стратегії компанії. Якщо компанія збирається діяти ефективно, успішно, бути присутнім на ринку довго, то корпоративна соціальна відповідальність повинна вбудовуватися в бізнес-стратегію компанії. Через корпоративну соціальну відповідальність, якщо говорити буквально, бізнес має можливість управляти нефінансовими ризиками.

Визнання як мети «отримання довгострокових конкурентних переваг» практично не залежить від приналежності компанії до певного галузевого кластера. У свою чергу, для сфери послуг цілком очікувано проявляється більша орієнтація на досягнення «середньострокових репутаційних ефектів» (32 % проти 24 % у сировинному секторі та 29 % у переробному секторі) за, відповідно, меншої орієнтації на «зниження ризиків у короткостроковій перспективі» (табл. 1).

Таблиця 1

*Мета реалізації стратегії соціальної відповідальності залежно від сектору економіки, %*

Мета	Сектор економіки		
	Сировинний сектор	Переробний сектор	Сфера послуг
Зниження ризиків нанесення шкоди зацікавленим сторонам у короткостроковій перспективі	25	25	16
Підтримку репутації в середньостроковій перспективі	24	29	32
Отримання довгострокових конкурентних переваг	41	46	45
Інше	10	0	7
Всього	100	100	100

Не менш важливим є питання про те, як саме компанії намагаються досягти бажаних конкурентних переваг і про які переваги йдеться. Можна виділити два можливих напрями участі корпорації в житті суспільства, що приводять до конкурентних переваг: «реагуючу КСВ» і «стратегічну КСВ». «Реагуюча КСВ» спрямована на позиціонування компанії як «хорошого корпоративного громадянина», а також на пом'якшення шкоди, що виникає у процесі створення вартості. Такий напрямок дозволяє забезпечити середньострокову підтримку репутації і знизити нефінансові ризики в короткостроковій перспективі. «Стратегічна КСВ» охоплює стратегічну філантропію, покращену конкурентну позицію компанії в галузі і трансформацію ланцюга створення вартості у ході відповідних інновацій. Це напрямок заснований на ідеї спільних інтересів і орієнтований на довгострокові конкурентні переваги. Протиставлення двох зазначених напрямків як «кращого» і «гіршого», безумовно, некоректно. Корпоративна соціальна діяльність настільки ж різноманітна, як різноманітні громадські очікування. Тим не менш, саме розвиток «стратегічної КСВ» найбільшою мірою відповідає логіці зміщення акценту з «соціальних витрат» на «соціальні інвестиції».

Проведене дослідження підтвердило традиційну прихильність компаній ідеології «реагуючої КСВ». По-перше, компанії реалізують різноманітні благодійні та спонсорські проекти. Так, «Миронівський хлібопродукт» зосередив свої зусилля в чотирьох основних напрямках: розвиток місцевої інфраструктури, благодійна допомога колишнім та тепері-

шнім працівникам, покращення добробуту окремих жителів та територіальних співтовариств, культура і спорт. Реалізованим проектом за останній період стала реконструкція парку відпочинку в с. Мирне Бориспільського району (Старинська птахофабрика), у результаті чого селище зайняло перше місце з благоустрою в районі. Також компанія взяла на себе забезпечення двох дитсадків міста Ладижин Вінницької області, де розташована Вінницька птахофабрика МХП – одна з найбільших птахофабрик Європи. За ініціативи цієї ж птахофабрики та міської адміністрації був реконструйований Вінницький міський зоопарк, що сприяло тому, що співробітники МХП з дітьми можуть безкоштовно відвідувати зоопарк до кінця 2014 року, у перспективі – на постійній основі.

Миرونівська птахофабрика МХП, яка знаходиться неподалік від м. Канів Черкаської області, була одним з організаторів другого відкритого чемпіонату міста з пляжного футболу. У травні 2014 на Вінницькій птахофабриці відкрили спорткомплекс для співробітників підприємства, дотримуючись програми розвитку культури спорту серед співробітників МХП і місцевих жителів.

Провідні українські компанії активно освоюють «стратегічну КСВ». Так, соціальна відповідальність є невід'ємною складовою частиною життя компанії «Астарта-Київ», підґрунтям її філософії із самого моменту заснування. Ця компанія приєдналася до Глобального договору ООН та провадить активну соціальну політику, займається благодійністю. Бюджет соціальних та благодійних програм у 2014 році перевищив 24 млн грн. З метою оцінки та постійного удосконалення реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Астарті створено Комітет із КВС, який очолив особисто Генеральний директор Компанії.

У 2014 році соціальні та благодійні ініціативи Компанії було узагальнено та систематизовано у Стратегії із корпоративної соціальної відповідальності на 2014–2016 роки, яка спрямована на досягнення сталого лідерства серед агропромислових компаній.

У межах Стратегії корпоративної соціальної відповідальності агропромхолдинг продовжить підтримувати основні принципи Глобального договору ООН та розширить свою відповідальність.

У наступні роки Агропромхолдинг ставить за мету бути найкращим у чотирьох сферах, а саме: краща інвестиція; кращий партнер; кращий роботодавець (серед агрокомпаній); кращий сусід.

Однак інноваційна складова «стратегічної КСВ», як і раніше, залишається для українських компаній управлінською екзотикою. Утворюється свого роду «зачароване коло»: з одного боку, недостатня інноваційна активність гальмує розвиток компаній і, відповідно, можливості корпоративної соціальної діяльності, з іншого – винесення інновацій за межі КСВ позбавляє їх додаткового морального стимулу. Існує небезпека, що визнання зв'язку КСВ з корпоративною стратегією, так само як і вибір «напрямку» КСВ, може залишитися простою декларацією або у кращому випадку втілитися в окремих, хай навіть успішних, соціальних програмах. Досягнення компанією стійких конкурентних переваг безпосередньо залежить від її здатності до створення, розвитку й унікального комбінування відповідних ресурсів, у тому числі організаційних. Успішний розвиток корпоративної соціальної діяльності вимагає, відповідно, інтеграції КСВ у систему корпоративного управління, організаційного забезпечення процесу корпоративної соціальної сприйнятливості та оцінки відповідних результатів.

Найважливішою умовою побудови ефективної системи корпоративної соціальної діяльності є розвинена система корпоративного управління з раціональним, добре продуманим і несуперечливим розподілом відповідних повноважень та компетенцій між власниками, радами директорів і вищим менеджментом. Як показало проведене дослідження, всі основні суб'єкти корпоративного управління компаній активно беруть

участь у розробленні та прийнятті рішень щодо впровадження нових форм КСВ та проведеної відповідних заходів. Тим не менш, за таким розподілом ховається багато важливих моментів, які визначаються як загальними тенденціями розвитку корпоративного управління в Україні, так і посиленням стратегічного характеру КСВ.

Рада директорів приймає рішення, пов'язані з КСВ, у 64 % компаній. До широкого кола цих рішень, специфіка і зміст яких прямо залежать від наявного в компанії трактування КСВ, належать, насамперед: прийняття документів, що закріплюють корпоративну стратегію корпоративної соціальної діяльності; затвердження соціальної політики; прийняття бюджету з КСВ та соціальних інвестицій; твердження формату і використовуваного стандарту соціальної звітності.

Компанії використовують різні документи для закріплення стратегії у сфері КСВ. Показово, що найбільш популярним серед таких документів є колективний договір (58 %), що відповідає популярній інтерпретації стратегії КСВ як стратегії управління персоналом. Водночас дуже висока сукупна частка кодексів корпоративної поведінки (29 %), етичних кодексів (22 %), а також статутів, хартій, корпоративних стандартів і концепцій соціально-економічного розвитку, що переховуються за рядком «інше» (12 %). Ці «сукупні» 63 % наочно демонструють розуміння радами директорів ролі принципів КСВ у розвитку корпоративної соціальної діяльності, хоча і не свідчать самі по собі про розвиток такої діяльності як цілісної системи. У той же час у 12 % компаній взагалі відсутні відповідні документи, а детальну регламентацію, інтегровану в управлінську рутину, проводять або планують проводити лише окремі компанії-лідери. (Так, компанія Астарта згідно зі стратегією КСВ за напрямом «Кращий роботодавець» планує розроблення Кодексу поведінки співробітників, оновлення системи оцінювання компетенції та результатів діяльності співробітників, створення кадрового резерву та програм наставництва, проведення тренінгів, спрямованих на охорону життя, здоров'я та працездатності працівників, розроблення прозорих критеріїв відбору працівників для сезонної роботи та створення програм мотивації для них та ін.).

Крім чисельності та характеру прийнятих рішень, важливим показником ролі ради директорів є наявність спеціальних комітетів, а також членів ради, переважно, незалежних, що займаються питаннями КСВ на постійній основі. Як показують результати цього дослідження, в компаніях поки що відсутні спеціальні комітети з КСВ, а їх проблематика належить до компетенції комітетів зі стратегічного розвитку, корпоративного управління або розвитку персоналу. При цьому відбувається розпорошення відповідальності, що свідчить про відносно низький рівень інтегрованості КСВ у систему корпоративного управління. Водночас у багатьох компаніях вже ставиться питання про створення профільного комітету. У компаніях-лідерах активно обговорюється можливість введення до складу ради незалежних директорів, що, зокрема, стимулюється появою спеціального розділу «Корпоративне управління, зобов'язання та взаємодія із зацікавленими сторонами» в новому поколінні міжнародного стандарту нефінансової звітності GRI-G3.

На частку вищого менеджменту припадають рішення щодо впровадження нових форм і заходів у сфері КСВ у 61 % компаній. Під керівництвом цього суб'єкта корпоративного управління втілюється в життя прийнята стратегія КСВ, а у 21 % компаній вищий менеджмент приймає документи, що закріплюють таку стратегію. Втім, як показує проведене дослідження, оперативні рішення в галузі корпоративної соціальної діяльності покладаються переважно на конкретні функціональні підрозділи. Таким чином, саме на ці підрозділи де-факто припадає основний акцент організаційного забезпечення корпоративної соціальної діяльності.

Відповідно до загальної світової тенденції організаційне забезпечення КСВ поступово набуває характеристики «організаційного навчання» як послідовного розвитку

всієї системи управління КСВ в компанії, накопичення відповідних знань і компетенцій. Можна виділити п'ять стадій такого «організаційного навчання» (табл. 2). Компанії активно створюють атрибути стратегічних стадій «організаційного навчання»: створюють позиції віце-президентів з проблем КСВ та сталого розвитку; формують міжфункціональні координуючі групи; документують і регламентують корпоративну соціальну діяльність, інтегруючи її в управлінську рутину; видають корпоративні соціальні звіти. Тим не менше, процес «організаційного навчання» КСВ найчастіше носить непослідовний, а іноді і суперечливий характер.

Таблиця 2

*П'ять стадій організаційного навчання КСВ*

Стадія	Що організації роблять	Навіщо вони це роблять
Захисна	Заперечують свою провину за конкретні порушення, не визнають своєї відповідальності за їх негативні наслідки	Щоб захиститися від нападок на свою ділову репутацію, які можуть впливати на обсяг продажів, залучення працівників, продуктивність і бренд
Слідування правилам	Дотримуються політики слідування правилам як витратам ведення бізнесу	Щоб не допустити зниження вартості компанії в середньостроковій перспективі із-за репутаційних і правових ризиків
Управлінська	Враховують соціально значимі питання в основних управлінських процесах	Щоб не допустити зниження вартості компанії в середньостроковій перспективі й отримати довгострокові переваги за рахунок інтеграції відповідальних практик у повсякденні операції
Стратегічна	Враховують потреби суспільства в стратегії розвитку свого бізнесу	Щоб збільшити свою вартість у довгостроковій перспективі й отримати переваги компанії першопрохідника за рахунок ув'язки стратегії та інновацій із запитами суспільства
Громадянська	Сприяють широкому поширенню норм КСВ у галузі	Щоб збільшити свою вартість у довгостроковій перспективі й отримувати прибуток завдяки колективним діям

Перш за все, дослідження демонструє істотні відмінності у відокремленні підрозділів, що безпосередньо відповідають за реалізацію стратегій у галузі КСВ.

По-перше, зберігається традиційно широке представництво підрозділів по зв'язках з громадськістю (38 %), що характерно для перших стадій «організаційного навчання» КСВ: «захисної» і «слідування правилам».

По-друге, КСВ активно інтегрується в діяльність основних функціональних служб. Безумовним лідером виступають департаменти з управління персоналом (59 %). У розглянутій вибірці присутні також департаменти маркетингу (6 %) і з відносин з інвесторами (3 %), що побічно ілюструє пріоритетність побудови соціально відповідальних відносин з конкретними зацікавленими сторонами.

По-третє, 39 % компаній повідомляють, що за реалізацію стратегій КСВ у них відповідають всі підрозділи в межах реалізації своїх функцій. Це можна трактувати як панування «управлінської» стадії для розглянутих компаній, проте дані не підкріплюються інформацією про відповідну регламентацію діяльності підрозділів.

По-четверте, досить широко представлені компанії, що мають спеціальні департаменти із соціального розвитку (12 %) і з екології та охорони навколишнього середовища (14 %). Наявність цих департаментів свідчить, у всякому разі, про стратегічний підхід до реалізації КСВ, нехай навіть трактованої відповідним «вузьким» чином.

По-п'яте, слабо представлені підрозділи «стратегічної» і «громадянської» стадії «організаційного навчання»: спеціальний координуючий департамент з КСВ є лише в 5 % компаній, спеціально створені міжфункціональні групи – у 7 %.

Певну безсистемність «організаційного навчання» підтверджує також аналіз залежності вибору підрозділу організації, що відповідає за реалізацію стратегії КСВ, від проголошеної організацією мети цієї стратегії (табл. 3).

Таблиця 3

*Вибір типу підрозділу організації, безпосередньо відповідального за реалізацію стратегії КСВ, залежно від проголошеної мети цієї стратегії, %*

Підрозділи в компанії	Мета реалізації стратегії у сфері КСВ			
	Зниження ризиків нанесення шкоди зацікавленим сторонам у короткостроковій перспективі	Підтримку репутації в середньостроковій перспективі	Отримання довгострокових конкурентних переваг	Інше
Департамент з корпоративної соціальної відповідальності	1	4	3	0
Департамент з управління персоналом	26	27	30	19
Департамент з соціального розвитку	6	6	6	8
Департамент зв'язків з громадськістю	17	21	19	15
Департамент маркетингу	3	3	3	0
Департамент з екології та охорони навколишнього середовища	9	6	7	15
Департамент з відносин з інвесторами	0	2	1	0
Усі підрозділи організації в межах реалізації своїх функцій	26	19	20	16
Спеціально створені міжфункціональні групи	4	4	4	8
Інше	8	8	7	19
Всього	100	100	100	100

По-перше, у переважній більшості випадків вибір типу підрозділу, безпосередньо відповідального за реалізацію стратегії у галузі КСВ, практично не залежить від проголошеної мети реалізації цієї стратегії.

Це можна пояснити як комплексною постановкою завдань перед відповідними підрозділами, так і відсутністю чіткого розуміння у визначенні стратегічних цілей, що, ймовірно, характерно для ситуації, за якої проблемами КСВ займаються «всі підрозділи організації» (26, 19 і 20 % за виділеними цілями відповідно).

По-друге, отримання довгострокових конкурентних переваг дуже слабо пов'язується зі створенням єдиного координуючого департаменту (3 %) і спеціально створеними міжфункціональними групами (4 %), але у 30 % випадків асоціюється з департаментом з управління персоналом. Це можна пояснити переважанням функціонального підходу до КСВ, що не заперечує можливість вилучення довгострокових конкурентних переваг по лінії управління персоналом, маркетингу і т. ін.

По-третє, на позиції департаментів зі зв'язків з громадськістю майже не впливає зміна «цілепокладання» у стратегії КСВ. На ці підрозділи припадає 17 % при орієнтації на короткострокове зниження ризиків, 21 % при орієнтації на середньострокове підтримку репутації і 19 % при прагненні до отримання довгострокових конкурентних переваг.

Що ж стосується приналежності компаній до того чи іншого галузевого кластера, то воно надає обмежений вплив на вибір типу підрозділів, відповідальних за стратегію в галузі КСВ (табл. 4).



Таблиця 4

*Тип підрозділу компанії, безпосередньо відповідального за реалізацію стратегії в галузі КСВ, у галузевому розрізі*

Підрозділи компанії	Сектор економіки		
	Сировинний сектор	Переробний сектор	Сфера послуг
Департамент з корпоративної соціальної відповідальності	3	0	2
Департамент з управління персоналом	15	16	24
Департамент з соціального розвитку	8	3	1
Департамент зв'язків з громадськістю	12	7	17
Департамент маркетингу	0	2	4
Департамент з екології та охорони навколишнього середовища	8	2	3
Департамент з відносин з інвесторами	1	0	2
Усі підрозділи організації в межах реалізації своїх функцій	14	14	10
Спеціально створені міжфункціональні групи	3	1	3
Інша	7	3	4

*Примітка: у таблиці наведено абсолютні частоти.*

З одного боку, дійсно, для компаній сировинного сектору більш характерно створення спеціальних департаментів з соціального розвитку (8 з 12) і питань екології (8 з 13) і нетипово надання відповідних функцій департаменту маркетингу. Це відповідає їх більшому залученню в розвиток регіонів і впливу на навколишнє середовище, а також специфіці виробленого продукту. З іншого боку, галузева приналежність слабо позначається при створенні департаментів з КСВ, формуванні спеціальних міжфункціональних груп і особливо при наділенні відповідальністю всіх підрозділів організації.

**Висновки, пропозиції та перспективи подальших досліджень.** У ході формування корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати включати стратегічні заходи КСВ у 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 соціальної відповідальності на рівні з іншими бізнес-цілями, у системі оцінки персоналу ввести компетенцію «корпоративна соціальна відповідальність працівника»; збільшити бюджети організацій на заходи з КСВ; 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 віднесено напрям діяльності з управління КСВ, або, якщо це не є можливим (йдеться про малий бізнес), уведення окремої посади (функції), відповідальною виключно за адміністрування цієї діяльності; впровадити принципи корпоративної соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування.

#### Список використаних джерел

1. Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A. B. Carroll // Business and Society. – 2009. – Vol. 38, N 3. – P. 268–295.

2. 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. – P. 78–92.

3. Грицина Л. І. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (машинобудування)” / Л. І. Грицина. – Х., 2008. – 19 с.

4. Гришова І. Ю. Імплементация принципів соціально-орієнтованого бізнесу в площину економічного розвитку потенціалу харчових підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Гришова, Т. С.Шабатура // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 13–22. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>.

5. Десять принципів Глобального договору ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.unglobalcompact.org/Languages/russian/ten\\_principles.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/russian/ten_principles.html).

6. Садеков А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні / А. Садеков, Т. Косова // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 88–93.

7. 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).

8. Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / О. В. Черних. – Донецьк, 2012. – 26 с.

9. Кужель В. В. Методичний інструментарій системи соціальної відповідальності бізнесу агропродовольчої сфери / В. В. Кужель // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 6, т. 2. – С. 226–229.

10. Кужель В. В. Очікуваний результат реалізації соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на стратегічний розвиток економіки аграрної сфери / В. В. Кужель // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 162–166.

11. Кужель В. В. Імунізація економіки агропродовольчої сфери в контексті реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу / В. В. Кужель // Економічний форум. – 2014. – № 3. – С. 17–22.

12. Гришова І. Ю. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціально-орієнтованого бізнесу / І. Ю.Гришова, Т. С.Шабатура // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". – 2014. – Вип. 4. – С. 183–187.

13. Гришова І. Ю. Инновационная модель развития предприятий молокоперерабатывающей отрасли / И. Ю. Гришова, И. А. Крюкова // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 20–24.