

**Тематична рубрика: ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 331.101

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Білан О.С.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету

АНОТАЦІЯ

В статті обґрунтовано думку, що важливою конкурентною перевагою кожного вітчизняного підприємства є розробка дієвої стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано основні етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Визначено основні напрямки, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язок стратегічного управління і корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціальна відповідальність підприємства, стратегія корпоративної соціальної відповідальності, стейкхолдери.

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Білан О.С.

АННОТАЦИЯ

В статье обосновано мнение, что важным конкурентным преимуществом каждого отечественного предприятия является разработка действенной стратегии корпоративной социальной ответственности. Предложены основные этапы формирования стратегии корпоративной социальной ответственности предприятия. Определены основные направления, по которым необходимо совершенствовать взаимосвязь стратегического управления и корпоративной социальной ответственности.

Ключевые слова: социальная ответственность предприятия, стратегия корпоративной социальной ответственности, стейкхолдеры.

Bilan O.S.

ANNOTATION

The article deals with the idea that every company, that the important competitive advantage of each domestic enterprise is the development of an effective strategy of corporate social responsibility. The main stages of formation of corporate social responsibility strategy are proposed. The basic directions for improvement of the relationship between strategic management and corporate social responsibility need to be determined.

Keywords: social responsibility of the enterprise, corporate social responsibility strategy, stakeholders.

Постановка проблеми. На сьогодні соціально відповідальна поведінка є обов'язковим елементом успішного підприємництва, а провідні міжнародні та вітчизняні компанії перетворюють концепцію соціальної відповідальності в найефективніший інструмент забезпечення своєї конкурентної переваги. Завдяки інтеграції принципів соціальної відповідальності в стратегічні плани розвитку підприємства, підвищується його адаптивність до зовнішніх умов господарювання, зростає якість системи управління ним. Окрім того, забезпечується легітимізація діяльності суб'єкта господарювання в очах громадськості, що в найближчій перспективі сприятиме зміцненню його ділової репутації та інвестиційної привабливості.

Тому в сучасних умовах, коли спостерігається посилення конкуренції в усіх сферах бізнесу, важливою конкурентною перевагою кожного вітчизняного підприємства є розробка дієвої стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що забезпечить задоволення соціальних потреб усіх рівнів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблематики формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності

досліджували такі зарубіжні вчені як А. Керролл, Ф. Котлер, М. Портер та вітчизняні - Д. Баюра, П. Калита, О. Охріменко, А. Харламова та ін.

Проте аналіз опублікованих за даною проблематикою праць [1-8] дозволив зробити висновок про те, що питання послідовності (етапності) формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності недостатньо розроблені та потребують детальніших досліджень як у науковому, так і в практичному аспектах.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо послідовності формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан корпоративної соціальної відповідальності в Україні у більшості випадків не відповідає міжнародним стандартам, адже стратегічне управління вітчизняними підприємствами спрямоване на досягнення, в першу чергу, економічних результатів.

Сучасні вимоги обумовили необхідність інтегрування соціальної складової бізнесу та корпоративної стратегії. Такий спосіб виділення коштів на соціальні потреби на сьогодні є формою стратегічного інвестування завдяки орієнтації на задоволення соціальних потреб внутрішнього і зовнішнього середовища.

Як слушно зауважив Лазоренко Л. В., для того щоб розробити соціальну стратегію з корпоративної відповідальності, перш за все необхідно:

- 1) мати сталу підтримку вищого керівництва, власників та провідних працівників компанії;
- 2) здійснювати аналіз відповідної діяльності аналогічних компаній;
- 3) підготувати програму дій;
- 4) розробити варіанти можливих заходів реалізації програми дій;
- 5) розробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній та зовнішній корпоративній соціальній відповідальності, які б збігалися з бізнес-стратегією конкретної компанії [7].

На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців, нами пропонуються наступні етапи формування стратегії КСВ.

1. Створення робочої групи. До складу робочої групи рекомендується включати компетентних працівників, які займаються управлінською, кадровою, фінансовою та маркетинговою політикою підприємства, основним завданням яких є інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в ключові бізнес-процеси підприємства з метою отримання позитивних соціально-економічних результатів.
2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. На даному етапі необхідно здійснити діагностику діяльності підприємства та портфелю його активів, дослідити можливі напрямки інвестування, проаналізувати тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Крім того, необхідно проаналізувати ключові потреби стейкхолдерів та оцінити можливості підприємства щодо їх задоволення.
3. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (розробка сценаріїв розвитку КСВ на підприємстві). На даному етапі з врахуванням результатів стратегічного аналізу визначається місія підприємства та його цілі (середньо- та довгострокові). На їх основі розробляються цільові програми, що складаються із взаємопов'язаних заходів, дія яких спрямована на досягнення поставлених цілей.
4. Побудова системи збалансованих показників. Даний інструмент дозволяє об'єднати основні етапи управління підприємством, а саме: планування і формулювання цілей; реалізація планів; контроль за досягненням поставлених цілей; коректування бізнес-процесів під час зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, система збалансованих показників – це фундамент для розробки інших стратегій, які стосуються усіх найважливіших сфер діяльності підприємства. Дана система дозволяє скоординувати зусилля всіх підрозділів підприємства на досягнення єдиної мети.
5. Формування стратегічної карти підприємства. На даному етапі відбувається горизонтальна інтеграція цілей. Цей етап сприяє

підвищенню якості стратегічного управління у всіх сферах діяльності підприємства.

6. Організаційно-адміністративні перетворення. Для даного етапу характерною є зміна організаційної структури підприємства. Варто враховувати, що організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, а саме: сприяти розвитку ділових якостей та інноваційній активності працівників в процесі реалізації стратегії; допускати певний рівень модифікації стратегії відповідно до очікувань основних стейкхолдерів.
7. Розробка та затвердження плану реалізації заходів (складання графіку виконання робіт, списку відповідальних за виконання робіт осіб, опису міри відповідальності працівників за реалізацію заходів стратегії КСВ).
8. Розробка та затвердження системи контролю за реалізацією заходів стратегії КСВ. На заключному етапі необхідно здійснювати контроль досягнень, які було отримано в процесі реалізації запланованих заходів. Крім того, необхідно критично переосмислити стратегію подальшої діяльності підприємства та оцінити результативність стратегії КСВ. Варто зазначити, що достовірний аналіз ефективності заходів, які реалізуються в рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності, можливий тільки у випадку добре налагодженого зворотного зв'язку з усіма стейкхолдерами. На даному етапі також необхідно враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволить внести певні корективи у програми КСВ.

Отже, як бачимо з вищевикладеного, реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності – це циклічний процес, який передбачає постійну, безперервну модернізацію системи управління підприємством з врахуванням змін і вимог внутрішнього і зовнішнього середовища.

Беручи до уваги обмежений бюджет необхідно системно і виважено підходити до визначення набору потреб кожної з груп стейкхолдерів, що мають вплив на діяльність підприємства. Потрібно обирати лише ті набори потреб,

задоволення яких забезпечить максимальний ефект для підприємства. Тому дуже важливо правильно розставити пріоритети під час розробки альтернативних програм соціальних заходів та вибрати найоптимальнішу стратегію корпоративної соціальної відповідальності.

В процесі формуванні корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких варто виділити 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), відповідальної 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 [8].

Отже, основними напрямками, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язок стратегічного управління і корпоративної соціальної відповідальності є:

- розвиток економічно ефективних зв'язків між бізнесом та місцевою владою;
- формування чіткого уявлення у представників бізнесу щодо змісту соціальної відповідальності як суспільного явища, в розвитку якого повинні брати участь усі суб'єкти господарювання;
- підвищення якості ділової культури на кожному вітчизняному підприємстві;
- налагодження тісного взаємозв'язку підприємств з некомерційними організаціями в процесі визначення пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності;
- підвищення рівня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними суспільними групами;
- розробка спеціальних документів, що містять основні напрямки розвитку соціальних відносин всередині підприємства та в його зовнішньому середовищі;
- моніторинг виконання зобов'язань і реакції стейкхолдерів на діяльність підприємства в соціальній сфері.

Висновки. На нашу думку, діяльність вітчизняних підприємств в галузі корпоративної соціальної відповідальності має бути тісно пов'язана з корпоративною стратегією та одним з найважливіших чинників їх сталого розвитку. Отже, кожне підприємство, яке планує довго і успішно працювати та дбає про свою ділову репутацію повинне формувати дієві стратегії КСВ з дотриманням певної послідовності та з врахуванням встановлення та розвитку взаємовідносин з основними групами зацікавлених осіб (стейкхолдерами).

Перспективами подальших досліджень за темою статті можуть бути: дослідження очікувань стейкхолдерів та можливостей налагодження зворотного зв'язку з ними; вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду формування звіту з КСВ.

Бібліографічний список:

1. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні / Д. О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Т. 1. – К. : ВПЦ «Київський університет». – 2012. – С. 204-210.

2. Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість / П. Калита // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. - №1. – С.31-36.

3. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / А. М. Колосок // Економічний форум. - 2014. - № 1. - С. 249-253. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_46

4. Кулешова Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства – [Електронний ресурс] / Л.В.Кулешова. - Режим доступу: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_1\(30\)_2013/article/13klvsde.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_1(30)_2013/article/13klvsde.pdf)

5. Лебедєв І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності / І.В. Лебедєв // Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №1 (139). – С.106-116.

6. Охріменко О.О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / О.О. Охріменко, Т.В. Іванова. – К.: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. –180 с.

7. Лазоренко Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу – [Електронний ресурс] / Л.В. Лазоренко. - Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vsuem_2013_1_12.pdf

8. Харламова А. О. Корпоративна соціальна відповідальність необхідний чинник формування корпоративної стратегії – [Електронний ресурс] / А.О. Харламова. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1410>