

УДК 330.2

Павликівська О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті діагностовано принципи інтеграції соціально відповідальної діяльності в систему стратегічного управління. Доведено, що концепція соціальної відповідальності має відображати раціональність в очікуваннях всієї множини зацікавлених сторін, базуватися на принципах сталого розвитку суб'єктів господарювання. Запропоновано основні етапи формування і реалізації стратегії соціально відповідальної діяльності.

Ключові слова: соціально відповідальна діяльність, концепція, зацікавлені сторони, соціальний проект, конкурентні переваги.

Павликовская О.И. ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье диагностированы принципы интеграции социально ответственной деятельности в систему стратегического управления. Доказано, что концепция социальной ответственности должна отражать рациональность в ожиданиях всего множества заинтересованных сторон, базироваться на принципах устойчивого развития субъектов хозяйствования. Предложены основные этапы формирования и реализации стратегии социально ответственной деятельности.

Ключевые слова: социально ответственная деятельность, концепция, заинтересованные стороны, социальный проект, конкурентные преимущества.

Pavlykivska O.I. PROBLEMS OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY INTEGRATION IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article detected principles of the socially responsible activities integration in the strategic management system. It is proved that the social responsibility concept should reflect rationality in the expectations of the whole range of stakeholders, based on the principles of the business entities' sustainable development with the aim of the long-term competitive advantages obtaining by them.

Keywords: socially responsible activity, concept, stakeholders, social project, competitive advantages.

Постановка проблеми. Використання принципів соціально відповідальної діяльності сприяє не лише стратегічному розвитку підприємства, а й збалансуванню інтересів у суспільстві. Таке управління дає змогу знижувати нефінансові ризики, а відповідно і зменшувати їх вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Стратегічне управління, базоване не на статичності, а на динамічності відносин із зовнішнім середовищем та довгострокових орієнтирах у сталому розвитку, є більшою мірою життєздатним. Однією із стверджувальних думок в цьому плані є вплив світової економічної кризи, яка виявила неефективність тих підприємств, у яких переважали цілі отримання максимального прибутку на короткострокову перспективу над довгостроковими цілями підприємства.

Соціально відповідальна поведінка є важливим фактором фінансової стійкості та конкурентоспроможності, керівники підприємств вважають за потрібне внести зміни у стратегію стосовно своїх клієнтів, джерел капіталу, працівників, партнерів із постачальницько-збутових операцій тощо. Тобто відбувається усвідомлення важливості залучення стейкхолдерів до стратегічного управління, їх кількість із часом зростає.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми інтеграції соціальної відповідальності в стратегію підприємств усе частіше виникають на практиці та дискутуються як на національному, так і на міжнародному рівні. Скажімо, Європейська Комісія повсякчас здійснює оцінку діяльності держав-членів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, де представники окремих країн мають можливість ознайомитися з політикою соціальної відповідальності в інших країнах. В одному зі звітів щодо зазначених питань сказано: «У контексті національних та міжнародних подій корпоративна соціально відпові-

дальність стає все більш важливим елементом національних та транснаціональних політичних програм. Усе більше підприємств приймає КСВ-стратегії за основну бізнес-модель» [1].

Окрім цього, акцентується увага на такому: «Для реалізації соціальної відповідальності підприємства повинні налагодити процеси інтеграції соціальних, екологічних, етичних проблем, а також проблем дотримання прав людини у своїх бізнес-операціях та основній стратегії в тісному взаємозв'язку із зацікавленими сторонами з метою максимального розподілу цінностей в інтересах своїх власників та інших зацікавлених сторін, а також суспільства загалом» [1].

Вітчизняна практика реалізації концепції соціальної відповідальності в стратегію підприємства характеризується впливом міжнародних тенденцій та поетапним упровадженням зазначених принципів в основну мету діяльності бізнес-структур. Проте зазначений процес має несистемний характер та іноді є формальністю. У 2017 році Уряд України представив Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку, де наведені результати адаптації глобальних цілей з урахуванням специфіки національного розвитку. Зазначені цілі мають забезпечити інтеграцію зусиль щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природокористування, що потребує глибоких соціально-економічних перетворень в Україні та нових підходів до можливостей глобального партнерства [2].

Здійснені дослідження в цьому напрямі дають змогу стверджувати, що найбільший ефект від соціально відповідальної діяльності проявляється за умови її узгодження з основною місією підприємства. За цих умов, розробляючи стратегію господарської діяльності, на всіх напрямках необхідно діагнос-

тувати можливість залучення принципів соціально відповідальної діяльності.

Заслуженою на увагу досліджені питання інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в стратегічне управління у роботах П. Друкера і М. Портера. Зокрема, П. Друкер акцентує увагу на тому, що соціальна відповідальність дає змогу досягати більших можливостей, і відкрито висуває ідею про компліяцію відповідальності та фінансових результатів підприємства [3]. М. Портер зазначив: «Підприємства повинні інвестувати в соціальну відповідальність, яку слід розглядати як частину їхньої бізнес-стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій» [4].

У вітчизняній науці ці питання досліджували О.М. Головінов, Р.А. Грішнова, А.М. Колот, В.І. Куценко, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник.

Аргументованою є позиція Н. Теленкової, керівника комітету з питань КСВ компанії ЕУ в Україні, яка зазначає: «Надзвичайно важливо те, що в час кризи, непевності та навіть розчарування голос бізнесу в царині сталого розвитку звучить все гучніше, все більш професійно. Цілі КСВ осмислюються та опрацьовуються українським бізнесом. Це вкотре доводить, що шлях сталого розвитку є неминучим для України» [5].

Постановка завдання. Дослідження має за мету діагностувати та вдосконалити принципи інтеграції соціально відповідальної діяльності в систему стратегічного управління. Концепція соціальної відповідальності має відображати раціональність у, як правило, суперечливих очікуваннях всієї множини зацікавлених сторін, базуватися на принципах сталого розвитку суб'єктів господарювання з метою отримання ними довгострокових конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поширення принципів Глобального договору ООН в Україні спонукає до кардинальних змін у стратегічних пріоритетах підприємств. Від сталої (чинної десятиліттями) стратегії підприємства перейшли до пошуку нових шляхів її реалізації через розширення кола зовнішніх суб'єктів впливу. Тобто до «традиційних» зацікавлених сторін (акціонери і регулятивні органи) приєднуються персонал, споживачі, професійні організації тощо. Таким чином, спостерігається залучення вітчизняного підприємництва до процесу стійкого соціально-економічного розвитку на основі принципів Глобального договору ООН. Прийняття принципів Глобального договору підприємствами означає, що останні розділяють переконання в тому, що комерційна діяльність, спираючись на зазначені універсальні принципи, сприяє стійкості, справедливості й відкритості на глобальному ринку, і найголовніше, поширена політика сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства [6].

Слід акцентувати увагу на тому, що концепція стійкого розвитку, її ідеологія й результати від застосування нерозривно пов'язані із соціальною відповідальністю, яка поступово стає складовою частиною стратегічного управління, пронизуючи внутрішні і зовнішні комунікаційні зв'язки підприємства. Скажімо, під час складання рейтингів підприємств дедалі частіше враховуються показники соціальної відповідальності, що змушує суб'єктів підприємницької діяльності дотримуватися міжнародних вимог і стандартів, таких як GRI, SA 8000, AA 1000.

Отже, соціальна відповідальність має бути базою основної стратегії підприємства та повсякчас запобігати підприємницьким ризикам. Проте, на думку П. Друкера, найвагоміший складник соціально орієн-

тованої стратегії полягає в такому: «Соціальна відповідальність перетворює соціальні проблеми в економічні можливості й економічну вигоду, у виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, нарешті, багатство» [3].

Закономірності сучасного розвитку вітчизняного підприємництва вимагають адекватної інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління з метою довгострокового та стійкого розвитку підприємства. Вищезазначене дало змогу автору сформулювати схему, в якій основні етапи формування і реалізації стратегії співвіднесені з соціально відповідальною діяльністю (рис. 1).

На рис. 1 зображено принципи інтеграції механізмів соціальної відповідальності в процес формування і розроблення стратегії підприємства. В основу формування стратегії покладено концепцію сталого розвитку, яка є головною метою соціальної відповідальності.

Детальніше представлення основних принципів реалізації соціальної відповідальності в стратегії підприємства здійснене за допомогою моделі (рис. 2).

Відповідно до запропонованої моделі соціальна відповідальність інтегрується в безперервний послідовний комплекс взаємопов'язаних видів діяльності зі стратегічного управління. За такого підходу соціальна відповідальність вбудовується у процес розроблення і реалізації стратегії підприємства за допомогою властивих їй інструментів і механізмів. Основна мета запропонованого алгоритму – підвищення інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління.

Як зображено на рисунку 2, процес інтеграції соціальної відповідальності підприємства в систему стратегічного управління доцільно реалізовувати за допомогою двох взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі – розроблення стратегії – здійснюється аналіз стратегічних цілей підприємства з урахуванням інтересів зацікавлених сторін. Для цього в складі ключових груп стейкхолдерів виділяються стратегічні – ті, на яких орієнтується підприємство у своєму розвитку (довгострокові інвестори, власники, нефінансові стейкхолдери), вивчаються їхні інтереси й очікування, з урахуванням профілю цінності бізнесу оцінюються їх залученість у бізнес-структуру. Під час взаємодії зі стейкхолдерами важливо враховувати рівень і масштаб відносин, а також їх характер із погляду формалізації (неформальний контакт або зафіксований в документах).

Збалансований підхід до взаємодії зі стейкхолдерами передбачає врахування їхніх інтересів у контексті стратегічних орієнтирів підприємства. Для досягнення цього необхідне постійне аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища з метою виявлення пріоритетів зацікавлених сторін і розроблення деталізованої карти стейкхолдерів, яка дає змогу чітко бачити значення кожної групи стейкхолдерів та її окремих сегментів у контексті стратегії підприємства загалом. У результаті система цілей стратегічних стейкхолдерів інтегрується в загальні цілі підприємства, на досягнення яких повинна бути спрямована розроблена стратегія.

У межах стратегічного аналізу здійснюється оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на соціальну відповідальність підприємств. На цьому етапі проводиться SWOT-аналіз соціальних інвестицій – матеріальних, технологічних, управлінських, фінансових та інших ресурсів, що спрямовуються на реалізацію соціальних програм, з метою вибору тих, які забезпечать найбільшу

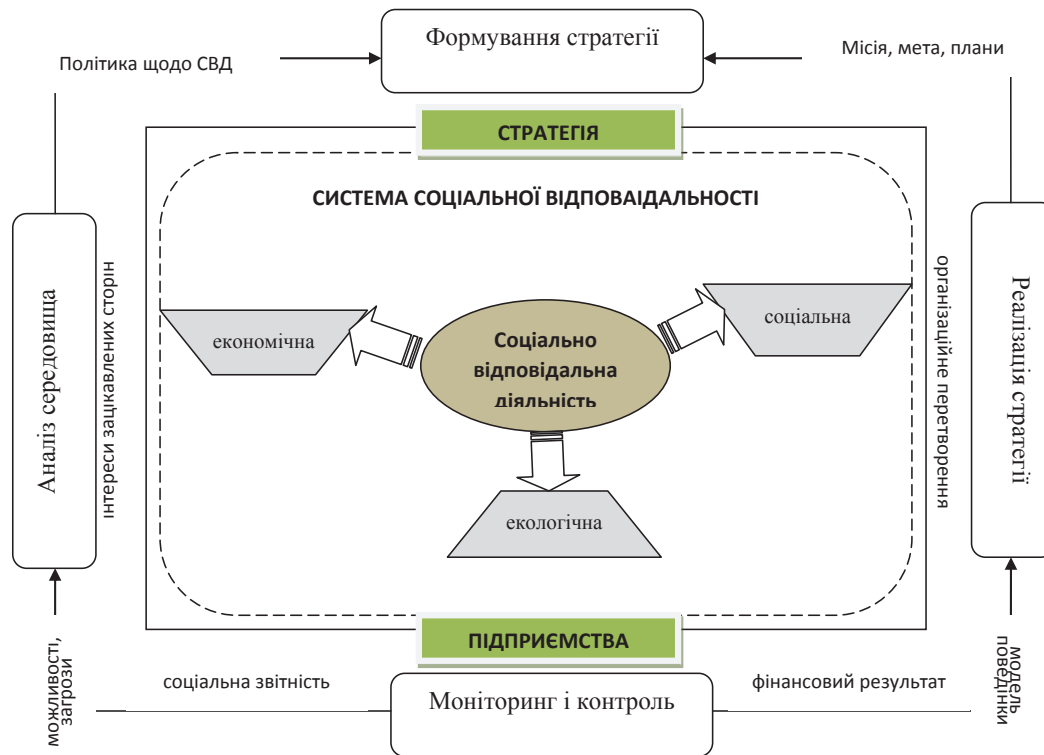


Рис. 1. Соціальна відповідальність як системоутворюючий фактор формування стратегії підприємства

результативність та економічний ефект і виключать дестабілізуючі фактори: соціальні конфлікти, негативний громадський настрій. Визначаються і чітко формулюються блоки слабких і сильних сторін, а також очікувань і перешкод для реалізації соціальних програм.

Після цього визначається поточний рівень розвитку соціальної відповідальності підприємства і ступінь залучення стейкхолдерів до реалізації стратегічних цілей. Наявні методи оцінки базуються на різних показниках, що не робить ні одну методику універсальною. Автором розроблена власна методика оцінки рівня розвитку соціальної відповідальності на основі розрахунку лінійних дискримінантних функцій.

Реалізація стратегії здійснюється з урахуванням міжнародних стандартів із соціальної відповідальності, вітчизняним законодавством, контрактними зобов'язаннями підприємства, а також зобов'язань, виявлених у процесі взаємодії із зацікавленими сторонами.

Для забезпечення узгодженості структурно-функціональних відносин і підвищення залучення окремих підрозділів у реалізацію стратегії на рівні окремих функцій і бізнес-процесів пропонується регламентація функцій і повноважень із питань соціальної відповідальності підприємства (рис. 3).

За допомогою системи управління стратегічними пріоритетами втілюються в конкретні управлінські рішення, спрямовані на вибудовування збалансованої взаємодії зі стейкхолдерами. У результаті утворюється система відносин, з одного боку, учасників стратегічного процесу – акціонерів, директорів та інших органів управління і, з іншого боку, реалізації принципів і технологій соціальної відповідальності бізнесу (таблиця 1).

Поряд зі стратегічними змінами важливим завданням на стадії реалізації стратегії є формування і розвиток людського потенціалу. Під час виконання стратегії керівництво повинно намагатися донести працівникам підприємства більш стійке сприйняття стратегії як своєї особистої справи. Важливо усунути можливий опір з боку менеджерів, що виникає у зв'язку з проведенням змін, і переконати їх у необхідності ефективної участі в реалізації стратегії і проведених для цього відповідної роботи.

Для забезпечення системного управління економічною, соціальною та екологічною діяльністю, спрямованого на збалансування інтересів бізнесу і суспільства, потрібно, з одного боку, знати рівень розвитку соціальної відповідальності бізнесу і результативність управлінських дій у цій сфері, а з іншого боку, чітко розуміти, наскільки високий ступінь її вбудовування в систему стратегічного управління і чи треба її міняти залежно від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність підбору нових підходів і методів оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу.

На думку автора, алгоритм застосування моделі інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в систему стратегічного управління організації можна подати у вигляді восьми етапів (рис. 4).

На першому етапі здійснюється аналіз стану і динаміки соціально відповідальної діяльності за двома напрямками, такими як внутрішня і зовнішня соціальна відповідальність. Виявляються соціальні потреби працівників і ступінь їх задоволення, досліджується гнучкість системи взаємодії між одиницями системи управління персоналом, аналізується дотримання основних принципів і цінностей підприємства, зафіксованих документально, та ін.

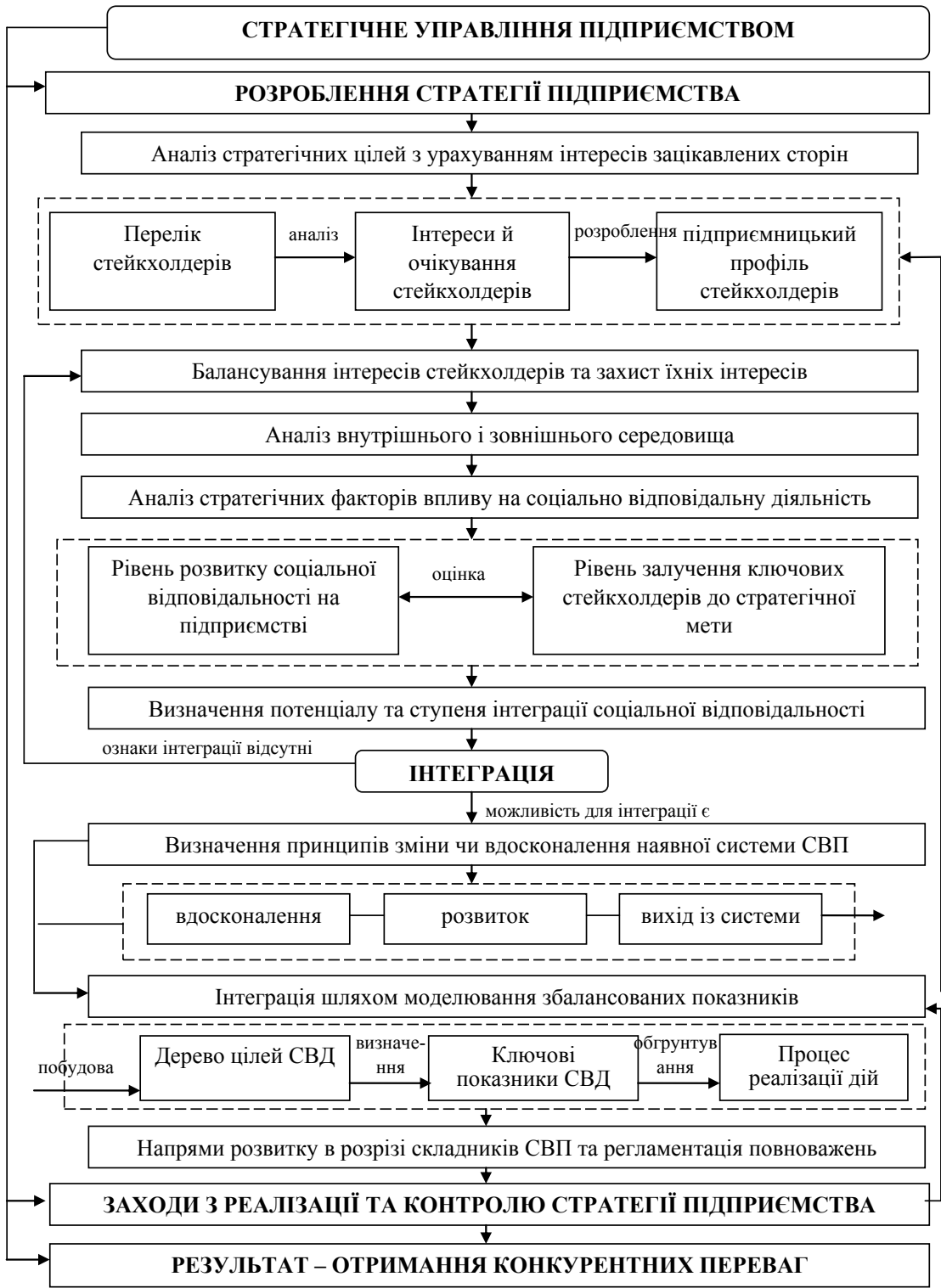


Рис. 2. Модель інтеграції соціально відповідальної діяльності в систему стратегічного управління

Аналізується динаміка зміни чисельності та структури персоналу, середньої заробітної плати, середніх витрат на персонал, пов'язаних із виконанням колективного договору, виконанням корпоративних положень, які передбачають різні соціальні пільги і понаднормативні, не встановлені законодавством виплати працівникам. Крім того, аналіз внутрішньої соціальної відповідаль-

ності передбачає вивчення системи оплати праці та нематеріальної мотивації, принципів підбору персоналу, системи організаційного забезпечення навчання та розвитку працівників. Здійснюється оцінка системи управління промислової та екологічної безпеки, забезпечення охорони та ефективності праці, зниження травматизму й аварійності на виробничих об'єктах.

Особлива увага приділяється вивченню наслідків здійснення внутрішньої соціальної відповідальності підприємства, обмежених масштабами підприємства, таких як зростання кадрового потенціалу, підвищення ефективності його використання, створення сприятливого середовища діяльності працівників.

Дослідження зовнішньої соціальної відповідальності передбачає моніторинг соціально-економічного розвитку території присутності підприємства і вивчення факторів, що визначають рівень і якість життя населення. Отримані висновки пов'язуються з оцінкою впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище з урахуванням впливу всіх її факторів на екосистему, наслідками реалізації соціальних проектів за кількісними та якісними показниками ефективності. Значущою умовою дій топ-менеджменту підприємства є наявність постійних взаємовідносин з органами влади і, як наслідок, стійкі зовнішні контакти і зв'язки як складники ключових компетенцій підприємства.

Дослідження проводиться за такими напрямками, як охорона довкілля, ефективність використання енергоресурсів, розвиток місцевих громад, формування комфортного соціального середовища, розвиток приватного партнерства та ін.

Кінцевим результатом аналізу є підготовка звіту з чинної практики соціальної відповідальності підпри-

ємства з метою подальшої оцінки рівня розвитку та вироблення рекомендацій щодо можливого коригування окремих напрямів або програм з метою отримання репутаційних і економічних переваг.

На другому етапі визначається рівень розвитку соціальної відповідальності з метою встановлення ефективності діяльності компанії в цій сфері, виявлення «вузьких місць» і, в кінцевому рахунку, позиціонування компанії.

Останнім часом багато дослідників присвятили свої роботи проблемі розроблення науково-практичних підходів до створення методологічних передумов для вдосконалення управління соціальною відповідальністю бізнесу. Методики оцінки базуються на різних критеріях, в результаті чого жоден метод не є універсальним.

Серед зарубіжних методів оцінки соціальної відповідальності бізнесу можна виділити метод потрійного підсумку, метод Лондонської групи порівняльного аналізу, оцінку за методом збалансованої карти та інші. Основним недоліком методів є те, що в багатьох із них не розглядається характер відносин підприємства з державою і місцевою громадою, форми їх відносин, а також відсутні економічні та екологічні показники результативності.

У процесі дослідження виявлено вузькі місця в наявних методиках оцінки соціальної відповідальності підприємства:

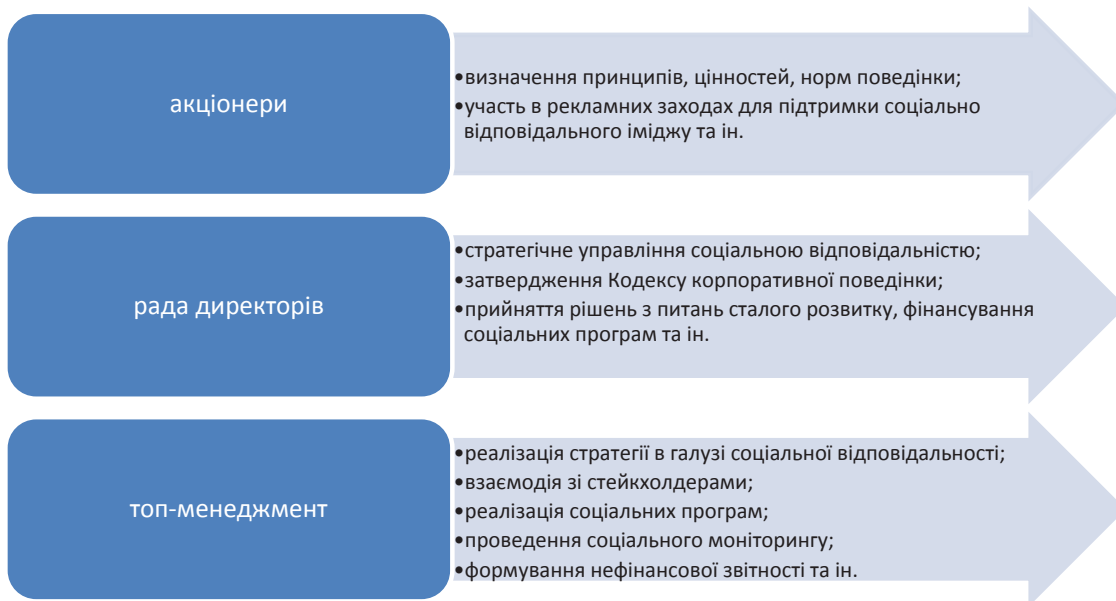


Рис. 3. Розподіл функцій і повноважень із питань соціальної відповідальності

Таблиця 1

Напрями діяльності з реалізації соціальної відповідальності підприємств

Напрями діяльності	Принципи реалізації соціально відповідальної діяльності
Управління у сфері взаємодії зі стейкхолдерами	– аналіз соціального середовища з урахуванням пріоритетів зацікавлених сторін; – проведення заходів, орієнтованих на залучення стейкхолдерів до реалізації проектів
Розвиток кадрового потенціалу	– підвищення ефективності програм кадрового розвитку; – соціальна підтримка персоналу; – впровадження цільових програм розвитку та навчання персоналу
Розвиток промислової та екологічної безпеки	– навчання працівників щодо промислової та екологічної безпеки; – проведення оцінки виробничих екологічних ризиків; – заходи з рекультивації земель, поводження з відходами, модернізації обладнання
Розвиток території присутності	– укладання соціально-економічних угод з органами регіональної та місцевої влади; – створення міської інфраструктури

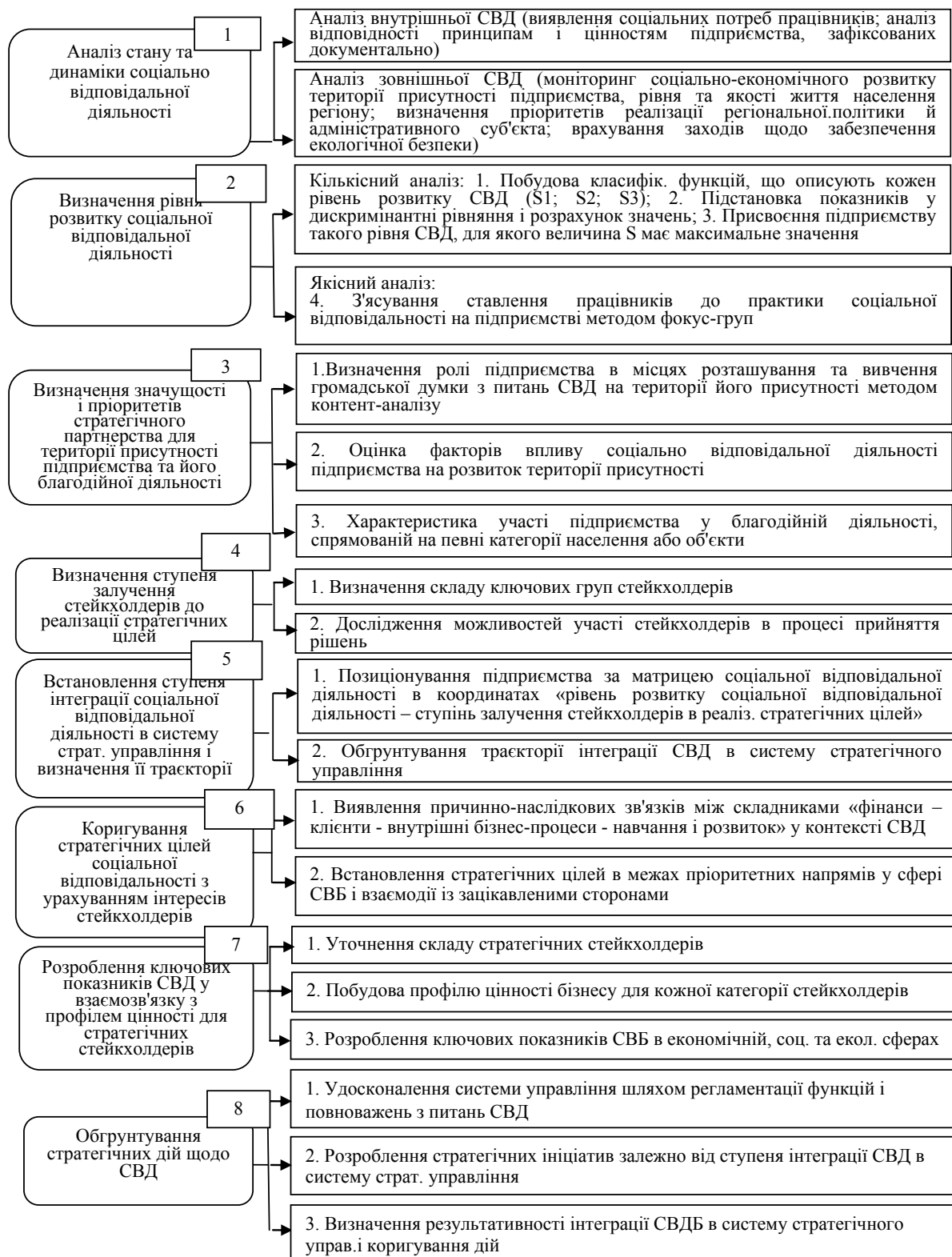


Рис. 4. Алгоритм інтеграції соціально відповідальної діяльності в систему стратегічного управління підприємством

– розгляд конкретної проблемної ділянки відповідно до виділеного предмету дослідження;
 – розкриття загальних економічно обґрунтованих проблем соціальної відповідальності.

Аналіз методик показав, що соціальна відповідальність бізнесу – це диференційована категорія, і

тому завданням авторської методики є розроблення інструменту, який дає змогу відрізнити високий рівень соціальної відповідальності від низького або середнього і навпаки, тобто інтерпретувати міжрівневі відмінності соціальної відповідальності підприємств. Як правило, для розв'язання зазначеного



Рис. 5. Послідовність дій із залучення стейкхолдерів до реалізації стратегії

завдання використовуються багатовимірні статистичні методи класифікації.

Зміни в традиційному розумінні системи управління як «менеджменту зацікавлених сторін», що припускає активну участь стейкхолдерів у розвитку підприємства, дає змогу глибше усвідомлювати ці очікування, а також активно впливати на їх формування.

Ступінь залучення зацікавлених сторін у реалізацію стратегічних цілей можливе експертно-аналітичним методом. На основі аналізу отриманих відповідей і результатів контент-аналізу експерт доходить висновку про ступінь залучення стейкхолдерів до реалізації стратегічних цілей. У роботі виділяються три можливі ступені – високий, середній і низький.

Схематично процес визначення ступеня залучення стейкхолдерів зображено на рисунку 5.

Коригування стратегічних цілей соціальної відповідальності з урахуванням інтересів стейкхолдерів виконується на шостому етапі. Виявляються причинно-наслідкові зв'язки між цілями в контексті «фінанси – клієнти – внутрішні бізнес-процеси – розвиток персоналу» і розробляються ключові показники соціальної відповідальності підприємства у взаємозв'язку з профілем підприємства для стратегічних стейкхолдерів – сьомий етап.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, запропоноване організаційно-методичне

забезпечення дає змогу адаптувати модель інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємств із різним рівнем соціальної відповідальності з метою отримання ними репутаційних і економічних переваг. Це забезпечується за рахунок побудови стратегії підприємства з урахуванням запитів зацікавлених сторін, створення моделі поведінки, принципи якої формуються всередині підприємства та в кожного окремого співробітника, вибору соціально орієнтованого інструментарію сталого розвитку господарської структури.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Climate change : the challenges for agriculture / European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development. – Brussels, 2008. – 35 p.
2. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / URL: <https://menr.gov.ua/files/docsukr.pdf42>.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. М.: Издательский дом Вильямс, 2000. 398 с.
4. Портер М. Э. Конкуренция / М.Э. Портер. М.: Издательский дом Вильямс, 2000. 495 с.
5. Соціально відповідальний бізнес. – офіційний сайт. URL: <http://svb.ua/about/history>.
6. Глобальний договір ООН. – офіційний сайт. URL: <https://www.unglobalcompact.org>.