

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION

*У статті розглянуто різні позиції до трактування змісту поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Зазначено, що існує два протилежних підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Зроблено акцент на тому, що компанія, яка сповідує принципи соціальної відповідальності, з одного боку, повинна додержуватись усіх законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а з іншого – брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм. Розкрито підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності та розглянуто основні моделі корпоративної соціальної відповідальності. Наведено принципи та етапи процесу управління корпоративною соціальною відповідальністю. Зроблено висновок, що для ефективного управління соціальною відповідальністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, корпоративне управління, сталий розвиток, економіка, політика, екологія.

*The article considers different positions on the interpretation of the meaning of the concept of «corporate social responsibility». It is noted that there are two opposite approaches to the concept of corporate social responsibility. Emphasis is placed on the fact that a company that adheres to the principles of social responsibility, on the one hand, must comply with all legally stipulated obligations and rules, and on the other hand, take on additional obligations to implement various social programs. Approaches to the assessment of corporate social responsibility are revealed and the main models of corporate social responsibility are considered. There are American, European and Japanese models of corporate social responsibility, which have their own characteristics. The advantages of the American model of corporate social responsibility are: the absence of strict legal restrictions; lack of strict state regulation, which allows companies to independently determine the directions of their activities and implement innovations; reduction of public expenses due to the absence of expenses for development, improvement and control over the implementation of legislation in the field of corporate social responsibility. The European model is characterized by the presence of state regulation in the field of corporate social responsibility and is more mandatory than recommendatory in nature. Features of the Japanese model of corporate social responsibility are ensuring gender equality, developing volunteering, responsible behavior of citizens towards their country, supporting environmental protection programs, and ensuring honest partnership. There are three approaches to assessing corporate social responsibility: a minimalist approach; an approach based on identifying one or more key areas of corporate social activity; comprehensive approach. The principles and stages of the corporate social responsibility management process are presented. It was concluded that for the effective management of social responsibility, the organization should promptly respond to the expectations and demands of interested parties and carry out an assessment of internal capabilities and identification of risks associated with them.*

**Key words:** corporate social responsibility, corporate management, sustainable development, economy, politics, ecology.

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-19>

**Шульга О.А.**

д.е.н, доцент,  
Київський університет  
імені Бориса Грінченка

**Shulha Olha**

Borys Grinchenko Kyiv University

**Постановка проблеми.** На сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є провідною технологією довгострокової стратегії сталого розвитку. Крім того, у багатьох наукових працях корпоративну соціальну відповідальність оцінено як засіб виходу з економічної кризи, що сприятиме активізації інвестиційної діяльності та впровадженню соціально відповідальних практик. Проте в Україні на сьогодні відсутні закони, які б регулювали сферу соціальної відповідальності бізнесу. Ключовими чинниками, що негативно впливають на результативність реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні, є: домінування економічних інтересів усіх зацікавлених сторін над соціальними інтересами, високий рівень корупції, слабкий захист прав споживачів, слабо розвинута політика екологічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності присвячені праці О. Будько [5], Б. Галатова [5],

Т. Голобородько [8], О. Лозової [6], Н. Стоянець [7], В. Ткаченко [7], А. Турило [8] та ін. Однак ці питання через їх актуальність та складність вимагають подальшого поглибленого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – узагальнити підходи економічної науки до вивчення феномену корпоративної соціальної відповідальності та визначити його місце у системі управління організацією.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі можна знайти досить багато визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Причиною не однозначного трактування є принципово різний підхід до розуміння цілей організації і місії підприємця у суспільстві. Наприклад, підприємці схильні розуміти КСВ як збалансований розвиток бізнесу, додержання законів і своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Таке розуміння ролі бізнесу передбачає також ефективне ведення бізнесу без пільг і дотацій від держави, забезпечення прозорості корпо-

ративних фінансів, підтримку законності, незалежного правосуддя.

Наймані працівники під корпоративною соціальною відповідальністю розуміють виконання роботодавцем законів у сфері організації та оплати праці, уважне ставлення до проблем своїх співробітників. З позиції споживача продукції КСВ означає виробляти якісну продукцію, надавати про неї правдиву інформацію, не підтримувати шкідливих звичок споживачів. З позиції органів державної та місцевої влади КСВ полягає у обов'язку підприємців дбати про суспільний добробут через їх участь у фінансуванні соціально-економічного розвитку територій. З позицій ділового партнерства корпоративна соціальна відповідальність означає формування відносин з партнерами на принципах додержання угод, професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності.

Зауважимо, що на сьогодні існує два протилежних підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з першим підходом, корпорація є економічною цілісністю, що зобов'язана дбати лише про ефективність використання власних ресурсів та переслідувати економічні цілі (максимізація прибутку). Виходячи з цього, бізнес поводить соціально відповідально, якщо зосереджується на реалізації ним економічної функції виробництва продукції та послуг, необхідних суспільству, забезпеченні роботою громадян та максимізації прибутку для винагородити акціонерів, залишаючи вирішення соціальних проблем державним та іншим інститутам.

Другий підхід нині є домінуючим і ґрунтується на тому, що організація являє собою не лише економічне утворення, а є частиною середовища, від якого залежить її існування та досягнення заявлених цілей. Тому організація також має враховувати особистісні й соціальні аспекти впливу її ділової активності на економічні й соціальні інтереси працівників, споживачів, місцеві громади, на території яких вона провадить діяльність тощо і спрямовувати частину власних ресурсів на вирішення соціальних проблем.

Корпоративна соціальна відповідальність реалізується у двох основних напрямках – внутрішньому та зовнішньому. До внутрішньої соціальної відповідальності експерти відносять все, що стосується використання та розвитку персоналу на підприємстві чи фірмі (безпека праці, стабільна виплата заробітної плати, медичне та додаткове соціальне страхування працівників, розвиток персоналу через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників). Зовнішній напрям соціальної відповідальності поширюється на зовнішнє для компанії середовище і спрямований на клієнтів, інвесторів, державу і суспільство.

На нашу думку, корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних,

екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із стейкхолдерами і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури. Корпоративна соціальна відповідальність більш ширше поняття, ніж соціальна відповідальність через ведення бізнесу у соціально відповідальний спосіб.

Всі права та обов'язки компанії можна поділити на законодавчо закріплені та добровільні. До законодавчо закріплених прав і обов'язків належать: виробництво якісних і безпечних товарів та послуг; повна сплата всіх видів податків; виплата офіційної заробітної плати своїм працівникам; додержання вимог антимонопольного законодавства; додержання законодавчих норм у галузі охорони навколишнього середовища і вимог держави до екологічності виробництва; додержання норм трудового права, та ін.

Добровільні зобов'язання компаній можна розподілити за групами: економіка, екологія і соціальна політика. Серед них такі: розробляти і додержуватись документів власної ділової етики; розвивати споживчі властивості, а також соціальну значущість власної продукції і послуг; організувати переробку відходів виробництва та очищення стічних вод; постійно вдосконалювати та впроваджувати безвідходні технології виробництва; скорочувати викиди шкідливих речовин в атмосферу; розвивати персонал компанії через систему професійної підготовки кадрів; брати участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, спрямованих на розв'язання загальнонаціональних проблем; підвищувати відкритість і прозорість своєї діяльності через системи регулярної не фінансової (соціальної) звітності і міжнародної звітності, що дозволяє поліпшувати якість управління виробництвом, соціальним розвитком і не фінансовими ризиками.

Таким чином, компанія, яка сповідує принципи соціальної відповідальності, з одного боку, повинна додержуватись усіх законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а з іншого – брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм.

Обов'язки організацій перед суспільством з точки зору КСВ можна розділити на чотири основні групи: економічні, правові, етичні та благодійні [6]. Економічні обов'язки охоплюють обов'язки організації, що мають економічну природу – реалізація прибутку та надання товарів і послуг населенню за помірними цінами. Крім того, організації повинні надавати компенсацію своїм працівникам, збільшувати вартість для своїх акціонерів та піклуватися про інтереси інших зацікавлених сторін. Правові обов'язки організації визначають резуль-

тати діяльності відповідно до правової системи, в якій вони працюють. Сюди входить дотримання законодавства про працю, екологічного законодавства та нормативних актів, що регулюють конкуренцію. Етичні обов'язки стосуються діяльності, яка не обов'язково визначається законодавчими нормами чи законами, але пов'язана із очікуванням громадськості. Організації повинні визнавати та поважати етичні стандарти, прийняті громадою, щоб кваліфікуватися як соціально відповідальні. Не менш важливими є благодійні обов'язки, які дозволяють компаніям визначати діяльність щодо КСВ, аби підвищити лояльність своїх співробітників та покращити стосунки з клієнтами [6, с. 121].

Розрізняють американську, європейську і японську модель КСВ, які мають свої особливості. Перевагами американської моделі КСВ є: відсутність жорстких законодавчих обмежень, що дозволяє компаніям уникнути додаткових витрат і надмірного податкового навантаження; відсутність жорсткого державного регулювання, що дозволяє компаніям самостійно визначати напрями своєї діяльності та впроваджувати інновації; скорочення державних витрат за рахунок відсутності витрат на розробку, удосконалення і контроль за виконанням законодавства у сфері КСВ. Водночас недоліком є те, що при відсутності ролі держави у питаннях регулювання КСВ менеджмент компанії може допускати різні порушення законодавства та обмежувати права працівників, а також скорочувати фінансування соціальної діяльності.

Європейська модель характеризується наявністю державного регулювання сфери КСВ і має більше обов'язковий, ніж рекомендаційний характер. Різні країни Європи мають свої особливості, тому виділяється континентальна, британська та скандинавська моделі.

Особливостями японської моделі КСВ є забезпечення гендерної рівності, розвиток волонтерства, відповідальної поведінки громадян до своєї країни, підтримки програм щодо охорони навколишнього середовища, забезпечення сумлінного партнерства. Японська модель має такі переваги, як стабільна занятість населення, безперервне навчання, сприятливий робочий клімат, що дозволяє працівниками забезпечувати підвищення продуктивності праці [5, с. 51–52].

Виділяють три підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності [5]:

1) мінімалістський підхід (ґрунтується на оцінці ступеня дотримання компанією законодавчо передбачених правил і зобов'язань);

2) підхід, який ґрунтується на виокремленні одного або декількох ключових напрямів корпоративної соціальної діяльності (передбачає оцінку таких сфер, як трудові відносини, дотримання прав людини, сумлінні ділові практики, корпоративне управління, взаємовідносини з споживачами,

навколишнє середовище і ресурсозбереження, благодійність, вплив на місцеві спільноти та ін.);

3) комплексний підхід (ґрунтується на холістичному уявленні про КСВ, що обумовлює вимір великої кількості соціальних, екологічних та економічних показників).

Вчені встановили, що КСВ позитивно впливає на діяльність компанії. В умовах посилення конкуренції та розвитку корпоративних комунікацій соціальна відповідальність зміцнює конкурентні позиції компаній, знижує підприємницькі ризики, підвищує лояльність споживачів, поліпшує репутацію підприємців, компаній та бізнес-спільноти загалом. Компанії з кращою КСВ мають кращі можливості для досягнення гарної репутації, що зрештою призводить до покращення фінансових показників. Також компанії можуть зменшити обмеження капіталу, беручи участь у діяльності з КСВ [7, с.49].

Посилення корпоративної соціальної відповідальності може забезпечити суспільству економію фінансових ресурсів (на державному та місцевому рівнях), що спрямовуються на вирішення соціальних, культурних та екологічних проблем. Однак, КСВ не може замінити або будь-яким чином змінити обов'язок держави діяти в інтересах суспільства.

Управління соціальною відповідальністю організації є складовою стратегії її розвитку та має здійснюватися згідно з такими принципами:

– гнучкості – властивість змінювати цілі функціонування залежно від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

– багатofункціональності – здатність до реалізації різних функцій;

– неоднорідності – наявність значної кількості різних елементів системи;

– емерджентності – неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до загального ефекту функціонування системи;

– ієрархічності – наявність кількох рівнів управління соціальною відповідальністю організації;

– взаємоконтролю заінтересованих сторін та створення сприятливих умов для його здійснення;

– оптимальності – об'єднання всіх перелічених принципів та одночасно виявлення нових елементів системи і вимог до неї.

Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідальністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.

Процес управління КСВ складається з таких етапів: визначення пріоритетів КСВ підприємства; реалізація цих пріоритетів; оцінка результатів здійсненої роботи; корпоративна соціальна звітність.

На першому етапі процесу управління КСВ керівництвом підприємства визначаються пріоритети у межах основних напрямів реалізації

КСВ (внутрішнього і зовнішнього). Виокремлюють п'ять основних груп пріоритетів для реалізації КСВ компанії: факторні умови, які визначають обсяг і характер виробництва; допоміжні виробництва (постачальники, партнери); параметри попиту; «правила гри» (захист інтелектуальної та інших форм власності, сприяння прозорості регуляторної політики); соціальна безпека (профілактика злочинності, боротьба з безпритульністю).

Обрані соціальні пріоритети документально фіксуються. Документальну базу реалізації КСВ доцільно формувати в рамках стратегічного планування з додержанням таких вимог:

– змістовність діяльності (організація має знати склад стейкхолдерів та важливих для них і для самої організації інтересів);

– повнота відображення планів та результатів у документації (організація повинна враховувати потреби, очікування та застереження заінтересованих сторін, їх думку з найбільш важливих питань);

– реактивність (організація повинна послідовно реагувати на істотні проблеми, що стоять перед заінтересованими особами та самою організацією, реагувати на їх зміни);

– верифікативність результатів діяльності (організація повинна надавати громадськості, заінтересованим особам вірогідну інформацію про плани та результати їх виконання в достатньому обсязі).

Основний етап процесу управління КСВ – безпосередня реалізація обраних пріоритетів. Основним її інструментом є соціальні програми – формалізований алгоритм дій, що визначає бенефіціарів та виконавців, пов'язує ресурси з очікуваним результатом. Розробка проекту соціальної програми КСВ передбачає вибір й обґрунтування безпосередніх соціальних цілей, цільової аудиторії, оцінку потенційних бізнес-вигод, очікуваного соціального ефекту, вибір способу позиціонування й врахування інших технічних моментів.

Наступний етап управління КСВ – оцінка ефективності здійснених заходів та їх впливу на розвиток підприємства. Виділяють три аспекти цієї ефективності: економічність; результативність; доцільність.

Завершальним етапом процесу управління КСВ є підготовка комплексного документу соціальної звітності. Соціальний або не фінансовий звіт – це публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і всього суспільства про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїх стратегічних планах соціальні стандарти, а також про зміст, напрямки, результати і досягнення її соціальної діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління корпоративною соціальною відповідальністю є процесом реалізації функцій управління, який спрямований на задоволення інтересів заінтересованих сторін. Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідаль-

ністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними. Процес управління КСВ складається з таких етапів: визначення пріоритетів КСВ підприємства; реалізація цих пріоритетів; оцінка результатів здійсненої роботи; корпоративна соціальна звітність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. № 38 (3). P. 268–295.

2. Marrewijk M. Van. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 44. № 2-3. P. 95–105.

3. Steurer R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263–281.

4. Windsor D. The Future of Corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. Vol. 9. № 3. P. 225–256.

5. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 49–57.

6. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 118–127.

7. Стоянець Н. В., Ткаченко В. В. Корпоративна соціальна відповідальність та прибутковість компаній: концепція модерувальної функції репутації фірми та доступу до капіталу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 1. С. 46–51.

8. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_7) (дата звернення: 15.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Carroll A. B. (1999) Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, no. 38 (3), pp. 268–295.

2. Marrewijk M. Van (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2-3, pp. 95–105.

3. Steurer R. (2005) Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no. 3, pp. 263–281.

4. Windsor D. (2001) The Future of Corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, no. 3, pp. 225–256.

5. Budko O. V., Halatov B. M. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument biznes-stratehii rozvytku pidpryyemstv [Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 1, pp. 49–57.

6. Lozova O. V. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist, yak chynnyk formuvannya pozytyvnoho imidzhu ta dilovoyi reputatsiyi kompaniyi [Corporate social responsibility as a factor in the formation of a positive image and business reputation of the company]. *Halyskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 3, pp. 118–127.

7. Stoyanets N. V., Tkachenko V. V. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ta prybutkovist kompaniy:

kontsepsiya moderuvalnoyi funktsiyi reputatsiyi firmy ta dostupu do kapitalu [Corporate social responsibility and profitability of companies: the concept of the moderating function of the company's reputation and access to capital]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Ser.: Ekonomika i menedzhment*, vol. 1, pp. 46–51.

8. Turylo A. A., Holoborodko T. V., Burkova L. A. (2023) Etychne liderstvo ta korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u zabezpechenni dosyahnennya tsiley staloho rozvytku [Ethical leadership and corporate social responsibility in ensuring the achievement of sustainable development goals]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_7) (accessed 15 December 2023).