

## ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## PRINCIPLES AND MECHANISM OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE

УДК 338.45.48

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-38>

**Попадюк О.В.**

к.е.н.,

асистент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Лучик О.І.**

асистент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

У статті узагальнено основні положення щодо формування принципів та механізму соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. Визначено дві групи принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що визначатимуть стратегічний та оперативний контекст діяльності організації: загальні, визначені нормативними документами у сфері КСВ, та специфічні, що формуються на рівні суб'єкта господарювання і визначаються особливостями організаційно-правової форми господарювання, специфікою виду економічної діяльності, середовищем функціонування організації. Механізм КСВ підприємства запропоновано розглядати як сукупність технологій управління викликами середовища в системі стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Визначено основні складники механізму КСВ в системі стратегічного управління підприємством: цінності, цілі і завдання, принципи, функції, напрями, рівні здійснення, методи і форми реалізації КСВ, а також моніторинг результатів їх ефективності.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, механізм, принципи, стратегічне управління, спільні цінності.

В статье обобщены основные подходы к формированию принципов и механизма

социальной ответственности в условиях стратегического управления предприятием. Определены две группы принципов корпоративной социальной ответственности (КСО), которые будут определять стратегический и оперативный контекст деятельности организации: общие, которые формируются на основе нормативных документов в сфере КСО, и специфические, которые формируются на уровне предприятия и определяются особенностями организационно-правовой формы хозяйствования, спецификой вида экономической деятельности, средой функционирования организации. Механизм КСО предприятия предложено рассматривать как совокупность технологий управления вызовами среды в системе стратегического управления устойчивым развитием предприятия. Определены основные составляющие механизма КСО в системе стратегического управления предприятием: ценности, цели и задачи, принципы, функции, направления, уровни осуществления, методы и формы реализации КСО, а также мониторинг результатов их эффективности.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, механизм, принципы, стратегическое управление, общие ценности.

*The main approaches in the formation of principles and mechanism of social responsibility in terms of strategic enterprise management are generalized in the article. The analysis of approaches to the formation of principles in the field of social responsibility of business allowed to distinguish two of their groups that determine the strategic and operational context of the organization's activity: general, which are defined by normative documents in the field of corporate social responsibility (CSR) and specific, which are formed at the level of the entity and determined by the peculiarities of the organizational and legal form of management, the specifics of the type of economic activity and the environment of the organization. The mechanism of corporate social responsibility is proposed to be considered as a set of technologies for managing challenges in environment in the system of strategic management of sustainable development of the enterprise. The CSR mechanism includes values, goals and objectives, principles, functions, areas, levels of implementation, methods and forms of CSR implementation, as well as monitoring the results of their effectiveness. The purpose and objectives of the CSR mechanism must be fully comply with the 2016-2030 Sustainable Development Goals – the creation of shared values in the field of sustainable development for future generations. The values of the CSR mechanism are divided on general and personified. The basic principles of the CSR mechanism are openness, transparency, systematic approach, relevance and partnership. The CSR implementation levels are corporate, tactical, instrumental, and each employee's level of personal responsibility. Functions of the CSR mechanism in the system of strategic management of the enterprise it is expedient to systematize according to the signs of interaction with the external and internal environment, substantive essence, the level of achievement of goals and benefits. It is determined that the CSR mechanism is implemented in traditional and innovative forms. Monitoring the performance of CSR implementation in the strategic management system should be carried out using of social reporting, social audit, and ethical expertise, participation in transparency and reputation ratings, in integrity and compliance ratings.*

**Key words:** social responsibility, mechanism, principles, strategic management, shared values.

**Постановка проблеми.** Визначаючи місце і роль соціальної відповідальності в системі стратегічного управління підприємством, зауважимо, що використання КСВ на рівні системи всіх стратегічній розвитку підприємства приносить вигоди щодо збільшення конкурентних переваг, поліпшення ділової репутації, зростання прибутків у довгостроковій перспективі, покращення відносин із зовнішніми контрагентами, зростання цінності людського потенціалу і вартості самого підприємства.

Особливо важливе місце в процесі імплементації соціальної відповідальності мають її принципи, що лежать в основі формування механізму КСВ і визначатимуть правила та норми управлінської

діяльності, згідно з якими повинна вона функціонувати на всіх рівнях стратегічного управління підприємством. Фактично принцип КСВ – це правило, що відображає її призначення в системі стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми соціальної відповідальності в системі стратегічного управління знайшли своє відображення у працях Д. Баюри [1], М. Колесніка [2], Я. Панухник [3], методологічні та функціональні аспекти соціальної відповідальності бізнесу розглянуто у працях О. Березіної [4], О. Грішнєвої [5], О.В. Зибаревої, Л.В. Вербівської [6]. Проте подальших досліджень потребують питання побудови

ефективного механізму соціальної відповідальності в системі стратегічного управління підприємством.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення основних положень щодо формування принципів та механізму соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. Зокрема, важливим є обґрунтування принципів стратегічного рівня управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), а також визначення специфічних принципів реалізації КСВ на рівні підприємства. Завданням дослідження є також визначення змістового наповнення та характеристика структурних елементів механізму КСВ в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз підходів до формування принципів у сфері соціальної відповідальності бізнесу дав змогу виділити дві їх групи, що визначатимуть стратегічний та оперативний контекст діяльності організації: загальні, визначені нормативними документами у сфері КСВ, та специфічні, що формуються на рівні суб'єкта господарювання і визначаються особливостями організаційно-правової форми господарювання, специфікою виду економічної діяльності, середовищем функціонування організації.

У контексті аналізу загальних принципів КСВ, зауважимо, що основним з орієнтирів розвитку соціальної відповідальності підприємства стало прийняття у 1999 році Глобального договору ООН (Міжнародної ініціативи ООН, спрямованої на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення стабільнішої та всеохоплюючої економіки) [7] на базі Загальної декларації прав людини (1948 р.) [8], Декларації фундаментальних принципів і прав на робочому місці Міжнародної організації праці (1998 р.) [9], Декларації Ріо-де-Жанейро з екології та розвитку (1992 р.) [10], Конвенції ООН проти корупції (2000 р.) [11] і поділено на чотири групи: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище, боротьба із корупцією [7].

Згідно з офіційною позицією Міністерства соціальної політики України, «участь у Глобальному договорі забезпечує підприємству низку переваг і можливостей: можливість демонстрації позиції лідера у сфері відповідального корпоративного громадянства; є відповіддю на очікування з боку суспільства та побудова довіри, що є необхідною «ліцензією діяльності» та є запорукою успіху бізнес діяльності; стратегічна цінність бути більш відповідальним, що приводить до нових можливостей підприємницької діяльності; отримання публічного визнання та покращення репутації; збільшення можливості наймати, розвивати на навчати працівників; збільшення продуктивності праці працівників; зменшення витрат; можливості щодо зв'язків з громадськістю; конкурентні переваги тощо» [12].

Основні принципи соціальної відповідальності також подано у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності» за групами: підзвітність, прозорість, етична поведінка взаємодія із зацікавленими сторонами, правові норми, міжнародні норми, права людини [13]. Згідно з цим стандартом, «кожній організації рекомендовано підвищити рівень своєї соціальної відповідальності шляхом використання в своїй діяльності зазначених принципів. Загальні принципи формуються згідно з очікуваннями суспільства» [13].

Специфічні принципи КСВ формуються на рівні конкретно взятого суб'єкта господарювання і визначаються специфікою його підприємницької діяльності за різними ознаками, а також формуються під впливом факторів середовища КСВ. Насамперед специфічні принципи формуються згідно з очікуваннями стейкхолдерів підприємства. Враховуючи суттєві зміни у глобальній економіці, виклики середовища суттєво змінили очікування стейкхолдерів, яким в даний час вважається важливим, за якими принципами підприємство здійснює свою діяльність, чи відповідає вона загальним критеріям сталого розвитку, визначеним у світі, яким чином здійснюється перерозподіл доходів на користь суспільно корисних і значущих напрямів. Тобто, якщо немає відповідної реакції на запити стейкхолдерів, то підприємство їх просто втрачає, так само, як і свої позиції у бізнесі.

Згідно з останніми дослідженнями компанії YourCause (міжнародної платформи з розроблення технології та просування практики корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємств) (липень 2017 року) [14], найважливішими статистичними фактами, що характеризують середовище соціальної відповідальності бізнесу, є такі: 81% компаній витрачають як мінімум 1 долар або 1 годину на технології КСВ; 34% беруть безпосередню участь у програмах КСВ; 17% беруть участь у волонтерській діяльності; 27% компаній пропонують річні програми КСВ; 66% глобальних споживачів готові платити більше за товари підприємств, діяльність яких відповідає концепції сталого розвитку; у соціально відповідальних компаній продуктивність праці зростає на 13%; у підприємств, які впроваджують програми КСВ, на 50% зменшується плинність кадрів і відповідно зростає лояльність персоналу; 75% представників покоління мілленіалів (а це майбутні роботодавці і споживачі) стверджують, що готові платити більше за роботу соціально відповідальної компанії. Тобто основною тенденцією стає прихильність підприємств до концепції стійкості розвитку, причому компанії прагнуть виходити за межі внутрішнього середовища для вирішення як проблем розвитку місцевих громад, так і глобальних проблем людства. Концепція сталого розвитку стає одним

з ключових пріоритетів, життєвою необхідністю існування підприємства на ринку.

На рівні підприємства принципи соціальної відповідальності охоплюють добровільність, інтегрованість у бізнес-процеси розвитку підприємства, користь для самого підприємства та виправдання очікувань його стейкхолдерів, партнерство, інноваційність у формуванні цінностей та використанні форм КСВ, забезпечення внеску у вирішенні проблем сталого розвитку суспільства і території розташування підприємства.

Відштовхуючись від моделі побудови соціальної відповідальності за відкритим типом, можна запропонувати низку специфічних принципів КСВ, реалізація яких повинна відповідати системі загальних принципів (рис. 1).

До групи принципів, що характеризують рівень відкритості, включено: прозорість (чіткість і зрозумілість підходів щодо впровадження програм розвитку КСВ та механізмів їх реалізації); публічність (будь-яка інформація у сфері КСВ, крім конфіденційної, повинна бути відкрита і доступна для суспільства); достовірність (недопустимість фаль-

сифікації інформації про рівень КСВ); підзвітність (обов'язковість та регулярність надання інформації про прогрес у сфері КСВ суспільству).

Другий блок принципів «Системність» включає принципи: спрямованості (наявність пріоритетних напрямів КСВ); регулярності (перехід від одиничних та разових акцій у сфері КСВ до планових програм та постійно діючої системи КСВ на всіх рівнях управління); послідовності (єдність в часі, передбачає відповідальність компанії за минулі, теперішні та майбутні дії); просторової єдності (КСВ є основою бізнес-процесів у всіх структурних одиницях компанії); інтегрованості (передбачає проникнення КСВ у всі бізнес-процеси та процес прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях управління).

Третій блок специфічних принципів «Значущість» акцентує увагу на принципах: актуальності (передбачає своєчасність та затребуваність програм та заходів з КСВ у конкретних сферах, які цього потребують); масштабності (діяльність з КСВ повинна бути орієнтована на велику аудиторію та приносити користь суспільству); ефективності (співвідношення ефекту і витрат на КСВ

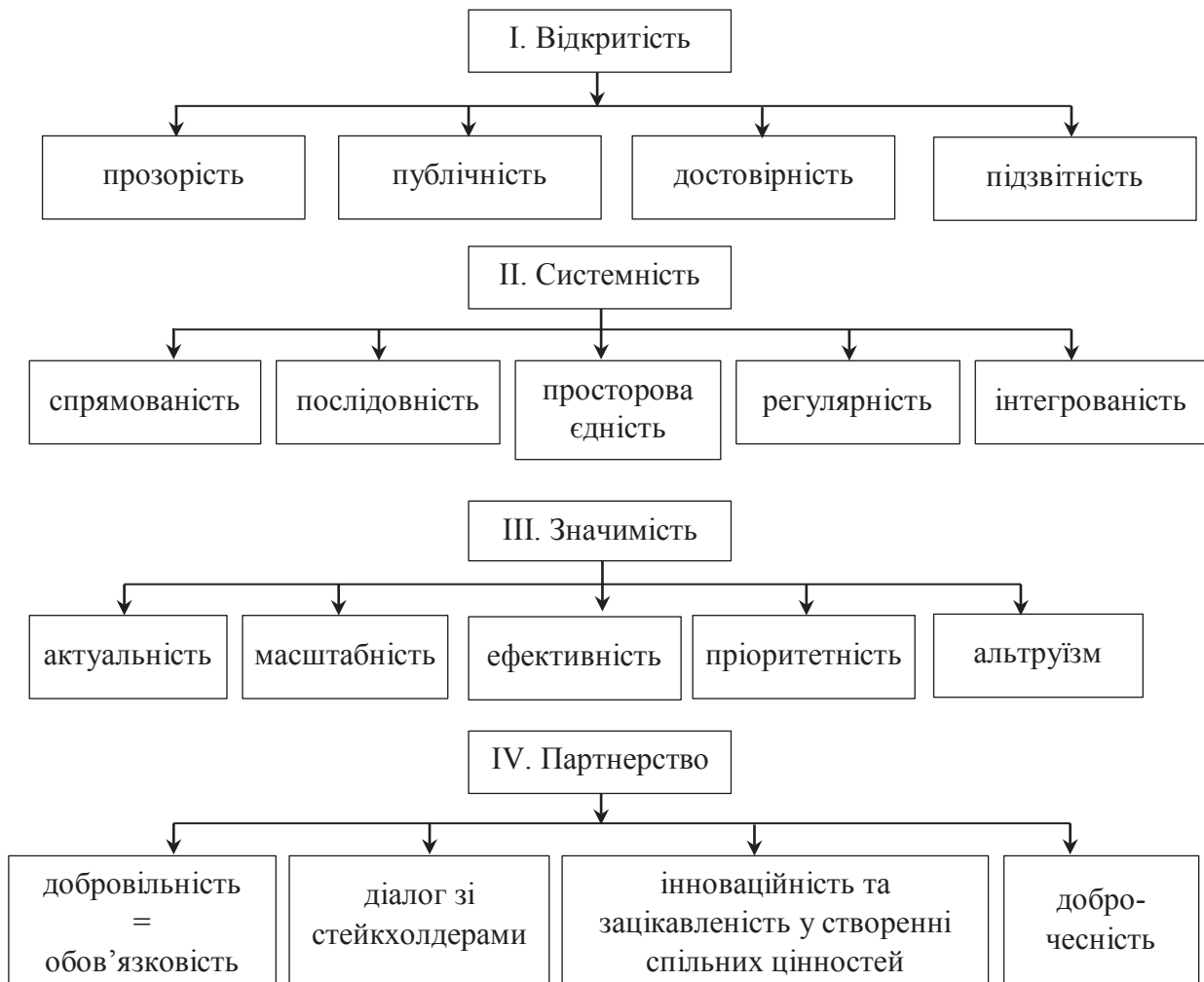


Рис. 1. Специфічні принципи реалізації КСВ на рівні підприємства

Джерело: удосконалено за [15]

повинно бути оптимальним для підприємства, витрати повинні бути спрямовані на вирішення конкретних проблем суспільства); пріоритетності (вибір ключових напрямів КСВ, важливих як для підприємства, так і для суспільства); альтруїзму (передбачає готовність віддати частину доходів на благо суспільства).

Запропонований четвертий блок специфічних принципів соціальної відповідальності «Партнерство», передбачає посилення співпраці на рівні тріади «бізнес – влада – суспільство» для забезпечення синергетичного ефекту від заходів КСВ, орієнтований на принципи: переходу від добровільних ініціатив до обов'язкової практики КСВ для всіх суб'єктів господарювання; готовності до постійного діалогу зі стейкхолдерами з метою недопущення конфліктних ситуацій; створення принципово нових підходів до ведення бізнесу, створення продукту, технологій, методів управління персоналом тощо, що забезпечить реалізацію цілей сталого розвитку суспільства і подолання його викликів; доброчесності (передбачає сумлінну, чесну, відкриту діяльність підприємства щодо всіх стейкхолдерів і суспільства).

Зазначені вище специфічні принципи КСВ у комплексі із загальними орієнтирами також діяльності становитимуть основу визначення комплексу цінностей, цілей, завдань її реалізації на всіх рівнях управління.

Практику КСВ підприємства визначають стейкхолдери – основні контрагенти зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, які, з одного боку, впливають на діяльність підприємства, визначаючи його економічну поведінку, а, з іншого боку, зацікавлені в результатах діяльності підприємства і очікують від нього результатів в межах реалізації власних інтересів. Слід зауважити, що підприємство також виступає стейкхолдером для інших агентів ринку і суспільства (рис. 2).

Орієнтація на зацікавлених осіб дає змогу суб'єкту господарювання обґрунтувати місію, цінності, систему цілей (стратегічних, тактичних і оперативних) і завдань у сфері КСВ, оцінити виклики середовища, систематизувати ризики, визначити коло відповідальності за свої дії на розвиток суспільства та створити спільні цінності для забезпечення потреб сталого розвитку теперішнього та майбутнього поколінь.

З одного боку, соціальна відповідальність за своєю суттю являється системою цінностей, з іншого боку, вона дає змогу створювати для кожного суб'єкта господарювання цінності, які повинні закладати у процес формування корпоративної стратегії підприємства. Ці цінності є загальними для всіх (внесок компанії у розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер розвитку суспільства на засадах добровільності) і можуть мати персоналізований характер залежно від специфіки

господарюючого суб'єкта (формування трендів, додаткових переваг для клієнтів, надійність, відповідальність, впевненість у майбутньому, інновації задля сталого розвитку, розкрити унікальні можливості бізнесу тощо).

У сучасних умовах основні цілі та завдання КСВ на рівні підприємства повністю корелюються з Цілями сталого розвитку 2016–2030 «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [16], оскільки соціальна відповідальність бізнесу є концепцією сталого розвитку на мікрорівні. Зокрема, цим програмним документом розвитку глобальної економіки виділено 17 цілей та 169 завдань в економічній, соціальній та екологічній сферах розвитку суспільства.

На думку О. Березіної, основною функцією соціальної відповідальності бізнесу є забезпечення стійкості корпорації як відкритої системи за рахунок врегулювання конфлікту інтересів в зовнішньому та внутрішньому середовищі та залучення стейкхолдерів корпорації в процес прийняття стратегічних рішень [2].

Аналіз досліджень Д. Баюри [1, с. 22], О. Березіної [2], М. Колесніка [4, с. 152], О. Грішнєвої [5, с. 3–8], Я. Панухник [97, с. 62] дав змогу систематизувати функції корпоративної соціальної відповідальності за ознаками взаємодії з середовищем, змістовим наповненням, рівнем досягнення цілей та отриманих вигод (рис. 3).

За взаємодією з середовищем доцільно виділяти зовнішні (ресурсоформуюча, пов'язана зі сплатою податків та обов'язкових платежів; розподільча, пов'язана з перерозподілом частини доходів для забезпечення соціальних потреб; відтворювальна, пов'язана з відтворенням економічного, соціального, екологічного потенціалів, потенціалу конкурентоспроможності підприємства; інтегруюча, пов'язана з формуванням партнерств у сфері КСВ; нормативно-етична, пов'язана з дотриманням норм законодавства, стандартів, традицій і звичаїв) та внутрішні функції КСВ (нормативна, пов'язана із формуванням норм, стандартів, правил КСВ на рівні суб'єкта господарювання; стабілізаційна, пов'язана із сталим розвитком всіх підсистем підприємства; інноваційна, визначається впливом КСВ на формування принципово нових підходів до виробничо-господарської та іншої діяльності; управлінська, визначає сукупність методів КСВ та рівень корпоративної культури підприємства; трансформуюча, пов'язана зі зміною підходів до абсолютно всіх сфер формування стратегії розвитку підприємства; мотиваційно-пропагандистська, визначає механізм стимулювання поширення практик КСВ у практичну діяльність).

За змістовим наповненням – стандартні (відповідають функціям менеджменту: організація, планування, мотивація, контроль); загальні



Рис. 2. Взаємодія стейкхолдерів в системі КСВ підприємства

Джерело: сформовано авторами

(відповідають напрямам сталого розвитку, спрямовані на скорочення ризиків, пов'язаних із провадженням бізнесу та перетворення викликів середовища в можливості для бізнесу) і специфічні (управління благодійністю та спонсорством, протидія корупції і хабарництву, пропаганда, управління конфліктами, цивільне позиціонування).

За рівнем досягнення цілей та отриманих вигод КСВ визначає функції підприємства як кращого роботодавця, добросовісного платника податків, добросовісного бізнес-партнера, сумлінного конкурента, виробника якісних товарів та послуг, відповідального позичальника, кращого еколога, відповідального учасника соціальних відносин, відповідального учасника економічних і політичних відносин із державою [1, с. 61; 5, с. 3–8].

Як зазначає О.А. Грішнова, соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Дослідник розглядає соціальну відповідальність на трьох рівнях – макроекономічному (соціальна відповідальність держави), мікроекономічному (корпоративна соціальна відповідальність, або соціальна відповідальність бізнесу) та особистісному (соціальна відповідальність людини, громадянина). На кожному рівні соціальна відповідальність включає суб'єкти, об'єкти та інститути соціальної відповідальності, що є взаємозалежними та можуть одночасно або поперемінно виступати в різних із цих якостей. Будь-який суб'єкт соціальної дії, що усвідомлює її можливі наслідки, є автоматично й суб'єктом соціальної відповідальності [17, с. 41].

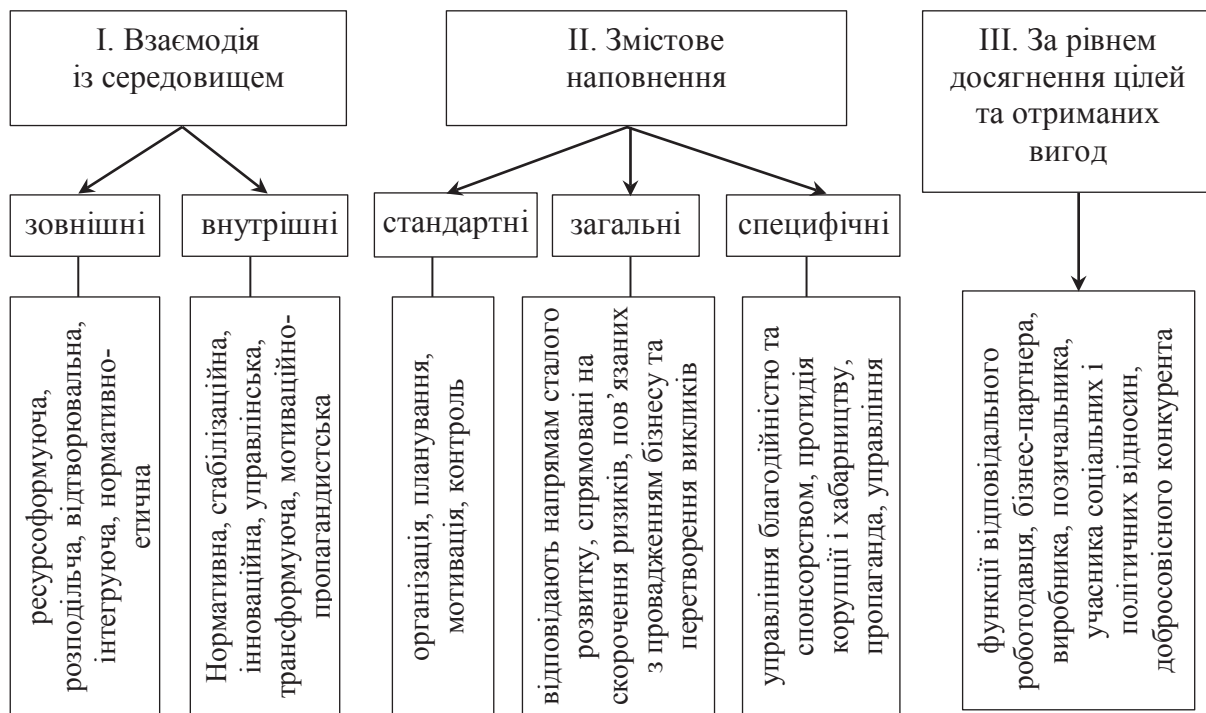


Рис. 3. Функції корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: систематизовано авторами

На мікрорівні, на нашу думку, доцільно розглядати КСВ корпоративного рівня (це рівень топ-менеджменту підприємства який визначає стратегічні напрями її реалізації, місію, цінності, візію, цілі і завдання соціальної відповідальності підприємства); тактичного рівня (відповідає середній ланці управління, завданнями якої деталізація цілей і завдань шляхом розробки конкретних заходів, проектів, програм соціальної відповідальності у тісному взаємозв'язку з напрямками основної та додаткової діяльності підприємства для одночасної їх реалізації на наступному рівні); інструментального рівня (відповідає ланці управління функціональними напрямками діяльності в сферах операційної, інвестиційної, фінансової, маркетингової діяльності, управління персоналом тощо з метою якісної реалізації заходів, визначених тактикою КСВ); рівня персональної соціальної відповідальності кожного працівника, який є безпосереднім учасником всіх процесів на підприємстві.

Методи соціальної відповідальності бізнесу ґрунтуються на використанні засобів та інструментів впливу на стейкхолдерів підприємства. На нашу думку, їх доцільно розподілити на дві групи: методи, що корелюються з методами державного регулювання, для визначення меж взаємовідносин зі стейкхолдерами зовнішнього середовища, та методи прямого та опосередкованого впливу, що використовуються підприємством для забезпечення впливу на стейкхолдерів внутрішнього середовища та корелюються з методами менеджменту.

Методи соціальної відповідальності, що визначають способи взаємодії із стейкхолдерами зовнішнього середовища, з огляду на ознаку добровільності соціальної відповідальності, будуть носити опосередкований характер і створювати умови для поширення соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу, до них доцільно віднести нормативно-правове, економічне регулювання та пропагандистську діяльність. Для стейкхолдерів внутрішнього середовища методи КСВ визначатимуться як прямим (організаційно-розпорядчі методи), так і непрямим характером впливу (економічні, соціально-психологічні) на процеси її формування.

У процесі побудови механізму соціально-відповідальної діяльності окреме місце належить її інструментам, а також формам реалізації. В умовах євроінтеграції основними інструментами соціально відповідального управління підприємством дослідники В.Я. Горфінкель, Н.В. Родіонова [18] вважають «соціально орієнтований менеджмент (елементами якого є моделі, що забезпечують соціальний вектор розвитку підприємства, та виміри справедливості в системах управління підприємством), соціально орієнтований маркетинг (як механізм узгодження потреб та інтересів споживачів, компанії та суспільства, крім традиційних його елементами є соціальний брендинг в розрізі напрямків спонсорингу та фандрайзингу, а також маркетинг, заснований на роботі з соціально значущою проблемою (Cause Related Marketing)), соціальний проект, внутрішня і зовнішня (стійкі практики здійснення соціальних програм для місцевого

співтовариства в регіоні присутності компанії або її підрозділів) корпоративна соціальна політика, соціальний аудит (процес, що дозволяє компанії оцінити і продемонструвати її внесок у вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем), соціальний звіт» [18].

На думку О.О. Охріменко, Т.В. Іванова, найбільш значущими інструментами КСВ в сучасних умовах є: «етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальна звітність, навчання етичній поведінці, етичні експертизи, соціальне інвестування, система методів морального заохочення та покарання, соціальні комунікації» [19, с. 136–137].

Н.В. Шандова, Г.В. Жосан у своїх дослідженнях основними інструментами соціальної відповідальності підприємства вважають: «добродійність (передача предметів споживання або коштів для їх придбання, вироблення й передача знань і вмінь, створення прийнятних умов для здійснення діяльності, безкорисливе виконання робіт, надання послуг, корпоративне волонтерство), соціально відповідальні програми, соціально від-

повідальний маркетинг, соціальне підприємництво (як система господарювання, складовими якої є соціальні підприємства, соціально орієнтовані суб'єкти підприємництва, діяльність яких спрямована на досягнення добробуту територіальних громад (соціальні, екологічні і етичні цілі) шляхом використання системного взаємозв'язку розвитку соціального підприємництва й розвитку місцевої економіки)» [20].

У дослідженнях О.П. Канівець, А.А. Заніної [21] розглянуто сучасні види стратегічної корпоративної філантропії для їх подальшого застосування вітчизняними бізнес-компаніями. Зокрема, автори виділяють соціально відповідальне інвестування і його форми: сканування (screening), соціальне адвокатування (social advocacy), інвестування в громаду (community investment), соціальне підприємництво, соціальні венчурні фонди.

На думку О. Зінченко, А. Харченко [22, с. 285], О. Зибаревої, Л. Вербівської [6, с. 27–28], КСВ реалізується у внутрішньому середовищі в формі корпоративної соціальної політики, в зовнішньому – у формі корпоративного громадянства (табл. 1).

Таблиця 1

**Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства**

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
продуктивна зайнятість працівників підприємства	зміцнення традицій чесного і відповідального підприємництва
гідна оплата праці на основі зростання її продуктивності	створення нових робочих місць, розбудова соціальної інфраструктури бізнесу
дотримання прав працівників у сфері соціально-трудових відносин, гарантія свободи діяльності профспілок	сприяння зміцненню соціальної правової держави і громадянського суспільства шляхом дотримання законодавства
«виробнича демократія» – залучення до участі в управлінні підприємствами рядових акціонерів і персоналу	налагодження дієвої системи соціального партнерства в тріаді бізнес-влада-суспільство, фандрайзинг
надання працівникам підприємств різноманітних соціальних послуг та соціальних пакетів	підтримка здорового способу життя, втілення ідеалів гуманізму, свободи, справедливості й солідарності
підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів, садового та професійного зростання	створення сприятливих умов для відтворення і розвитку людського капіталу та його раціонального використання
створення сприятливого соціально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі гуманізму, соціальної справедливості і відповідальності	соціальне підприємництво у сферах, важливих для суспільства, соціальні інвестиції, інвестування в розвиток громади, створення соціальних венчурних фондів
удосконалення соціально-трудових, впровадження економічної демократії, соціальне адвокатування	взаємодія з місцевими органами влади і громадами з метою сталого розвитку територій розташування
участь працівників у розподілі прибутків підприємства	впровадження у ділову практику відносин, заснованих на чесності, взаємній довірі
відповідальне споживання ресурсів, впровадження технологій замкненого циклу	сприяння формуванню раціональної моделі споживання за моделлю кругової економіки
відповідальний та соціально-орієнтований маркетинг	забезпечення якості продукції, прав та інтересів споживачів
спонсорство і корпоративна благодійність	підтримка добровільної суспільно корисної діяльності громадян
безпечні і сприятливі умови праці	охорона навколишнього природного середовища і ресурсозбереження
соціальна (нефінансова) звітність, соціальний аудит і контролінг	ефективний діалог із зацікавленими сторонами і громадськістю
соціальний брендинг, соціальні комунікації, підтримка ділової репутації, корпоративна культура	практика поширення моделі соціально відповідальної поведінки (здоровий спосіб життя, харчування, волонтерство тощо)

Джерело: удосконалено авторами із використанням [6; 22]



Рис. 4. Механізм КСВ в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: сформовано авторами



Важливою складовою частиною механізму соціальної відповідальності суб'єкта господарювання є моніторинг результатів такої діяльності, під яким у роботі розуміється систематичне спостереження, діагностика, аудит та прогнозування економічних, соціальних та екологічних результатів підприємства в контексті їх відповідності цілям сталого розвитку глобальної економіки, національним програмним документам, стандартам міжнародної звітності (модульних стандартів GRI та AA1000) та очікуванням суспільства.

Основним призначенням моніторингу є визначення ефективності КСВ шляхом порівняння отриманих вигод і понесених витрат, зменшення та запобігання ризикам середовища, формування бази даних для інформування стейкхолдерів в контексті задоволення їхніх інтересів, а також для прийняття управлінських рішень у сфері КСВ, покращення іміджу і ділової репутації підприємства. Основою моніторингу повинно бути відповідне методичне забезпечення з набором показників і критеріїв ефективності КСВ для визначення її рівня з використанням даних офіційної фінансової та статистичної звітності, а також практик соціальної відповідальності у відносинах зі стейкхолдерами (що розглянуто у другому та третьому розділах роботи). Інструментами моніторингу результативності КСВ є соціальна звітність, соціальний аудит, соціальні ревізії, етичні експертизи, участь у рейтингах прозорості, ділової репутації, доброчесності і комплаєнсу.

З урахуванням зазначених вище положень, на рисунку 4 схематично представлено механізм КСВ, який вносить упорядкованість у процес реалізації її принципів в стратегію розвитку підприємства на всіх її ієрархічних рівнях і спрямований на забезпечення сталого розвитку шляхом створення спільних цінностей для стейкхолдерів підприємства та суспільства в цілому на основі інноваційних підходів до формування КСВ. Працюючи на інтереси стейкхолдерів підприємству слід активно використовувати різні інструменти КСВ для підвищення рівня довіри, формування його позитивного іміджу як соціально відповідальної компанії та забезпечення сталого розвитку світової громади. Підсумовуючи, зауважимо, що саме соціальна відповідальність бізнесу в умовах загострення конкуренції та виходу України на європейські ринки стає вирішальною умовою підвищення статусу та ділової репутації підприємства на світовому рівні, а отже створює додаткові можливості для поширення ідей корпоративної соціальної відповідальності в середовищі бізнесу, встановлення ділових контактів, підвищення прибутковості діяльності.

Виходячи з довгострокових перспектив розвитку, підприємствам слід дотримуватися принципів соціальної відповідальності у відносинах з партнерами, державою, місцевими громадами

і насамперед з тими, від кого залежить фінансове благополуччя компанії – працівниками підприємства та споживачами його продукції. З іншого боку, правильно побудована система соціальної відповідальності з відповідним набором її інструментів одночасно виступає гарантом дотримання принципів сталого розвитку підприємства та індикатором корисності його діяльності на благо суспільства.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Для поглиблення наявних теоретичних положень щодо механізму соціальної відповідальності підприємства запропоновано розглядати його як сукупність технологій управління викликами середовища в системі стратегічного управління сталим розвитком підприємством, який включає цінності, цілі і завдання, принципи (загальні і специфічні), функції (систематизовані за ознаками взаємодії з середовищем, змістовим наповненням, рівнем досягнення цілей та отриманих вигод), напрями, рівні здійснення, методи і форми реалізації КСВ, що спрямовані на задоволення інтересів зацікавлених сторін, зростання вигод, мінімізацію витрат і ризиків для підприємства в довгостроковій перспективі, а також моніторинг результатів їх ефективності.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21–25.
2. Березіна О. Функціональний аспект соціальної відповідальності корпорацій. URL: <http://intkonf.org/berezina-oyu-funktsionalniy-aspekt-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-korporatsiy> (дата звернення: 15.04.2019).
3. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.
4. Колесник М.В. Методологічні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: фінанси, маркетинг та smart-інституціоналізація. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 6(62). С. 150–156
5. Панухник Я.Г. Соціальна відповідальна діяльність як інструмент модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 60–65.
6. Зибарева О.В., Вербівська Л.В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2017. Випуск IV(68). С. 20–35.
7. The Ten Principles of the UN Global Compact. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 13.06.2019).
8. Universal Declaration of Human Rights. United Nations. URL: <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/index.html> (дата звернення: 10.09.2019).

9. ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Organization. URL: <http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm> (дата звернення: 21.09.2019).

10. RIO Declaration on Environment and Development. General Assembly of United Nations. URL: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (дата звернення: 11.09.2019).

11. United Nations Convention against Corruption. United Nations Office on Drugs and Crime. URL: <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>. (дата звернення: 13.09.2019).

12. Що таке Глобальний договір ООН? Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article>. (дата звернення: 12.09.2019).

13. ISO/DIS 26000 : Guidance on social responsibility. URL: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO\\_DIS\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf) (дата звернення: 21.09.2019).

14. Bennett C. 10 Stats Every CSR Professional Should Know. URL: <https://solutions.yourcause.com/csr-stats-infographic/> (дата звернення: 15.09.2019).

15. Sustainable business: Journal for CSR and Sustainable Development. URL: <http://csrjournal.com/1446-principy-korporativnojj-socialnojj-otvetstvennosti.html> (дата звернення: 13.09.2019).

16. Sustainable development and Social Responsibility – Guidance for using ISO 26000:2010 in food chain. URL: <https://www.iso.org/standard/71624.html> (дата звернення: 12.09.2019).

17. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демократія та соціальна політика*. 2011. №1. С. 39–46.

18. Горфинкель В.Я., Родіонова Н.В. *Корпоративная социальная ответственность* : учебник и практикум для академического бакалавриата; под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. М. : Издательство Юрайт. 2014. 570 с.

19. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

20. Шандова Н.В., Жосан Г.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В.С. 2015. 306 с.

21. Канивец Е.П., Занина А.А. Современные бизнес-стратегии корпоративной благотворительности. *Вісник Донецького національного університету. Серія Економіка і право*. 2014. Вип. 1. С. 67–74.

22. Зінченко О.І., Харченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.

#### REFERENCES:

1. Bayura, D. (2009) Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' u systemi korporatyvnogo upravlinnja [Corporate social responsibility in the corporative management system]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 21–25.

2. Berezina, O. (2013) Funktsional'nyj aspekt social'noi vidpovidal'nosti korporaciji [Functional aspect of corporate social responsibility], available at: <http://intkonf.org/>

berezina-oyu-funktsionalnyj-aspekt-sotsialnoyi-vidpovidal'nosti-korporatsiy (accessed 15 April 2019).

3. Grishnova, O. (2010) Social'na vidpovidal'nist' biznesu: sutnist', znachennya, strategichni naprjamy rozvytku v Ukraini [Social responsibility of business: essence, meaning, strategic directions of development in Ukraine]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 7, pp. 3–8.

4. Kolesnik, M. (2017) Metodologichni aspekty upravlinnja korporatyvnoju sotsial'noju vidpovidal'nistju: finansy, marketing ta smart-instytucijalizacija [Methodological Aspects of Corporate Social Responsibility Management: Finance, Marketing and Smart-Institutionalization]. *Problemy system-nogo pidhodu v ekonomitsi*, vol. 6 (62), pp. 150–156.

5. Panukhnyk, Ja. (2016) Social'no vidpovidal'na dijal'nist' jak instrument modernizacii tekhnologij upravlinnja pidprijemstvom u muncypal'nij ekonomichnij systemi [Social Responsibility as a Tool for Modernization of Enterprise Management Technologies in the Municipal Economic System]. *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3–4, pp. 60–65.

6. Zybareva, O.V., Verbivska, L.V. (2017) Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' v konteksti stalogo rozvytku pidprijemnytva [Corporate social responsibility in the context of sustainable business development]. *Naukovy visnyk Chernivets'kogo torgovel'nogo instytutu KNTEU*, vol. IV (68), pp. 20–35.

7. The United Nations Global Compact (2019), 'The Ten Principles of the UN Global Compact', available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (accessed 13 June 2019).

8. United Nations (2019), 'Universal Declaration of Human Rights', available at: <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/index.html> (accessed 10 September 2019).

9. International Labour Organization (2019), 'ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work', available at: <http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm> (accessed 21 September 2019).

10. General Assembly of United Nations (2019), 'RIO Declaration on Environment and Development', available at: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (accessed 11 September 2019).

11. United Nations Office on Drugs and Crime (2019), 'United Nations Convention against Corruption', available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>. (accessed 13 September 2019).

12. The official site of Ministry of Social Politics of Ukraine (2019), 'Scho take Global'nyi dogovor OON [What the UN Global Compact is?]', available at: <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article>. (accessed 12 September 2019).

13. International Organization of Standardization (2019), 'ISO/DIS 26000: Guidance on Social Responsibility', available at: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO\\_DIS\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf) (accessed 21 September 2019).

14. Bennett, C. (2019), '10 Stats Every CSR Professional Should Know', available at: <https://solutions.yourcause.com/csr-stats-infographic/> (accessed 15 September 2019).

15. Sustainable business: Journal for CSR and Sustainable Development, available at: <http://csrjournal.com/1446-principy-korporativnojj-socialnojj-otvetstvennosti.html> (accessed 13 September 2019).

16. International Organization of Standardization (2019), 'Sustainable development and Social Responsibility – Guidance for using ISO 26000:2010 in food chain', available at: <https://www.iso.org/standard/71624.html> (accessed 12 September 2019).

17. Grishnova, O. (2011) Social'na vidpovidal'nist' u konteksti podolannya systemnoji kryzy v Ukraini [Social responsibility in the context of overcoming the systemic crisis in Ukraine]. *Demography and social politics*, vol. 1. pp. 39–46.

18. Gorfinkel', V., Rodionova, N. (2014) Korporativnaya sotsyal'naya otvetstvennost' [Corporate Social Responsibility]. Moscow: Yuarajt. (in Russian)

19. Okhrimenko, O., Ivanova, T. (2015) *Social'na vidpovidal'nist'* [Social Responsibility]. Kyiv: Natsional'nyj

tekhnichnyj universytet Ukrainy 'Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut'. (in Ukrainian)

20. Shandova, N., Zhosan, G. (2015) *Social'na vidpovidal'nist'* [Social Responsibility]. Kherson: Vyshehmyrs'kyj V.S. (in Ukrainian)

21. Kanivets, Ye., Zanina, A. (2014) Sovremennyye biznes-strategii korporativnoy blagotvoritel'nosti [Modern business strategies of corporate charity]. *Visnyk Donetskogo natsionaknogo universytetu*, vol. 1. pp. 67–74.

22. Zinchenko, O., Kharchenko, A. (2013) Korporativna social'na vidpovidal'nist' v Ukraini: suchasni realiji ta perspektyvy rozvytku [Corporate social responsibility in Ukraine: current realities and prospects], *Biznes-inform*, vol. 4. pp. 281–286.

**Popadiuk Olena**Candidate of Economic Sciences,  
Assistant Lecturer at Department of Business, Trade  
and Stock Exchange Operations  
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University**Luchyk Oleh**Assistant Lecturer at Department of Business, Trade  
and Stock Exchange Operations  
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University**PRINCIPLES AND MECHANISM OF SOCIAL RESPONSIBILITY  
IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

**The purpose of the article.** Important place in the process of implementation of social responsibility belongs to its principles, which underlie the formation of the CSR mechanism and will determine the rules of management, according to which it must function at all levels of strategic management of enterprise. The purpose of the research is to summarize the main visions on the formation of principles and mechanism of social responsibility in terms of strategic management of enterprise.

**Methodology.** A number of general and specific methods and approaches were used for the study, which determined the unity of work, among them, methods of scientific generalization and comparison, historical and logical analysis.

**Results.** The analysis of approaches to the formation of principles in the field of social responsibility of business allowed to distinguish two of their groups that determine the strategic and operational context of the organization's activity: general, which are defined by normative documents in the field of corporate social responsibility (CSR) and specific, which are formed at the level of the entity and determined by the peculiarities of the organizational and legal form of management, the specifics of the type of economic activity and the environment of the organization. The mechanism of corporate social responsibility is proposed to be considered as a set of technologies for managing challenges in environment in the system of strategic management of sustainable development of the enterprise. The CSR mechanism includes values, goals and objectives, principles, functions, areas, levels of implementation, methods and forms of CSR implementation, as well as monitoring the results of their effectiveness. The purpose and objectives of the CSR mechanism must be fully comply with the 2016–2030 Sustainable Development Goals – the creation of shared values in the field of sustainable (economic, social, environmental) development for future generations. The values of the CSR mechanism are divided on general (contribution of the company to the development of economic, social and environmental spheres on the basis of voluntary activity) and personified (reliability, responsibility, confidence in the future, innovations for sustainable development, creating unique business opportunities and additional benefits for clients, etc.). The basic principles of the CSR mechanism are openness, transparency, systematic approach, relevance and partnership. The CSR implementation levels are corporate, tactical, instrumental, and each employee's level of personal responsibility. In order to manage CSR for interaction with the external environment, it is advisable to focus on regulatory, economic and advocacy methods, to interact with the internal environment on management methods. Functions of the CSR mechanism in the system of strategic management of the enterprise it is expedient to systematize according to the signs of interaction with the environment (external – resource-forming, reproducing, integrating, normative-ethical; internal – normative, stabilizing, innovative, managerial, transforming), substantive essence (standard, general, specific), the level of achievement of goals and benefits (the best employer, taxpayer, business partner, honest competitor, manufacturer of quality products and services, responsible borrower, responsible environmentalist, responsible participant of social activity, responsible participant of economic and political relations with the state). It is determined that the CSR mechanism is implemented in traditional and innovative forms. Monitoring the performance of CSR implementation in the strategic management system should be carried out using of social reporting, social audit, ethical expertise, participation in transparency and reputation ratings, integrity and compliance ratings.

**Practical implications** of mechanism of CSR are determined by the possibility of its implementation in the strategy of sustainable development of enterprise at corporate, competitive, functional and personalized levels, which is aimed at satisfaction of stakeholder interests, increasing benefits, minimizing costs and risks for the enterprise in the long perspective.

**Value/originality.** The mechanism of social responsibility in the system of strategic management of the enterprise in the changing environment is improved, which could help to satisfy the interests of stakeholders and the development of the enterprise on a profitable basis.