

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНз-41

Войчишин Ю.Ю.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

О.Ф. Овсянюк- Бердадіна

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2024р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор М.М. Шкільняк

Прізвище, ініціали, підпис

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ КОНТУРИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	18
2.1. Аналіз процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією	18
2.2. Аналіз реалізованих соціальних проєктів ТзОВ «Чумак»	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	32
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкова система господарювання від власної трансформації пройшла довгий шлях від суто капіталізму з головною метою щодо максимізації прибутку, до соціально-орієнтованої виду, коли прибуток безпосередньо залежить від іміджу організації, а соціальний капітал стає важливим ресурсом діяльності. Посилення ролі соціальної відповідальності організацій у процесі забезпечення її стійких конкурентних переваг безпосередньо пов'язане із соціальною орієнтацією економічної системи на сучасному етапі. внаслідок перевантаження держави соціальними функціями організації певною мірою змушені прийняти на себе велику частину соціально-орієнтованих витрат, бо і їх власна траєкторія розвитку безпосередньо залежить від їх соціального капіталу. Саме тому актуальною проблемою є поглиблений аналіз соціальної відповідальності організацій, що вимагає теоретичних досліджень та прикладного аналізу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження природи соціальної відповідальності організацій знайшло відображення у роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема Букреєва Д. [3], Владимир О. [4], Ворончак І. [8], Ігнат'єва І. [14], Кузьмін О. [18], О. Ф. Овсянюк-Бердадіна [22], Почтовюк А. [26], Черних О. [34] та інших. Однак, незважаючи на існування низки публікацій і досліджень в сфері соціальної відповідальності, проблеми її реалізації на сучасному етапі розвитку організацій вимагають подальшого вивчення, охоплюючи необхідність подальшого вивчення питань розробки теоретичних засад формування соціальної відповідальності організації, а також дослідження практичних аспектів цієї проблематики.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, проведення прикладного аналізу та означення практичних рекомендацій для розробки доцільної соціально відповідальної поведінки організації в ринковому середовищі її функціонування.

Для виконання поставленої мети було вирішено наступні **завдання**:

- окреслення загальних контурів формування соціальної відповідальності організації;
- узагальнення загальних тенденцій моделей соціальної відповідальності організацій на сучасному етапі;
- проведення оцінки позиціонування ТзОВ «Чумак» в ринковому середовищі його функціонування;
- дослідження дієвості реалізації соціально відповідальної поведінки ТзОВ «Чумак» як складової його менеджменту;
- вироблення авторського пакету пропозицій щодо напрямків удосконалення соціально відповідальної поведінки організації з урахуванням викликів сьогодення.

Об'єктом дослідження є соціальна відповідальність організації.

Предметом дослідження є інструменти, підходи та методи формування соціально відповідальної поведінки організації з урахуванням викликів сьогодення.

Методи дослідження. Методичні засади дослідження склали загальнонаукові методи пізнання, зокрема: метод синтезу - при окреслення загальних контурів формування соціальної відповідальності організації; індуктивно-дедуктивний метод - при узагальнення загальних тенденцій моделей соціальної відповідальності організацій на сучасному етапі; методи групувань та порівняння - для проведення оцінки позиціонування ТзОВ «Чумак» в ринковому середовищі його функціонування; метод синтезу - для дослідження дієвості реалізації соціально відповідальної поведінки ТзОВ «Чумак» як складової його менеджменту, моделювання - для вироблення авторського пакету пропозицій щодо напрямків удосконалення соціально відповідальної поведінки організації з урахуванням викликів сьогодення.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблений пропозиційний пакет соціально відповідальної поведінки організації може застосовуватися задля посилення ринкової соціально-відповідальної поведінки в практиці діяльності вітчизняних організацій.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: "Зарубіжний досвід реалізації соціально відповідальної поведінки." у Збірнику тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів". 16 травня 2024 року. ЗУНУ. м. Тернопіль

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНІ КОНТУРИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

В Україні останніми роками спостерігається зростаючий інтерес до реалізації соціальної відповідальності організаціями, активізація до якої набула високої прагматики з початком воєнної агресії росії проти України. У той же час, в світі уже кілька десятиліть концепція соціальної відповідальності активно розвивається і вже трансформувалася в ідеологію сучасного бізнесу.

Вітчизняні організації часто у власній діяльності не активно користуються підходами соціальної відповідальності, аргументуючи власну позицію своєю фінансовою неспроможністю, а це свідчить про низький рівень ознайомлення з цією тематикою та не усвідомлення важливості цього аспекту для успішності бізнесу.

"Принцип соціальної відповідальності або точніше концепція соціальної відповідальності в контексті будь-якого бізнесу означає, що організація функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що бізнес повинен поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто соціально-відповідальна бізнесова структура не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства"[31].

Соціальна відповідальність як концепція провадження діяльності вимагає від кожної організації покращувати якість суспільного життя та поводитися етично. На нашу думку, кожна організація має добровільно прийняти рішення щоб зробити власний внесок в добробут українського суспільства і більш чисте довкілля. По суті соціальна відповідальність певний баланс між економічними, екологічними, етичними і соціальними аспектами ведення діяльності.

Формування соціально відповідальної поведінки сучасними організаціями може мати кілька загальних контурів.

1. Стратегічне планування. Організації включають соціальну відповідальність в свої стратегічні плани. Це означає визначення цілей та показників успішності у сфері соціальної відповідальності.

2. Залучення стейкхолдерів. Організації встановлюють взаємозв'язки зі своїми стейкхолдерами, такими як клієнти, співробітники, постачальники та громадські організації, для зрозуміння їхніх очікувань та потреб у сфері соціальної відповідальності.

3. Етичне керівництво. Виробництво етичного керівництва, яке враховує вплив діяльності організації на суспільство та навколишнє середовище. Це може включати розробку етичних стандартів, кодексів поведінки та тренінгів з етичного лідерства для керівництва та персоналу.

4. Екологічна стійкість. Зменшення негативного впливу на довкілля шляхом зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії, ефективного використання ресурсів тощо.

5. Сприяння соціальному розвитку. Реалізація програм та проектів, спрямованих на підвищення соціальної доброчесності, включаючи благодійність, соціальні інвестиції, програми корпоративної соціальної відповідальності.

6. Прозорість та звітність. Публікація інформації про вплив діяльності організації на соціум та навколишнє середовище, включаючи звіти про сталий розвиток, соціальні та екологічні показники.

7. Соціально-орієнтовані інновації. Розробка нових продуктів, послуг та технологій, які сприяють соціальному розвитку та покращенню якості життя.

Ці контури можуть змінюватися залежно від конкретної організації, галузі її діяльності та контексту, в якому вона працює. Однак вони відображають загальні підходи до формування соціально відповідальної поведінки.

"Соціальна відповідальність виступає соціальним механізмом контролю, який складається з таких структурних елементів:

- архаїчний, що включає менталітет, традиції, звичаї, норми;
- соціальний, що включає зовнішні норми, правила, закони;
- світоглядний, що складається з цінностей, настанов, моральних принципів та переконань"[23].

На сьогодні тенденції до глобалізації в економічному житті та запровадження обов'язкового формування соціальної звітності, розробленою відповідно до міжнародних стандартів значно сприяють розповсюдженню концепції соціальної відповідальності сучасними організаціями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові міжнародні стандарти корпоративно-соціальної відповідальності

Назва	Сутність
OHSAS 18001	Стандарт перевірки системи менеджменту охорони праці та промислової безпеки, задовольняє потребу в ефективній роботі з охорони праці та здоров'я
SA 8000	Стандарт покращення умов праці на підприємствах, захищає права та можливості усього персоналу у сфері контролю та впливу компанії
AA 1000	Стандарт етичної та соціальної діяльності підприємств, полягає в інтеграції соціальних аспектів у організацію підприємництва.
ISO 14001	Стандарт систем екологічного менеджменту для зменшення забруднення навколишнього середовища
ISO 26000:2010	Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами, полягає в інтеграції соціально відповідальної поведінки в організацію

Примітка. Складено на основі [28]

"У програмних документах Європейського Союзу соціальна відповідальність розглядається як дієвий інструмент, що «пропонує перелік цінностей, на основі яких можна побудувати більш згуртоване суспільство і здійснити перехід до сталої економічної системи. Варто зазначити, що СВБ поширюється на такі основні напрями: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами; дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність" [3].

Соціальна відповідальність знаходить відображення у місії діяльності організації за допомогою налагодження конструктивного діалогу з усіма

стейкхолдерами, що забезпечує можливість краще розуміти їх очікування і потреби.

Практика діяльності організацій демонструє 4 моделі їх поведінки щодо соціальної відповідальності:

- протидії як діяльності щодо заперечення доцільності застосування соціально відповідальних підходів до ведення діяльності,
- оборони як не прихована боротьба щодо існуючих вимогам соціально відповідальної поведінки в ринковому середовищі,
- пристосування як поступове прийняття соціальної відповідальності під тиском обставин та вимог ринку,
- сприйняття через прояв ініціативи задля реалізації соціально відповідальної поведінки організації в середовищі її діяльності.

На наш погляд, активна взаємодія організації із стейкхолдерами забезпечує її організаційний розвиток з позиції ефективного управління ресурсами. Це реалізується через формування унікальних зв'язків та відносин організації в напрямку забезпечення збалансованого оптимального адекватного реагування на часто суперечливі і завищені очікування стейкхолдерів.

Менеджмент соціально відповідальної організації передбачає впровадження принципів соціальної активності організації в систему її стратегічного управління, зокрема в соціальну, маркетингову, кадрову, екологічну, інноваційну. Досягнення цього стає можливим через ідентифікацію й розвитку системи компетенцій організації як узагальненої бази інформації та її досвіду щодо успішної моделі поведінки на ринкових умовах.

Як правило, основними етапами формування соціальної відповідальності в організації є:

1. Усвідомлення необхідності. Перший крок - це усвідомлення того, що соціальна відповідальність є ключовою складовою успішного функціонування сучасної організації. Це може бути результатом зміни вимог

споживачів, регулятивного тиску, або внутрішньої визнання важливості соціальних аспектів.

2. Стратегічне планування. Організація має розробити стратегію соціальної відповідальності, визначити цілі, значення, пріоритети та дії, необхідні для досягнення цих цілей. Це може включати розробку політик, програм та ініціатив, що спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності.

3. Залучення учасників. Формування соціальної відповідальності в організації потребує залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів, постачальників та інші зацікавлені групи.

4. Безпосереднє впровадження практик. Організація повинна впровадити соціально відповідальні практики в свою діяльність. Це може включати зміни в процесах виробництва, управління персоналом, відносин з споживачами та інші аспекти бізнесу.

5. Моніторинг та оцінка. Організація повинна постійно моніторити та оцінювати свою діяльність щодо соціальної відповідальності, щоб переконатися, що вона відповідає встановленим цілям та стандартам.

6. Звітність та комунікація. Важливим етапом є звітність перед зацікавленими сторонами щодо соціальної відповідальності. Організація повинна чесно та відкрито інформувати про свою діяльність у цьому напрямку.

Ці етапи є лише загальними кроками, і кожна організація може розвивати свої власні методи та підходи до формування соціальної відповідальності відповідно до її специфіки та цілей.

Основним мотивом, що забезпечує дотримання соціально відповідальності організації, є тиск з боку різних груп стейкхолдерів. З цією метою менеджери формують матрицю стейкхолдерів (див. табл. 1.2).

Форма для заповнення матриці стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу та усунення перешкод
---------------------	------------------------	---------------	--

Примітка. складено на основі [9]

Існує кілька етапів заповнення матриці стейкхолдерів.

Етап 1. Менеджерам організації слід визначити людей, організації, на які впливатиме її діяльність загалом або її окремі інтереси.

Етап 2. Менеджерам організації слід з'ясувати специфічні інтереси, що може мати кожна із груп стейкхолдерів .

Етап 3. Менеджерам організації слід визначити, наскільки важливими є інтереси стейкхолдерів та наскільки сильним є їх вплив, при цьому слід врахувати:

- роль, що відіграють стейкхолдери в напрямку успішної діяльності організації,
- силу впливу потенційного негативного відношення стейкхолдерів до діяльності організації та її результатів.

Етап 4. Визначення ризиків і прогнозів щодо стейкхолдерів, бо успіх діяльності організації значною мірою залежить від прогнозів зроблених щодо різних груп стейкхолдерів

Етап 5. Менеджерам організації слід дати відповіді на ряд запитань:

- яку інформацію слід надати різним групам стейкхолдерів,
- наскільки є важливим залучення зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень щодо діяльності організації на ринку,
- чи є певні групи стейкхолдерів, котрі можуть вплинути на інших щодо підтримки діяльності або окремих ініціатив організації.

Представників основної групи стейкхолдерів часто називають "групами впливу", з якими організація, як правило, диференціює свою поведінку (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні групи стейкхолдерів і напрями їх взаємодії з організацією

Основні групи	Підгрупи	Напрями взаємодії
Органи державної влади та місцевого самоврядування, регулюючі органи	Органи законодавчої та виконавчої влади). Органи, що здійснюють регулюючі та наглядові функції	Своєчасні виплати до бюджетів усіх рівнів, угоди про співробітництво, забезпечення зайнятості, дотримання законодавчих вимог
Акціонери та інвестори	Мажоритарні і міноритарні акціонери, інвестиційні банки, приватні інвестори, іноземні інвестори	Максимізація прибутку й віддачі на вкладений капітал, стабільність і перспективність компанії
Інститути фінансово-кредитної системи	Банки, кредитні організації, біржі, страхові організації	Виконання договірних зобов'язань, своєчасна оплата відсотків по кредитах
Бізнес-партнери, постачальники та підрядники	Іноземні та вітчизняні компанії, міжнародні організації та фонди, підрядні організації, постачальники устаткування і послуг	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
ЗМІ та рейтингові агентства	Міжнародна, національна та регіональна преса, телебачення, інформаційні агентства, рейтингові агентства	Відкритість і прозорість діяльності, доступність для отримання інформації, готовність до діалогу
Співробітники організації	Працівники організації, профспілки, колишні працівники, потенційні працівники	Справедлива і своєчасна оплата праці, безпека праці, соціальні виплати та пільги, професійне зростання, захист інтересів
Громадські організації	Некомерційні організації	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
Освітні установи	Вищі навчальні заклади і спеціальні навчальні установи	Залучення, навчання, адаптація та утримання молодих фахівців
Споживачі	Населення, закордонні споживачі, промислові та торговельні організації	Виконання договірних зобов'язань і дотримання бізнес-етики, надання якісної продукції
Місцеве	Об'єднання громадян, громадські	Розвиток соціальної інфраструктури,

У світовій практиці сформувався кілька типів моделей соціальної відповідальності:

1. Модель активного впливу держави на соціальний розвиток, характерною особливістю котрої є надання соціальних благ з максимальним врахуванням інтересів всіх сторін.

2. Модель обмеженого втручання державних інституцій щодо вирішення соціальних проблем, і окреслення пріоритетної ролі безпосередньо організаціям.

3. Модель реактивного втручання публічного сектору, що характеризується мінімальною участю інституцій влади щодо вирішення соціальних питань.

Узагальнений зміст основних чинників формування різних моделей соціальної відповідальності світових організацій наведено у таблиці 1.4.

На наш погляд, існує гостра необхідність пошуку такої моделі, щоб задовольняла вітчизняну специфіку функціонування економічної системи та суспільства загалом.

На користь нашої тези говорить ряд досліджень. "Понад 90 % працівників стверджують: компанії повинні існувати з певною метою, відмінною від отримання прибутку. Ще 88 % вважають, що компаніям більше неприйнятно заробляти гроші за рахунок суспільства загалом. Ці цифри чітко свідчать про те, що організації повинні спрямувати зусилля не лише на розвиток соціальних ініціатив, а й на те, щоб працівники були обізнані про них"[18].

При цьому зазначимо, що світові організації продемонстрували власну соціальну відповідальність внаслідок війни в Україні. Більшість світового бізнесу засуджує війну в Україні та у цьому напрямку дбає про власну соціальну відповідальність шляхом виходу із російського ринку.

Таблиця 1.4

Фактори формування національних моделей соціальної відповідальності організації

Фактори формування моделей	Національні моделі СВЕ			
	США	Європа	Великобританія	Японія
Релігійно-філософські основи господарського життя	протестантська етика	соціальна доктрина католиків (південна Європа) чи протестантів (північна Європа)	специфічний вплив англійства та пуританської етики	поєднання етичних та світоглядних принципів буддизму, синтоїзму, конфуціанства
Переважаючі суспільні цінності та культурні особливості	індивідуалізм, наполеглива праця, лідерство, конкуренція, процвітання, громадянська активність	прагматизм, пріоритет особистих і сімейних інтересів, доброву, солідарність (відрізняються для різних країн)	економічна раціональність, індивідуалізм, традиціоналізм	колективізм, звичність, патерналізм, скромність, повага до традицій, взаємодопомог
Ініціатори СВЕ	компанії	державна та інститути громадянського суспільства	компанії та громадськість	ініціативи компаній детермінують-ся традиціями
Роль держави в СВЕ	мінімальне державне регулювання, податкові пільги та заборони	регулювання за допомогою норм, стандартів і законів відповідних держав	активна підтримка бізнесу з боку держави	провідна роль в розробці соціальних та екологічних стандартів
Сприйняття бізнесу в суспільстві	відсутність традицій конфронтації та конфліктів між працею та капіталом, нечисленність і конформізм профспілок	пошук соціального компромісу між працею та найманним капіталом	Усвідомлення економічної, соціальної та екологічної ролі компаній, традиції профспілкової діяльності	сприйняття організації як «великої сім'ї», визнання соціальної ролі бізнесу

Від початку вторгнення в Україну більш як 750 світових компаній оголосили про вихід з росії. Кількість організацій, котрі повністю припинили

власну діяльність у росії, представлено на рисунку 1.1.

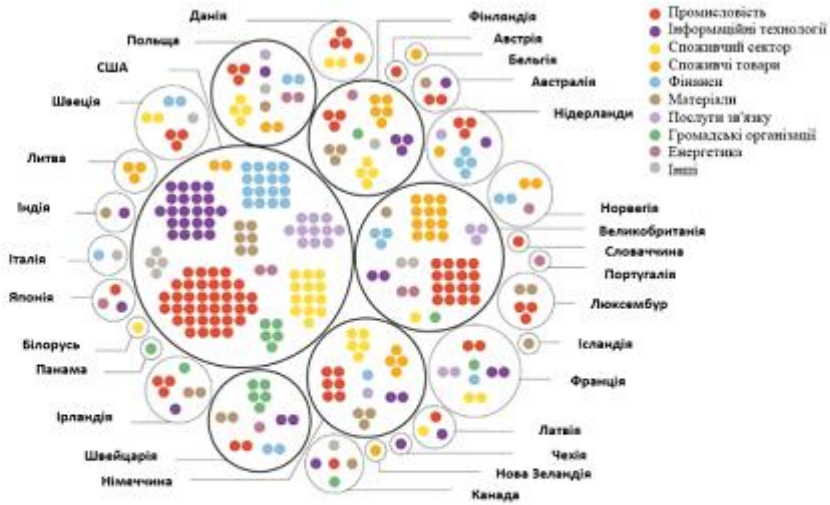


Рис. 1.1. Кількість світових компаній, котрі повністю припинили власну діяльність у росії, за країнами та секторами

Примітка. Складено на основі [4]

На сьогодні, під час воєнного стану, найбільша соціальна активність йде від українських компаній, що працюють у сфері мобільного зв'язку й телекомунікацій та (46 %), у сфері харчової промисловості (38 %), доставки та логістики (34%), фінансів й банківської сфери (32 %), компаній

інформаційно-технологічного сектору (28 %) (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сфери українського бізнесу, які реалізують допомогу Україні в рамках їх соціальної відповідальності

Примітка. Складено на основі [4]

Щодо пріоритетності напрямів допомоги від вітчизняних організацій, то пріоритетною є підтримка захисників Збройних Сил України (39 %) і своїх працівників (18 %) (див. рис.1.3).

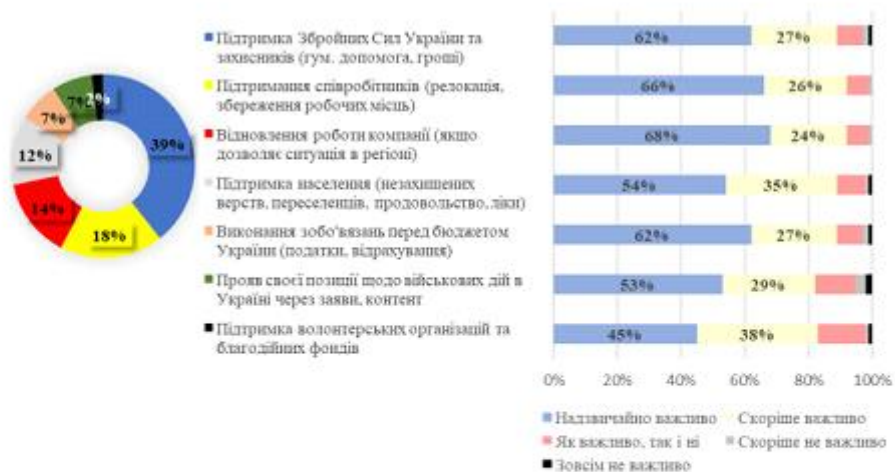


Рис. 1.3. Пріоритетність та ступінь важливості напрямків допомоги від вітчизняних організацій в напрямку реалізації їх соціальної відповідальності

Примітка. Складено на основі [31]

Отже, вітчизняні організації у час війни зіткнулися з новими труднощами, однак і при цьому поставили перед собою й низку нових завдань. На сьогодні організації не тільки не згорнули соціальні програми, а й намагаються вийти на новий рівень щодо впровадження принципів діяльності засадах сталого розвитку, що формується на принципах високої соціальної відповідальності, відповідального ставлення до довкілля та високої якості внутріорганізаційного управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1 Аналіз процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією

Аналіз процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією може бути важливим кроком для визначення ефективності та досягнення цілей у цій сфері. Наведемо ключові аспекти, які можна включити в аналіз такого процесу:

1. Стратегія і цілі. Організація має визначити свою стратегію та цілі у сфері соціальної відповідальності. Аналіз цього аспекту включає перевірку того, наскільки конкретні та досяжні цілі були встановлені, і як вони відповідають загальній стратегії організації.

2. Ресурси та бюджет. Оцінка наявних ресурсів, включаючи фінансові, людські та інші, необхідні для впровадження соціально відповідальних ініціатив. Це дозволить визначити, чи достатньо ресурсів для досягнення цілей організації у цьому напрямку.

3. Політики та програми. Аналіз існуючих політик та програм, спрямованих на підтримку соціально відповідальної поведінки. Оцінка їх ефективності та впливу на діяльність організації.

4. Залучення стейкхолдерів. Організація повинна взаємодіяти з різними стейкхолдерами, такими як споживачі, працівники, постачальники, громадські організації тощо. Аналіз цього аспекту допоможе визначити, наскільки ефективно організація залучає своїх стейкхолдерів до своїх соціально відповідальних ініціатив.

5. Моніторинг та відстеження результатів. Оцінка систем моніторингу та відстеження результатів соціально відповідальної діяльності. Це дозволить визначити, наскільки ефективно організація виконує свої цілі та чи потрібні корективи для досягнення кращих результатів.

б. Звітність та комунікація. Аналіз процесів звітності та комунікації організації щодо її соціально відповідальної діяльності. Це дозволить визначити, наскільки чітко та доступно організація спілкується зі своїми стейкхолдерами щодо своїх соціально відповідальних зусиль.

Аналіз цих аспектів допоможе організації оцінити свій поточний рівень соціальної відповідальності та визначити області для поліпшення та подальшого розвитку.

Під час дослідження нами буде здійснено процес формування соціально відповідальної поведінки на прикладі організації – товариства з обмеженою відповідальністю «Чумак». Ця організація уже 25 років успішно функціонує на ринку мебельної і деревообробної промисловості України, виготовляючи вироби з деревини й на замовлення елітні меблі. здійснює свою діяльність це підприємство у Львівській області та налічує на сьогоднішні близько 150 працівників.

ТзОВ «Чумак» було обране в напрямку дослідження через те, що воно сьогодні перебуває на етапі активного впровадження соціально відповідальної поведінки. Ним уже були здійснені певні заходи щодо покращення власної соціальної відповідальності та реалізована низка соціальних заходів й проектів на рівні їх території впровадження діяльності. Це товариство прагне в найближчій перспективі активно реалізовувати соціальні інструменти більш масштабного характеру. Як відомо для процесу реалізації соціально відповідальної поведінки організації необхідно:

- залучитися підтримкою стейкхолдерів та співробітників;
- здійснити аналіз аналогічної діяльності своїх конкурентів;
- сформувати програму дій та скласти план заходів;
- сформувати кілька альтернативних варіантів реалізації дій й здійснити пошук необхідних для цього ресурсів.

З метою, щоб процес соціально відповідальної поведінки був ефективним, його слід сформувати згідно до ключових принципів.

Першим принципом реалізації процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією є її відповідність базовій діяльності та функціоналу. Стосовно ТзОВ «Чумак» як виробника меблів з масиву деревини, то його діяльність безпосередньо пов'язана щодо використання ресурсів - лісів. Саме тому у цьому товаристві варто розвивати автентичність своєї соціальної відповідальності в напрямку захисту навколишнього середовища й збереження природи. У цьому напрямку, можна боротися з незаконною вирубкою лісів, сприяти збільшенню кількості насаджень, освоювати іноваційні технології обробки деревини, що б забезпечували скорочення кількості відходів та в результаті зменшували кількість використання природних матеріалів.

Другий принцип реалізації процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією полягає у відповідності обраного напрямку існуючим ресурсам організації. Він означає, що при реалізації соціально відповідальної поведінки слід врахувати яку саме кількість нематеріальних чи матеріальних ресурсів організація готова виділити на власну соціальну діяльність. Чи достатньо в організації кваліфікованих співробітників, котрі могли б реалізовувати цю роботу, чи відповідає обраний соціальний вектор рівню їх компетенції, чи ж чи має змогу організація залучити нових фахівців. Також тут варто оцінити можливість організації виділити окремі приміщення й техніку задля проведення соціальних заходів і врахувати існування чи можливість залучення інших ресурсів.

Третій принцип реалізації процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією є відповідність їх соціального вектору діяльності міжнародним нормам та стандартам. Якщо організація діятиме згідно до світових положень, то зможе одержати репутацію відповідального виробника на світовому ринку та збільшити привабливість для іноземних інвесторів чи партнерів по бізнесу. У цьому напрямку слід додержуватися

Цілей сталого розвитку ООН. Наприклад, досліджуваній організації варто включити в власну соціальну діяльність Цілі сталого розвитку, такі як:

- Ціль 12 - забезпечення переходу до раціональних моделей виробництва і споживання,

- Ціль 15 - раціональне лісокористування, захист і відновлення екосистем суші й забезпечення їх раціонального використання.

На наш погляд, ці цілі є актуальними для ТЗОВ «Чумак» внаслідок тісного зв'язку між основною діяльністю цієї організації і основними положеннями цих цілей.

Згідно четвертого принципу соціальна відповідальність має характеризуватись новизною й інноваційністю. Це може відобразитися як нововведення в певних видах діяльності організації, видозмінення її планів діяльності чи шляхом втілення на практиці індивідуальних рішень під час розв'язання актуальних питань діяльності. Цей принцип також означає, що організація повинна формувати нові підходи до соціальної відповідальності, котрі ще не застосовувалися її конкурентами, щоб привернути до себе більшу увагу стейкхолдерів.

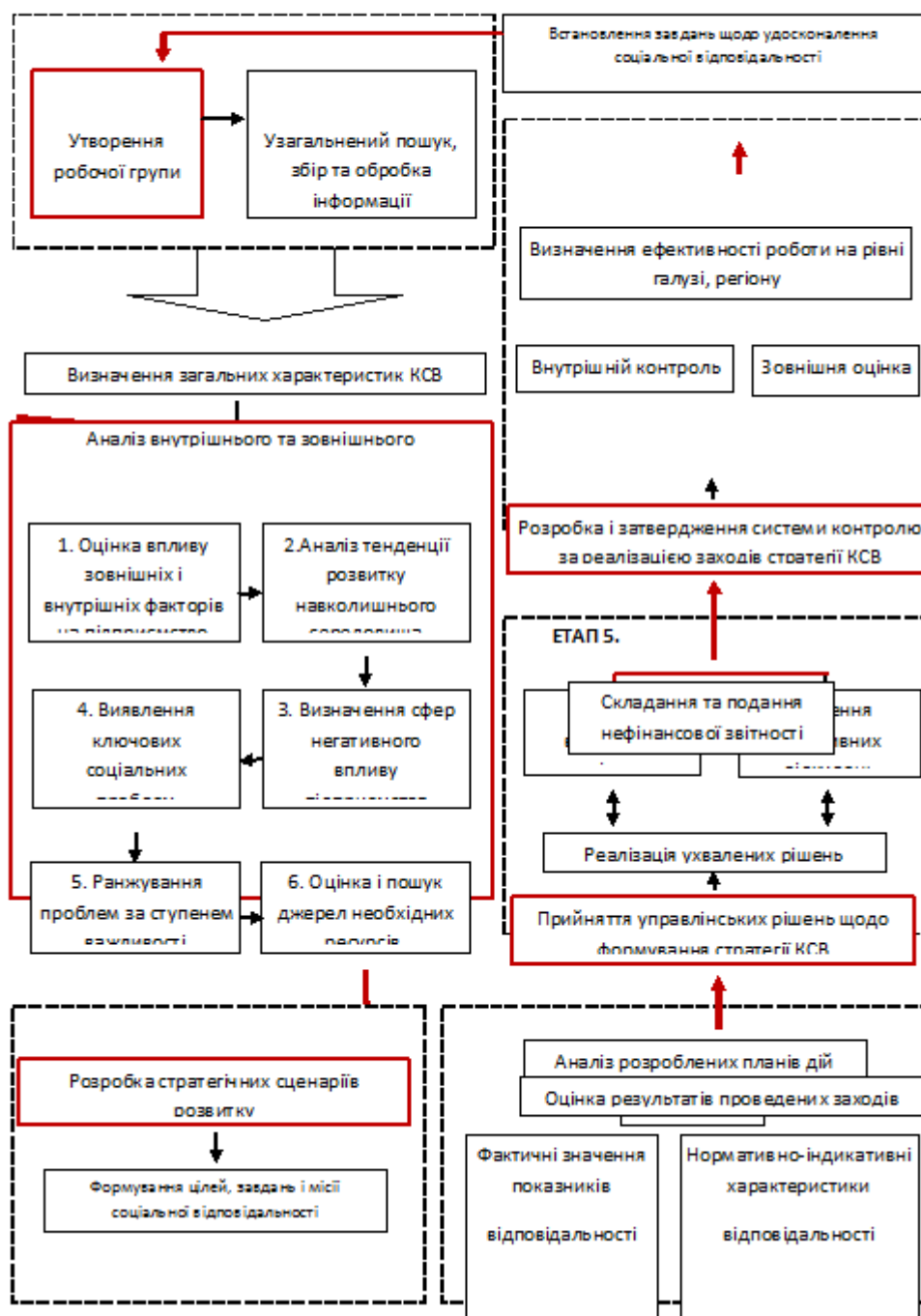
П'ятий принцип демонструє обов'язок організації постійно змінюватись й пристосовуватися до вимог зовнішнього середовища.

Шостий принцип реалізації процесу формування соціально відповідальної поведінки організацією полягає в тому, щоб її результати приносили користь середовищу її функціонування, суспільству в цілому. Саме задля цього має реалізуватися соціально відповідальна діяльність і без позитивних результатів, котрі можуть оцінити стейкхолдери організації, вона є неефективною і не тільки не принесе користі, але й завдаватиме шкоди організації. Організація повинна постійно моніторити базові потреби та запити власного оточення та згідно них складати план соціальних ініціатив.

Врахувавши специфіку діяльності ТзОВ «Чумак», ми виокремили шість етапів процесу формування стратегії соціальної відповідальності для цієї організації:

1. Створення робочої групи.
2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Формування стратегічних алгоритмів розвитку соціальної відповідальності.
4. Аналіз фактичних даних із існуючим на ринку індикативним рівнем реалізації.
5. Прийняття нових управлінських рішень в напрямку формування стратегії соціальної відповідальності.
6. Формування та затвердження системи контролю.

Процес формування стратегії соціально відповідальної поведінки для ТзОВ «Чумак» наведено на рис. 2.2.



Враховуючи результати процесу реалізації соціально відповідальної поведінки повинен формуватися звіт по соціальній відповідальності. В практиці діяльності ТЗОВ «Чумак» як правило встановлюються нові завдання в напрямку подальшої соціальної роботи на ринку та всередині організації.

Враховуючи те, що на сьогоднішній день ТзОВ «Чумак» має обмежений бюджет на соціальну відповідальність, при формуванні його соціально відповідальної поведінки йому слід підходити виважено та системно до визначення низки потреб кожної з груп стейкхолдерів, котрі мають вплив на його діяльність підприємства. ТзОВ «Чумак» слід обирати виключно ті проблеми для вирішення, які забезпечить йому максимальний ефект та суспільну й ринкову користь. Саме тому під час розробки альтернативних варіантів реалізації соціальних заходів слід вірно розставити пріоритети й обрати найкращий вектор соціальної відповідальності.

Паралельно до формування соціально відповідальної поведінки, ТзОВ «Чумак» активно проводить заходи й роботу зі своїм персоналом задля пришвидшення процесу впровадження соціальної діяльності, зокрема:

- навчає персонал соціальній відповідальності;
- веде діалог з потенційними стейкхолдерами, на які спрямовується соціальна активність задля налагодження контакту й одержання додаткової інформації про оптимізацію соціальних проектів й мінімізації потенційних ризиків щодо цих ініціатив;
- налагоджує співпрацю з публічним сектором, зокрема місцевими органами влади.

2.2. Аналіз реалізованих соціальних проектів ТзОВ «Чумак»

У ТзОВ «Чумак» соціально відповідальна поведінка знаходиться на стадії активного розвитку. Ця організація вже давно реалізує заходи щодо соціальної відповідальності, однак здебільшого вони здійснювалися на рівні організації та були спрямовані на роботу з персоналом. Проте керівництво ТзОВ «Чумак» усвідомлює, що задля того щоб здобути довгостроковий успіх в нинішніх складних ринкових умовах й підвищити особисту конкурентоздатність, недостатньо тільки розвиватись в напрямку соціально відповідального роботодавця та дбати про добробут співробітників, а слід

забезпечувати соціальну стабільність та здійснювати масштабні соціальні проекти.

Саме тому ТзОВ «Чумак» щороку намагається покращувати власну соціальну відповідальність, спрямовувати більше зусиль в напрямку його соціального розвитку та приймати максимальну участь в різних соціальних програмах.

За останні кілька років діяльності ТзОВ «Чумак» реалізувала низку соціальних заходів локального значення, що були зорієнтовані на соціальну допомогу суспільству, розвиток відповідального партнерства, працевлаштування молоді, підтримку здорового способу життя тощо.

На сьогоднішні ТзОВ «Чумак» обрала для себе 4 базові напрями розвитку соціальної відповідальності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Базові напрями соціально відповідальної поведінки ТзОВ «Чумак»

Примітка. Складено автором самостійно

Менеджмент ТзОВ «Чумак» вважає, що фахові й задоволені умовами праці співробітники є головним фактором успішного розвитку їх організації, а найважливішими вкладеннями в розвиток та стабільність є інвестиції у власні кадри. Саме тому як відповідальний роботодавець компанія здійснює свою діяльність уже тривалий час, а відсоток програм спрямованих на розвиток її працівників є найбільшим серед всієї низки

соціальних заходів, що реалізовувалися організацією. У напрямку задоволення потреб власних працівників ТзОВ «Чумак» реалізує низку соціальних ініціатив в таких напрямках .

1. Розвиток й навчання персоналу. В ТзОВ "Чумак" постійно проводяться програми навчання для різних категорій працівників з метою розвитку їх здібностей та підвищення компетенцій. Всю сукупність освітніх програм, спрямованих на розвиток кадрів ТзОВ «Чумак», можна розділити на 3 групи: базові, практичні й інноваційні програми (рис. 2.4).

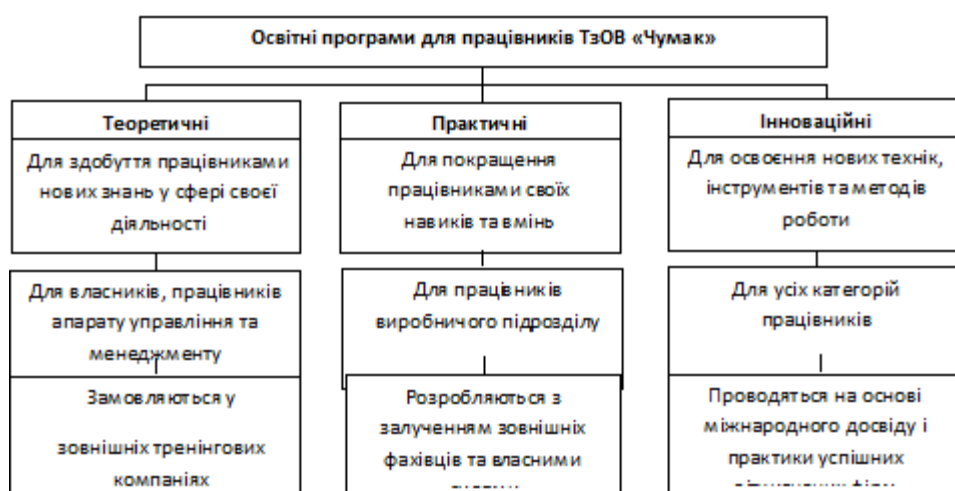


Рис. 2.4. Основні напрямки освітніх програм для працівників ТзОВ «Чумак»

Примітка. Складено самостійно

Наприклад, працівники відділу менеджменту з певною періодичністю проходять курси онлайн задля удосконалення власного стилю управління, що оплачуються ТзОВ "Чумак". Такі тренінги і курси навчають працівників новим інструментам роботи й методам налагодження взаємодії із підлеглими. Стосовно виробничого персоналу, то їм проводяться навчання більш практикоорієнтованого характеру. Зокрема, начальників виробничих бригад періодично спрямовують на навчання, під час котрого їх ознайомлюють із новими підходами до обробки деревини, новими тенденціями, новими секретами дизайну й оздоблення. Також співробітникам ТзОВ "Чумак" показують як на практиці застосовувати одержані знання та як користуватися цими інструментами й допоміжними засобами по роботі з

деревиною, що сприяють зменшенню ресурсозатратності виготовленої продукції. До війни, щоб безпосередньо побачити нові вироби провідних компаній мебельної сфери, представники ТзОВ "Чумак" часто відвідували українські й міжнародні виставки.

Керівництво ТзОВ «Чумак» сприяє здобуттю освіти співробітниками, бо на підприємстві працюють студенти, котрі паралельно одержують освіту й коли їм потрібно відлучитися від професійної діяльності через складання сесії, керівництво надає їм відпустку чи за можливості на цей період дозволяє працювати дистанційно.

2. Забезпечення безпечних умов праці. Особливості діяльності ТзОВ «Чумак» змушує його менеджмент здійснювати постійну роботу щодо покращення умов праці. На жаль, частина працівників організації здійснюють свій функціонал на виробничих цехах, що мають постійний шум від роботи верстатів, машин, устаткування; порохом від шліфування чи розпилювання й постійними випарами лаків, фарб, й інших сполук і розчинів, котрими обробляють майбутні вироби. В напрямку сприяння збереженню здоров'я співробітників, менеджмент ТзОВ «Чумак» обов'язково попереджає їх про потенційну наявність на робочому місці небезпеки або ризику. Інженерно-технічні працівники й фахівці відповідних служб займаються формуванням та виконанням низки заходів щодо поліпшення умов праці й побуту, дотримання законів про охорону праці й виконання рішень щодо тих питань. Минулого 2023 року два виробничі цехи ТзОВ «Чумак» були обладнані новітньою вентиляційною системою і на цей момент всі працівники забезпечені потрібним захисним обладнанням - масками, навушниками, формою тощо. Щороку у ТзОВ «Чумак» відбувається медичний огляд працівників, котрі працюють в шкідливих умовах праці й водіїв транспортних засобів.

Задля своєчасного одержання медичної допомоги при потенційному настанні нещасних випадків, на території ТзОВ «Чумак» функціонує спеціальний медичний кабінет, де працює медсестра і в якому завжди є

медичні препарати першої необхідності. У цьому кабінеті працівники ТзОВ «Чумак» також мають змогу безоплатно пройти обстеження та за необхідності пройти курс лікування.

Однак, цих зусиль, на нашу думку, все ж недостатньо для повного розв'язання проблеми щодо шкідливого впливу діяльності ряду працівників на їх здоров'я, тому вона й на далі є актуальною в напрямку посилення внутрішньої складової соціальної відповідальності.

Показовими соціальними заходами, що проводить ТзОВ «Чумак» в напрямку покращення побуту співробітників є:

- всі працівники, котрі проживають в довколишніх населених пунктах, безоплатно довозяться до місця роботи та розвозяться додому;
- співробітники купують обід по 50% знижці, а решту вартості за них платить ТзОВ «Чумак»;
- ТзОВ «Чумак» щорічно частково оплачує кілька путівок на бази відпочинку для дітей працівників;
- робочі місця менеджерського персоналу обладнані необхідною технікою й інструментами комунікації.

3. Тимбилдинг для працівників. Це один з ключових факторів успішної їх діяльності, бо саме в колективі формуються сприятливі умови для спільної діяльності, акумулюються особисті резерви кожного співробітника, підвищується досягнення загальної мети діяльності організації. Це забезпечує продуктивність праці, прихильність працівників й їх здатність успішно долати професійні труднощі.

4. Стимулювання та мотивація персоналу. Без ефективної мотивації повноцінний процес діяльності є не можливим. Тому ТзОВ «Чумак» намагається максимізувати бажання своїх співробітників до продуктивної та результативної діяльності, здійснюючи для цього низку соціальних заходів:

- надання додаткових виплат, премій, винагород окремим працівникам або бригадам за швидке виконання замовлень, значну кількість виконаних замовлень за рік. Окрім того, працівники виробничого підрозділу одержують

грошову винагороду, якщо в них немає прогулів за місяць без поважної на те причини;

- ТзОВ «Чумак» створює всі сприятливі умови для заохочення співробітників до інновацій, що потенційно здатні забезпечити для нього конкурентні переваги. У цьому напрямку інколи проводяться конкурси ідей щодо вирішення проблем або удосконалення існуючих характеристик окремих виробів. Найкращі проекти одержують винагороду та мають можливість їх реалізовувати на практиці.

Відповідальний партнер і виробник є другим масштабним напрямком, у якому менеджмент ТзОВ «Чумак» розвиває власну соціальну відповідальність. ТзОВ «Чумак» із моменту свого започаткування позиціонує себе як відповідальний виробник дерев'яних високоякісних меблів, а принципи соціальної відповідальності охоплені філософією, основними цілями й метою його діяльності.

Місією ТзОВ «Чумак» є багатогранний індивідуальний й водночас комплексний підхід до смаків кожного клієнта, а також жодних компромісів щодо якості продукції. Працівники ТзОВ «Чумак» стверджують, що їх організація чесно й прозоро працює з клієнтами, додержується всіх взятих на себе зобов'язань й готова реалізовувати побажання кожного клієнта щоб задовільнити максимально його потреби. Задля цього політикою ТзОВ «Чумак» передбачено такі соціально відповідальні кроки :

- кожен виріб виготовляється під конкретного замовника, котрий має можливість реалізувати власні ідеї, брати участь в розробці ескізів, і навіть виготовляти меблі із власних матеріалів;

- клієнти володіють можливістю ознайомитись з продукцією, які ТзОВ «Чумак» вже виготовляло, за допомогою каталогів;

- ТзОВ «Чумак» реалізує комплексний підхід до облаштування приміщень, тобто клієнт одразу може одержати різні за видами меблі, що виконані за ексклюзивними варіантами;

- клієнти мають змогу в будь-який час прийти на виробництво і за потреби внести корективи в замовлення.

Від початку війни ТзОВ «Чумак» допомагав працівникам в логістичних питаннях, займався координацією розселення в Україні та Польщі. Всі витрати щодо цього ТзОВ «Чумак» взяв на себе. Спільно з мережею супермаркетів ТзОВ «Чумак» здійснював підтримку соціально незахищених верст населення та внутрішньо переміщених осіб, а саме забезпечував їх продуктовими наборами.

На сьогодні, одним з ключових напрямків розвитку соціальної відповідальності цієї організації є налагодження міжнародної співпраці. ТзОВ «Чумак» прагне здійснювати соціальні програми та відповідні проекти за кордоном та здобувати довіру іноземних клієнтів, інвесторів і партнерів. Так як ця організація розташована не далеко до польського кордону, це досить реальна для втілення ініціатива, що відкриває перед нею реальні можливості та формує додаткові переваги перед іншими конкурентами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

"Розвиток та впровадження соціальної відповідальності – складний та довготривалий процес, який в Україні лише зароджується і потребує високого рівня економічної, політичної, моральної свідомості та соціальної відповідальності гравців управління на всіх рівнях, а також відповідні матеріально-технічні умови. Проте, є сподівання на те, що цей процес стане фактором оздоровлення та розвитку національної економіки та підвищить рівень суспільного добробуту" [28].

Однією з головних рушійних сил розвитку соціальної відповідальності будь якої організації на сьогодні є її інновації у соціальній сфері, у вигляді певних технологій соціальної роботи, які націлені на усі верстви населення, тобто це формування таких умов, що надають можливість підвищувати рівень життя громадян та зменшувати кількість осіб, котрі перебувають у складних життєвих обставинах й потребують допомоги. Ключовим аспектом соціальної інновації є позитивний ефект від запровадження нововведення, яка забезпечує користь суспільству загалом. На нашу думку, спочатку нові ідеї у соціальній сфері організації мають вирішувати актуальні суспільні проблеми, і тільки згодом ефект від цього виражатиметься в таких конкретних індикаторах, як зростання продажів, продуктивність праці, зменшення ризиків, втрат, що позитивно відобразатимуться у нефінансовій та фінансовій звітності діяльності організації.

У цьому напрямку Нами пропонується доповнити процес формування соціальної відповідальності організації в контексті діджиталізації, що в свою чергу має забезпечувати прозорість та облік дій. Вимогами до інформації, яку подає суспільству організація має бути чіткість, своєчасність,

правдивість та об'єктивність. Щодо головних аспектів в цьому напрямку, то можна виділити наступні:

- доступність інформації шляхом забезпечення доступу до інформації зацікавленим особам задля надання можливості оцінювати вплив дій й рішень на їх власні інтереси;
- етичність поведінки шляхом побудови поведінки організації на основі доброчесності й максимальної доброчинності;
- повага до інтересів стейкхолдерів;
- додержання норм верховенства права;
- додержання міжнародних стандартів ринкової поведінки.

"Діджиталізація бізнесу створює додаткову цінність компанії, додаткові конкурентні переваги – необмежені можливості комунікацій, продажу, залученні спеціалістів, брендингу, контролінгу, доступ до цифрових баз даних та інше" [17].

Інновації в напрямку забезпечення соціальної відповідальної поведінки організації володіють певною специфікою й відрізняються від інших такими особливостями:

- є результатом творчості й спільної роботи багатьох працівників організації;
- часто володіють великою невизначеністю наслідків;
- існують труднощі при оцінці їх ефективності;
- існує лаг часу між впровадженням інновації та їх проявом та ефектами.

Інновації в напрямку забезпечення соціальної відповідальної поведінки організації дозволяють їй розвивати власний ресурсний потенціал, повніше задовільняти потреби різних суспільних груп, ефективно реалізовувати нагальні суспільні проблеми, одержуючи при цьому більший позитивний результат. Важливим у цьому напрямку є пошук й формування нових ідей, бо без креативних соціальних проектів не буде шансів на їх реалізацію. Тому

менеджменту організацій слід створювати сприятливі умови задля заохочення співробітників до креативності й винахідливості.

Задля того, щоб працівники ТзОВ «Чумак» мали змогу успішно це реалізувати, його менеджменту слід допомогти їм відкрити їх креативний потенціал й мотивувати до генерування нових ідей. Є низка методик, що допомагають віднайти нові ідеї та креативні рішення щодо важливих суспільних проблем. Наприклад, ТзОВ «Чумак» може проводити серед співробітників тренінги й практикувати під час їх здійснення новітні методи пошуку й реалізації інноваційних ідей задля активізації соціальної відповідальності, які нами узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сучасні методи пошуку нових ідей

№	Метод	Автор	Суть методу
1.	Мозковий штурм	Алекс Осборн	Спільна одноразова робота групи працівників, спрямована на творчий пошук, як правило, нетрадиційних та креативних підходів до вирішення проблем. Основний принцип полягає в тому, щоб розвести в часі генерацію ідей та її критику.
2.	Шість капелюхів	Едвард де Боно	Методика дозволяє впорядкувати творчий процес за допомогою умовного надягання однієї з шести кольорових капелюхів. Кожен з капелюхів відповідає за певний етап пошуку нового рішення існуючої проблеми (аналіз цифр і фактів; негативні моменти; позитивні сторони проблеми; генерацію нових ідей; емоційні реакції та підсумки).
3.	Ментальні карти	Тоні Бюзен	У центр листа поміщають ключове поняття, а всі асоціації, гідні запам'ятовування, записують на гілках, що йдуть від центру. Процес малювання карти сприяє появі нових асоціацій, а образ отриманого «дерева» надовго залишається в пам'яті.
4.	Морфологічний аналіз	Фріц Цвіккі	Об'єкт потрібно розкласти на компоненти, вибрати з них кілька істотних характеристик, змінити їх і спробувати з'єднати знову. На виході вийде новий об'єкт.
5.	Метод трьох стільців	Волт Дісней	Стільці служать для того, щоб подумки зайняти різні перспективи при розгляді питання. Перший стілець займає «мрійник», другий стілець займає «реаліст», а третій – «критик». У такий спосіб можна розділити оцінювання ідей на окремі фази, які повинні бути незалежними одна від іншої.
6.	Метод фокальних об'єктів	Чарльз Вайтінг	Ідея полягає в тому, щоб об'єднати ознаки різних об'єктів в одному предметі.

Примітка. Складено на основі [29]

Ще однією пропонованою нами моделлю, на яку слід звернути увагу менеджерам ТЗОВ «Чумак», при формуванні соціально відповідальної поведінки є концепція «синьої економіки». "Особливістю синьої економіки є те, що основним критерієм результатів виробничої діяльності підприємства є, на відміну від традиційної економіки, не прибуток, а інтегральний еколого-економічний ефект. В основі концепції знаходиться розуміння логіки розвитку природних систем, їх збалансованості, які виходять за межі звичайного збереження ресурсів. Синя економіка це дещо більше ніж зелена економіка, адже вона передбачає не лише захист та відновлення природи, а

включає розвиток природних систем в цілому. У синій економіці стабільна фективність досягається заміною того, що не потребує розвивати нові промислові виробництва, вона пропонує значну кількість нових робочих місць, цінні продукти і соціальну справедливість" [1].

Також ТзОВ «Чумак» в напрямку удосконалення соціально відповідальної поведінки варто впроваджувати інклюзивну діяльність, яка допоможе розширювати доступ до якісної продукції організації осіб з обмеженими можливостями. Вже сьогодні ТзОВ «Чумак» має можливість забезпечувати таку реалізацію такими способами:

- створювати робочі місця для пенсіонерів, інвалідів, внутрішньо переміщених осіб;

- сформувати й запустити в виробництво доступні за ціною товари, що відповідатимуть потребам клієнтів з невисоким рівнем доходу. Зменшення вартості можна досягнути шляхом спрощення певних технологій виробництва й заміни окремих елементів декору на більш бюджетні.

"Важливим етапом реалізації процесу фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності повинен бути пошук джерел інвестування в реалізацію різноманітних соціальних проектів на підприємстві. Своєю чергою, механізми інвестування повинні бути зорієнтовані на розроблення та впровадження інновацій, зокрема, наприклад, перехід на використання ресурсозберіжних технологій дасть змогу зменшити витрати підприємства та приведе до економії ресурсів. Отримання доданої вартості та формування моделей її використання стане основою для забезпечення соціальної відповідальності за такими напрямками: створення специфічних соціальних фондів, активізація волонтерської діяльності, підтримка соціальних потреб тощо" [18].

Запровадження пропонованих заходів, на нашу думку, дозволить вирішити актуальні соціальні проблеми сьогодення, зумовлені падінням купівельної спроможності населення внаслідок воєнних дій. Однак, як зазначалось вище, впровадження таких соціальних ініціатив не завжди

забезпечуватиме позитивний результат, тому слід врахувати потенційні недоліки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Основні переваги та недоліки впровадження стратегічних інновацій у напрямку побудови соціально відповідальної поведінки організації

Переваги	Недоліки
Особистісні	
1. Реалізація особистого професійно-творчого потенціалу працівників 2. Підвищення якості трудового життя персоналу за рахунок більш повного задоволення потреб співробітників	1. Психологічні бар'єри у сприйнятті працівниками інновацій, як суто витратної категорії та можливий опір змінам.
Економічні	
1. Зростання прибутку у довгостроковій перспективі. 2. Перспективна економія коштів за рахунок автоматизації та модернізації виробництва. 3. Збільшення зацікавленості до підприємства з боку інвесторів та інших ділових партнерів.	1. Можливі необрунтовані витрати на впровадження неуспішних соціальних інновацій. 2. Тривалий термін оцінки впроваджених інновацій.
Іміджеві	
1. Покращення іміджевого статусу підприємства, що може його врятувати у період загострення кризового стану економіки.	1. Недовіра з боку населення, боязнь приймати новизну.
Соціальні	
1. Збільшення прихильності різних груп стейкхолдерів до діяльності організації. 2. Розвиток організаційної культури організації.	1. Збільшення соціальних обов'язків та рівня відповідальності підприємства перед наколишнім середовищем.

Примітка. Складено автором за [11].

На організаційному рівні на нашу думку, варто встановити певні мотиваційні інструменти для працівників за реалізацію конкретних запропонованих ініціатив, щоб активніше впроваджувати механізми, що сприяють вдосконаленню проектів соціальної відповідальності під час воєнного стану (рис. 3.1).

Пропонована ініціатива	Посади та обов'язки відповідальних керівників	Умови реалізації
Фінансування закупівель військово-технічної допомоги	Представник відділу фінансового забезпечення	Правильний розподіл технічної допомоги
Постачання медикаментів для забезпечення потреб лікарень та Збройних Сил України	Ініціативні волонтери організації	Пунктуальність у процесі доставки
Благодійність «День Збройних Сил»	Адміністрація підприємства та керівники структурних підрозділів	Адміністративна робота з персоналом та фандрайзингова діяльність
Здавання крові й плазми пораненим або травмованим військовим або цивільним	Представник медпункту організації	Організаційна робота серед працівників, підготовка приміщень та обладнання

Рис. 3.1 Пропоновані соціальні ініціативи та інструменти їх реалізації під час воєнного стану

Примітка. Складено на основі [31]

На перспективу формування соціально відповідальної поведінки організацій має базуватися на принципах Індустрії 4.0., що охоплює використання цифрових та інноваційних технологій, що орієнтовані на екологізацію виробництва та енергозбереження. За таких умов соціальна відповідальність забезпечиться за рахунок постійної модернізації, адаптації до суспільних викликів, які мають забезпечуватися відповідними соціальними заходами й програмами.

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність знаходить відображення у місії діяльності організації за допомогою налагодження конструктивного діалогу з усіма стейкхолдерами, що забезпечує можливість краще розуміти їх очікування і потреби.

Активна взаємодія організації із стейкхолдерами забезпечує її організаційний розвиток з позиції ефективного управління ресурсами. Це реалізується через формування унікальних зв'язків та відносин організації в напрямку забезпечення збалансованого оптимального адекватного реагування на часто суперечливі і завищені очікування стейкхолдерів.

Основним мотивом, що забезпечує дотримання соціально відповідальності організації, є тиск з боку різних груп стейкхолдерів. З цією метою менеджери формують матрицю стейкхолдерів. На наш погляд, існує гостра необхідність пошуку такої моделі, щоб задовольняла вітчизняну специфіку функціонування економічної системи та суспільства загалом.

При цьому зазначимо, що світові організації продемонстрували власну соціальну відповідальність внаслідок війни в Україні. Більшість світового бізнесу засуджує війну в Україні та у цьому напрямку дбає про власну соціальну відповідальність шляхом виходу із російського ринку. На сьогодні, під час воєнного стану, найбільша соціальна активність йде від українських компаній, що працюють у сфері мобільного зв'язку й телекомунікацій, у сфері харчової промисловості, доставки та логістики, фінансів й банківської сфери, компаній інформаційно-технологічного сектору.

Вітчизняні організації у час війни зіткнулися з новими труднощами, однак і при цьому поставили перед собою й низку нових завдань. На сьогодні організації не тільки не згорнули соціальні програми, а й намагаються вийти на новий рівень щодо впровадження принципів діяльності засадах сталого розвитку, що формується на принципах високої соціальної відповідальності, відповідального ставлення до довкілля та високої якості внутріорганізаційного управління.

ТЗОВ «Чумак» було обране в напрямку дослідження через те, що воно сьогодні перебуває на етапі активного впровадження соціально відповідальної поведінки. Ним уже були здійснені певні заходи щодо покращення власної соціальної відповідальності та реалізована низка соціальних заходів й проектів на рівні їх території впровадження діяльності. Це товариство прагне в найближчій перспективі активно реалізовувати соціальні інструменти більш масштабного характеру. Паралельно до формування соціально відповідальної поведінки, ТЗОВ «Чумак» активно проводить заходи й роботу зі своїм персоналом задля пришвидшення процесу впровадження соціальної діяльності, зокрема навчає персонал соціальній відповідальності; веде діалог з потенційними стейкхолдерами, на які спрямовується соціальна активність задля налагодження контакту й одержання додаткової інформації про оптимізацію соціальних проектів й мінімізації потенційних ризиків щодо цих ініціатив; налагоджує співпрацю з публічним сектором, зокрема місцевими органами влади.

Нами пропонується доповнити процес формування соціальної відповідальності організації в контексті діджиталізації, що в свою чергу має забезпечувати прозорість та облік дій. Інновації в напрямку забезпечення соціальної відповідальної поведінки організації дозволяють їй розвивати власний ресурсний потенціал, повніше задовільняти потреби різних суспільних груп, ефективно реалізовувати нагальні суспільні проблеми, одержуючи при цьому більший позитивний результат. Важливим у цьому напрямку є пошук й формування нових ідей, бо без креативних соціальних проектів не буде шансів на їх реалізацію. Тому менеджменту організацій слід створювати сприятливі умови задля заохочення співробітників до креативності й винахідливості.

Задля того, щоб працівники ТЗОВ «Чумак» мали змогу успішно це реалізовувати, його менеджменту слід допомогти їм відкрити їх креативний потенціал й мотивувати до генерування нових ідей. Також ТЗОВ «Чумак» в напрямку удосконалення соціально відповідальної поведінки варто

впроваджувати інклюзивну діяльність, яка допоможе розширювати доступ до якісної продукції організації осіб з обмеженими можливостями.

На перспективу формування соціально відповідальної поведінки організацій має базуватися на принципах Індустрії 4.0., що охоплює використання цифрових та інноваційних технологій, що орієнтовані на екологізацію операційної діяльності та енергозбереження. За таких умов соціальна відповідальність забезпечиться за рахунок постійної модернізації, адаптації до суспільних викликів, які мають забезпечуватися відповідними соціальними заходами й програмами.