

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ (ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ)**

УДК 331.101

**Білан О.С.**

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

**ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ  
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
RESEARCH OF THE FEATURES OF FORMATION OF CORPORATE  
SOCIAL RESPONSIBILITY PROGRAM**

**АНОТАЦІЯ**

В статті обґрунтовано думку, що кожне підприємство, яке планує довго і успішно працювати та дбає про свою ділову репутацію повинно розробляти програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на основі стратегічного підходу. Запропоновано основні етапи розробки та реалізації програми КСВ підприємства. Окреслено цілі програми КСВ, визначено основних стейкхолдерів та досліджено елементи програми. Доведено необхідність попереднього формування бюджету програми та обов'язкового оцінювання її ефективності з метою подальшого вдосконалення. Основними принципами формування програми корпоративної соціальної відповідальності визначено принципи стратегічності, системності, комплексності та ефективності.

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

**АННОТАЦИЯ**

В статье обосновано мнение, что каждое предприятие, которое планирует долго и успешно работать и заботится о своей деловой репутации должно разрабатывать программы корпоративной социальной ответственности (КСО) на основе стратегического подхода. Предложены основные этапы

разработки и реализации программы КСО предприятия. Определены цели программы КСО, определены основные стейкхолдеры и исследованы элементы программы. Доказана необходимость предварительного формирования бюджета программы и обязательной оценки ее эффективности с целью дальнейшего совершенствования. Основными принципами формирования программы корпоративной социальной ответственности определены принципы стратегичности, системности, комплексности и эффективности.

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

#### ANNOTATION

The article deals with the idea that every company, which plans a long and successful work and takes care about its reputation should develop programs of corporate social responsibility (CSR), based on a strategic approach. The main stages of development and implementation of the CSR program of the enterprise are proposed. The goals of the CSR program are outlined, the key stakeholders are identified and the elements of the program are explored. The necessity of preliminary formation of the program budget and compulsory evaluation of its effectiveness with the purpose of further improvement are outlined. The principles of strategic, systematic, integration and efficiency are determined as the main principles of the program of corporate social responsibility development.

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

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах усі підприємства, які працюють, впливають на суспільство. Такий вплив виявляється через виготовлення товарів та надання послуг, економічний та екологічний вплив тощо. Саме корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дозволяє кожному підприємству зробити власний вибір програми, яка відобразить стратегічне бачення і цілі підприємства. Розробка програми КСВ дозволяє діючим підприємствам відповідально підходити до своєї діяльності, враховувати її

вплив на суспільство в цілому, передбачати проблеми в майбутньому та пропонувати напрямки їх вирішення.

Незважаючи на окремі приклади впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність вітчизняних підприємств, більшість з них все ще не розробляє програм КСВ та не усвідомлює переваг від переходу на якісно новий рівень ведення бізнесу, що й обумовлює актуальність даної проблематики та необхідність подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблематики корпоративної соціальної відповідальності досліджували такі вчені як Д. О. Баюра, К. Девіс, П. Калита, А. Керролл, А.М. Колосок, М. Креймер, Л.В.Кулешова, І. Лебедев, Б. Новіков, О. Охріменко, О. М. Соляник та ін. Проте на сьогодні недостатньо розробленим залишається питання послідовності розробки та реалізації програми КСВ, що обумовлює необхідність детальніших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування програм корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств на основі стратегічного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство, яке прийняло рішення щодо необхідності розробки програми корпоративної соціальної відповідальності, повинно вибрати традиційну або стратегічну модель її реалізації. Традиційна модель КСВ передбачає періодичну участь підприємства в КСВ залежно від існуючих можливостей. Тобто, якщо на даний момент підприємство володіє необхідними коштами, воно може вкласти гроші в реалізацію програми КСВ, якщо у підприємства відсутні фінансові можливості, воно може призупинити реалізацію програми КСВ.

Варто зазначити, що стратегічний підхід до КСВ передбачає розробку довгострокової програми КСВ, яка враховує місію і стратегію підприємства та передбачає інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності в його основну діяльність. Такий підхід, на відміну від традиційного, дозволяє

виділяти кошти на реалізацію програми КСО на постійній основі, а не лише на окремі заходи.

На нашу думку, кожне підприємство, яке планує довго і успішно працювати та дбає про свою ділову репутацію повинне розробляти програми КСВ на основі стратегічного підходу. На рис.1 зображені основні етапи розробки та реалізації програми КСВ.



Рис.1. Етапи розробки та реалізації програми КСВ.

Варто пам'ятати, що для того, щоб програма КСВ приносила соціально-економічні результати, необхідна її інтеграція в стратегію підприємства. Тобто, основна діяльність підприємства і програма КСВ повинні мати однаковий вектор.

Отже, вибір цілей КСВ буде залежати від стратегії, яку обрало підприємство. Відповідно цілі КСВ повинні бути максимально наближеними до місії і стратегії та не суперечити їм. Тому спочатку необхідно визначити місію і основні стратегічні цілі підприємства, а згодом підібрати відповідні цілі КСВ.

Щодо цілей реалізації програми КСВ, то вони можуть бути різними. Розглянемо основні з них:

- 1) стабільність і стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;
- 2) збереження соціальної стабільності у суспільстві;
- 3) покращення іміджу підприємства, ріст його ділової репутації;
- 4) розвиток персоналу підприємства, що дозволяє не лише уникнути плинності кадрів, але й залучити кращих спеціалістів;
- 5) підвищення продуктивності праці на підприємстві;
- 6) просування товарів і послуг підприємства;
- 7) висвітлення інформації про діяльність підприємства в засобах масової інформації;
- 8) можливість залучення інвестиційного капіталу;
- 9) вихід на міжнародний ринок тощо.

Як бачимо, залежно від обраних цілей, програми можуть бути спрямовані або всередину підприємства (внутрішня програма КСВ), або за його межі (зовнішня програма КСВ).

Програми корпоративної соціальної відповідальності компаній можна умовно класифікувати за типами: 1) власні програми компаній; 2) програми партнерства із місцевими, регіональними та органами державного управління; 3) програми співпраці з громадськими та професійними об'єднаннями; 4) програми інформаційної співпраці із засобами масової інформації [1].

Після вибору цілей програми корпоративної соціальної відповідальності необхідно зосередити увагу на визначенні основних стейкхолдерів програми. Стейкхолдери - це зацікавлені особи (всередині підприємства або за його межами), які пред'являють певні вимоги до результатів діяльності підприємства. Серед безлічі стейкхолдерів виділяють: акціонерів, власників,

органи державної і місцевої влади, працівників, постачальників, споживачів, населення, інвесторів, кредиторів, конкурентів, професійні асоціації, громадські організації тощо. Інтереси акціонерів, інвесторів і постачальників напряду пов'язані з ефективністю управління підприємством. Наймані працівники очікують адекватної оплати праці, хорошого керівництва, можливостей професійного росту та побудови ділової кар'єри, належних умов праці та позитивної моральної атмосфери в колективі. Споживачів в першу чергу цікавить якість, безпека та доступність товарів і послуг. Адміністрації місцевих органів управління зацікавлені в своєчасному поповненні бюджету через податкові надходження від суб'єктів господарювання та у збереженні і створенні робочих. Інтереси кредиторів враховуються через своєчасне виконання зобов'язань (погашення кредитів і відсотків). Топ-менеджери зацікавлені в можливості управління фінансовими потоками тощо. Серед впливових стейкхолдерів виділяють уряд та місцевих жителів регіонів, на території яких розміщені підприємства. Тому варто пам'ятати, що окремі групи зацікавлених осіб (організації з захисту прав споживачів, професійні організації, природоохоронні організації) можуть здійснювати тиск на підприємство з метою дотримання ним законодавства, реалізації соціальних реформ тощо. Якщо одна з груп стейкхолдерів не задоволена діяльністю підприємства, її реакція може завадити подальшій його роботі.

Варто зазначити, що вибір основних стейкхолдерів необхідно здійснювати виходячи з цілей програми КСВ. Тобто, реалізація кожної окремої цілі передбачає врахування інтересів певного кола найбільш впливових стейкхолдерів. Крім того, необхідно обґрунтувати вибір кожного стейкхолдера та сформулювати їх список в залежності від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Наступним етапом розробки програми корпоративної соціальної відповідальності є визначення елементів програми. Визначення елементів програми КСВ залежить від низки чинників, які обов'язково необхідно враховувати, а саме:

- розмір підприємства та сфера його діяльності;

- фінансові можливості підприємства;
- лояльність і відданість працівників підприємства;
- співпраця з місцевими органами влади, населенням та громадськими організаціями тощо.

Детальніше зупинимося на основних можливих елементах програми КСВ (див.рис.2).

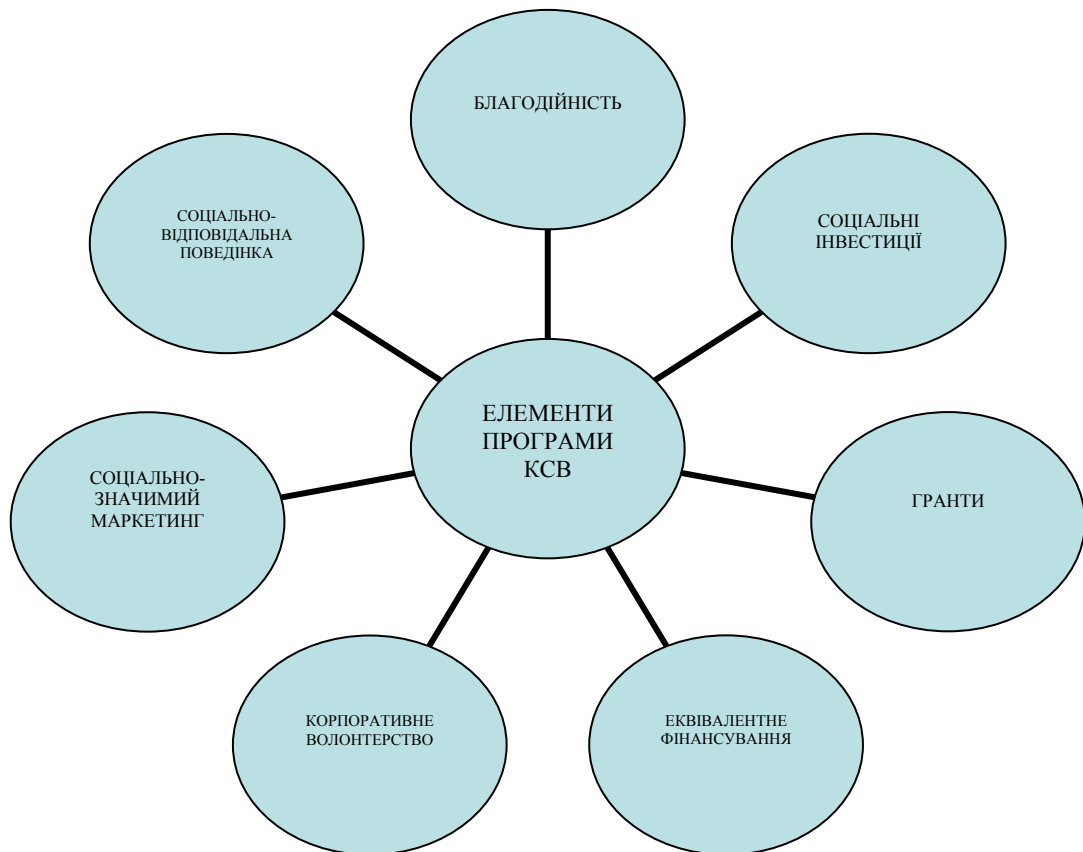


Рис.2. Основні елементи програми корпоративної соціальної відповідальності

1. Благодійність – це форма адресної допомоги, яку виділяє підприємство на реалізацію соціальних програм. Така допомога може набувати як грошової, так і натуральної форми (продукція, транспорт, адміністративні приміщення, які виділяє керівництво підприємства для реалізації соціальних проектів).

2. Соціальні інвестиції – це інвестування, яке спрямоване на реалізацію затверджених суспільно важливих соціальних проектів. Тобто, в даному випадку не розраховується ринкова дохідність інвестицій, а враховуються можливі соціальні та екологічні наслідки.

3. Гранти – форма адресної допомоги, яку виділяє підприємство на реалізацію конкретних соціальних програм. У більшості випадків гранти пов'язані з основною діяльністю підприємства, зокрема, її стратегічними цілями.
4. Еквівалентне фінансування – форма адресної допомоги, зміст якої полягає в спільному фінансуванні соціальних програм підприємствами, органами державного управління і некомерційними організаціями.
5. Корпоративне волонтерство – вид допомоги, що передбачає добровільну участь працівників підприємства в діяльності на користь місцевих громад.
6. Соціально-значимий маркетинг – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в спрямуванні відсотку від продажу певного товару (роботи, послуги) на реалізацію соціальних програм підприємства.
7. Соціально-відповідальна поведінка – форма діяльності підприємства, яка передбачає інвестування за різними напрямками, що ґрунтуються на дотриманні правил етичної поведінки [1-8].

Таким чином, для того, щоб визначити перелік заходів, необхідно співставити основних стейкхолдерів, їх інтереси та заходи, які зачіпають інтереси стейкхолдерів. Крім того, необхідно враховувати, що параметри кожного елементу програми КСВ розраховуються на певний проміжок часу, а тому, відповідно, можуть бути короткостроковими або середньостроковими. Відповідно, очікуваний результат від реалізації програми дозволяє оцінити значимість майбутніх результатів реалізації програми.

Варто враховувати, що очікуваний результат не обов'язково повинен вирішувати глобальні проблеми суспільства. В даному випадку достатньо, щоб він був пропорційним часовим та фінансовим витратам.

Важливим етапом розробки програми КСВ є формування бюджету програми. Витрати на реалізацію програми можуть визначатися двома способами:

- 1) за залишковим принципом і здійснюватися в залежності від їх наявності;
- 2) стати частиною щомісячних або щоквартальних відрахувань.



Перший спосіб є менш ефективним, адже підприємству буде важко очікувати результатів діяльності програм КСВ, оскільки заходи будуть фінансуватися не на постійній основі, а фрагментарно. Лише стратегічний підхід в процесі планування заходів програми КСВ забезпечить стабільні результати в даній сфері діяльності.

Окремо варто зупинитися на питанні визначення загального розміру бюджету програми КСВ. На нашу думку, загальний бюджет програми КСВ кожне підприємство повинно визначати самостійно як відсоток від обсягу його чистого прибутку, який щомісячно виділяється на реалізацію програм КСВ. Так само кожне підприємство повинно самостійно розподіляти бюджет КСВ на реалізацію конкретних заходів, при цьому, враховуючи певні умови:

- наскільки заходи, що заплановані в рамках реалізації програми КСВ є важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- відповідно до впливу даних заходів на усі групи зацікавлених осіб;
- необхідно співставити витрати на реалізацію окремих заходів з очікуваними результатами.

На завершальній стадії даного етапу необхідно здійснити обґрунтування розміру виділеного бюджету і розподілу витрат на реалізацію конкретних заходів.

Не менш відповідальним етапом є вибір відповідальних осіб за реалізацію програми корпоративної соціальної відповідальності. Як правило, відповідальними особами є практично усі працівники підприємства. Проте працівники, які відповідають за здійснення стратегічного планування на підприємстві, паралельно, розробляють програму КСВ. До реалізації конкретних заходів програми необхідно залучати працівники з різних відділів, залежно від змістового наповнення програми КСВ.

Після безпосередньої реалізації заходів програми необхідно визначити ефективність програми (шляхом співставлення ефекту і витрат) та запропонувати заходи щодо підвищення результативності програми. Оцінка ефективності програми КСВ повинна базуватися на основі принципу співставлення ефективності витрат на заходи і очікуваних результатів від їх

реалізації. Як правило, точно оцінити ефективність програм КСВ дуже складно, що обумовлено такими причинами:

- 1) значний масштаб проблеми соціальної відповідальності, яку вирішує підприємство, обумовлює необхідність залучення допомоги інших організацій, що, в результаті, ускладнює вимірювання вкладу кожного з них;
- 2) завершення реалізації заходів програми КСВ не співпадає у часі з вирішенням певної проблеми соціальної відповідальності;
- 3) необхідно враховувати, що кожна програма КСВ пов'язана зі стратегічним цілями діяльності підприємства. Тому треба визначати ефект від реалізації програми не лише для суспільства в особі стейкхолдерів, але й для підприємства.

Програми соціальної корпоративної відповідальності можуть спрямовуватися як на внутрішнє так і на зовнішнє середовище компанії. Прикладами внутрішніх програм можуть бути: безпека та гігієна праці, соціальна захищеність працівників, сприяння розвитку персоналу компанії, раціональне використання ресурсів, рециркуляція відходів. Серед зовнішніх програм найбільше поширення дістали такі: виробництво соціально значущих продуктів та послуг; використання у технологічному циклі вторинної сировини; відповідальність під час рекламних та маркетингових заходів в процесі просування продукції; взаємодія з місцевою радою та громадою щодо розвитку регіону; просвітницька діяльність; підтримка та активна співпраця з соціально – відповідальними партнерами [8].

В табл. 1 згруповані ефекти від реалізації програм КСВ.

Таблиця 1

Ефекти від реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності

Стосовно підприємства	Стосовно суспільства
1. Покращення іміджу підприємства	1. Покращення екологічної ситуації в регіоні
2. Підвищення кваліфікації персоналу	2. Покращення матеріального добробуту громадян,

	зменшення соціальної напруги
3. Зменшення плинності кадрів	3. Допомога соціально-незахищеним верствам населення
4. Покращення морального клімату в колективі	4. Покращення здоров'я людей
5. Залучення інвестицій	5. Локальний (точковий) ефект від реалізації окремого благодійного заходу
6. Стимулювання збуту	6. Організація дитячого дозвілля
7. Зростання впізнаваності бренду	7. Вирішення інших соціальних проблем

Крім того необхідно підтвердити правильність вибору того чи іншого заходу КСВ. Лише в тому випадку, коли співвідношення: витрати на заходи – ефект для підприємства – ефект для суспільства є оптимальним - вибір вважається правильним. Якщо ж дане співвідношення показує, що при високих витратах захід не принесе бажаного ефекту ні для підприємства, ні для суспільства, тоді необхідно приймати рішення про виключення даного заходу з програми КСВ.

На заключному етапі розробки і реалізації програми КСВ необхідно запропонувати заходи щодо підвищення результативності програм КСВ. Маючи досвід реалізації того чи іншого елемента програми необхідно оцінити можливості щодо покращення наступних програм та ефективнішого використання обмежених фінансових ресурсів.

Жодна організація не може функціонувати в ізоляції. В неї зазвичай складаються різні цільові аудиторії: споживачі, партнери, фінансові та суспільні організації, органи місцевого самоврядування. Компанія повинна чітко усвідомлювати не тільки сьогоденні але і майбутні вимоги до її діяльності. Програми КСВ повинні бути невід'ємною складовою всіх

організаційних та виробничих процесів а також післяреалізаційного обслуговування [8].

Отже, якщо підприємство має намір за допомогою програми корпоративної соціальної відповідальності зміцнити власну ділову репутацію, в процесі її розробки необхідно врахувати такі чинники:

- розвиток партнерських відносин із суспільством і владою;
- якість життя працівників підприємства;
- оптимальне співвідношення якості і ціни товару (робіт, послуг);
- внесок в розвиток місцевих громад;
- дотримання принципів добросовісної ділової практики;
- природоохоронна діяльність і ресурсозбереження;
- інформаційна відкритість підприємств і звітність в сфері КСВ.

**Висновки.** На нашу думку, програму корпоративної соціальної відповідальності можна вважати успішною в тому випадку, коли в процесі її розробки та реалізації вдалося поєднати головні стратегічні цілі підприємства:

- по-перше, в процесі реалізації програми КСВ продемонстровано соціальну відповідальність підприємства, що в подальшому позитивно позначиться на його діловій репутації;
- по-друге, програма враховує комерційні інтереси конкретного підприємства та сприяє розвитку його бізнесу.

Підсумовуючи вищесказане, окреслимо основні принципи, яких необхідно дотримуватися в процесі розробки програми КСВ:

- 1) стратегічності (програми КСВ повинні базуватися на основних положеннях загальної стратегії підприємства);
- 2) комплексності (необхідно враховувати усі напрямки реалізації програм соціальної відповідальності, вимоги якомога ширшого кола зацікавлених осіб-стейкхолдерів);
- 3) системності (орієнтуватися не на реалізацію окремих соціальних проектів, а виступати як системна діяльність, яка здійснюється підприємством на постійній основі);

4) ефективності (з метою ефективного використання усіх ресурсів підприємства необхідно ще на етапі прийняття рішення щодо реалізації програми КСВ розрахувати її результативність).

В процесі дослідження виявлено закономірність, яка полягає в можливості використання підприємством програм корпоративної соціальної відповідальності як комунікаційного інструменту для зв'язку з громадськістю, що дозволить привернути увагу до предмету діяльності підприємства.

Перспективами подальших досліджень за темою статті можуть бути: вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду практичної реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності; дослідження принципів формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності і її реалізації з врахуванням системного підходу.

#### Бібліографічний список:

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

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

3. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / А. М. Колосок // Економічний форум. - 2014. - № 1. - С. 249-253. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_46)

4. Кулешова Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства – [Електронний ресурс] / Л.В.Кулешова. - Режим доступу: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/ddma/Herald\\_1\(30\)\\_2013/article/13klvsde.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_1(30)_2013/article/13klvsde.pdf)

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

6. Новіков В. Програми соціальної відповідальності / В. Новіков, В. Жогло // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. - №1. – С.26-30.

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

8. Соляник О. М. Корпоративна соціальна відповідальність як складова ефективного управління компанією – [Електронний ресурс] / О.М. Соляник. - Режим доступу: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d090.pdf>

## REFERENCES

1. Baiura D. O. (2012) Sotsialna vidpovidalnist yak instrument udoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Social responsibility as an instrument for improving corporate governance in Ukraine]. Theoretical and applied issues of economics, vol. 1, pp. 204-210.
2. Kalyta P. (2013) Stalyi rozvytok. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Dilova doskonalist [Sustainability. Corporate Social Responsibility. Business perfection]. Standardization, certification, quality, no. 1, pp.31-36.
3. Kolosok A. M. (2014) Sotsialna vidpovidalnist v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Social responsibility in the corporate governance system]. Economic forum (electronic journal), no. 1, pp. 249-253. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_46) (accessed 28 Juni 2017).
4. Kulieshova L. V. (2013) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument staloho rozvytku pidpriemstva [Corporate Social Responsibility as an instrument for sustainable enterprise development]. Herald Donbass state-owned machine-building academy (electronic journal), no. 1, pp. 195-199. Available at: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/ddma/Herald\\_1\(30\)\\_2013/article/13klvsde.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_1(30)_2013/article/13klvsde.pdf) (accessed 28 Juni 2017).

5. Lebediev I.V. (2013) Zabezpechennia staloho rozvytku na zasadakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Ensuring sustainable development on the basis of Corporate Social Responsibility]. Actual problems of the economy, vol.139, no.1, pp.106-116.
6. Novikov V., Zhohlo V. (2013) Prohramy sotsialnoi vidpovidalnosti [Social Responsibility Programs]. Standardization, certification, quality, no. 1, pp.26-30.
7. Okhrimenko O.O. (2015) Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. Kyiv. (in Ukrainian).
8. Solianyk O. M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak skladova efektyvnoho upravlinnia kompaniieiu [Corporate social responsibility as a component of effective management a company] Available at: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d090.pdf> (accessed 29 Juni 2017).