



УДК: 331.105:658.3

Лазоренко Л. В.<sup>1</sup>

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ**

*У статті розглянуто сутність, принципи та складові корпоративної соціальної відповідальності в окремих підприємствах України та визначено особливості побудови стратегічного управління діяльністю на соціальних засадах.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, бізнес, сталий розвиток.

### **ВСТУП**

Соціальна відповідальність підприємств у сучасних умовах є невід'ємною складовою їх ефективної діяльності. Соціально

---

<sup>1</sup> Рецензент – Радзівський О. І., д. е. н., професор



відповідальні організації здійснюють вагомий внесок в розвиток суспільства, адже на власному прикладі демонструють ставлення до свого персоналу, навколишнього середовища, результатів своєї діяльності та країни в цілому. З іншого боку, висока корпоративна культура та відповідальність підприємств сприяє підвищенню їх фінансових можливостей, тому що такі організації мають досить високу репутацію як в Україні, так і за кордоном, що є причиною успішного ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню належної уваги до інтересів споживачів, клієнтів, партнерів і навіть конкурентів; запровадження правил раціонального менеджменту та належного контролю.

Питаннями корпоративної відповідальності бізнесу на сьогоднішній день займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед таких можна зазначити: О. Амосова, Д. Баюру, Р. Колишко, А. Куліша, О. Лазоренко, О. Петроє, Н. Супрун та інших. Поглиблене наукове дослідження з даної тематики пов'язане з поєднанням стратегічного управління підприємством з його корпоративною соціальною відповідальністю, а саме з вивченням можливостей формування стратегій розвитку організації, яка б ґрунтувалася на соціальній відповідальності бізнесу, що, в свою чергу, сприяло б підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою дослідження є розвиток теоретичних питань і розробка практичних рекомендацій щодо формування соціальної стратегії діяльності підприємств, побудованої на засадах корпоративної відповідальності.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Більшість українських бізнес-компаній не розуміє, що таке соціальна відповідальність, а отже, не спрямовує свою діяльність в цьому напрямку. На початку слід визначити, що являє собою корпоративна соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність організацій за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства.

Сталий розвиток компанії – це основна її мета, яка визначає подальшу діяльність організації. Економічний ефект сталого розвитку – це прибуток, а прибуток, в свою чергу, – це певні гарантії на майбутнє. Гроші дають владу, влада збільшує доходи, а більші доходи відкривають більші можливості. «Яка справа приносить людині



найбільше задоволення? Отримання прибутку», – так говорив один із семи мудреців Греції Біант із Прієни. Чи може нерентабельна організація бути соціально відповідальною? І чи всі високоприбуткові організації є соціально відповідальними? На жаль, і на перше, і на друге запитання швидше за все отримаємо негативну відповідь. У чому ж причина?

Не маючи достатньо коштів, підприємство не може реалізувати різні соціальні програми, турбуватися про добробут своїх співробітників, суспільства і екологію. Для їх впровадження потрібні кошти. Тому соціально відповідальною може бути лише потужна, успішна, прибуткова компанія. Але що заважає успішним бізнес-структурам бути соціально відповідальними?

По-перше, відсутність розуміння корпоративної соціальної відповідальності; по-друге, небажання керівництва здійснювати подібні програми; по-третє, спрямованість корпоративної культури на економічні цілі. Зупинимося більш детально на третій причині. У світовій теорії менеджменту існує дві концепції соціальної відповідальності бізнесу [2, с. 248]:

1. Організація повинна переслідувати тільки економічні цілі, а її соціальна відповідальність зводиться лише до максимізації прибутку, тобто така бізнес-структура забезпечує роботою певних членів суспільства, її діяльність приносить дивіденди для акціонерів – іншої категорії населення. Таким чином, дана концепція полягає в тому, що, забезпечивши економічні потреби окремих громадян, можна сприяти їх соціальному розвитку. Іншими словами, компанія дає гроші людям, на які вони можуть самостійно придбати потрібні їм соціальні блага.
2. Бізнес не повинен обмежуватися лише економічними цілями, а має враховувати соціальні аспекти впливу своєї діяльності на працівників, споживачів і місцеве співтовариство.

Якщо корпоративною культурою компанії передбачено дотримуватися першої концепції соціальної відповідальності бізнесу, то це і є поясненням третьої причини невпровадження програм корпоративної соціальної відповідальності організацією.

Головне завдання бізнесу – знайти золоту середину між своїми економічними і соціальними цілями та намагатися їх поєднати і створити таку корпоративну культуру, щоб через більші економічні здобутки сприяти розвитку соціальних програм.

Розглянемо приклади реалізації корпоративної соціальної відповідальності окремими компаніями.

Компанія «Систем Кэпитал Менеджмент» (СКМ) була заснована у 2000 році, діяльність її зосереджена у шести основних галузях економіки: металургія, енергетика, фінанси, телекомунікації, засоби масової інформації, нерухомість. Окрім того, СКМ володіє і керує



активами інших секторів економіки, включаючи роздрібну торгівлю, видобуток і переробку глини, автозаправні станції, футбол.

У діапазоні із зацікавленими сторонами і з врахуванням міжнародного досвіду СКМ визначила шість сфер корпоративної соціальної відповідальності [3, с. 11–28]:

1. Корпоративне управління, завдання якого полягає в тому, щоб забезпечити ефективний контроль за діяльністю компанії з боку акціонерів. Система корпоративного управління сприяє ефективному управлінню інвестиціями компанії, зниженню ризиків, дозволяє враховувати інтереси акціонерів, менеджменту та інших зацікавлених сторін. В компанії створюються різні спостережні ради для всіх галузей холдингу.
2. Умови праці включають безпеку життя і охорону здоров'я. Компанія здійснює інвестиції в охорону праці. Також організація має власні медичні центри, де можуть лікуватися її співробітники. СКМ забезпечує гідну зарплату своїм працівникам, а також надає соціальний пакет, який постійно вдосконалюється. Компанія інвестує у навчання і підвищення кваліфікації власних співробітників.
3. Екологія. Компанія здійснює капітальні інвестиції у сучасні технології, які дозволяють економити енергію, повторно використовувати воду, знищувати відходи, тобто зберігати природні ресурси, знижуючи в той же час собівартість виробництва.
4. Взаємодія з суспільством. СКМ має свій корпоративний благодійний фонд «Розвиток України», через який компанія здійснює інвестування у суспільний розвиток.
5. Соціальне інвестування здійснюється також через фонд «Розвиток України».
6. Спонсорство і благодійність. Група СКМ спонсує освіту, культуру та спорт.

У 2002 році компанія «Воля» прийняла Корпоративний кодекс, який визначає принципи функціонування і позиціонування компанії в українському бізнесі. Відповідно до цього фундаментальними засадами діяльності компанії є професіоналізм, якість та надійність.

Ключовими напрямками корпоративної соціальної відповідальності компанії «Воля» є [4]:

- розвиток персоналу;
- впровадження стандартів якості;
- сприяння прозорим і відкритим відносинам бізнесу з органами влади, створення рівних умов ведення бізнесу, протидія корупції;
- інвестиції в інформаційний розвиток суспільства;



- проекти для соціально незахищених категорій громадян («Воля» була офіційним спонсором Національної паралімпійської збірної у червні 2008 року).

Компанія Telenor тримає контрольний пакет акцій компаній «Київстар», «Міратек», «Інфопульс» та значний пакет акцій компанії «Білайн». Telenor слідує двом основним цілям корпоративної соціальної відповідальності організації:

1. Збільшити позитивний внесок бізнесу у розвиток суспільства.
2. Створити відповідальний бізнес.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу корпоративної соціальної відповідальності різних компаній, можна зробити висновок, що їх дії подібні, а також спільним для діяльності досліджених компаній є наявність значної суми прибутку.

Всі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані та призводять до значних змін. Окремі компоненти середовища по-різному впливають на підприємства та мають певну специфіку. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Постійний моніторинг факторів середовища становитиме основу для прийняття своєчасних управлінських (у першу чергу стратегічних) рішень стосовно того або іншого впливу зовнішнього середовища.

У сучасних умовах діяльності стратегічне управління являє собою забезпечення реалізації цілей підприємства України в умовах динамічного, мінливого й невизначеного зовнішнього середовища. Це дозволяє раціонально використовувати існуючий потенціал і залишатися прийнятною до зовнішніх вимог. Підприємство – це відкрита система, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів, і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Кожне підприємство намагається побудувати свою діяльність, визначивши для себе перспективи розвитку та шляхи їх досягнення. Саме на цьому і відбувається формування окремих стратегій функціонування організації.

Стратегія – це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо ринкові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [1, с. 54].

Розглянемо загальні стратегії діяльності підприємства. Серед них можна виділити наступні:



- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:
  - експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
  - диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
  - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
  - глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок:
  - захисту частки ринку;
  - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
  - модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок:
  - скорочення витрат та відсікання зайвого;
  - коротко- та довгострокової реструктуризації;
  - освоєння нових видів діяльності та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності:
  - скорочення частки ринку;
  - організований відступ;
  - «збирання врожаю»;
- 5) стратегія ліквідація:
  - санація (розпродаж);
  - процедура банкрутства;
  - закриття;
- 6) комбінація вищезгаданих стратегій.

Корпоративна (загальна) стратегія підприємства повинна відображати стратегію конкурентної боротьби, правила використання внутрішніх ресурсів, їх концентрацію на тих бізнес-одиницях, розвиток яких забезпечує ключові фактори успіху. Така стратегія може мати наступальний, оборонний або компромісний характер.

Основне завдання корпоративної стратегії – визначення шляху розвитку з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища. Процедура розробки корпоративної стратегії завершується формуванням плану (проекту) розвитку організації, в якому зазвичай відображено такі основні питання: вибір галузей і функціональних сфер діяльності; опис видів передбачуваних до випуску продуктів; складання переліку технологій, планованих до використання; визначення типів необхідних ресурсів і джерел їх придбання.

Засобом ефективного вирішення завдань корпоративної стратегії є формування функціональних стратегій, для яких метою є реалізація загальної стратегії. Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління



персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, беручи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх [5, с. 186].

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної й ділової стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, фінансову, виробничу та інші. Основне призначення функціональних стратегій – розподіл ресурсів окремого відділу чи служби і визначення ефективного внеску функціонального підрозділу в ділову і корпоративну стратегію.

Поняття функціональної стратегії набуває особливого сенсу, тому що воно відбиває проникнення стратегічного мислення на більш низькі управлінські рівні і сприяє формуванню в компанії зовсім нового підходу до бізнесу в умовах жорсткості конкурентного середовища.

Тобто функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу, корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо [5, с. 214].

Соціальна стратегія є складовою функціональної стратегії діяльності підприємства, тому що саме вона повинна забезпечувати перебіг подій та розвитку організації. Соціальна стратегія розвитку має базуватися на корпоративній відповідальності, забезпеченні високої ефективності, конкурентоспроможності підприємства та формувати достатні його доходи.

### **ВИСНОВКИ**

Отже, для того щоб розробити соціальну стратегію з корпоративної відповідальності, необхідно:

- 1) мати сталу підтримку вищого керівництва, власників та провідних працівників компанії;
- 2) здійснювати аналіз відповідної діяльності аналогічних компаній;
- 3) підготувати програму дій;
- 4) розробити варіанти можливих заходів реалізації програми дій;
- 5) розробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній та зовнішній корпоративній соціальній відповідальності, які б збігалися з бізнес-стратегією конкретної компанії.

Важливо наголосити, що корпоративна соціальна відповідальність не тотожна благодійності. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності передбачає впровадження довгострокової програми дій, націлених на одне з важливих для будь-якої організації завдань – підвищення її привабливості для інвесторів, органів влади та працівників.



### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник/ О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник: у 3 томах. Т. 1. / Й. С. Завадський. – К. : Видавництво Європейського університету, 2002. – 542 с.
3. Отчет об устойчивом развитии группы «Систем Кэпитал Менеджмент» за 2011 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM\\_Sustainability\\_Summary\\_Report\\_2011\\_Ru.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_Sustainability_Summary_Report_2011_Ru.pdf)
4. Офіційний сайт компанії «Воля» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.volia.com>
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

*Дата надходження до редакції – 19.03.2013 р.*