

УДК 338.45:334.78

## ВНУТРІШНЯ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

### COMPANIES' INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: MAIN THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Лагута Я.М.

старший викладач кафедри менеджменту  
організацій і адміністрування,  
Житомирський державний технологічний університет

*У статті розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти внутрішнього складника корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Обґрунтовано системний підхід до реалізації напрямів внутрішнього складника соціальної відповідальності та доцільності її включення в стратегію підприємства, зокрема стратегічну карту розвитку за перспективами, що дасть можливість не тільки системно реалізовувати заходи, а й управляти та оцінити її ефективність*

**Ключові слова:** підприємство, корпоративна соціальна відповідальність, внутрішня корпоративна соціальна відповідальність.

*В статье рассмотрены основные теоретические и практические аспекты внутренней составляющей корпоративной социальной ответственности предприятий. Обоснован системный подход к реализации направлений внутренней составляющей социальной ответственности и целесообразности ее включения в стратегию предприятия, в частности в стратегическую карту развития по перспективам, что даст возможность не только системно реализовывать мероприятия, но управлять и оценить ее эффективность*

**Ключевые слова:** предприятие, корпоративная социальная ответственность, внутренняя корпоративная социальная ответственность.

*In the article the basic theoretical and practical aspects of the internal component of companies' corporate social responsibility have been considered. Systematic approach to the implementation of the directions of internal social responsibility and appropriateness of its inclusion into the company's strategy have been substantiated, in particular the strategic development map for perspectives that will allow us not only systematically implement measures, but also manage and evaluate its effectiveness*

**Keywords:** company, corporate social responsibility, internal corporate social responsibility.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна теорія і практика управління виділяє частіше всього три сфери корпоративної соціальної відповідальності відповідно до теорії стійкого розвитку: економічну, яка належить до сфери впливу на економічні інтереси зацікавлених сторін різного рівня; екологічну, яка пов'язана із впливом підприємства на навколишнє середовище і включає питання використання сировини, наявність викидів, відходів тощо; соціальну, яка належить до сфери впливу підприємства на соціальні системи, у рамках яких воно функціонує. Разом із тим, розглядаючи корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) підприємства, виділяють два основні вектори розвитку соціально відповідальної діяльності: внутрішню та зовнішню форми КСВ. Кожен із них має свої напрями та особливості розвитку. Кожен із напрямів та їх взаємозв'язок

є важливим для соціально відповідального бізнесу. Впровадження принципів КСВ на вітчизняних підприємствах пов'язано з низкою ще наявних проблем. Це передусім фінансово-економічна криза і, як наслідок, відсутність у підприємств фінансових ресурсів на запровадження соціальних програм; досі наявний негативний вплив періоду переходу до ринку, який характеризувався прагненням позбутися від соціальної інфраструктури; нерозуміння вищим керівництвом переважної більшості підприємств важливості КСВ та зв'язку КСВ і можливостей створення позитивного іміджу, покращення позиціонування підприємства на ринку; недооцінка як менеджментом, так і заінтересованими сторонами економічних вигід від реалізації КСВ на практиці, оскільки до цього часу панує думка, що дотримання принципів КСВ вимиває ресурси від вирішення більш важливих завдань у діяльності підприємства. Відсутність

цілеспрямованої державної політики у сфері КСВ також гальмує її впровадження в діяльність компаній. Це лише кілька причин, які негативно впливають на впровадження принципів КСВ на практиці. Разом із тим досі є потреба в розвитку наукових досліджень у сфері КСВ на рівні підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблемі розвитку внутрішньої соціальної відповідальності присвячено наукові праці як зарубіжних так і вітчизняних учених, серед них: О. Алексєєва, Н. Ахмедова, І. Беляєва, О. Березіна, О. Даниленко, В. Євтушенко, А. Керол, Р. Каплан, Н. Козлова, Н. Краснокутська, Н. Міценко, І. Міщук, Т. Мостенська, О. Охріменко, Л. Петрашко, А. Череп та ін.

Із погляду внутрішніх процесів компанії соціальна відповідальність розглядається як інвестування в людські ресурси, здоров'я та безпеку і зміни в управлінні. Вона також включає екологічно відповідальні практики, що стосуються управління природними ресурсами, які використовуються на виробництві [1].

Бізнес виграє від реалізації принципів соціальної відповідальності: зростає репутація організації; підвищується рівень довіри до діяльності компанії, якості її товарів і послуг; підвищується професіоналізм кадрового потенціалу; зростає лояльність співробітників до компанії; формується безпечне середовище діяльності; розвивається корпоративна політика [2, с. 63].

О. Алексєєва, фахівець у досліджуваному питанні, директор CAF Global Trustees, так характеризує сучасний рівень розвитку КСВ в Україні: «Соціальна відповідальність у нас часто означає просте відновлення стандартного соціального пакета радянських часів: безкоштовна медицина, продовольчі пайки тощо. Тоді як соціальна відповідальність – це зміни в корпоративній культурі, практиці договірних відносин між бізнесом, співробітниками, місцевим співтовариством і державою. Нині бізнес розуміє свою соціальну функцію занадто вузько, скоріше як безоплатну допомогу, ніж інвестиції у власне сталий розвиток. Щоб це подолати, необхідно піднятися над проблемою дитячих садків і перейти на якісно новий рівень соціальних стандартів компаній» [2, с. 65].

О. Охріменко та Т. Іванова зазначають, що трудові відносини у контексті КСВ є пріоритетними для більшості українських підприємств. Разом із тим розвиток цього напрямку в Україні пов'язаний із низкою проблем, які свідчать про відсутність КСВ або про його імітацію. Трудова парадигма КСВ охоплює низку напрямів: заробітна плата, навчання персоналу; недержавне пенсійне та медичне страхування тощо [2, с. 66].

Л. Петрашко, провівши власне дослідження 120 підприємств, відзначає, що «усі компанії-респонденти практикують певні соціально відповідальні заходи. Більшість національних рес-

пондентів на відміну від міжнародних ведуть КСВ не системно та не в рамках спланованої стратегії. Це означає, що КСВ не сприймається українськими бізнес-структурами як частина стратегічного менеджменту. Інструментами запровадження КСВ для багатьох із них є PR-заходи, Кодекси етичного ведення бізнесу, Кодекси корпоративної поведінки та стандарти звітності» [3].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз та вдосконалення теоретичних та практичних аспектів і напрямів реалізації внутрішньої соціальної відповідальності підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Традиційно в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності найбільша увага в працях учених приділяється розвитку відносин із працівниками підприємства, їх розвитку та соціальній захищеності. Подібний підхід виступає вже не просто як турбота про колектив, а розглядається як необхідна умова виживання і розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Не змінилася ситуація щодо розуміння соціальної відповідальності бізнесу як стратегії компанії, зокрема лише третина компаній має стратегічні плани соціально відповідальних заходів, тобто соціальна відповідальність поки не є частиною стратегічного менеджменту українських підприємств.

Якщо переглянути офіційні сайти провідних успішних вітчизняних підприємств, то в переважній більшості ті підприємства, на яких існує практика КСВ, для закріплення стратегії КСВ компанії використовують різні документи, але найбільш поширеним серед них виступає колективний договір. Зазначений факт ще раз підтверджує тенденцію інтерпретації КСВ як стратегію управління людськими ресурсами. Колективні договори зазвичай включають обов'язкову та добровільну частину соціальних пільг. В обов'язкову, як правило, входять усі пільги, передбачені трудовим законодавством, зокрема: робочий час та відпочинок, зайнятість, умови та оплата праці, охорона праці та здоров'я працівників, компенсації, пільги, гарантії, порядок вирішення спорів тощо. Разом із тим залежно від фінансових можливостей та рівня зацікавленості менеджменту в реалізації соціальних програм на підприємстві можуть бути надані та зафіксовані колективним договором додаткові компенсації та пільги (наприклад, придбання путівок, пільговий проїзд у відпустку, медичне обслуговування, часткова компенсація за оздоровлення дітей тощо), виплати (матеріальна допомога на оздоровлення, допомога багатодітним сім'ям, одноразова допомога працюючим учасникам анти-терористичної операції, одноразові матеріальні допомоги різного спрямування).

Зміст і структура колективного договору визначаються сторонами колективних переговорів. Обсяг соціальних зобов'язань, представлених у колективних договорах, дуже різний. Найчастіше він залежить від фінансово-економічного стану компанії, сформованих традицій, сили профспілкової організації, специфіки і шкідливості праці. Контроль над виконанням колективного договору здійснюється сторонами соціального партнерства, їх представниками, відповідними органами з праці. Відзначимо, що держава в особі органу з праці, який реєструє колективний договір, має провести його експертизу на предмет виявлення умов, які погіршують становище працівників порівняно з трудовим законодавством та іншими правовими актами.

Формальне викладення цінностей і принципів побудови ділових відносин компанії знаходить відображення на деяких підприємствах у корпоративному кодексі. У ньому представлена загальна ідеологія компанії, її цінності, етичні норми поведінки, бізнес-норми тощо. Зазначених правил та мінімальних стандартів, які вписані кодексом, повинні дотримуватися керівництво компанії, співробітники, постачальники, підрядчики та інші ділові партнери.

У результаті, розглядаючи внутрішню форму КСВ, часто не приділяють уваги такій важливій групі стейкхолдерів, як власники компанії (акціонери, власники часток), хоча без їх участі соціальні програми не зможуть бути прийнятні і реалізовані. Власники очікують прибутку від власних вкладень, вони розраховують на те, що компанія буде привабливою на ринку праці, на зростання її капіталізації, на стійкість і надійність бізнесу [4, с. 155]. Удалим є приклад побудови та реалізації карти КСВ корпорації «Оболонь» [5]. Акціонери та інвестори, співробітники та партнери є основними внутрішніми зацікавленими сторонами. Карта включає чотири блоки: економічний вплив (забезпечення робочих місць, національне виробництво, експорт продукції, сплата податків), екологічна безпека (екологічні інвестиції, оптимізація використання ресурсів, зменшення впливу компанії на довкілля), умови праці (високі соціальні стандарти, гідна оплата праці, навчання та розвиток персоналу, стандартизована система охорони праці та безпеки персоналу, працевлаштування інвалідів) та соціальні інвестиції (освітні проекти, допомога соціально незахищеним верствам населення, сприяння відродженню духовності, розвиток спорту) [6].

Однією з форм реалізації соціальної відповідальності, яка набула поширення у закордонних фірмах і впроваджується у вітчизняній практиці, є соціальні інвестиції. Соціальні інвестиції – це матеріальні, технологічні, фінансові а також інші ресурси, які вкладаються в реалізацію соціальних програм, що спрямовані на задоволення інтересів різних заінтересованих сторін (персонал, споживачі, місцеві громади на території їх діяльності) тощо.

Це підтверджує те, що під час реалізації принципів КСВ доцільно використовувати системний підхід. Реалізація напрямів внутрішньої соціальної відповідальності буде сприяти задоволенню інтересів як внутрішніх, так і зовнішніх заінтересованих сторін і, без сумніву, пов'язана з основними напрямками зовнішньої КСВ.

Прагнення до нових знань, що дає можливість самореалізації, являє собою природну потребу людини, тому навчання і підвищення кваліфікації працівників є нині одним із найважливіших напрямів інвестицій у людський капітал. Компанії, які прагнуть бути лідерами у своїх галузях, повинні забезпечувати безперервне навчання своїх співробітників на всіх рівнях виробництва й управління [4, с. 163]. Наприклад, у звіті сталого розвитку корпорації «Оболонь» за 2015 р. зазначається, що 112 осіб (2,1%) пройшли перепідготовку, що в два рази більше від 2011 р., 688 осіб (20,8% від загальної чисельності робітників) – підвищення кваліфікації робітників, 553 особи (майже 40% керівників та фахівців) – підвищення кваліфікації керівників та фахівців. У 2014 р. для фахівців відділів маркетингу та експорту на підприємстві у Києві спільно з міжнародною школою іноземних мов Denis'School було організовано курси, 60 спеціалістів пройшли мовний курс. Більше 11 років на регіональному підприємстві корпорації у м. Охтирка діє школа підвищення кваліфікації працівників за напрямками «Економіка і менеджмент», «Ефективне управління збутом» та «Школа виробничого навчання». Щороку до 100 працівників відвідують заняття школи [6]. Основною метою внутрішнього навчання є придбання необхідних знань, умінь і навичок, проте освітні програми для фахівців і керівників компаній також націлені на прищеплення корпоративних культур і цінностей.

Рівень корпоративної культури, дотримання етичних норм поведінки менеджменту, сприйняття компанії її членами як цілісної організації, як системи загальних цінностей, які формують її імідж, залучення усіх працівників компанії до реалізації стратегічних цілей, забезпечення єдності з діловою культурою, яка визначає розвиток контактів із зацікавленими сторонами, є також завданнями внутрішньої КСВ. Для сучасних розвинених компаній можна рекомендувати створення так званих корпоративних університетів. Корпоративний університет – це система внутрішнього навчання, вибудована в рамках корпоративної ідеології на основі єдиної концепції та методології, яка носить не тільки прикладний (навчити людей новим прийомам роботи і надати їм знання, необхідні для роботи), а й стратегічний характер, пов'язаний із бізнес-завданнями корпорації, й охоплює усі рівні керівників і фахівців.

До основних функцій корпоративного університету належать: розроблення й впровадження корпоративних стандартів, навчання і розви-

ток персоналу; впровадження сучасних схем управління; оцінка й атестація співробітників, а також отримання зворотного зв'язку; асиміляція в компанії нових менеджерів та утримання цінних кадрів; зміцнення та розвиток сформованої корпоративної культури.

Ще один напрям внутрішньої форми реалізації соціальної відповідальності – охорона здоров'я і безпечні умови праці. Необхідно відзначити, що охорону праці не можна ототожнювати з технікою безпеки, виробничою санітарією, гігієною праці, оскільки вони є її складовими елементами. Охорона праці тісно пов'язана з промисловою безпекою, пожежною безпекою, електробезпекою, охороною навколишнього середовища. У сукупності вони є складниками безпеки життєдіяльності. Практика показує, що багато українських компаній дотримуються системного підходу в питаннях охорони та безпеки праці, приділяючи, зокрема, усе більше уваги питанням охорони здоров'я та пропаганді здорового способу життя.

Провівши аналіз передових практик КСВ вітчизняних підприємств [7], варто зазначити, що кожна компанія сприймає та реалізує КСВ по-своєму. І різниця залежить від багатьох причин, таких як галузева приналежність підприємства, рівень розвитку підприємства та стійкість фінансово-економічної системи, імідж керівника, морально-етичні принципи у взаємовідносинах усередині підприємства та із зовнішнім середовищем, рівень корпоративної культури, особливості виробничих процесів із позицій впливу на екологію тощо. Важливим для розвитку КСВ на підприємстві є саме організація управління КСВ підприємства, її інтеграція в цінності, культуру та ділові відносини на всіх рівнях організаційної структури, координація різних напрямів роботи, які сприяють стійкому розвитку та задоволенню інтересів заінтересованих сторін на основі дотримання принципів КСВ, підвищення її соціально-економічної та екологічної ефективності, забезпеченню енерго- та ресурсоощадності підприємства, інформованню суспільства про проведені заходи та їх результати тощо.

Важливим під час організації внутрішньої КСВ на підприємстві є: визначення основних адресатів (об'єктів) відповідальності, визначення структур управління, які будуть організовувати КСВ, і відповідне наділення їх повноваженнями, визначення учасників та співучасників відповідальності, визначення бюджету на реалізацію КСВ, а також розроблення стратегії соціально відповідальних заходів та її інтеграція в стратегію розвитку підприємства. Важливим є її включення в стратегічну карту розвитку підприємства за визначеними перспективами діяльності. За основу можна взяти запропоновану проф. Г. Тарасюк модель стратегічної карти розвитку підприємства [8]. Тоді ефект від впровадження внутрішньої КСВ можна буде оцінити в рамках кожної стратегічної перспективи («Спо-

живачі», «Процеси», «Фінанси», «Персонал») за економічним, соціальним та екологічним складниками, додавши ще дві перспективи – «Власники (акціонери) та інвестори» та «Імідж і ділова репутація підприємства».

Узагальнюючи наукові джерела та передову практику КСВ, доповнивши власними дослідженнями, можна виділити такі основні напрями реалізації внутрішньої соціальної відповідальності за згаданими перспективами, які варто впроваджувати системно:

1. Внутрішня КСВ за перспективою «Власники (акціонери) та інвестори». Відповідальність перед акціонерами (власниками) та інвесторами (підвищення довгострокової ефективності та стійкості господарської діяльності; взаємна довіра і повага, рівне ставлення до всіх акціонерів, які володіють акціями компанії; право на участь в управлінні; персональна відповідальність членів ради директорів і правління та їх підзвітність акціонерам; інформаційна відкритість, прозорість операцій і достовірність звітності; постійне вдосконалення стандартів і практики корпоративного управління; наявність та застосування Кодексу корпоративної поведінки; якість внутрішнього аудиту компанії; наявність документів про інсайдерську інформацію; наявність положень про Раду директорів та інших керівних та виконавчих органів; наявність комітетів з аудиту, преміювання, ревізійної комісії тощо);

2. Внутрішня КСВ за перспективою «Персонал». Підтримка і розвиток персоналу (підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, забезпечення професійного зростання і кар'єри; програми адаптації співробітників; залучення та підтримка молоді, у тому числі і в освітніх програмах; відсутність дискримінації та створення рівних можливостей (незалежно від раси, статі, релігії, національного або соціального походження, політичних уподобань, віку тощо); підтримка соціально значущої заробітної плати, застосування мотиваційних схем оплати праці; визначення індивідуальних потреб працівників; розроблення і надання соціальних пакетів для працівників та їх сімей; надання матеріальної допомоги; дотримання балансу між робочими обов'язками й особистим життям співробітників, створення умов для відпочинку і дозвілля працівників та їх сімей; медичне обслуговування персоналу на підприємстві та членів сімей співробітників; профілактика професійних захворювань, забезпечення лікувально-реабілітаційних заходів; підтримка внутрішніх комунікацій в організації; розвиток відносин із профспілками; уформування і розвиток корпоративної культури; участь співробітників у прийнятті управлінських рішень; свобода асоціацій тощо).

3. Внутрішня КСВ за перспективою «Процеси». Взаємозалежність економічної ефективності виробництва та соціальної цінності продукції; екологічна збалансованість виробництва. Охорона здоров'я та безпечні умови

праці (охорона праці та забезпечення безпеки на робочому місці; підтримання санітарно-гігієнічних умов праці; створення ергономічних робочих місць; застосування енергоощадних та ресурсощадних технологій; дотримання передових стандартів організації праці, виробництва, стандартів якості продукції тощо).

4. Внутрішня КСВ за перспективою «Фінанси» (забезпечення стійкого розвитку підприємств за основними принципами КСВ; формування соціального бюджету або спеціального документу, в якому закріплені витрати на проведення соціальної політики (соціальні інвестиції) та заходів КСВ компанії; дотримання міжнародних стандартів соціальної звітності; кошториси соціально відповідальних програм; оцінка ефективності здійснюваних соціальних інвестицій (забезпечення зворотного зв'язку між інвестором та соціальними інвестиціями).

5. Внутрішня КСВ за перспективою «Споживач» (для споживача всередині підприємства). Наявність у компанії затвердженої політики і дотримання стандартів якості продукції (товарів, послуг); соціальна цінність продукції (її внесок у стан здоров'я, у зростання благополуччя населення, забезпечення рівного доступу до необхідних ресурсів життєдіяльності); наявність

на підприємстві документів, які підтверджують безпеку (корисність) продукції (послуг); наявність у компанії затвердженої політики усунення виявлених недоліків продукції, діючих механізмів контролю дотримання і реалізації даної політики; соціально відповідальний маркетинг тощо.

6. Внутрішня КСВ за перспективою «Імідж і ділова репутація підприємства». Дотримання традицій, правил, норм поведінки, притаманних компанії. Відповідність якості корпоративного управління міжнародним стандартам. Наявність фірмового стилю, добросовісна рекламна політика, корпоративна благодійність, спонсорська діяльність, високий рейтинг компанії тощо.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Це далеко не весь перелік можливих напрямів внутрішньої КСВ, але їх реалізація дасть змогу зробити підприємство соціально відповідальним усередині підприємства, а в поєднанні з напрямками зовнішньої КСВ забезпечить задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, довгострокову конкурентоспроможність підприємства та високий рівень ділової репутації. Вирішення цих наукових та практичних завдань знайдуть своє відображення в подальших наших публікаціях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корпоративна соціальна відповідальність (Портал споживача). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://consumerinfo.org.ua/events/csr.php>
2. Охріменко О., Іванова Т. Соціальна відповідальність : [навч. посіб.] / О. Охріменко, Т. Іванова ; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – К., 2015. – 180 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>
3. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в бізнес-практиці / Л. Петрашко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://iepjournals.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournals.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf)
4. Никитина Л. Корпоративная социальная ответственность : [учебник] / Л. Никитина, Д. Борзаков. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – С. 154.
5. На шляху до сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://obolon.ua/files/texts/obolon\\_ar\\_2013\\_work\\_54.pdf](http://obolon.ua/files/texts/obolon_ar_2013_work_54.pdf).
6. Сталый розвиток корпорації «Оболонь» 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://report.obolon.ua/ua/people/personnel\\_development](http://report.obolon.ua/ua/people/personnel_development)
7. Практики КСВ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/library/>.
8. Тарасюк Г. Управління плануванням діяльності підприємства : теоретичні та практичні аспекти : [монографія] / Г. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – С. 180.