

## ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

### IMPROVING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN COMPANIES

УДК 005.35:316.344(477)

**Шмиголь Н.Н.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри  
обліку та оподаткування  
Запорізький національний університет

**Урсова З.П.**

к.е.н., доцент  
Запорізький національний університет

**Танковський М.В.**

магістр  
Запорізький національний університет

Сьогодні першочерговим завданням для українського суспільства є вирішення соціальних завдань. Однак держава не в змозі виконати всі свої соціальні функції. Підприємство – це та рушійна сила, з якою держава в змозі розділити тягар соціальної відповідальності як по відношенню до працівників, так і щодо навколишньої спільноти у цілому. Однак для цього необхідно створити умови, в яких підприємства будуть не лише мати змогу, а й зацікавленість у вирішенні цих питань. У результаті тривалого і безперервного процесу капіталістичного розвитку в західних країнах сформувалася складна і збалансована система регламентації взаємовідносин приватного підприємництва, влади і суспільства у сфері реалізації соціальних програм. Нині у різних країнах участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем або жорстко регулюється в рамках чинного законодавства, або здійснюється добровільно під впливом установлених стимулів і пільг.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегії, моделі корпоративної соціальної відповідальності, підприємство.

Сегодня первоочередной задачей для украинского общества является решение

социальных задач. Однако государство не в состоянии выполнить все свои социальные функции. Предпринимательство – это та движущая сила, с которой государство в состоянии разделить бремя социальной ответственности как по отношению к работникам, так и по отношению к окружающей сообществу в целом. Однако для этого необходимо создать условия, в которых предприятия будут не только иметь возможность, но и заинтересованность в решении этих вопросов. В результате длительного и непрерывного процесса капиталистического развития в западных странах сформировалась сложная и сбалансированная система регламентации взаимоотношений частного предпринимательства, власти и общества в сфере реализации социальных программ. В настоящее время в различных странах участие бизнеса в решении социальных проблем или жестко регулируется в рамках действующего законодательства, либо осуществляется добровольно под влиянием установленных стимулов и льгот.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стратегии, модели корпоративной социальной ответственности, предприятия.

*To date, the priority issue for Ukrainian society appears in solving social problems. However, the state is not able to fulfill all of its social functions. Entrepreneurship is the driving force with which a state is able to share the burden of social responsibility both in relation to employees and in relation to the surrounding community as a whole. However, for this purpose, it is necessary to create conditions in which enterprises will not only be able to, but also an interest in solving these issues. Meanwhile, the development of the social infrastructure of the region and the social security of the employees of the enterprise are the most important factors of the stability of any company. As a result of the long and continuous process of capitalist development in the Western countries, a complex and balanced system of regulation of the relations of private entrepreneurship, government and society in the realm of social programs was formed. At present, in different countries, business is involved in solving social problems or is rigidly regulated within the framework of current commercial, tax, labor, environmental legislation, or is carried out voluntarily, under the influence of established incentives and privileges. In Ukraine, this process is in the initial stages of formation and takes place under the prevailing conditions of the state, the extremely weak development of civil society institutes and the oligarchic business development. As the CSR develops in our country, the national model will undergo some changes based on its own accumulated experience. However, at present, the scope of experience and knowledge is not enough for the independent formation of the national model, and therefore the best solution for today is the choice of tactics, which is defined in terms of marketing as "follow the leaders." A well-organized process of corporate social responsibility management, which is presented by the proposed stages, will allow to achieve positive results in this area. At the same time, each separate business entity must effectively interact with its stakeholders, which will achieve a synergistic effect within the overall strategy.*

**Key words:** corporate social responsibility, strategies, models of corporate social responsibility, enterprise.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах висуваються нові вимоги до розвитку корпоративної соціальної політики підприємств. На перший план виступає важливість тристоронньої взаємодії держави, бізнесу і суспільства в пошуках виходу з кризової ситуації. Дуже ймовірно, що сформовані уявлення про сталий розвиток, корпоративну відповідальність, відповідальність інших суб'єктів суспільства будуть зазнавати змін, існуючі пріоритети зажадають уточнення, з'являться нові аспекти. У сформованих сучасних умовах посилюється необхідність оптимізації витрат, коригування взятих зобов'язань з урахуванням реальних можливостей компаній. Важливо, щоб прийняті компаніями рішення були обґрунтовані, зрозумілі зовнішньому оточенню і супроводжува-

лися заходами щодо пом'якшення можливих негативних наслідків.

Сьогодні важливо розуміти, як формуються норми, цінності і пріоритети в галузі корпоративної соціальної політики, які основні критерії соціально відповідальної поведінки компаній, якою мірою вони відображають корпоративну культуру даного підприємства.

Таким чином, необхідність аналізу процесу формування корпоративної соціальної політики підприємств у сучасних умовах викликана, з одного боку, зростанням соціального навантаження на великий і середній бізнес, а з іншого – пасивністю і незацікавленістю підприємців у розвитку соціальної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток уявлень про корпора-

тивну соціальну відповідальність зробили роботи з теорії управління організацією таких західних учених, як А. Файоль, Л. Урвік, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Ч. Бернارد, Г. Саймон, Дж. Марч, Ф. Тейлор, А. Етционі, У. Ешбі. У вітчизняній науці ефективно розвивається такий напрям досліджень, як соціологія управління організацією. Він широко представлений у роботах таких учених, як: Д.М. Гвишиани, В.Г. Подмарков, Н.І. Лапін, Е.М. Бабосов, Н.А. Крутиков, О.І. Шкаратан, В.Н. Іванов, А.А. Зворикін, А.І. Пригожин, Л.А. Калиниченко, В.Н. Шаленко, С.С. Фролов та ін.

**Постановка завдання.** Мета статті – на основі аналізу ефективності соціальних практик сучасних досліджень сформулювати модель корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє їхньому розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У нашій країні інтерес до проблематики корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) із боку бізнесу виник лише на початку 2000-х років. Країна поступово виходила із затяжної трансформаційної кризи. Намітилася економічна і політична стабільність, спостерігалось зростання виробництва. Компанії прагнули вийти на міжнародні ринки. Разом із тим спостерігалися серйозні соціальні проблеми: недосконалість податкової та пенсійної систем, демографічна криза, занедбаність соціальної сфери, нерозвиненість соціальної інфраструктури. У період масової приватизації (1990-ті роки) багато колишніх державних компаній прагнули позбутися від непрофільних активів. До таких активів належали ідальні, спортивні зали, санаторії, будинки відпочинку, дитячі табори і т. д. Уважаючи такі об'єкти інфраструктури «баластом», компанії приймали рішення від них відмовитися. Про зручність і благополуччя працівників, як правило, не йшлося. Проблема соціальної несправедливості ставала все гостріше. Держава не справлялася із завданням забезпечення гідних умов для вільного життя і розвитку людини. З'являлася необхідність форму-

вання нової моделі взаємодії держави і бізнесу, що передбачає перерозподіл тягаря соціальної відповідальності від держави до бізнесу [1].

Беручи до уваги той факт, що КСВ в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку, запропоновано рекомендації для державних структур, приватного сектору й інших акторів. Дотримання цих простих указівок, на нашу думку, сприятиме більш ефективному розвитку КСВ в Україні, а також формуванню української національної моделі КСВ (табл. 1)

Соціальне партнерство має на увазі відносини на рівних, урахування думок та співвіднесеність інтересів і цілей влади, бізнесу та громадянського суспільства [2]. Однак чи можна говорити про партнерство між учасниками, коли вони переслідують цілі, які суперечать одна одній? Бізнес прагне до акумулювання матеріальних благ і прибутку. Суспільство зацікавлене в рівномірному розподілі цих благ і не сприймає їх зосередження в руках обмеженого кола бізнес-еліти. Держава прагне зрівняти інтереси перших і других, удаючись до механізмів тиску і примусу. Партнерства не може бути там, де немає загального інтересу. Цей спільний інтерес, на їхню думку, полягає у розвитку людського потенціалу та поліпшенні якості життя.

На жаль, у сучасних умовах термін «соціальне партнерство» найчастіше вживається:

- владою, що нагадує бізнесу про його зобов'язання;
- владою ж, коли їй потрібна підтримка некомерційного сектору;
- НКО, коли їм необхідна допомога влади [2].

Повноцінного тристороннього партнерства за цих обставин немає і бути не може.

На нашу думку, соціальне партнерство – це ефективний механізм, який може і повинен розвиватися в країні за умови готовності всіх сторін до продуктивного діалогу та усвідомлення ними загального інтересу – необхідності підвищення загального добробуту.

Таблиця 1

**Рекомендації щодо формування української національної моделі КСВ**

Рекомендації для державних структур	Рекомендації для приватного сектору	Рекомендації для інших суб'єктів
1. Розробити Національну політику у сфері КСВ. 2. Підтримувати державно-приватне партнерство (ДПП). 3. Підтримувати соціально відповідальні компанії. 4. Удосконалювати податкове законодавство, розвивати сприятливий підприємницький клімат. 5. Грамотно розставляти пріоритети у вирішенні соціальних проблем.	1. Розвивати стратегічний підхід до КСВ. 2. Дотримуватися системного та управлінського підходів до КСВ. 3. Формувати системний підхід до взаємодії із ЗС. 4. Розвивати соціально відповідальне інвестування (СОІ). 5. Створювати міжкорпоративні кластери (соціальні кластери). 6. Більш активно відгукуватися на ініціативи у сфері КСВ, пропонувані світовою спільнотою.	1. ЗМІ необхідно дотримуватися балансу між позитивною і негативною інформацією про практики реалізації КСВ. 2. Товариству – розвивати ідеї етичного споживання. 3. Суспільству – не шукати «патрона» в особі держави/компаній. За необхідності діяти самостійно.
Розвивати механізми соціального партнерства. Приділяти увагу підготовці кадрів у сфері КСВ.		

Програми соціального партнерства допомагають ефективно вирішувати широкий спектр завдань у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального середовища, культури. При цьому всі учасники партнерства отримують вигоди і переваги (win-win game).

Оскільки ідеї КСВ повинні розділятися усіма співробітниками, компаніям доцільно організувати внутрішньокорпоративні семінари і тренінги, присвячені проблематиці соціально відповідальної поведінки. Семінаристами/тренерами можуть виступати фахівці з інших компаній, що успішно реалізують практики КСВ.

Особливу увагу необхідно приділити підготовці менеджерів на всіх рівнях управлінської ієрархії. Традиційними способами у цьому разі виступають програми перепідготовки та підвищення кваліфікації. Як інноваційний спосіб розвитку можна розглядати соціальні відпустки, які припускають роботу в невеликих групах протягом короткого періоду часу [3]. Звичайно, відправлення працівників у соціальні відпустки можуть собі дозволити тільки великі компанії-лідери з достатнім штатом співробітників. Однак такі програми є досить ефективними, оскільки дають змогу найкращим співробітникам обмінюватися досвідом і нести найкращі з існуючих у світі ідей у діяльність своєї компанії. До того ж соціальні відпустки можуть організуватися в межах окремого регіону або країни у цілому. Цей варіант буде менш витратним, але не менш ефективним.

Державним структурам, своєю чергою, слід підтримувати соціально активні компанії. Найбільш ефективним способом підтримки, як раніше згадувалося, є надання податкових пільг.

Для практики соціальної відповідальності в Україні стає характерним перенесення інтересів бізнесу з персоналу компанії на зовнішнє соціальне оточення. Вже зараз можна прогнозувати трансформації в соціальних інтересах національного бізнесу, коли компанії прагнуть вийти за межі своєї виробничої діяльності.

Проблема ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності полягає у тому, що сьогодні серед компаній спостерігається низька соціальна активність. Підміна добровільного бажання компаній бути соціально відповідальними на державний вплив і примус може стати перешкодою для гармонізації суспільного розвитку. Однак органам державної влади слід сприяти розвитку законодавчих норм, що регулюють соціальні обов'язки бізнесу.

КСВ підприємства має бути введено через такі етапи: підготовчо-організаційний, інформаційно-аналітичний, установлення загальних цілей, розроблення проектів і програм, контролінг, формування нефінансової звітності, реалізація стратегії соціальної відповідальності

Отже, добре організований процес управління соціальною відповідальністю підприємств, який представлений запропонованими етапами, дасть змогу досягти позитивних результатів діяльності у зазначеній сфері. При цьому кожна окрема господарюча структура повинна ефективно взаємодіяти зі своїми стейкхолдерами, що дасть змогу досягти синергетичного ефекту в рамках загальної стратегії.

Отже, розвиваючи три позначених нами сектори, можна сформувати ефективну систему підготовки кадрів у сфері КСВ. Головне у цьому питанні – дотримуватися комплексного підходу.

Однак виникає закономірне питання про унікальність даної моделі. Чи можна говорити про унікальність, самобутність національної моделі, враховуючи той факт, що їй притаманні риси інших моделей (американської, європейської (континентальної)), і разом із тим відбувається процес запозичення зарубіжних корпоративних практик вітчизняними компаніями? На нашу думку, говорити про унікальність національної моделі КСВ можна лише відносно того набору особливостей, які склалися в процесі історичного розвитку і пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні, юридичними аспектами, менталітетом населення і традиціями ділової практики. В іншому разі національна модель КСВ носить «гібридний» характер, що дає змогу «абсорбувати» кращі практики реалізації КСВ у зарубіжних компаніях, переймати їхній багаторічний досвід і вчитися на вже зроблених помилках.

У міру розвитку КСВ у нашій країні національна модель буде зазнавати деяких змін з урахуванням власного накопиченого досвіду. Однак нині досвіду і знань недостатньо для самостійного формування національної моделі, а тому найкращим рішенням є вибір тактики, яка визначається в маркетингу як «слідування за лідерами».

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

Таким чином, нами запропоновано рекомендації щодо формування національної моделі КСВ для державних структур, приватного сектору, ЗМІ та суспільства у цілому. На наше переконання, дотримання даних рекомендацій, розгляд їх як єдиної системи необхідних заходів сприятимуть формуванню національної моделі КСВ.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Белоусов К.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як соціально-економічний інститут. *Проблеми сучасної економіки*. 2015. № 4(56). С. 87–90.
2. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. Роль соціального капіталу у фінансовому розвитку. *Американський економічний огляд*. 2004. С. 526–56.
3. Хінсон Р.Е., Ндхлову Т.П. Концептуалізація корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та корпоративних соціальних інвестицій (CSI): контекст

Південної Африки. *Журнал соціальної відповідальності*. 2011. Вип. 3. С. 332–346.

4. The institutional promotion of corporate social responsibility reporting. *Journal of Academic and Business*. 2012. № 5. P. 1–18.

5. Бондаренко О. Структурно-функціональна модель корпоративної культури. *Грані*. 2012. № 6. С. 101–105.

6. Дейч М. Міжнародний досвід розвитку корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до умов України. *Економіка та право*. 2011. № 3. С. 13–19.

7. Довгань Л. Економічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності в умовах макроекономічної кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 2. С. 106–110.

8. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 19.04.2019).

9. Белявська К. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 228–233.

#### REFERENCES:

1. Byelousov K.Yu. (2015) Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist' yak sotsial'no-ekonomichnyy instytut. Problemy suchasnoyi ekonomiky [Corporate Social Responsibility as a Socio-Economic Institute. Problems of the modern economy] vol. 4 (56), pp. 87-90.

2. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2004) Rol' sotsial'noho kapitalu u finansovomu rozvytku. Amerykans'kyu ekonomichnyy ohlyad [The role of social capital in financial development. American Economic Review] pp. 526–56.

3. Khinson R. E., Ndkhlovu T.P. (2011) Kontseptualizatsiya korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti (KSV) ta korporativnykh sotsial'nykh investytsiy (CSI): kontekst Pivdennoyi Afryky. Zhurnal sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Conceptualization of Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Social Investment (CSI): The Context of South Africa. Journal of Social Responsibility] vol. 3, pp.332-346.

4. The institutional promotion of corporate social responsibility reporting (2012). *Journal of Academic and Business*. vol. 5, pp. 1–18.

5. Bondarenko O. (2012) Strukturno-funktsional'na model' korporativnoyi kul'tury. Hrani : nauково-teoretichnyy i hromads'ko-politychnyy al'manakh [Structural-functional model of corporate culture. Grani: a scientific-theoretical and socio-political almanac] vol. 6, pp. 101–105.

6. Deych M. (2011) Mizhnarodnyy dosvid rozvytku korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti ta mozhlyvosti yoho adaptatsiyi do umov Ukrainy. Ekonomika ta pravo [International experience of corporate social responsibility development and its adaptation to Ukrainian conditions. Economics and Law] vol. 3, pp. 13–19.

7. Dovhan' L. (2012) Ekonomichni aspekty korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti v umovakh makroekonomichnoyi kryzy [Economic Aspects of Corporate Social Responsibility in the Macroeconomic Crisis] *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI"*. vol. 2, pp. 106–110.

8. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org>. (accessed 19 April 2019 ).

9. Belyavs'ka K. (2011) Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu: evolyutsiya pohlyadiv na problemu [Economic Aspects of Corporate Social Responsibility in the Macroeconomic Crisis] *Visn. Khmel'nyts. nats. un.* vol. 1, pp. 228–233.

**Shmigol Nadia**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Accounting and Taxation  
Zaporizkiy National University

**Urusova Zinaida**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Zaporizkiy National University

**Tankovskyy Mykyta**

Master  
Zaporizkiy National University

## IMPROVING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN COMPANIES

**The purpose of the article.** On the basis of the analysis of the effectiveness of social practices in contemporary research, to form a model of corporate social responsibility that promotes their development. To date, the priority issue for Ukrainian society appears in solving social problems. However, the state is not able to fulfill all of its social functions.

**Methodology.** Entrepreneurship is the driving force with which a state is able to share the burden of social responsibility both in relation to employees and in relation to the surrounding community as a whole. However, for this purpose, it is necessary to create conditions in which enterprises will not only be able to, but also an interest in solving these issues. Meanwhile, the development of the social infrastructure of the region and the social security of the employees of the enterprise are the most important factors of the stability of any company.

**Results.** According to the author, social partnership is an effective mechanism that can and should evolve in the country, with the readiness of all parties to a productive dialogue and their awareness of the general interest – the need to improve welfare.

A well-organized process of corporate social responsibility management, which is presented by the proposed stages, will allow to achieve positive results in this area. At the same time, each separate business entity must effectively interact with its stakeholders, which will achieve a synergistic effect within the overall strategy.

Consequently, by developing the three sectors we have identified, we can form an effective training system for CSR. The main thing in this matter is to follow a comprehensive approach.

However, there is a logical question about the uniqueness of this model. Can we talk about the uniqueness, identity of the national model, given the fact that it has features of other models (American, European (continental)), and at the same time is the process of borrowing foreign corporate practices by domestic companies? From the author's point of view, it is possible to speak about the uniqueness of the national model of CSR only in relation to the set of features that have developed in the process of historical development and related to the socio-political situation in the country, legal aspects, mentality of the population and traditions of business practice. In another national CSR model is "hybrid" in nature, which allows "absorb" the best practices for the implementation of CSR in foreign companies, take their many years of experience and learn from already made mistakes.

**Practical implications.** As the CSR develops in our country, the national model will undergo some changes based on its own accumulated experience. However, at present, the scope of experience and knowledge is not enough for the independent formation of the national model, and therefore the best solution for today is the choice of tactics, which is defined in terms of marketing as "follow the leaders."

**Value/originality.** Thus, we have suggested recommendations for the formation of a national model of CSR. They are directed to government agencies, the private sector, the media and society as a whole. According to the author, the observance of these recommendations, considering them as a single system of necessary measures will contribute to the formation of a national model of CSR.