

## МІСЦЕ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

**JEL Classification: M 14**

**SECTION “Social Responsibility”:** Соціальна відповідальність.

**Анотація.** У статті розкрито сутність проблематики соціальної відповідальності у сучасному менеджменті українських підприємств. Доведено, що, попри наявність науково-теоретичних та практичних передумов, досі належно не обґрунтовано доцільність виокремлення різновиду управлінської діяльності – менеджменту соціальної відповідальності. Обґрунтування доцільності виокремлення менеджменту соціальної відповідальності здійснено з урахуванням положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності підприємств та на основі аналізу статистичних даних.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, менеджмент, менеджмент соціальної відповідальності, система менеджменту, імідж підприємства.

**Annotation.** The article reveals the essence of the issues of social responsibility in the modern management of Ukrainian enterprises. It has been proved that despite the existence of scientific-theoretical and practical prerequisites, the expediency of distinguishing a variety of management activities, social responsibility management is still not substantiated. The justification of the appropriateness of distinguishing the management of social responsibility is based on the provisions of international standards of corporate social responsibility and on the basis of statistical data analysis.

The content of corporate social responsibility today remains a controversial issue. Social responsibility in connection with its importance in the long-term dimension relates to the sphere of strategic management of enterprises.

It has been proved that internal elements of social responsibility are well controlled but external weakly controlled and predictable. This applies in particular to the problem of child labor analyzed from the point of view of the interaction between enterprises.

Separation of social responsibility management will expand the list of managerial specialties and create, where possible, the positions of the social responsibility manager at the enterprises. Implementation of social responsibility practices should be expanded not only to large enterprises, but also to the segment of small and medium enterprises.

The overall increase in social responsibility across all sectors in the context of cooperation between business and the state, local governments will increase the overall level of social security of citizens, as well as the business climate in the country, which will facilitate the attraction of international investment.

**Keywords:** social responsibility, management, social responsibility management, management system, company image.

### **Вступ**

Європейська інтеграція України, що супроводжується сприйняттям європейських цінностей у сфері ведення бізнесу, взаємодії підприємств, держави, органів місцевого самоврядування та суспільства зумовлює актуальність проблематики соціальної відповідальності. Водночас, тотальне впровадження практики соціальної відповідальності, у тому числі не лише на великих, але й малих та середніх підприємствах неможливо реалізувати без розробки теоретико-методичного інструментарію та обґрунтування доцільності впровадження у науковий обіг та практику управління поняття менеджменту соціальної відповідальності.

Окремі аспекти змісту, функцій, ролі соціальної відповідальності в управлінні підприємствами досліджували Брич В. Я., Вільгуцька Р. Б., Галич І., Георгіаді Н. Г., Жиліна О., Лазоренко Л. В., Лук'яненко В., Мошек Г. Є., Орловська О. В., Поканевич Ю. В., Селіверстова Л. С., Стойка В. О., Чала Ю. В. та ін.

Враховуючи результати попередніх досліджень, можемо виокремити таке невирішене завдання, як обґрунтування перспектив виокремлення особливого різновиду управлінської діяльності – менеджменту соціальної відповідальності.

Відтак, *метою статті* є визначення місця соціальної відповідальності у системі менеджменту підприємств.

### **Результати дослідження**

Зміст соціальної відповідальності підприємств на сьогоднішній день залишається дискусійним питанням.

Досліджуючи проблематику соціальної відповідальності, Ю.В. Чала зазначає, що основою ефективної ринкової економіки та демократичного суспільства є безперервний діалог між урядом, бізнесом і громадським суспільством; соціальна відповідальність бізнесу є одним із ключових факторів для побудови такого діалогу. Ступінь її розвитку відображає рівень партнерства між компаніями, урядовими структурами та головними дійовими особами громадянського суспільства щодо вирішення соціальних проблем і прискоренню розвитку суспільства [1, С. 275].

Брич В. Я. та Смачило І. І. наголошують, що економіка України на сучасному етапі характеризується трансформаційними процесами, через перебіг яких постійно змінюються умови функціонування підприємств; цілеспрямований та безперервний розвиток підприємств, який підтримує рівень економічних, виробничих, технічних, соціальних показників у межах, визначених впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, потребує врахування інтересів споживачів, підлеглих, суспільства, партнерів, працівників, постачальників, менеджерів, акціонерів, а тому соціальна відповідальність є стратегічним напрямком соціального розвитку підприємств [2, С. 36]. На думку Лазоренко Л. В., соціальна відповідальність підприємств у сучасних умовах є невід'ємною складовою їх ефективної діяльності; соціально 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 [3, С. 89–90].

З іншого боку, Л.С. Селіверстова зауважує, що, як правило, корпоративна соціальна відповідальність підтверджується тільки «мінімальним набором» – вчасно сплаченими податками, регулярною виплатою дивідендів, наданням соціального пакету та окремими благодійними заходами та акціями. Але для того, щоб відповідати достатньо високим вимогам суспільства, необхідно цілеспрямовано вибудовувати комплексну політику підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності [4, С. 310].

Соціальна відповідальність у зв'язку зі своєю значимістю у довгостроковому вимірі відноситься до сфери стратегічного управління підприємствами. Як зазначає Стойка В.О., у сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність бізнесу є складовою його корпоративної стратегії. З позиції юриспруденції, реалізація принципу соціальної відповідальності пов'язана з публічно-правовим регулюванням фондів грошових коштів комерційних організацій, тобто правове регулювання відносин щодо розподілу прибутку повинно забезпечувати використання частини прибутку комерційних організацій з метою здійснення соціальної функції і часткового фінансування програм із вирішення соціальних проблем суспільства [5, С. 79].

Н.Г. Георгіаді та Р.Б. Вільгуцька стверджують, що система менеджменту складається з таких складових, як функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення [6, С. 34]. О.В. Орловська ототожнює поняття «модель» та «система» менеджменту. На основі аналізу існуючих світових моделей менеджменту науковець пропонує національну модель українського менеджменту, головна ідея якого полягає у досягненні добробуту населення, а основні принципи включають встановлення чіткої організаційної системи в організаціях із наданням відповідних повноважень з постійним контролем за виконанням поставлених завдань; зберігання національних традицій та їх запровадження, за можливості, у виробничий процес; надання свободи виробничому сектору у підприємницькій та інших видах діяльності; активна підтримка з боку держави розвитку малого і середнього бізнесу як основних елементів ринкової економіки; приведення правової бази виробничої та підприємницької діяльності до логічно встановлених та економічно обґрунтованих норм і правил; створення умов до запровадження соціальних програм, що дасть змогу підвищити добробут населення країни, підняти рейтинг країни та наблизити його до європейських стандартів; психологічна та матеріальна допомога населенню у складні періоди розвитку економіки [7, С. 185–196].

Мошек Г.С. та Поканевич Ю.В. під системою менеджменту підприємства пропонують розуміти організовану сукупність взаємопов'язаних елементів керуючої і керованої підсистем, до складу яких входять

керівники всіх рівнів підприємства. Прямий і зворотній зв'язок між елементами керуючої та керованої підсистем здійснюється за допомогою інформації [8, С. 2].

Одним з підходів до опису системи менеджменту підприємства є якісний підхід, зокрема, підхід побудови інтегрованих систем менеджменту. В. Лук'яненко, І. Галич та О. Жиліна у цьому контексті звертають увагу на серію стандартів ISO 9000, у основі яких лежить системна орієнтація всіх підрозділів підприємства на якість з кінцевою метою виправдання очікувань покупців і, як наслідок, здобуття максимально можливого прибутку; політика у сфері якості закладається в основу політики підприємства зі всіма її складовими (маркетинг, проектування, закупівля, контракти тощо); а також стандарти на системи менеджменту, орієнтовані на управління більш специфічними видами діяльності – ISO 14000 на системи екологічного менеджменту; OHSAS 18000 на системи управління промислової безпеки й охорони праці; SA 8000 на системи соціального й етичного менеджменту; ISO 17799 на системи менеджменту інформаційної безпеки; стандарти НАССР на системи управління безпечністю харчових продуктів та інші [9, С. 59]. Особливо значимим здобутком теорії та практики соціальної відповідальності та новим етапом їх розвитку слід вважати прийняття стандарту ISO 26000. Ю.В. Чала зазначає, що цим стандартом визначаються вказівки для керівництва про те, як підприємства та організації можуть працювати соціально відповідальним чином, що розуміють як дії в рамках етичних норм з метою внеску в здоров'я і благополуччя суспільства [1, С. 279].

Стандарт SA 8000 визначає вимоги щодо соціального захисту, які дають можливість компанії: а) розробляти, підтримувати і запроваджувати політику й методи управління питаннями, які компанія може контролювати або на які вона може впливати; б) демонструвати зацікавленим сторонам, що її політика, методи і дії відповідають вимогам даного стандарту. Вимоги даного стандарту є універсальними щодо географічного місцезнаходження, галузі промисловості та розміру компанії [10].

Сутність стандарту SA 8000 складає низка вимог щодо соціального захисту за такими напрямками, як дитяча праця; примусова праця; охорона праці; свобода об'єднань і право на укладання колективного договору; дискримінація; дисциплінарні заходи; робочий час; заробітна плата; системи управління [10].

Враховуючи універсальність даного стандарту, зупинимось на окремих моментах, що мають суттєве значення для вітчизняних реалій.

Попередньо відзначимо, що системний характер досягнення соціальної відповідальності підприємства згідно стандарту SA 8000 забезпечується суворим контролем за діяльністю контрагентів, зокрема, згідно п. 9.8 Компанія повинна визначити і підтримувати відповідні процедури для оцінки та вибору постачальників/субпідрядників (і, за необхідності, субпостачальників) (далі – ПСС) на основі їх відповідності вимогам даного Стандарту. Причому, згідно п. 9.7, компанія повинна вести документацію щодо зобов'язань ПСС стосовно соціального захисту, включаючи письмові зобов'язання цих організацій, зокрема, з своєчасного і повного інформування компанії про всі ділові відносини з іншими ПСС [10].

Наведені вимоги мають особливе значення стосовно пунктів стандарту, що охоплюють питання дитячої та примусової праці, дискримінації і дисциплінарних заходів. У той час, як внутрішні елементи соціальної відповідальності є добре контрольованими, зовнішні слабко піддаються контролю та прогнозуванню. Це стосується, зокрема, проблеми дитячої праці. Жодна велика компанія України не визнає використання дитячої праці, оскільки це завдає суттєвого збитку іміджу, а відтак – конкурентоспроможності підприємства. Окремі аспекти стратегічної поведінки компаній за цим напрямком висвітлені у експертних дослідженнях [11].

Водночас, згідно результатів Національного обстеження дитячої праці в Україні у 2014–2015 рр., 264,1 тис. дітей залучено до дитячої праці, причому 94,5% – у сільському, лісовому та рибному господарстві. 168,5 тис. дітей залучено до дитячої праці у віці 5–11 років, 137,2 тис. з них проживають у сільських поселеннях [12].

На небезпечній роботі працюють 76,4 тис. дітей, розподіл за віковими групами та місцем проживання представлено на рис. 1, а та 1, б. Відзначимо, що 85,7% дітей, зайнятих на небезпечній роботі, працювали у сільському господарстві.

У 2014-2015 р. у сільському, лісовому та рибному господарстві, згідно даних Державної служби статистики України було зайнято 2981 тис. осіб [13]. З урахуванням дітей, залучених до дитячої праці – 3245,1 тис. осіб, частка дітей – 12,29%. Навіть з урахуванням низького виробітку та середньої тривалості робочого часу (середня тривалість робочого часу у дітей віком 5–11 років становила 6 годин на тиждень, у дітей віком 12–14 років – 8 годин на тиждень, у дітей віком 15–17 років – 10 годин на тиждень; довідково – у 2017 р. у сільськогосподарській галузі у середньому відпрацьований робочий час склав 34,6 годин на тиждень [14]), припускаємо, що певна частка сільгосппродукції, закуплена підприємствами у домогосподарств виготовлена з застосуванням дитячої праці.

При цьому, питання запобігання використанню контрагентами дитячої праці у звітах з корпоративної соціальної відповідальності практично не зустрічається. У Звіті Групи СКМ про прогрес у запровадженні

принципів Глобального Договору ООН в 2006 році вказується, що «Група СКМ підтримує Декларацію ООН про права людини... не використовує дитячу й примусову працю» [15]. У Соціальному звіті компанії «Оболонь» (2009 р.) у коментарі до показника «Діяльність, в рамках котрої є значний ризик використання дитячої праці, та дії щодо недопущення дитячої праці» вказується, що «У корпорації праця дітей не використовується» [16].

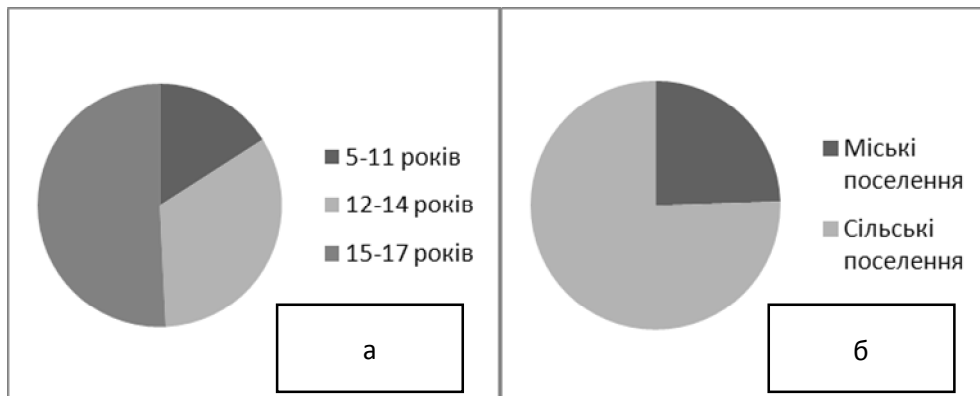


Рис. 1. Розподіл дітей на небезпечній роботі за: а – віковими групами; б – місцем проживання  
Сформовано автором за [12]

У Звіті про соціальну відповідальність «Монделіс Україна» вказується, що У 2012 році Mondelez International почала програму «Життя Какао» (Cocoa Life), в рамках якої протягом 10 років виділить \$400 млн. для допомоги фермерам, які вирощують какао. Програма торкнеться понад 200000 фермерів та близько мільйона людей, залучених до цього процесу. Зауважимо, що одна з цілей проекту – боротьба з використанням дитячої праці, України не торкнеться у зв'язку з відсутністю какао у номенклатурі сільськогосподарської продукції [17].

Натомість у Звіті про КСВ (за результатами Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ у 2017 р.) висвітлено практики компаній України в рамках Цілей сталого розвитку, що стосуються охорони здоров'я, якісної освіти, гендерної рівності, гідної роботи, зменшення нерівності, сталості міст, сталого споживання, зміни клімату, захисту екосистем суші та розвитку миру [18].

Аналіз практик КСВ у сучасному вітчизняному менеджменті доводить існування наступної тенденції.

КСВ на нинішньому етапі розвитку менеджменту великих підприємств України включається у сферу проектного менеджменту, що підтверджується, наприклад, аналізом згаданого Звіту про КСВ. Водночас, звіти про соціальну відповідальність великих підприємств, у тому числі – транснаціональних корпорацій, значною мірою зосереджуються і на внутрішніх проблемах, зокрема, недопущенні дискримінації, соціальному захисті співробітників, участі у житті держави шляхом прояву громадянської активності. Утім, досі ні на теоретичному рівні, ні у практичній діяльності з управління підприємствами не виокремлюється особливий напрямок – менеджмент соціальної відповідальності. Досягнуті результати, по суті, є синтетичними, тобто спадковими по відношенню до вирішення окремих проблем стратегічного менеджменту, менеджменту кадрів, маркетингу, інноваційної діяльності тощо.

Потреба виокремлення менеджменту соціальної відповідальності, на наше переконання, є актуальною у зв'язку з такими принциповими положеннями:

1. Виокремлення менеджменту соціальної відповідальності дозволить розширити перелік управлінських спеціальностей та створити на підприємствах, де це можливо, посади менеджера з соціальної відповідальності, у обов'язки якого входить забезпечення єдності у досягненні цілей соціальної відповідальності і ключових показників у інших сферах управління.

2. Впровадження практик соціальної відповідальності доцільно поширювати не лише на великі підприємства, але і сегмент малих і середніх підприємств, котрі, у разі появи пропозиції зможуть скористатись послугами аутсорсингових консалтингових підприємств щодо досягнення належного рівня соціальної відповідальності.

3. Загальне підвищення соціальної відповідальності за усіма галузями в умовах співпраці бізнесу і держави, органів місцевого самоврядування, на наше переконання підвищить загальний рівень соціальної безпеки громадян, а також бізнес-клімат у державі, що сприятиме залученню міжнародних інвестицій.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне рекомендувати виокремлення особливого виду управлінської діяльності – менеджменту соціальної відповідальності, як одного з елементів інтегрованих систем менеджменту.

Як зауважують В. Лук'яненко, І. Галич та О. Жиліна, створення інтегрованих систем менеджменту підприємства дозволяє одержати ряд переваг: орієнтація підприємства на загальні цілі діяльності з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; ефективніше використання усіх видів ресурсів, спрямованих на досягнення намічених цілей; поєднання і взаємозв'язок процесів менеджменту; зменшення можливих суперечностей між різними аспектами діяльності підприємства; зниження витрат на розроблення, функціонування і сертифікацію системи менеджменту підприємства; створення єдиної системи навчання і підвищення компетентності персоналу, спрямованої на досягнення намічених цілей; залучення більшої кількості працівників до поліпшення діяльності; створення єдиної системи управління документацією і ведення записів; підвищення популярності та іміджу підприємства тощо [9, С. 59].

### **Висновки**

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано доцільність виокремлення у економічній науці та практиці управління особливого виду управлінської діяльності – менеджменту соціальної відповідальності, як одного з елементів інтегрованих систем менеджменту. Менеджмент соціальної відповідальності у перспективі має розвиватись з суто проектної, благочинної діяльності підприємств та синтезу побічних результатів реалізації ключових показників у системну діяльність з досягнення компромісу між стратегічними завданнями та суспільною роллю підприємства.

Доведено, що на сучасному етапі впровадження менеджменту соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах особливого значення набуває контроль соціальної відповідальності з боку контрагентів, зокрема, постачальників сировини.

Встановлено, що важливим є залучення до загальної політики соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу, що вимагає цілеспрямованих дій з боку держави та органів місцевого самоврядування, а також активізації підготовки кадрів у цій сфері та створення аутсорсингових консалтингових підприємств.

*Перспективним напрямком подальших досліджень є кейсовий аналіз проектів соціальної відповідальності.*

### **Список використаних джерел**

1. Чала Ю. В. Соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Ю. В. Чала // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. – 2014. – Вип. 40. – С. 275-285
2. Брич В. Я. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств / В. Я. Брич, І. І. смачило // *Технологический аудит и резервы производства*. – 2014. – № 5(2). – С. 36-39
3. Лазоренко Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу / Л. В. Лазоренко // *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 89-96
4. Селіверстова Л. С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності / Л. С. Селіверстова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. – № 7. – С. 309-314
5. Стойка В. О. Соціальна відповідальність бізнесу – важлива складова агропродовольчого ринку / В. О. Стойка // *Економіка харчової промисловості*. – 2014. – № 4. – С. 79-84
6. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2012. – № 748. – С. 33-40
7. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні / О. В. Орловська // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2014. – Вип. 24.3. – С. 180-186.
8. Мошек Г. Є. Підходи до розробки проектів систем менеджменту торговельних підприємств в умовах організаційних змін / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич // *Економічний вісник університету*. – 2013. – Вип. 20(1). – С. 69-73
9. Лук'яненко В. Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України / В. Лук'яненко, І. Галич, О. Жиліна // *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. – 2012. – № 1. – С. 58-61.
10. Соціальна відповідальність (SA8000): Міжнародний стандарт від 01.10.2007. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>
11. "Зелена мода": Покупці стають уважнішими. Deutsche Welle. URL: <https://goo.gl/nw68pG>
12. Національне обстеження дитячої праці в Україні 2014–2015 / Міжнародна організація праці; Український центр соціальних реформ; Державна служба статистики України. Київ – 2017. 203 с.

13. Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012-2017 роках (КВЕД-2010).  
URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn\\_ed/zn\\_ed\\_u/zn\\_ed\\_2013\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm)
14. Відпрацьований робочий час штатних працівників за видами економічної діяльності у 2017 році.  
URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Vrch\\_ed/vrch\\_ed\\_u.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Vrch_ed/vrch_ed_u.zip)
15. Звіт Групи СКМ про прогрес у запровадженні принципів Глобального Договору ООН в 2006 році.  
URL: [http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM\\_CSRProgressReport\\_2006\\_ukr.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_CSRProgressReport_2006_ukr.pdf)
16. Соціальний звіт компанії «Оболонь» (2009 р.). URL: <http://obolon.ua/corporate-responsibility/download/13/1>
17. Звіт про соціальну відповідальність "Монделіс Україна". 2014. URL: [https://ua.mondelezinternational.com/~/\\_media/MondelezCorporate/ua/uploads/Doc-files/2014/3/Mondelez\\_Ukraine\\_Impact\\_Report\\_July\\_2014](https://ua.mondelezinternational.com/~/_media/MondelezCorporate/ua/uploads/Doc-files/2014/3/Mondelez_Ukraine_Impact_Report_July_2014)
18. Практики КСВ в Україні 2017 / Під ред. Саприкіної М.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: 2018. – 88 с.