

УДК 65.014.1:621:364

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ІНТЕГРУВАННЯ МЕХАНІЗМУ



С.В. Філіппова, д.е.н., професор

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму.

У статті висвітлені проблемні питання інтегрування соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління вітчизняним підприємством. Висвітлено цілі, завдання та інструменти, шляхи, механізм, принципів, рівні відповідальності та очікувані результати інтегрування. Наведено типологію напрямів удосконалення взаємозв'язків соціальної відповідальності зі стратегічним управлінням. Подані рекомендовані інструменти соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, стратегія управління, підприємство, інтегрування, принципи, завдання, інструменти, методи, етапи

Філіппова С.В. Социальная ответственность в стратегии управления отечественным предприятием: проблемные вопросы интегрирования механизма.

В статье освещены проблемные вопросы интегрирования социальной ответственности бизнеса в стратегию управления отечественным предприятием. Освещены цели, задачи и инструменты, пути, механизм, принципы, уровни ответственности и ожидаемые результаты интегрирования. Приведена типология направлений усовершенствования взаимосвязей социальной ответственности со стратегическим управлением. Приведены рекомендованные инструменты социальной ответственности.

Ключевые слова: социальная ответственность, стратегия управления, предприятие, интегрирования, принципы, задачи, инструменты, методы, этапы

Filippova S.V. Social responsibility in the strategy of management of a domestic enterprise: problem issues of integration of the mechanism.

The article presents problematic issues of integration of social responsibility of business into the strategy of management of a domestic enterprise. The goals, tasks and tools, ways, mechanism, principles, levels of responsibility and expected results of integration are highlighted. The typology of the directions of the integration of the interrelationships of social responsibility with strategic management. The recommended instruments over of social responsibility are brought.

Keywords: Social responsibility, strategy management, enterprise, integration, principles, tasks, tools, method, stages

Політичні, економічні і соціальні зміни в Україні останніх часів суттєво змінили пріоритети стратегії більшості підприємств під тиском соціальних змін та процесів євроінтеграції. Особливе значення набуває соціально-відповідальна поведінка підприємств, яка вимушує змінити змістовність стратегії шляхом соціалізації всіх її складових та вираховування інтересів не лише персоналу, а й стейкхолдерів і суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аспекти соціальної відповідальності бізнесу висвітлюють молоді та досвідчені дослідники, зокрема: Т. Антошко, П. Круш, Ю. Тюленева [1, 9], Д. Баюра [2-3], В. Божкова [4], О. Грішнова, А. Колот [5, 14], В. Кривоус [6], М. Третьак [7], Л. Петрашко [8], М. Сухотерина [10-13] та ін. Вони визначили та розглянули зміст її категорії, етапи формування, різні її інструменти, класифікували чинники змін та стратегії розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Проте, досі відсутня спільна позиція за проблемними питаннями інтегрування соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління вітчизняним підприємством щодо: цілей, завдань та інструментів, шляхів, механізму, принципів, рівнів відповідальності та очікуваних результатів інтегрування.

Метою статті є розроблення теоретичного базису вирішення зазначених питань інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію підприємства, що продовжує та популяризує дослідження, виконані за участю автора, фрагмент яких представлено у [11, 13] та під його керівництвом [12].

Виклад основного матеріалу дослідження

Теоретико-методологічну основу інтегрування соціальної відповідальності, більш відомої в теорії як «корпоративна соціальна відповідальність» (далі – СВ), у стратегію управління підприємства утворює системно-логічний підхід, за яким інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління

підприємства – це тривалий багатоступінчастий процес розроблення сукупності ключових елементів та їх узгодження з ключовими елементами стратегії підприємства (рис. 1).

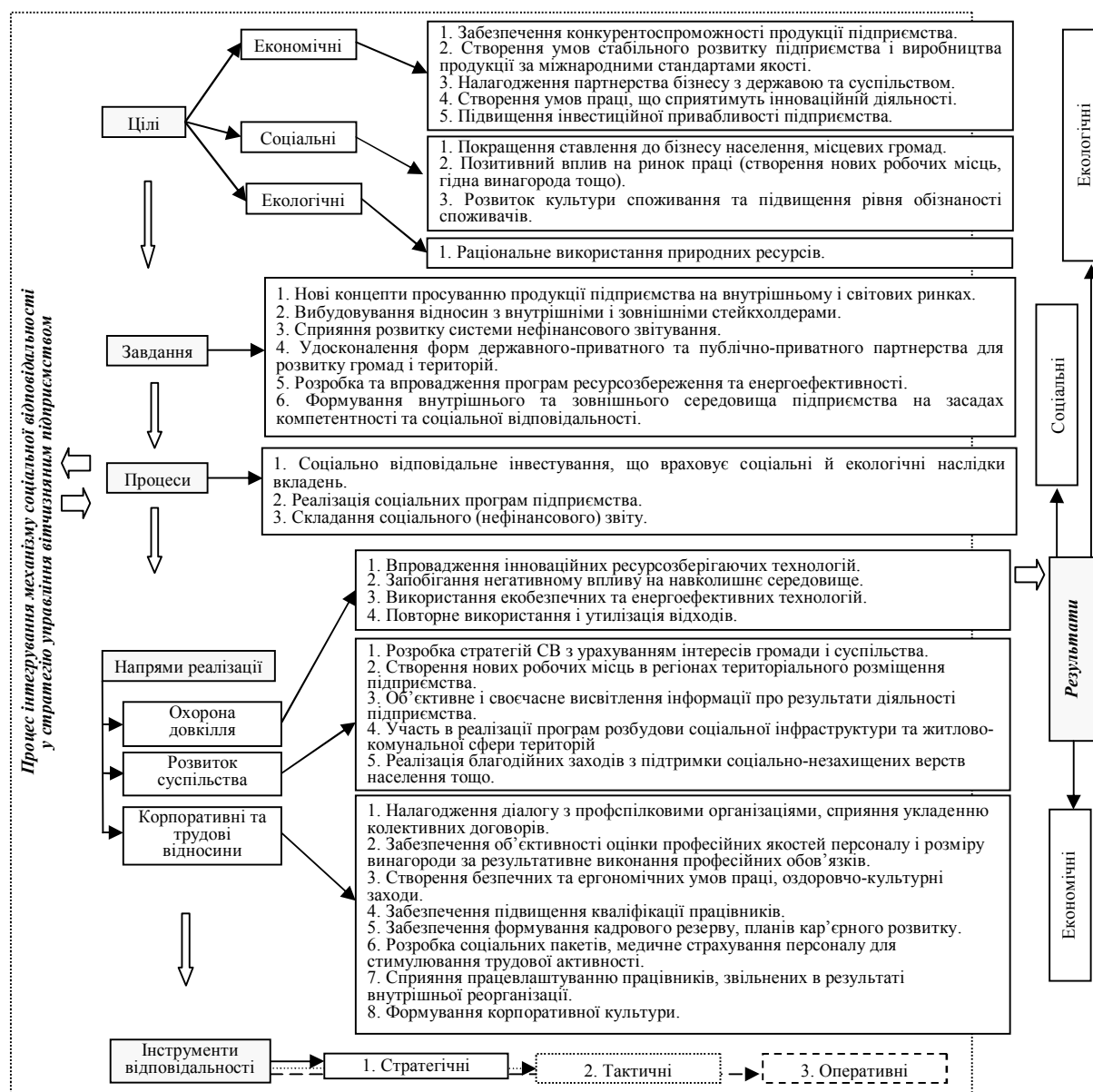


Рис. 1. Інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління вітчизняним підприємством

Джерело: Удосконалено на підставі [6, 12]

Для досягнення позитивних результатів від інтегрування потрібно узгодити цілі, завдання, інструменти, процеси управління, рівні відповідальності та очікувані результати, а також обрати шляхи інтегрування. Надамо поглиблену характеристику зазначених об'єктів.

Деталізації цілей та завдань з інтегрування стосуються:

а) визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадськості та населення);

б) визначення та аналіз ключових груп зацікавлених осіб, тобто стейкхолдерів;

в) утворення стратегічних альянсів стейкхолдерів, що впливають на СВ-компетентність підприємства;

г) впровадження соціальної відповідальності та навчання персоналу; оцінювання результатів від інтегрування СВ у стратегію управління підприємством [12].

Узгодити управлінські інструменти інтегрування пропонується за трьома рівнями управління (стратегічний, тактичний, оперативний) у відповідних групах: стратегічні, тактичні, оперативні.

Для цього доцільно виділити три рівні відповідальності:

а) стратегічно-цільову (економічну, правову, екологічну), що вистачає для запровадження СВ;

б) за надану суспільству інформацію (її прозорість і підзвітність);

в) за виконання підприємством зобов'язань перед докільціями, інвесторами, майбутніми поколіннями.

Інтегрування має такі очікувані результати різної природи, які можна оцінити як:

— економічні (зростання фінансових показників і продуктивності праці, зниження ризиків, збільшення капіталізації, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності продукції, розвиток інновацій);

— соціальні: створення позитивного іміджу, зміцнення довіри до підприємства тощо [12].

В якості шляху або методу інтегрування рекомендовано процесний за такими основними напрямками удосконалення взаємин соціальної відповідальності та стратегічного управління:

а) формування чітких уявлень керівників підприємства про зміст соціальної відповідальності як суспільного явища, у розвитку якого підприємству необхідно брати участь;

б) перехід від адміністрування соціальними програмами до розвитку економічно ефективних зв'язків підприємства з державою і місцевими громадами;

в) посилення зв'язків підприємств з некомерційними організаціями при визначенні пріоритетів СВ;

г) підвищення якості ділової культури, значимості етичних норм у відносинах із суспільством;

д) підвищення ступеня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними соціальними групами [12].

За моделлю М. Портера і М. Креймера у [14] соціальна відповідальність має два типи: реагуюча і стратегічна, з яких може обрати підприємство:

— реагуючий тип СВ, що спрямований на зменшення вже існуючих проблем і негативних наслідків діяльності підприємства;

— стратегічний тип СВ, що передбачає інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегію підприємства і орієнтацію на створення довгострокових конкурентних переваг. Цей тип змінює акцент СВ та означає перехід від «соціальних витрат» до «соціальних інвестицій».

Впровадження механізму СВ у стратегію управління підприємством потребує дотримання певних принципів, методів та розроблення відповідних управлінських інструментів. Розглянемо їх поглиблено.

Принципи інтегрування СВ. Формування системи СВ базується на низці принципів, які пропонуються на підставі аналізу нормативних документів та кращих практик підприємств [1, 3, 5-7, 11, 14]:

— добровільність соціальної відповідальності, оскільки це є її фундаментальним принципом, а нормативні документи та міжнародні стандарти створюють умови для розвитку соціально-відповідального бізнесу. Рішення про впровадження СВ залишається добровільною ініціативою керівництва;

— підзвітність, оскільки він надає підприємству нормативні підстави для визначення його ролі у суспільному розвитку та впливу своєю діяльністю на суспільство і докільці;

— верховенство права, оскільки неухильне дотримання закону, по-перше, є другим загальнопризнаним фундаментальним принципом СВ, а по-друге, забезпечує СВ чіткість прав та відповідальність;

— прозорість, що утворює можливості зрозумілого розкриття в правдивій формі інформації про політику, рішення та діяльність, за які підприємство несе відповідальність. Прозорість обмежується комерційною таємницею, тому не має на увазі розкриття службової інформації, що захищена відповідно до законів, або може спричинити порушення правових зобов'язань;

— етичний принцип, що мстить три складові: а) етичну поведінку, що дозволяє приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки сфери діяльності підприємства; б) дотримання міжнародних норм поведінки, що сприятиме опануванню нових світових ринків; в) повага прав людини, що дозволить вживати заходів щодо дотримання прав людини. Коли національне законодавство або його застосування не забезпечує адекватного захисту прав людини, працює принцип дотримання міжнародних норм поведінки;

— взаємодія зі стейкхолдерами, що дозволить враховувати інтереси всіх сторін та взаємодіяти з ними, уникати отримання вигоди від таких ситуацій. Їх тиск впливає на зміст і характер стратегії СВ підприємства.

Керуючись цими принципами, підприємство в стратегії СВ може надалі розробити власні принципи задля ознайомлення з ними персоналу так всіх зацікавлених сторін. Роботу по впровадженню принципів соціальної відповідальності бізнесу в діяльність підприємства необхідно супроводжувати інформацією через канали внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Зокрема, розвивати структуру управління потрібно у такий спосіб, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині, так і в процесі взаємодії зі стейкхолдерами. Фундаментальний принцип СВ – це «законна слухняність», тому підприємство, яке прагне до втілення механізму соціальної відповідальності, має створити її базовий правовий рівень. Для цього потрібно проаналізувати власну діяльність, привести її механізми та процеси у повну відповідність до

закону. Надалі правовий базис соціальної відповідальності набуватиме форму нормативно-правового за рахунок поступового розширення добровільних ініціатив нормативно-правового характеру, призначених для вирішення проблем соціально-економічної та екологічної природи, підвищення якості та сервісу продукції, просування інклюзивних інновацій тощо.

Етапи мають п'ять стадій запровадження СВ (табл. 1), три з яких є більш прогресивними:

— функціональна – це стадія початкового етапу формування системи СВ підприємства, де одиничні ініціативи не пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства;

— стратегічна – це стадія, де механізм СВ органічно вписується в стратегію і в систему управління підприємства через всі процеси його діяльності та філософію бізнесу;

— громадянська – це стадія провайдингу СВ, тобто активні дії підприємства щодо просування принципів соціальної відповідальності в діловому середовищі: серед постачальників, партнерів тощо. У результаті цього підприємство формує сприятливе середовище для подальших управлінських або суспільно-колективних дій по досягненню позитивних змін.

Таблиця 1. Стадії СВ, потенційно можливі на підприємстві

Стадія	Спрямування стадії (мета)
1. Громадянська	Просування принципів СВ в бізнес-середовищі.
2. Стратегічна	Інтеграція СВ в стратегію підприємства на довгострокову перспективу.
3. Функціональна	Прийняття підприємством на себе деяких добровільних зобов'язань в області СВ, що приносять позитивний короткостроковий і середньостроковий ефект.
4. Правова	Здійснення діяльності відповідно законодавчо зафіксованих очікувань суспільства.
5. Оборонна	Невизнання підприємством своєї відповідальності і заперечення провини за негативні впливи діяльності на довкілля і суспільство.

Джерело: Удосконалено на підставі [14, 16]

На швидкість переходу підприємства до стадії включення механізму соціальної відповідальності у стратегію управління впливають фактори, що висвітлюють впливи: а) зовнішнього середовища

(ринку), б) внутрішнього середовища (цінності, ресурси підприємства), та в) обох середовищ одночасно (перетинання інтересів стейкхолдерів).

Їх згруповано у табл. 2.

Таблиця 2. Фактори, що впливають на формування механізму соціальної відповідальності

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори за групами		
1. Структура ринку	Ресурси підприємства (нематеріальні)	Цінності	Потреби стейкхолдерів
2. Конкуренція	Людський капітал	Соціальна складова ідеології підприємства	Персоналу
3. Ринкова концентрація	Соціальний капітал	Стратегія	Постачальників
4. Стадія життєвого циклу товару чи послуги	Репутаційний капітал	Імідж підприємства	Замовників
5. Рівень диференціації ринку	Залучення стейкхолдерів		Місцевих співтовариств
6. Темпи росту	Нематеріальний капітал		Інвесторів
7. Бар'єри для входу на ринок	Невідповідність стратегії соціальним вимогам певного ринку або його сегменту		Держави та суспільства

Джерело: Удосконалено на підставі [7-8, 12, 15, 17]

Одна з найбільших проблем у підході підприємств до соціальної відповідальності – це відсутність інтеграції окремих СВ-програм у стратегію управління підприємством, а також «залишковий» принцип включення соціально-відповідальної діяльності в основну. Це відбувається тому, що підприємство вважає, що проблеми суспільства не впливають на його діяльність. Більш зрілий підхід до соціально-відповідальної поведінки вимагає інтеграції соціальних програм та проблем навколишнього середовища у стратегію управління підприємством. Однак, сьогодні стратегічне управління на вітчизняному підприємстві націлене

на досягнення високих економічних результатів і недостатньо орієнтоване на соціальні і екологічні.

Пам'ятаючи, що проблема інтегрування соціальної відповідальності підприємства у стратегію його управління встала тільки в кінці ХХ – на початку ХХІ століття [6-8, 12, 15-17], цілком стає зрозумілим те, що накопичений практичний досвід [12] неспроможний дозволити окремому вітчизняному підприємству, яке не має достатніх ресурсів для досягнення економічних цілей, швидко оминати стадію розвитку, де недостатня увага до питань соціальної відповідальності може обернутися ослабленням їх конкурентних позицій на ринку в майбутньому.

Стратегічний підхід до соціальної відповідальності передбачає розширення соціальної відповідальності за рамки рішення короткострокових, внутрішніх для підприємства виробничих і соціальних завдань. Він націлений на діяльність з вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем соціального, екологічного та економічного характеру, що безпосередньо впливають їх основну діяльність підприємства відповідно до його стратегічних інтересів, з метою довгострокового підвищення стійкості бізнесу.

Пропонуємо застосувати стратегічний підхід [2-3, 5, 15], коли бізнес-стратегія і соціальна відповідальність знаходяться у нерозривному зв'язку, забезпечуючи підприємству створення конкурентних переваг. Для цього можна використати модель конкурентної стратегії Майкла Портера [16], згідно якої на формування СВ впливають чотири основних фактори. Одним з ключових зовнішніх факторів є широкі соціальні очікування, а отже, задоволення потреб соціального оточення компанії, що становить одну з основних завдань при визначенні конкурентної стратегії. У свою чергу, саме соціальна стратегія є важлива складова загальної стратегії бізнесу, спрямованої на задоволення широких соціальних очікувань. Тому наявність соціальної складової є необхідною умовою успішної реалізації стратегії.

Методи інтегрування СВ. Основні методи реалізації соціально-орієнтованої політики підприємства можна базувати на таких механізмах та елементах [1, 5, 12, 17]:

- а) фінансова підтримка:
 - грошові освітні гранти як самостійна форма адресної фінансової допомоги підприємству на реалізацію програм навчання персоналу (його підготовки та перепідготовки);
 - благодійні внески та спонсорська допомога для здійснення соціальних програм підприємства у грошовій або натуральній формі (привітні фонди, адміністративні або інші приміщення для проведення різних заходів тощо);
 - еквівалентне фінансування соціальних програм та заходів як спільне фінансування підприємством, органами державного управління, некомерційними установами;
 - соціальні інвестиції, тобто кошти, виділені підприємством під довготермінові, спільні партнерські соціальні програми, спрямовані на підвищення рівня життя різних верств населення, зниження соціальної напруженості в регіонах локації підприємства або його філій;
- б) управлінські удосконалення:
 - делегування та добровільне залучення працівників підприємства до участі у соціальних заходах, що забезпечує їх безкоштовне отримання можливостей для здобуття нових знань та інформації, опанування нових навичок тощо;
 - екологічний менеджмент як частина загальної системи управління підприємством, що охоплює планування та управління впливом

підприємства на навколишнє середовище, а також його наслідками;

- система управління якістю як сукупність структурних елементів та функціональних механізмів, які відповідно до стандартів і нормативів забезпечують управління якістю виробничого процесу та продукції;
- соціально значимий (або соціально важливий) та добродійний маркетинг як нова самостійна форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в виділенні певного відсотка від продажів конкретного товару на проведення соціальних програм підприємства.

Модель управління соціальною відповідальністю підприємства при цьому змінюється та відрізняється від відомих, яку визначають по-різному. Зокрема, як «сукупність взаємозв'язаних функцій планування й аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного й інформаційного забезпечення, що створюють підґрунтя для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих спільнот і держави» [14].

Вибір методу інтегрування СВ означає спосіб включення соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством, тому він потребує розуміння її сутності, впливу на результати діяльності підприємства у різних умовах [15, 17]. Для запровадження методу треба виконати обов'язкові роботи [17]:

- проаналізувати умови, які дозволять визначити процедуру включення механізму соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством;
- з'ясувати сприйняття ефектів, переваг, недоліків, перспектив СВ тощо персоналом підприємства;
- визначити пріоритетні сфери і форми реалізації соціальної відповідальності бізнесу;
- встановити та оцінити вплив на рівень соціальної відповідальності підприємств умов функціонування бізнесу та особистої участі персоналу в соціальних програмах.

Враховуючи це та пропозиції [1, 5, 8-9, 12, 15, 17] можна виділити ключові елементи механізму СВ:

1. Визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадськості та населення).

2. Визначення та аналіз ключових груп стейкхолдерів.

3. Стратегічні альянси, що впливають на формування соціальної відповідальності підприємства (недержавні організації, заінтересовані групи, уряд, інші підприємства).

4. Поетапне впровадження СВ та навчання персоналу: формування команди, встановлення цілей, експериментування, поширення ідей.

5. Бізнес-вигоди як результат впровадження СВ-програм: скорочення витрат, підвищення

ефективності, зменшення ризиків, створення додаткової вартості та ін.

6. Соціальні вигоди як похідна та результат упровадження СВ-програм: формування свідомих громад, міцні взаємозв'язки з місцевими громадами, продуктивність персоналу.

Сфери інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління

вітчизняного підприємства, які визначають природу відповідних інструментів, це такі: організаційна, економічна та нормативно-методична.

Інструменти соціальної відповідальності доцільно розділити на три типи в залежності від спрямованості на різні групи стейкхолдерів (табл. 3):

Таблиця 3. Типологія інструментів СВ

Група інструментів	Форма інструменту
1. Внутрішні	– етичні кодекси, навчання етичній поведінці, карти етики, система моральних заохочень і покарань тощо;
2. Зовнішні	– соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи тощо
3. Універсальні	– базові індикатори ефективності впровадження СВ підприємства

Джерело: Систематизовано на підставі [1-3, 5, 9-12, 14]

Внутрішні інструменти СВ спрямовані на власний персонал, а зовнішні – на державні органи управління, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів. Особливу роль грає інструмент «базові індикатори ефективності впровадження СВ підприємства», який разом зі соціальною звітністю задовольняє інтереси внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Потрібно врахувати також факт, що відношення переважної більшості вітчизняних підприємств до СВ як суспільно значимого явищу

є нестійким. А кризова ситуація суттєво погіршила суб'єктивне ставлення до неї і звужила спектр дій щодо практичної реалізації соціальних програм. Тому на перший план вийшли програми, що мають відношення до СВ, але в першу чергу спрямовані на виживання підприємства.

Можна виділити основні напрямки, за якими необхідно удосконалювати взаємозв'язки соціальної відповідальності та стратегічного управління (табл. 4).

Таблиця 4. Типологія напрямів удосконалення взаємозв'язків соціальної відповідальності та стратегічного управління

Напрямок СВ	Зміст заходів
1. Визначення пріоритетів СВ	Формування чітких уявлень бізнесу, керівників підприємств про зміст СВ як суспільного явища, у розвитку якого необхідно приймати участь.
	Включення у систему цілей стратегічного управління розвиток місцевих громад.
	Вираховування неминучості змін економічної кон'юнктури.
	Підвищення якості ділової культури, значимості етичних норм.
2. Подолання соціального нігілізму	Перехід від адміністрування соціальними програмами до розвитку економічно ефективних зв'язків між бізнесом державою і місцевими громадами.
3. Вибудовування відносин бізнесу з суспільством	Посилення зв'язків підприємств з некомерційними організаціями.
	Підвищення ступеня інформаційної відкритості, збереження структури адресатів СВ, розвитку нових каналів зв'язку з різними суспільними групами.
4. Розробка, узгодження внутрішніх нормативів та документів зі стратегічного управління	Забезпечити взаєморозуміння і взаємодію з власниками.
	Долучення до процедури ухвалення рішення міноритарних акціонерів.
	До складу програм економічного розвитку підприємства додати вирішення конкретних соціальних проблем в галузі трудових відносин.
5. Розроблення СВ-програм	Розробка документа, що містить напрями розвитку соціальних відносин всередині і ззовні підприємства (Положення про соціальні програми).
6. Розроблення СВ-заходів	Участь у заходах, що проводяться органами влади та управління різних рівнів.
	Розробка заходів щодо розкриття інформації про діяльність підприємства для ЗМІ і громадськості місцевого співтовариства, регіону, країни.
	Посилення взаємозв'язків якості продукції та послуг, іміджу підприємства.
	Поліпшення ділової репутації підприємства та цільові завдання (стабільне ділове середовище; зростання інвестиційної привабливості або капіталізації компанії у довгостроковій перспективі; зниження нефінансових ризиків).

Джерело: Удосконалено на підставі [12, 14-15]

Пропонується така змістовність та соціальної відповідальності у стратегію послідовність етапів інтегрування механізму управління вітчизняного підприємства (рис. 2).

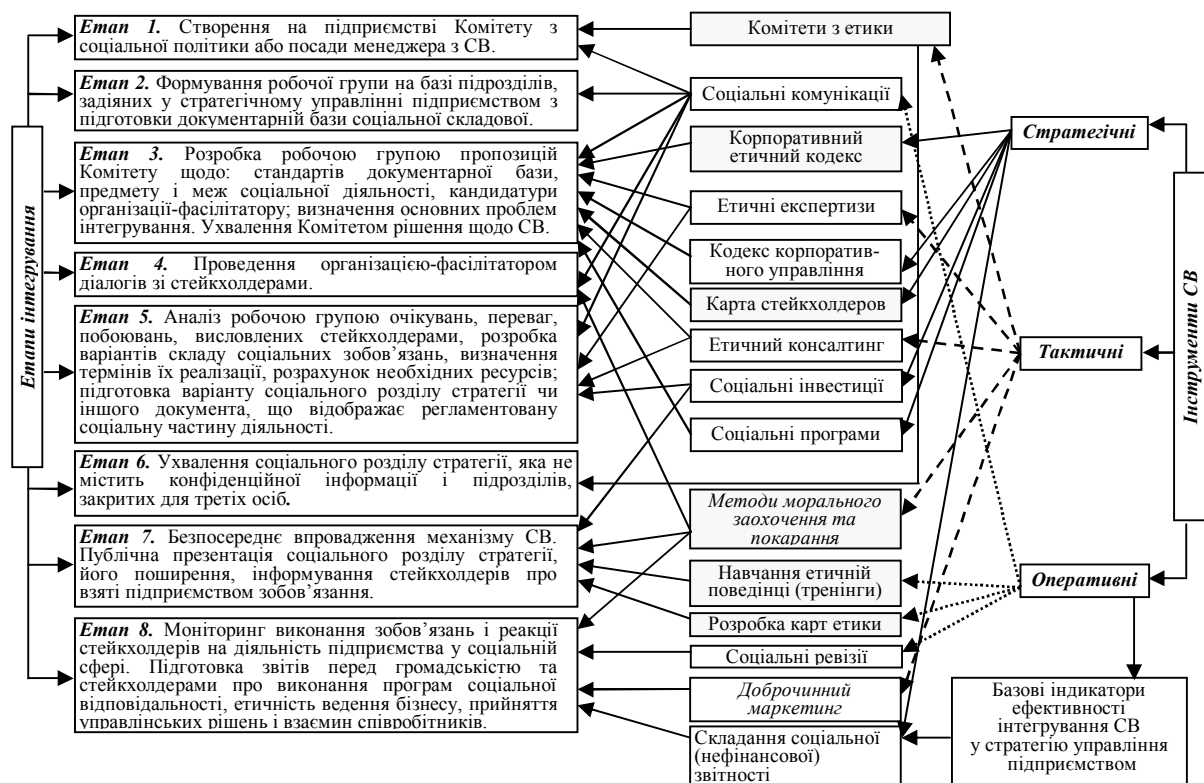


Рис. 2. Змістовність та послідовність етапів інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління підприємства
Джерело: Удосконалено на підставі [12]

Досліджуючи всі етапи застосування та інтегрування СВ від завдань, що виникають перед бізнесом та вирішуються впровадженням СВ на підприємстві, до розробки стратегії та методів реалізації соціально-відповідальних програм, необхідно зупинитися на інструментах соціальної відповідальності. Перелік управлінських інструментів соціальної відповідальності та перелік управлінських інструментів інтегрування її механізму початковому етапі розрізняється. Проте, з часом він починає, по-більшості, на етапах інтегрування (див. рис.2) співпадати. Як видно, соціальні комунікації є найбільш застосовним інструментом інтегрування: вони застосовні на 5-х з 8 етапів).

Відомо, що прості інструменти управління підприємством, зокрема скорочення персоналу, часто негативно впливають на його імідж та показники. Більш складні інструменти управління, зокрема, тотальне управління якістю (TQM), теж здатні знизити деякі економічні показники в короткостроковій перспективі, однак в середньостроковій і довгостроковій – значно підвищують ключові економічні показники. Таким чином, результати використання управлінських інструментів неоднозначні, оскільки по-різному впливають на різні показники, а їх інтегрований ефект визначається загальним якістю управління підприємством.

До інструментів СВ, застосованих для досягнення стратегічних цілей підприємства, відносяться інструменти, що безпосередньо або

опосередковано виконують завдання СВ. Це: корпоративні етичні кодекси, місія і бачення, соціальні комунікації. Проте є інші інструменти СВ – це етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці (тренінги), етичні експертизи, етичний консалтинг, соціальні інвестиції, система методів морального заохочення і покарання, соціальні комунікації. Тобто коло інструментів значно ширше. Хоча до інструментів управління у першу чергу відносять стратегічні, їх дія позначається на всіх рівнях управління: і на оперативному рівні, і на тактичному.

Стратегічні інструменти соціальної відповідальності мають достатньо розвинене теоретичне підґрунтя та пророблений методичний базис, тоді як тактичні та оперативні не набули розповсюдження, оскільки не мають останнього. Зокрема, це відноситься до карт етики, соціальних ревізій та інструментарію соціальної звітності, доброчесного маркетингу. Хоча саме вони забезпечують швидке вирішення поточних проблем, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру, знижують комунікативні витрати підприємства.

Для вирішення тактичних завдань соціальної відповідальності найбільш дієвими виявляються комітети з етики, проведення етичних експертиз, етичне консультування. Створені для вирішення непередбачених резонансних завдань, вони позитивно впливають на суспільний імідж організації, зміцнюють корпоративну культуру,

знижують ризики опортуністичного поведінки серед співробітників, змушують скорегувати методи досягнення цілей.

При досягненні стратегічних цілей на перший план виходять такі інструменти управління як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні інвестиції (соціальні програми), в тому числі філантропія. Вони підвищують репутацію та

інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації.

Інструменти соціальної відповідальності доцільно розділити також на внутрішні і зовнішні в залежності від спрямованості на різні групи стейкхолдерів (табл. 6).

Таблиця 6. Інструменти соціальної відповідальності, рекомендовані вітчизняному підприємству

Група інструментів	Перелік інструментів
<i>Відносно підприємства</i>	
1. Внутрішні	Етичні кодекси, навчання етичній поведінку, карти етики, система моральних заохочень і покарань.
2. Зовнішні	Соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи, волонтерська діяльність.
<i>Відносно рівня управління підприємством</i>	
1. Стратегічні	Корпоративний етичний кодекс, кодекс корпоративного управління, карта стейкхолдерів, соціальні інвестиції, соціальні програми, волонтерська діяльність, <i>складання соціального (нефінансового) звіту</i> .
2. Тактичні	Комітети з етики, етичні експертизи, етичний консалтинг, система методів морального заохочення і покарання, добродійний маркетинг.
3. Оперативні	Соціальні комунікації, навчання етичній поведінці (тренінги), розробка карт етики, соціальні ревізії, соціальна (нефінансова) звітність.

Джерело: Систематизовано на підставі [6, 12, 15]

Внутрішні інструменти СВ зачіпають головні групи інтересів управлінського персоналу підприємства та його співробітників, а зовнішні – впливають на державу, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів і т.п. за рівнями управління розподіл інструментів СВ відбувається з врахуванням їх ролі для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Саме тому складання соціального (нефінансового) звіту – соціальну

звітність – віднесено до оперативних та водночас до стратегічних інструментів соціальної відповідальності.

Пропонується форма впровадження інструментів СВ у систему управління підприємства та їх застосування за рівнями управління (табл. 7), яка дозволяє визначити рівні та послідовність як впровадження, так і застосування інструментів соціальної відповідальності.

Таблиця 7. Форма подання впровадження інструментів соціальної відповідальності у систему управління підприємства

Інструменти	Перелік та послідовність застосування інструментів за рівнями управління	Форма нормативного закріплення
Етапи 1-2. Рішення щодо впровадження механізму соціальної відповідальності у систему управління. Створення робочої групи для розробки документарної бази		
– стратегічні	Кодекс корпоративного управління, Корпоративний етичний кодекс	Наказ (задачі, чисельність, термін)
– тактичні	Комітет з етики	
– оперативні	Соціальні комунікації	

Джерело: Систематизовано на підставі [6, 12, 15]

Даний підхід покладено у послідовність етапів та характеристику застосовності на них інструментів соціальної відповідальності (рис. 2).

Доцільно розкрити сутність деяких із зазначених інструментів СВ, що дозволить оцінити підприємству доцільність їх застосування:

а) етичні кодекси або кодекси етики – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які

розділяються ними [8, 12, 15]. Вони існують як частина професійних стандартів, що розробляються для різних видів діяльності. Семантичним аналізом встановлено, що кодекс етики – це певний збір норм належної поведінки працівника, що вважається доречним для професії, яку даний кодекс забезпечує. Професійні кодекси етики виконують дві моральні функції: служать суспільству гарантією якості і несуть інформацію про стандарти та обмеження діяльності працівників у тій галузі, для якої дані кодекси розроблені. Основним призначенням кодексу етики є запобігання, а не покарання неетичної

поведінки. Кодекси етики зазвичай виробляються в професійних організаціях.

Етичний кодекс може мати будь-яке підприємство – і велике, і мале, надавши йому іншу назву, зокрема, кодекси спілкування та поведінки працівників. Існує кілька типів етичних кодексів [12], які:

- регулюють відносини докладно розробленими правилами та санкціями за порушення кодексу (загальні кодекси);
- регулюють зобов'язання підприємства перед власним персоналом, клієнтами, акціонерами тощо (соціальні кодекси);
- висвітлюють цінності, філософію, загальні та соціальні цілі підприємства (корпоративна культура, корпоративні кодекси);
- визначають міжособистісні стосунки на підприємстві і погоджують його інтереси з інтересами персоналу як колективу (угоди між адміністрацією та профспілкою) та окремих працівників (професійні кодекси);

б) корпоративні кодекси поведінки підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Історично їх започаткували японські компанії, які з часом регламентували поведінку персоналу повністю. Вивчивши досвід Японії, етичні кодекси почали впроваджувати американські компанії. У них містилися не лише загальні положення про етику бізнесу, а й етичні норми поведінки працівників компанії. Ці норми забороняли протиправну поведінку персоналу заради інтересів компанії, виплати незаконно отриманих грошей, подарунки, хабарі, розкриття комерційної таємниці, використання інформації, отриманої на довірливих умовах тощо. Ключові стандарти компетенцій (так званої «робочої поведінки») в них – це: командна, надійна та творча робота, клієнтоорієнтованість, мотивація на успіх, партнерські стосунки керівництва з персоналом підприємства.

Нормативна частина містить положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем (клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами). Корпоративні кодекси мають потрійну спрямованість цілей та функцій, яка висвітлює цільовий та управлінсько-технологічний блок соціальної відповідальності. Це дозволяє одразу запланувати логічний зв'язок: ціль СВ – завдання СВ – інструмент інтегрування та застосування соціальної відповідальності на рівні СВ-програм та СВ-заходів – показники вирішення завдань та виконання заходів;

в) карти етики – це набір етичних правил та рекомендацій, що уточнює та адаптує етичний кодекс підприємства для кожного окремого працівника. Для них можна запропонувати адаптувати 7 принципів етичної поведінки, розроблених Комісією Нолана (Великобританія, 1995 р.) [12, 15].

Їх адаптація для вітчизняного підприємства полягає в перевірці характеру діяльності суб'єкта соціальної відповідальності та відповідності національному менталітету.

г) етична експертиза – це всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності підприємства або його окремого проекту на предмет відповідності етичним нормам населення, території або країни

д) розробка карти стейкхолдерів – це процес визначення ключових груп організацій та людей, зацікавлених у діяльності підприємства: а) ті, що можуть впливати на діяльність підприємства; б) ті, на яких впливає його діяльність. Саме ресурси є джерелом формування конкурентних переваг, а у контексті соціальної стратегії особливе значення мають нематеріальні ресурси (людський капітал, соціальний капітал, репутаційний капітал та інші). Всі вони розвиваються в процесі взаємодії підприємства зі стейкхолдерами.

До стратегічних карту стейкхолдерів доцільно додати до стратегічних інструментів СВ, оскільки вона: визначає ключові групи організацій та людей, що можуть впливати на успішну діяльність підприємства або на яких впливає його діяльність. Створення карти має відбуватися у чотири етапи:

а) ідентифікація окремих груп стейкхолдерів, зацікавлених громадських організацій;

б) аналізування їх інтересів і поглядів на соціальну роль і діяльність підприємства, його програми та заходи з СВ;

в) візуалізація або ілюстрація типології груп стейкхолдерів та їх складу, виявлення наявності характеру їхнього зв'язку з цілями підприємства;

г) пріоритетизація (вибір) кола ключових стейкхолдерів, які більш відповідають визначеним цілям підприємства.

Це дозволяє залучити об'єктивний найважливіший ресурс з погляду соціальної стратегії – довіру споживачів, що є підґрунтям зростання попиту на продукцію вітчизняних підприємств. Вона є складовою репутаційного капіталу, який тривало розвивається за допомогою послідовних зусиль і сприяє зростанню фінансових показників підприємства. Зростання довіри населення та стейкхолдерів пов'язане з поширенням PR-комунікаціями інформації про соціальну, інклюзивну, екологічну активність підприємства підвищує ступінь їх довіри до підприємства. Це у подальшому впливає на економічні процеси та показники – зростання попиту на продукцію, конкурентних переваг, що у підсумку, збільшує прибуток у тривалій перспективі.

Крім довіри, важливим нематеріальним ресурсом підприємства є ступінь залучення стейкхолдерів в діяльність підприємства і дозволяє ефективніше вирішувати спільні проблеми підприємства і зацікавлених сторін. Так, залучення компанії-постачальника в бізнес-процеси компанії-покупця може призвести до зниження витрат на виробництво продукції і, як наслідок, виникнення конкурентної переваги за ціною [5, 15]. Таким чином, чим сильніше ступінь

залученості стейкхолдерів (персоналу, партнерів, постачальників, покупців) в діяльність підприємства, тим сильніше вплив соціальної стратегії на створення конкурентних переваг.

Окремим документом, розробка якого має передувати власне розробці стратегії і стратегічного плану, доцільно прийняти «Загальні принципи спонсорської та благодійної діяльності», які включають принципи:

- дотримання підприємством законодавства України, Статуту товариства, інших документів, що регламентують діяльність підприємства;
- сумлінність і неупередженість при розгляді питань про надання спонсорської та благодійної допомоги;
- рівноправність усіх учасників колегіального органу, що приймає рішення про надання спонсорської та благодійної підтримки;
- визначення пріоритетних напрямів і об'єктів спонсорської та благодійної діяльності (спорт, екологія, культура, охорона здоров'я, освіта) та пріоритетних форм їх надання.

Структуру соціального розділу «Стратегічного плану», «Стратегії» чи іншого документа визначають стратегічні вектори розвитку підприємства та інструментальну базу його реалізації.

Основна мета розробки розділу – це формування системи соціальних цінностей діяльності підприємства. Завданнями його розробки і реалізації є:

- визначити потреби зацікавлених сторін;
- налагодити системну взаємодію із зацікавленими сторонами;
- оцінити перспективи та проблеми взаємодії підприємства і стейкхолдерів;
- забезпечити узгодження ресурсної бази з суспільними очікуваннями;
- визначити стратегію розвитку соціальної діяльності підприємства з урахуванням побажань зацікавлених сторін;
- вибрати документарну базу для планування та моніторингу результатів соціальної діяльності.

Документальна база планування і моніторингу СВ в системі стратегічного управління має розроблятися з дотриманням таких принципів та обмежень: істотність діяльності (чітке визначення складу стейкхолдерів і важливих для них і самого підприємства інтересів); повнота відображення планових показників та орієнтирів, а також результатів у планово-звітній документації (врахування потреб, очікувань і побоювань стейкхолдерів); реактивність (обов'язкове реагування на істотні проблеми стейкхолдерів і підприємства, їх зміни); забезпечення можливості перевірки результатів діяльності підприємства (створення інформаційно-документарної бази, здатної забезпечити своєчасне та повне соціальне звітування громадськості та стейкхолдерам про плани та результати їх виконання в достатньому обсязі).

Організація та проведення діалогів із зацікавленими особами у процесі формування стратегії на рівні стратегічного плану та інтеграції його соціального розділу доцільно проводити із залученням організації-фасилітатора, участь якої дозволить зацікавленим особам досить повно висловити свої думки і очікування, надати діалогу прозорість. Формат переговорів може бути альтернативним: круглі столи, очні та телефонні інтерв'ю. Переговори супроводжуються їх віддзеркаленням на сайті, що дозволить персоналу підприємства та іншим зацікавленим особам долучитися до обговорення соціальних аспектів.

Можна визначити такі організаційні та ціннісноутворюючі механізми, які доцільно залучити до інтегрування СВ у стратегію підприємства:

- організаційні: а) розробка та впровадження стратегії СВ, що визначає позицію підприємства відносно сталого розвитку та її пріоритети в області СВ; б) розробка та впровадження положень і політик, що регламентують діяльність з окремих напрямків СВ (положення про взаємодію з зацікавленими сторонами та нефінансової звітності, етичний кодекс, екологічна політика тощо); в) закріплення за одним з представників вищого менеджменту підприємства функцій з керівництва і відповідальності за напрям СВ; г) створення на підприємстві спеціального підрозділу (комітету, відділу, департаменту і т.д.), що займатиметься СВ; д) включення в посадові обов'язки співробітників інших підрозділів положень, пов'язаних з діяльністю в області СВ; е) створення робочих груп у складі представників різних підрозділів підприємства з окремих пріоритетних напрямками СВ;
- ціннісноутворюючі: а) інтеграція принципів СВ у корпоративну культуру, в тому числі на рівні неформальних цінностей, що розділяються керівництвом підприємства і здебільшого співробітників; б) демонстрація керівництвом підприємства прихильності ідеям СВ, у тому числі підвищення відкритості, підзвітності за результати своїх дій і рішень, готовність до діалогу з співробітниками; в) створення системи стимулів і заохочень для працівників усіх рівнів, які активно просувають і застосовують принципи СВ у своїй роботі, досягають планованих результатів і т.д.

Доцільними є такі заходи щодо удосконалення в подальшому процедур та змісту інтегрування соціальної відповідальності у стратегію великих та середніх підприємств на рівні тактичного та оперативного управління підприємства [10-13]:

- а) організаційні: створення нового підрозділу або доповнення функціонального контуру існуючого, до компетенції якого належатиме СВ і; створення інформаційного центру підприємства (call-centre), що відповідатиме на питання стейкхолдерів стосовно СВ, надаватиме їм

інформаційну та методичну підтримку; участь підприємства у освітніх заходах та національних конкурсах з СВ, якості, інклюзивних інновацій; запровадження власних конкурсів з тематики СВ;

б) економічні: розроблення та запровадження системи преференцій для тих підрозділів підприємства, що запроваджують інклюзивні інновації та соціально важливі програми;

в) інформаційні: запровадження власних та участь зовнішніх інформаційних кампаніях зі соціальної відповідальності, публікація статей у засобах масової інформації і підготовка тематичних теле- та радіопрограм; обмін досвідом щодо змістовності та результативності програм і заходів із соціальної відповідальності з іншими підприємствами; створення її сторінки або рубрики на веб-сайті підприємства для висвітлення заходів з його соціально відповідальної поведінки.

Основними недоліками інтегрування соціальної відповідальності в управлінську систему, документи та процеси підприємства [1, 5, 12, 15] є:

- додаткові витрати на здійснення звичайної діяльності;
- можливе посилення тиску на діяльність підприємств з боку стейкхолдерів, а також з боку громадських організацій та засобів масової інформації;
- привертання зайвої уваги податкових органів до складових витрат підприємства.

Висновки

Відтак, кризові явища, які спостерігаються в українському суспільстві, спричинили у багатьох вітчизняних підприємств прагнення до замкнутості у вирішенні завдань соціальної відповідальності в період економічної нестабільності. Це – помилкова позиція, оскільки вона виникає як результат нерозвиненості механізмів формування та функціонування громадянського суспільства та низького ступеня усвідомлення підприємством того, що тільки за допомогою вибудовування ефективного діалогу з суспільством і владою можна отримати дієвий ефект – сталий розвиток. Також інтегрування СВ надає можливість підприємству: створити позитивний імідж; поліпшити ділову репутацію; створити стабільне ділове середовище; знизити нефінансові ризики; підвищити інвестиційну привабливість; прискорити капіталізацію підприємства в довгостроковій перспективі.

Розглянуті шляхи та підходи до інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління підприємства дозволяють останньому розробити і документально оформити стратегію, спрямовану на досягнення і економічних результатів, і на тривалу соціально-відповідальну взаємодію із зовнішнім середовищем. Вони стають основою подальших наукових досліджень застосовності та змістовності інструментарію інтеграції.

Abstract

In the national economic science, there is still no common position on the problem issues of integrating social responsibility of the business into the strategy of management of the domestic enterprise regarding: goals, tasks and tools, ways, mechanism, principles, levels of responsibility and expected results of integration. The purpose of the article is to develop the theoretical basis for solving the mentioned issues of integration of the mechanism of social responsibility into the strategy of enterprises. It continues and popularizes research done with and under the direction of the author. The system-logical approach is proposed, according to which integration of the mechanism of social responsibility into the management strategy of the enterprise is a long-term multistage process of developing a set of key elements and their coordination with the key elements of the enterprise strategy. Integration has economic and social results, it is process-oriented. Integration of social responsibility will enable the company: to create a positive image; Improve business reputation; Create a stable business environment; Reduce non-financial risks; Increase investment attractiveness; Accelerate the capitalization of the enterprise in the long run. The considered ways and approaches to integration of the mechanism of social responsibility into the strategy of enterprise management allow the latter to develop and document a strategy aimed at achieving and economic results, and long-term social and responsible interaction with the external environment.

JEL Classification: M11, M14, O35.

Список літератури:

1. Антошко Т.Р. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: [моногр.] / Т.Р. Антошко, П.В. Круш, Ю.В. Тюленева. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – 275 с.
2. Баюра Д.О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності / Д.О. Баюра // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – № 151. – 2013 – С. 18-22.

3. Баюра Д. Розвиток інституту корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Д. Баюра // Формування ринкової економіки в Україні. – 2012. – № 26, Ч. 1. – С. 25.
4. Божкова В.В. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / В.В. Божкова, Л.Ю. Сагер // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 145-153.
5. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: [моногр.] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; ред. А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – 501 с.
6. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством / В. Кривоус // Журнал європейської економіки. – 2016. – Т. 15, № 2. – С. 172-182. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2016_15_2_4.
7. Третяк М.В. Типологія соціальної відповідальності бізнесу / М.В. Третяк // Теорія та практика державного управління. – 2014. – № 4, (47). – С. 1-10.
8. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність в парадигмі глобального управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступня д-ра. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Л.П. Петрашко. – Київ, 2013. – 40 с.
9. Антошко Т.Р. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т.Р. Антошко. – К., 2012. – 20 с.
10. Сухотеріна М.І. Механізм реалізації корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств / М.І. Сухотеріна // Економічний форум. – 2014. – № 2. – С. 163-167.
11. Сухотеріна М.І. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства / С.В. Філіппова, М.І. Сухотеріна // Бізнес Інформ. – 2015. – № 3. – С. 284-287.
12. Сухотеріна М.І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Сухотеріна Марія Ігорівна. – Одеса, 2015. – 254 с.
13. Сухотеріна М.І. Екологічна складова соціальної відповідальності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Філіппова, М.І. Сухотеріна // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1, (17). – С. 204-208. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.
14. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (ISO/FDIS2600). INTERNATIONAL STANDARD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf.
15. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.
16. Michael E. Porter. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / Michael E. Porter, Mark R. Kramer // Harvard Business Review. – 2006. – №12. – pp. 78-92.
17. Мних О.Б. Актуальні проблеми впровадження концепції соціальної відповідальності корпоративних структур / О.Б. Мних, В.П. Далик // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – № 12. – С. 168-175.

References:

1. Antoshko, T.R. Krush, P.V., & Tyulenyeva, Yu.V. (2013). Vprovadzhennya korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti na promyslovykh pidpryyemstvakh [Implementation of corporate social responsibility at industrial enterprises]. K.: NTUU "KPI" [in Ukrainian].
2. Bayura, D.O. (2013). Formuvannya systemy korporatyvnoho upravlinnya na zasadakh sotsialnoyi vidpovidalnosti [Formation of Corporate Governance System on the Basis of Social Responsibility]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Kiyiv National University im. Taras Shevchenko, 151, 18-22 [in Ukrainian].
3. Bayura, D. (2012). Rozvytok instytutu korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti v Ukrayini [Development of the Institute of Corporate Social Responsibility in Ukraine]. Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini – Formation of market economy in Ukraine, 26, 25 [in Ukrainian].
4. Bozhkova, V.V., & Saher, L.Yu. (2010). Sotsialno-vidpovidalnyy biznes yak odyin iz napryamkiv polipshennya imidzhu vitchyznyanykh subyektiv hospodaryuvannya [Socially responsible business as one of the ways to improve the image of domestic business entities]. Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky – Mechanism of regulation of economy, 1, 145-153 [in Ukrainian].

5. Kolot, A.M., & Hrishnova, O.A. (2012). Sotsialna vidpovidalnist: teoriya i praktyka rozvytku [Social responsibility: the theory and practice of development]. K.: KNEU [in Ukrainian].
6. Kryvov, V. (2016). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti formuvannya partnerskykh vzayemovidnosyn mizh derzhavoyu, biznesom ta suspilstvom [Corporate Social Responsibility in the Context of Formation of Partnership Relationships Between the State, Business and Society]. Zhurnal yevropeyskoyi ekonomiky – Journal of the European Economy, 15, 2, 172-182. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2016_15_2_4 [in Ukrainian].
7. Tretyak, M.V. (2014). Typolohiya sotsialnoyi vidpovidalnosti biznesu [Typology of Corporate Social Responsibility]. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration, 4(47), 1-10 [in Ukrainian].
8. Petrashko, L.P. (2013). Korporatyvna vidpovidalnist v paradyhmi hlobalnoho upravlinnya [Corporate responsibility in the paradigm of global governance: authors abstract]. Extendet abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
9. Antoshko, T.R. (2012). Mekhanizm vprovadzhennya korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti na promyslovykh pidpryyemstvakh [The mechanism of introduction of corporate social responsibility at industrial enterprises]. Extendet abstract of candidate's thesis [in Ukrainian].
10. Sukhoterina, M.I. (2014). Mekhanizm realizatsiyi korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti mashynobudivnykh pidpryyemstv [Mechanism for realization of corporate social responsibility of machine-building enterprises]. Ekonomichnyy forum – Economic forum, 2, 163-167 [in Ukrainian].
11. Sukhoterina, M.I., & Filyppova, S.V. (2015). Porivnyalna kharakterystyka metodyk otsinky efektyvnosti vnutrishnoyi korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti mashynobudivnoho pidpryyemstva [Comparative characteristics of methods for assessing the effectiveness of internal corporate social responsibility of a machine-building enterprise]. Biznes Inform – Business Inform, 3, 284-287 [in Ukrainian].
12. Sukhoterina, M.I. (2015). Mekhanizm sotsialnoyi vidpovidalnosti u stratehiyi korporatyvnoho upravlinnya mashynobudivnoho pidpryyemstva [The mechanism of social responsibility in the strategy of corporate management of the machine-building enterprise]. Extendet abstract of candidate's thesis. Odesa [in Ukrainian].
13. Sukhoterina, M.I., & Filyppova, S.V. (2015). Ekolohichna skladova sotsialnoyi vidpovidalnosti mashynobudivnoho pidpryyemstva [Ecological component of social responsibility of machine-building enterprise]. Ekonomika: realiyi chasu – Economics: time realities, 1, (17), 204-208. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> [in Ukrainian].
14. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (ISO/FDIS2600). INTERNATIONAL STANDARD. Retrieved from https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf [in English].
15. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A., & Herasymenko, O.O. (2015). Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. K.: KNEU [in Ukrainian].
16. Porter, M.E., & Kramer M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 12, 78-92 [in English].
17. Mnykh, O.B., & Dalyk, V.P. (2013). Aktualni problemy vprovadzhennya kontseptsiyi sotsialnoyi vidpovidalnosti korporatyvnykh struktur [Actual Problems of Implementing the Concept of Corporate Social Responsibility of Corporate Structures]. Aktualnye problemy ekonomyky – Actual problems of the economy, 12, 168-175 [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 23.01.2017

Філіппова Світлана Валеріївна / Svitlana V. Filyppova
s.filyppova@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму [Електронний ресурс] / С. В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 5-17. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>