

УДК 330.341.42

**І.О. Ахновська**, к.е.н. доцент кафедри «Економіка підприємства» Донецького національного університету

**О.Ю. Лепихова**, студентка спеціальності «Економіка підприємства» Донецького національного університету

## **МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Статтю присвячено проблемі становлення та розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні на сучасному етапі. Актуальність роботи полягає в тому, що питання впровадження КСВ все частіше піднімається підприємцями, і якщо в західноєвропейських країнах це дуже популярний інструмент стратегічного розвитку підприємства, то в Україні поняття КСВ з'явилося досить недавно. У статті зроблено акцент на те, що корпоративна соціальна відповідальність є абсолютно новим альтернативним важелем стратегічного управління, який може допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, покращити власний імідж, привернути увагу цільової аудиторії і збільшити свою частку ринку. Обґрунтовано, що рівень розвитку КСВ в Україні досить низький і підвищується повільним темпом в порівнянні з закордонним досвідом, тільки найуспішніші українські компанії вважають КСВ частиною свого стратегічного управління. Багато в чому це пов'язано з неактивною політикою держави в сфері залучення підприємців до впровадження КСВ, а також з браком інформації про приклади впровадження КСВ на українських підприємствах. У зв'язку з цим поставлено завдання провести аналіз розвитку КСВ в Україні, визначити механізм КСВ. В ході роботи здійснюється аналіз поняття КСВ, досліджене її внутрішнє і зовнішнє середовище, виявлено основні мотиви підприємців, за якими вони вводять КСВ в систему управління підприємством. Були виділені найбільш успішні проекти КСВ таких українських компаній: «ДТЕК», «Київстар», «Оболнь», «1+1 медіа». Дані приклади були розділені за трьома основними напрямками корпоративної соціальної відповідальності: екологія, соціальна діяльність і персонал та охорона праці. Також корпоративна соціальна відповідальність розглянута як цілісний механізм, що складається з принципів, функцій, основних цілей та методів оцінки.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, механізм і система, середа підприємства, стратегічний розвиток.

**Рис. 3., Табл. 2, Літ. 14**

**И.А. Ахновская, О.Ю. Лепихова**

## **МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

Статья посвящена проблеме становления и развития корпоративной социальной ответственности в Украине на современном этапе. Актуальность работы заключается в том, что вопрос внедрения КСО всё чаще поднимается предпринимателями, и если в западноевропейских странах это очень популярный инструмент стратегического развития предприятия, то в Украине понятие КСО появился достаточно недавно. В статье сделан акцент на то, что корпоративная социальная ответственность является совершенно новым альтернативным рычагом стратегического управления, который может помочь предприятию повысить свою конкурентоспособность, улучшить собственный имидж, привлечь внимание целевой аудитории и увеличить свою долю рынка. Обосновано, что уровень развития КСО в Украине достаточно низкий и повышается медленным темпом в сравнении с зарубежным опытом, только самые успешные украинские компании считают КСО частью своего стратегического управления. Во многом это связано с неактивной политикой государства в сфере

привлечения предпринимателей к внедрению КСО, а также с недостатком информации о примерах внедрения КСО на украинских предприятиях. В связи с этим поставлена задача провести анализ развития КСО в Украине, определить механизм КСО. В ходе работы осуществляется анализ понятия КСО, исследована её внутренняя и внешняя среда, выявлены основные мотивы предпринимателей, по которым они вводят КСО в систему управления предприятием. Были выделены наиболее успешные проекты КСО таких украинских компаний: «ДТЭК», «Київстар», «Оболнь», «1+1 медиа». Данные примеры были разделены по трём основным направлениям корпоративной социальной ответственности: экология, социальная деятельность и персонал и охрана труда. Также корпоративная социальная ответственность рассмотрена как целостный механизм, состоящий из принципов, функций, основных целей и методов оценки.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, механизм и система, среда предприятия, стратегическое развитие.

**I. Akhnovskaya, O. Lepikhova**

## **MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR UKRAINIAN ENTERPRISES**

The article deals with the formation and development of corporate social responsibility in Ukraine at the present stage. Relevance of the work lies in the fact that the issue of CSR is increasingly rising by entrepreneurs, and if in Western European countries it is a very popular tool for the strategic development of the enterprise, the concept of CSR in Ukraine appeared quite recently. The article focuses on the fact that corporate social responsibility is an entirely new alternative lever of strategic management, which can help enterprises increase their competitiveness, improve their image, attract attention of the target audience and increase its market share. It is proved that the level of CSR development in Ukraine is quite low and is increased slowly in comparison with foreign experience, only the most successful Ukrainian companies consider CSR as part of their strategic management. This is largely due to the inactive state policy in attracting entrepreneurs to the implementation of CSR, as well as the lack of information about examples of CSR implementation in Ukrainian enterprises. In this regard, the task to analyze the CSR development in Ukraine, to determine the mechanism of CSR. The work is carried out the analysis of the concept of CSR, studied its internal and external environment, revealed the main reasons entrepreneurs, which they introduce CSR in the enterprise management system. The most successful CSR projects of such Ukrainian companies were identified: "DTEK", "Kyivstar", "Oboln", "1 + 1 media." These examples have been divided in three main areas of corporate social responsibility: the environment, social activities and personnel and labor protection. Also, corporate social responsibility is considered as an integral mechanism consisting of the principles, functions, main objectives and evaluation methods.

**Keywords:** corporate social responsibility, the mechanism and system, the enterprise environment strategic development.

**Постановка проблемы.** Определенные аспекты корпоративной социальной ответственности (КСО) были подробно исследованы в Западной Европе, и в некоторой степени в странах Центральной и Восточной Европы. Однако эмпирические исследования в бывшем СССР, были ограничены.

Украина предстает интригующей и малоизученной областью для исследований по КСО. Она отличается исторически, экономически, политически и культурно от других бывших советских республик и государств бывшего социалистического лагеря. Но, во многом из-за устоявшихся в СССР правил ведения бизнеса, и нежелании переходить на более новые, совершенные механизмы, сегодня в Украине корпоративная социальная ответственность имеет очень низкий уровень развития. Хотя, пусть и отдаленно, но

некоторые принципы КСО всё же зарождались в Советском Союзе, когда социальные мероприятия были частью плановой экономики.

Актуальность темы состоит в том, что такой инструмент, как КСО всё больше становится частью стратегии большинства современных компаний по всему миру. Это новый рычаг управления конкурентоспособностью, имиджем, спросом на свою продукцию. К тому же, человечество с каждым годом также становится более ответственным, набирает популярность Концепция устойчивого развития, и бизнес должен способствовать её развитию. Таким образом, возникает необходимость в дальнейшем исследовании проникновения и возможностей развития КСО в Украине на примере наибольших предприятий, внедряющих КСО в свою систему управления и планирования.

Усиление конкуренции на рынке, постоянные кризисы, неопределенность, смена экономических центров и выход новых лидеров на политическую и экономическую арены выдвигает бизнесу всё новые требования. Предприниматели ищут новые пути выхода из затруднительного положения. Украина является страной с развивающейся экономикой, следовательно, бизнес только на пути своего становления. Очень многие механизмы, взятые из прошлого опыта, давно устарели, и, для того, чтобы удержаться на плаву, предприниматели должны постоянно внедрять новшества, разрабатывать новые принципы ведения своего бизнеса. Одним из совершенно новых для украинских реалий инструментов является внедрение корпоративной социальной ответственности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблему развития КСО исследовали такие зарубежные исследователи, как Э. Тоффлер, С. Хантингтон, К.Л. Беккер-Олсен, Р Фримен, Дж. Стиглиц. Среди наиболее известных отечественных исследователей - О.Д. Абрамова, А.С. Филипенко, В.И. Сидорова, Е.А. Иванова, С.Е. Литовченко, М.Ф. Черныш, А.С. Панарина. Основная проблема заключается в том, что КСО в Украине не была исследована, как единый механизм, не обозначены чёткие этапы зарождения и развития КСО.

КСО не может быть описана в четких формулировках, а скорее может быть определена через тип деятельности, которую ведет компания. Именно поэтому необходимо рассмотреть наиболее яркие и значимые способы внедрения КСО в систему управления действующих предприятий Украины.

**Целью** данного исследования является анализ развития корпоративной социальной ответственности в Украине, взгляд на КСО, как на единый механизм.

**Изложение основного материала.** Для достижения поставленной цели целесообразно провести исследование дефиниции корпоративной социальной ответственности на основе анализа современных литературных источников по данной проблематике (табл. 1).

**Таблица 1**

**Анализ понятий корпоративной социальной ответственности в современной литературе**

Международный форум лидеров бизнеса	Корпоративная социальная ответственность – это продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативной нагрузки на окружающую среду [1]
Мировой совет бизнеса для устойчивого развития	Корпоративная социальная ответственность бизнеса — это обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие, в трудовые отношения с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения качества их жизни [2]

Продолжение табл. 1

Ведущее объединение корпораций США Business for Social Responsibility	Корпоративная социальная ответственность - достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде [3]
Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров	Корпоративная социальная ответственность - это не абстрактная социально-экономическая категория, а вполне конкретная реакция бизнес - сообщества на происходящие изменения в трудовых коллективах, окружающем сообществе, национальном и международном развитии. Корпоративная социальная ответственность - это система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем сообществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях [4]
Н.А. Волгин, А.Н. Аверин	Корпоративная социальная ответственность - степень осознания предприятием потребности работников, которые не в полной мере удовлетворяются государством через реализацию им социальных функций, а также учет в своей деятельности ожиданий внешних влиятельных лиц и общества в целом [5]
Доклад о социальных инвестициях в России	Корпоративная социальная ответственность (КСО) - это философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности, направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях устойчивого развития [6]
Р. Куринько	Корпоративная социальная ответственность – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышении качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями [7]

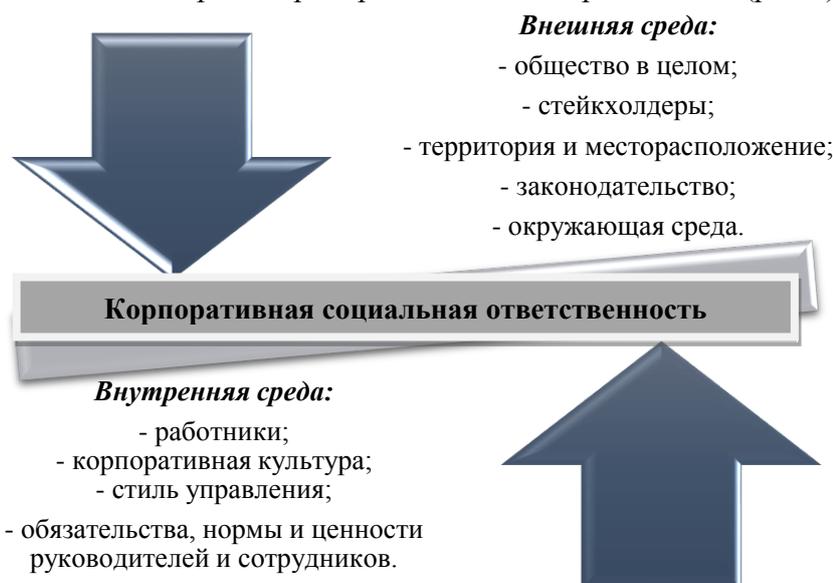
Большинство авторов считают, что КСО – это, прежде всего, ответственность бизнеса перед обществом. Немного реже встречаются мнения о том, что внедрение КСО – это способ укрепить свои позиции на рынке. В общем, можно сказать о том, что четкого определения нет, но есть ключевые понятия, описывающие КСО (рис.1).

Исходя из проведенного анализа определений КСО, можно сделать вывод о том, что Корпоративная социальная ответственность – это целая система. КСО – это, с одной стороны, содействие устойчивому развитию страны, региона, вклад в развитие общества, решение экологических проблем, а с другой стороны, развитие собственного бизнеса, выведение его на новый, более качественный уровень.



**Рис. 1. Корпоративная социальная ответственность как система**

Корпоративная социальная ответственность заключается в реализации проектов и мероприятий, направленных на улучшение, совершенствование или просто помощь элементам внутренней и внешней среды предприятия. Поэтому, следует рассмотреть внутреннюю и внешнюю стороны предприятия с точки зрения КСО (рис.2).



**Рис. 2. Внутренняя и внешняя среда предприятия с точки зрения КСО.**

Для каждого предприятия существуют определенные мотивы, по которым оно внедряет корпоративную социальную ответственность. Анализ экономической литературы по данной проблеме позволил выделить следующие основные мотивы, по которым предприятия внедряют в свою деятельность корпоративную социальную ответственность, и распределить их по степени значимости:

- 1) лояльность клиентов;
- 2) увеличение прибыли;
- 3) репутация, рентабельность;
- 4) привлечение персонала и его лояльность;
- 5) лояльность заинтересованных сторон;

- 6) увеличение размеров рынка;
- 7) инновации;
- 8) повышение эффективности;
- 9) управление рисками;
- 10) вклад в конкурентные преимущества.

Корпоративная социальная ответственность в Украине начала постепенно развиваться лишь в последнем десятилетии. Толчком для этого послужило открытие в 2005 году в Украине сети Глобального договора ООН - крупнейшей инициативы Организации объединенных наций в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Если в западноевропейских странах социальная ответственность возникла, как ответ капитализма на недовольство «масс» и особенно ярко проявилась в экологических аспектах, то в Украине КСО стала привлекательной при переходе компаний к более цивилизованному бизнесу, то есть с краткосрочного мышления и модели бизнеса «получить максимальную выгоду в данный момент» на стратегически ориентированную парадигму.

Ежегодно количество украинских предприятий, внедряющих КСО в собственную систему управления, растет. За 10 лет некоторые украинские компании, в основном, лидеры на рынке товаров и услуг, добились немалых успехов во внедрении КСО. Например, в 2007 г. ДТЭК стала первой крупнейшей частной компанией в Украине, которая приняла программу Корпоративной социальной ответственности (КСО), ориентированную на обеспечение устойчивых инвестиций для громад, на территории которых она работает. В 2008 г. компания приняла решение о выделении 1 млн. долларов на КСО, однако быстро увеличила сумму ассигнований, достигшую к 2013 г. 15 млн. долларов. Компания является образцом для внедрения КСО в Украине, занимая первые места во всех рейтингах [8]. В табл. 2 приведены примеры наиболее успешных проектов в Украине, внедренных на ведущих компаниях.

Таблица 2

**Наибольшие проекты КСО, реализованные украинскими компаниями [8,9,10,11]**

	<i>Сфера применения КСО</i>		
	<i>Экология</i>	<i>Социальная деятельность</i>	<i>Персонал и охрана труда</i>
<i>ДТЭК</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Строительство ветропарка «ДТЭК Приазовский».</li> <li>- Участие в разработке Государственной программы снижения выбросов загрязняющих веществ от ТЭС и ТЭЦ Украины.</li> <li>- Внедрение проекта «Зеленый офис».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация проекта «Город своими руками».</li> <li>- Осуществление проекта «Телемедицина».</li> <li>- Создание образовательной программы «Энергоэффективные школы».</li> <li>- Проведение кампании по единению Западной и Восточной Украины.</li> <li>- Популяризация корпоративного волонтерства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Функционирование корпоративного университета – Академия ДТЭК.</li> <li>- Работа линии доверия СКМ.</li> </ul>
<i>1+1 медиа</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация проекта «Сделаем Украину чистой - 2015».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проект Healthy Life Style «Спортивная весна».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Функционирование зала йоги для сотрудников «1+1 медиа».</li> <li>- Проведение акции «Зарядись витаминами».</li> <li>- Оказание помощи военным, находящимся в зоне АТО».</li> </ul>

Продолжение табл. 2

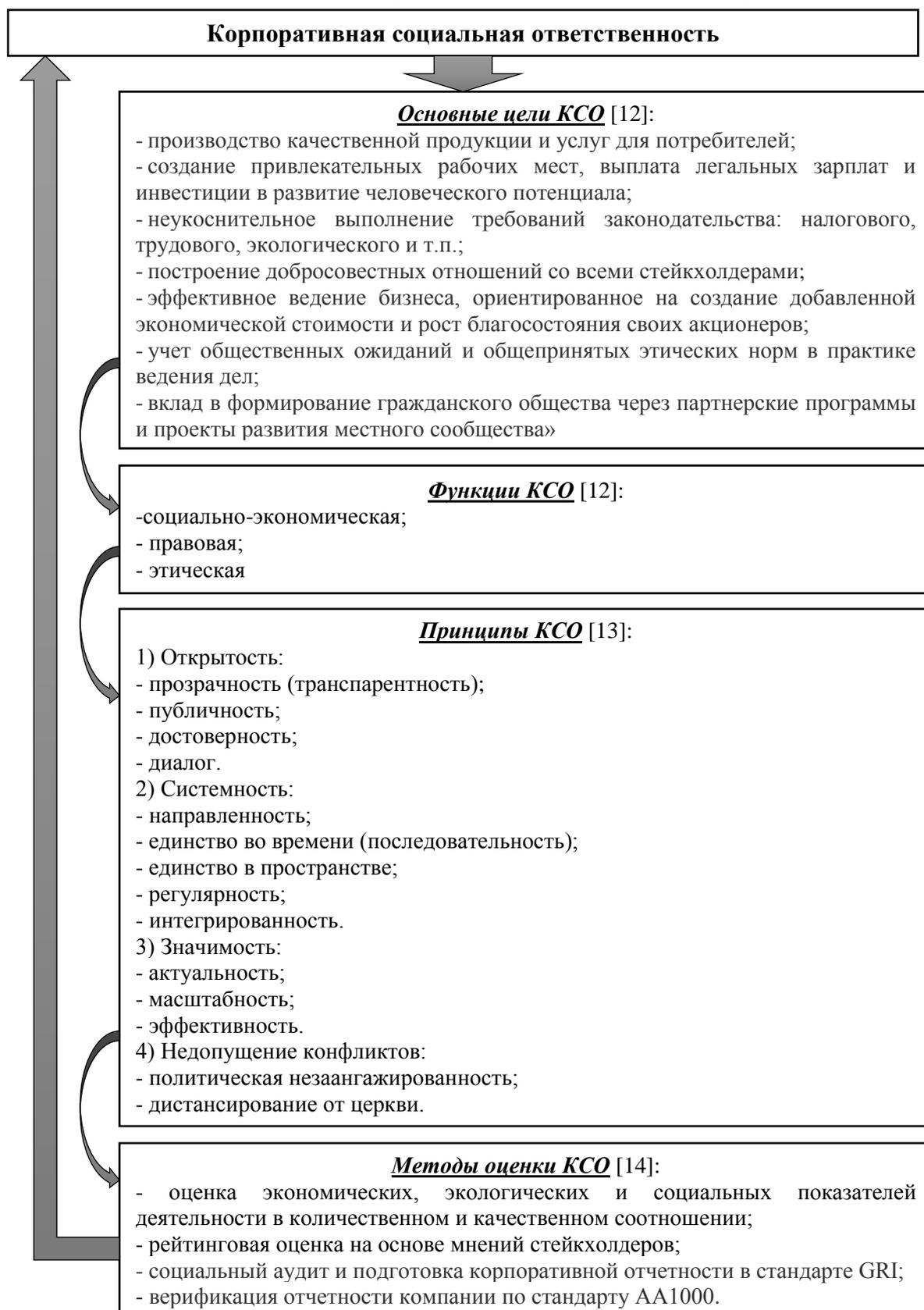
<i>Києвстар</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ежегодное озеленение более 20 городов.</li> <li>- Акция «Откажись от бумажных счетов, спаси дерево».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие во Всеукраинской программе «Для людей, для страны!».</li> <li>- Предоставление имен-ные стипендии для студентов телекоммуни-кационных специаль-ностей в 9 технических вузах Украины.</li> <li>- Создание образова-тельной платформы Kyivstar Business Hub.</li> <li>- Предоставление жите-лям Донецкой и Луганской областей мобильной связи, без оплаты звонков и Интернета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Релокация работников и их семей из зоны проведения АТО в более безопасные регионы Украины.</li> <li>- Проведение программы развития талантов «Аргентум», конкурса «Сотрудник года», проекта IVC.</li> </ul>
<i>Оболонь</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комплексная переработка использованной ПЭТ-упаковки.</li> <li>- Переработка пивной дробины.</li> <li>- Финансовая под-держка конкурса им. П. Яцика и установление собственных премий для талантливых знатоков украинского языка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Партнерство в благо-творительном проекте по поддержке детей с синдромом Дауна.</li> <li>- Проведение спортивных мероприятий ко Дню защиты детей и по случаю последнего звонка.</li> <li>- Донорское движения сотрудников АО «Оболонь».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в проектах «Снова к работе», «Равные возможности».</li> </ul>

Основными препятствиями для внедрения КСО, согласно опросу украинских компаний, являются: недостаток средств; налоговое давление и несовершенство нормативно-правовой базы, отсутствие стимулов со стороны государства (льготы); недостаточность собственного опыта, неотработанные механизмы внедрения КСО; невозможность контроля за использованием предоставленных средств; недостаточность информации положительных примеров внедрения корпоративной социальной ответственности, организаций, которые смогли предоставить такую помощь.

Чтобы повысить уровень заинтересованности бизнеса во внедрении КСО, государству необходимо в первую очередь рассмотреть льготное налогообложение для компаний, внедряющих корпоративную социальную ответственность, уменьшить административное давление органов власти. Также украинские предприниматели настаивают на разработке и принятии Национальной стратегии развития социальной ответственности, что поможет развитию КСО в стране. Предлагается периодически проводить информационно-ознакомительную кампанию по вопросам социальной ответственности как для потребителей, так и для самих предпринимателей, внедрить принципы КСО в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления. Все эти инструменты должны вывести уровень развития корпоративной социальной ответственности в Украине на должный уровень.

В отечественной литературе достаточно мало широко раскрытой информации о теоретических аспектах КСО, и, чтобы понять его механизм, необходимо искать и структурировать информацию из разных источников. Для внесения в этот вопрос

большей ясности, предложено рассматривать КСО как целостный механизм, состоящий из четырех блоков: цели, принципы, функции и методы оценки КСО (рис. 3).



**Рис.3. Механизм корпоративной социальной ответственности**

**Выводы.** Эффективное развитие КСО в Украине напрямую зависит от государства. Оно же должно создать для этого все условия и всесторонне поощрять. На сегодня государственное стимулирование предприятий, вводящих КСО, а также понимание его механизмов находится на низком уровне. Для того чтобы украинские предприятия могли составить достойную конкуренцию на мировом рынке, а также удерживать сегменты внутреннего национального рынка, государство, а также сами предприниматели должны создать все условия для внедрения принципов КСО.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Корф Е. Н. Корпоративное волонтерство. Опыт российских и международных компаний / Е. Н. Корф. // Москва. – 2014. – с.7-8..
2. The World Business Council for Sustainable Development [Electronic Resources] / Access to the resource: <http://www.wbcsd.org/>
3. Что такое СОБ (КСО)? [Электронный ресурс] // Устойчивый бизнес. – 2008. – Режим доступа: <http://csrjournal.com/188-что-такое-sob-kso.html>
4. Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность в системе социально-экономических отношений / С. Ф. Гончаров. // «Российское предпринимательство». – 2006. – №11. - с. 108–110.
5. Волгин, Н. Гармония противоречий: труд, капитал, государство. Глобализация и социальные факторы // «Социальное партнерство». - 2006. - № 1(28). - С 28-30.
6. Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, И. С. Соболева. СПб.: Авторская творческая мастерская (АТМ Книга), 2014. — с 23-24.
7. Осваиваем КСО: просто о сложном / Ростислав Куринько – К.: Издательство «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.
8. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «ДТЭК» – Режим доступа: <http://www.dtek.com/ru/corporate-social-responsibility#.V0qyeTWLTIU>.
9. Соціальна відповідальність [Электронный ресурс] // Офіційний сайт компанії "Київстар" – Режим доступа: <http://www.kyivstar.ua/dp-267/about/responsibility/>.
10. Социальная отчетность [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании "Оболонь" – Режим доступа: <http://www.obolon.ua/rus/corporate-responsibility/social-reporting/>.
11. Соціальна відповідальність 1+1 медіа [Электронный ресурс] // Офіційна сторінка компанії "1+1 медіа" – Режим доступа: <http://media.1plus1.ua/ua/group/soc>.
12. Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, И. С. Соболева. СПб.: Авторская творческая мастерская (АТМ Книга), 2014. — 23-30.
13. Принципы корпоративной социальной ответственности. [Электронный ресурс] // Устойчивый бизнес. – Режим доступа: <http://csrjournal.com/1446-principyu-korporativnojj-socialnoj-otvetstvennosti.html>
14. Жойдик А.П. Методы оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса // Российское предпринимательство. — 2013. — № 6 (228). — с. 94-98.