

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Обґрунтована доцільність планування корпоративної соціальної відповідальності, визначені основні принципи планування корпоративної соціальної відповідальності в рамках стратегічного управління. Запропоновані основні етапи процесу планування корпоративної соціальної відповідальності, інституційне забезпечення та основні інструменти планування.

Ключові слова: планування, корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне управління, процес планування, організація планування.

G. M. TARASYUK, Y. H. LAGUTA
Zhytomyr State Technological University

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PLANNING AT AN ENTERPRISE

Abstract – The aim of the article is to justify the importance of CSR planning at an enterprise, outline the key principles of planning and the organizational basis of CSR planning at an enterprise. Taking into account the long-term nature of CSR implementation, its planning should be started with setting the goals of CSR as a part of general goals within strategic planning. Based on the set goals, the main directions of CSR planning are formed as well as the procedures of planning they entail, the character of relationship between enterprises and stakeholders as well as the system of indicators by which the strategic plan is guided. That is to say, the following basic elements of CSR planning system can be named: the main directions of CSR planning, the planning procedures, the nature and formats of negotiations with concerned parties, and the system of indicators. While developing the Code of the socially responsible enterprise and incorporating the key elements of CSR planning into the system of strategic management it is appropriate to stick to the core principles such as necessity, integration, significance of activity, flexibility, quick response, scientific approach, full representation of plans and results in documents, authenticity, etc. The tasks of CSR planning should be the defined needs of the concerned parties which must be approved by them, the prospects and issues of interaction between the enterprise and stakeholders as well as the mechanism of stimulating this interaction, ensuring the correspondence between the resources and CSR measures, anticipated final results of social programmes, etc. It is vital to define the milestones, the results to be expected and the people in charge of the completion.

The article offers the main stages of CSR planning process, institutional support and the major instruments of planning. It will provide an opportunity to plan and implement social actions using more systematic and organized approach and to achieve set goals in the result.

Key words: planning, corporate social responsibility, strategic management, planning process, organization of planning.

Постановка проблеми. Реалізація різних форм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах забезпечення сталого розвитку є актуальною серед вітчизняних компаній. Проте, саме через відсутність системного підходу до управління КСВ виникають проблеми з успішною їх реалізацією. Головним завданням управління КСВ є вибудовування системи взаємопов'язаних інструментів управління, які відповідають принципам КСВ, процесів корпоративного соціального сприйняття, які реалізуються на основі цих принципів та вимірюваних результатів відповідної корпоративної поведінки. Серед головних функцій управління, планування являється початковою. Планування діяльності підприємства – це системний процес управління підприємством, процес передбачення майбутнього, розробки та обґрунтування цілей та завдань, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні усіх складових наявного потенціалу підприємства, встановлення їх взаємодії та забезпечення його розвитку, з метою отримання оптимальних результатів відповідно умовам середовища, в якому воно функціонує та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін [1, с. 40]. Щодо КСВ підприємства, то проблема планування корпоративної соціальної відповідальності в загальній системі планування є не тільки актуальною, а потребує вирішення. Інтеграція соціально відповідальних заходів в систему планування підприємства та корпоративну стратегію підприємства є необхідною, оскільки відсутність організаційного механізму впровадження та реалізації принципів КСВ, неузгодженість дій менеджерів приводять до невиконання програм соціальних заходів та створює ризики не тільки в соціальній діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблемних питань корпоративної соціальної відповідальності займалися та займаються багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, О. Алексєєва, В. Апопій, Ю. Бурлакова, О. Даниленко, В. Євтушенко, А. Керол, Р. Каплан, Н. Козлова, А. Колот, Н. Краснокутська, Н. Міценко, І. Мішук, Т. Мостенська, О. Охріменко, Л. Петрашко, М. Саприкіна, Л. Селіверстова, А. Череп та ін. Л. Селіверстова відзначає, що "...як показують різноманітні дослідження в сфері корпоративної соціальної відповідальності, для того, щоб відповідати достатньо високим вимогам суспільства, необхідно ґрунтуватися не на окремих соціальних заходах, а цілеспрямовано вибудовувати комплексну політику підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності" [2].

Бурлакова Ю.М. виокремлює такі елементи управління КСВ: об'єкти управління, соціальні програми, організаційні моделі управління соціальними програмами, механізм управління КСВ, суб'єкти управління КСВ, інструменти реалізації соціальних програм, оцінка ефективності соціальних програм [3].

Аналізуючи наукові дослідження в сфері управління КСВ, ми прийшли до висновку, що проблемі планування КСВ підприємства в науковій літературі приділяється недостатньо уваги.

Формулювання цілі статті. Ціллю статті є обґрунтування важливості планування КСВ підприємства, основних принципів планування та організаційних основ процесу планування КСВ на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах господарювання підприємство не може обійтися без планування, без плану, який забезпечить йому прибутковість та розвиток. В такому швидкозмінному ринковому середовищі успіх підприємства неможливий без чіткого уявлення перспектив [1, с. 23]. За нашим визначенням, корпоративна соціальна відповідальність – це система послідовних економічних, екологічних та соціальних заходів, а також етичних норм та цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження ризиків, довгострокове покращення іміджу підприємства та ділової репутації компанії, на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, забезпечуючи прибутковість та стійкий розвиток підприємства.

Стратегія визначає, яким чином буде досягаться місія і поставлені цілі, які описані в концепції. Ціллю розробки стратегії є оптимізація роботи всієї системи за рахунок визначення тих факторів, які визначають успіх підприємства та взаємодії і зв'язки між цими факторами. Цей процес відбувається через складання стратегічних планів розвитку підприємства [1, с. 60].

Враховуючи довгостроковий характер реалізації корпоративної соціальної відповідальності, її планування потрібно розпочинати з постановки цілей КСВ як складової загальних цілей в рамках стратегічного планування. На основі поставлених цілей формуються основні напрями планування КСВ та витікаючи із них процедури планування, зміст і формат взаємовідносин між підприємствами та стейкхолдерами та система індикаторів, на які орієнтується стратегічний план. Тобто базовими елементами системи планування КСВ можна назвати: основні напрями планування КСВ, процедури планування, зміст та форми переговорів із заінтересованими сторонами, система індикаторів.

Основні напрями, за якими повинні здійснюватися планування КСВ повинні відповідати основним документам, які формують інституційну базу підприємства та торкаються проблеми КСВ: міжнародні документи в сфері КСВ, зокрема: Глобальний договір ООН, Конвенція Міжнародної Організації праці, Серія стандартів AccountAbility (AA1000), Міжнародний Стандарт ISO 26000 “Керівництво з соціальної відповідальності” та інші керівні принципи та кодекси поведінки, системи управління та схеми сертифікації, меморандуми, хартії, які розроблені авторитетними міжнародними, національними, галузевими організаціями, самими підприємствами, які регламентують загальні правила соціальної відповідальності компанії. В теперішній час у світовому просторі існує близько 30 міжнародних стандартів і керівних документів в сфері управління, призначених для розробки стратегії корпоративного управління, складання звітності, проведення оцінки та аудиту [4, с. 194].

Використання міжнародних та вітчизняних документів в якості основ планування дозволяє визначити основні підходи підприємства до управління КСВ і найбільш важливі для нього сфери, об'єкти, адресати відповідальності, способи взаємодії з ними, порядок формування та представлення інформації заінтересованим сторонам [4, с. 203]. Але, на нашу думку, варто враховувати, що в повному обсязі зазначені документи не можуть бути використані та повинні бути адаптовані до конкретних підприємств, враховувати особливості їх діяльності та можливості, за виключенням глобальних компаній. Ці документи повинні складати основу формування внутрішніх норм КСВ. А керівництву підприємств необхідно розробити та прийняти власний документ, наприклад Кодекс соціальної відповідальності компанії, який би відображав загальне бачення проблем КСВ компанії. При розробці відповідного Кодексу і включенні базових елементів системи планування КСВ в систему стратегічного управління доцільно дотримуватись основних принципів:

- необхідності (загальне та обов'язкове застосування планів при виконанні будь-яких соціальних заходів; кожна із заінтересованих сторін повинна знати, що хоче і що може);
- інтеграції (кожна із систем планування діє, виходячи із загальної стратегії підприємства або фірми, окремий план – це частина плану більш високого підрозділу й підприємства в цілому; всі плани – це не просто сукупність, набір документів, а їх взаємопов'язана та узгоджена система. Цей принцип стосується і розробки системи соціально відповідальних заходів);
- істотності діяльності (компанія повинна знати склад заінтересованих осіб, важливих для них і самого підприємства інтересів);
- гнучкості (план і процес планування може змінювати свою направленість в зв'язку з виникненням непередбачуваних ситуацій; плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх із зміною внутрішніх та зовнішніх умов діяльності);
- реактивності (підприємство повинно послідовно реагувати на існуючі проблеми, які стоять перед заінтересованими сторонами і самою компанією, та вчасно реагувати на їх зміни);
- науковості (передбачає глибоке пізнання об'єктивної реальності та визначення майбутнього функціонування господарюючих суб'єктів відповідно до умов сталого розвитку та в напрямку формування соціально відповідального бізнесу, впливу об'єктивних факторів на їх розвиток; базується на застосуванні наукової методології, методики і організації планування);
- повноти відображення планів і результатів в документації (підприємство повинно враховувати потреби, очікування та побоювання стейкхолдерів, враховувати їх думки при формуванні планів);

– достовірності (підприємство повинно оприлюднювати достовірну інформацію громадськості, заінтересованим особам про плани та результати виконання заходів із КСВ) тощо.

Це лише уточнені основні принципи, яких потрібно дотримуватись при плануванні КСВ, більш повний перелік наведений у монографії [5].

Для забезпечення покращення фактичного стану трудових відносин на підприємстві, забезпечення розвитку трудового потенціалу доцільно в колективному договорі враховувати наступні важливі моменти: забезпечення зацікавленості персоналу в реалізації поставлених цілей та результатах діяльності підприємства в цілому (чітко виписана система матеріального та морального заохочення), оптимізація витрат на персонал, забезпечення виконання вимог держави та задоволення соціальних гарантій працівникам тощо. Можливим є розробка окремого документу, який може мати статус додатку до колективного договору, положення про соціальні програми. При цьому можна розділити їх на дві частини: обов'язкові державні соціальні програми (виплати соціального характеру працівникам та членам їх сімей відповідно до законодавства) та корпоративні соціальні програми (виплати і заходи соціального характеру, які встановлені для працівників, членів їх сімей і непрацюючих пенсіонерів, доповнюючи до державної системи соціального забезпечення). Розробка плану соціального розвитку та включення основних його положень в стратегічний план розвитку підприємства є обов'язковим. Основною ціллю його розробки є формування системи внутрішньої складової КСВ та соціальних цінностей діяльності підприємства. Складовими завданнями цього розділу в рамках КСВ повинні стати: визначені потреби заінтересованих сторін, які обов'язково мають бути узгоджені із їх думкою; перспективи та проблеми взаємодії підприємства із стейкхолдерами, механізм налагодження цієї взаємодії; забезпечення узгодженості ресурсів із заходами КСВ; очікувані кінцеві результати соціальних програм. Важливою складовою є визначення етапів, результатів та відповідальних осіб за виконання.

Як зазначає, Л. Нікітіна важливим інструментом системи планування КСВ є організація та проведення діалогу із заінтересованими сторонами в процесі формування стратегічного плану та його соціального розділу. В процесі переговорів доцільно використовувати організацію-фасилітатор, участь якої дозволить заінтересованим особам достатньо повно висловити свою думку та очікування від співпраці, надати діалогу прозорості. Якщо організатором виступає зовнішній фасилітатор, то перевагою його залучення є нейтральне відношення до переговорів і думки стейкхолдерів та відсутність інтересу і вигоди від прийняття того чи іншого рішення. Якщо переговори проводить внутрішній фасилітатор, це дозволяє зекономити компанії на витратах. Окрім того, він зможе оперативно реагувати на запити організації і фасилітувати збори та інші групові заходи. Але важливо, щоб він пройшов навчання методики та вмів переборювати спокусу просувати своє бачення та інтереси [4, с. 206]. Сам процес планування КСВ та формування планового документу у вигляді соціального розділу або іншого документу, в якому фіксуються соціальні аспекти діяльності може включати такі основні етапи:

- формування комітету із соціальної політики із представників ради директорів та топ-менеджменту;
- формування робочої групи із представників усіх підрозділів підприємства, які займаються стратегічним плануванням для розробки планових документів з КСВ;
- внесення робочою групою пропозицій по наповненню соціального плану відповідно до можливостей підприємства та існуючих стандартів, формулювання проблем для обговорення із стейкхолдерами, пошук організації-фасилітатора. В рамках підготовки соціального розділу стратегії доцільно запропонувати такі пріоритетні проблеми для обговорення з найближчими стейкхолдерами: кадрова політика, якість продукції, соціальні програми для співробітників, благодійність та спонсорство, зобов'язання по відношенню до міноритаріїв, програми навчання персоналу. Проблематика для обговорення із усіма заінтересованими сторонами повинна включати: питання співпраці із органами влади та управління; питання по співпраці з некомерційними та громадськими організаціями, актуальні проблеми соціальної діяльності серед місцевої громади, питання висвітлення соціально-економічної діяльності в засобах масової інформації тощо;
- комітет із соціальної політики розглядає пропозиції та приймає рішення;
- організація-фасилітатор організує та проводить діалог із стейкхолдерами;
- робоча група опрацьовує результати діалогу із стейкхолдерами, проводить аналіз очікувань, переваг, вимог і ризиків, формує варіанти програм виконання вимог та очікувань, визначає терміни їх реалізації, здійснює розрахунок потреби в ресурсах, готує варіанти текстової версії соціального розділу стратегії;
- комітет із соціальної політики вибирає найбільш реальний та досяжний варіант плану соціального розвитку і передає робочій групі для остаточних доопрацювань. На відміну від інших розділів стратегії, соціальний розділ не містить конфіденційної інформації і не є закритим для третіх осіб. Тому соціальний розділ стратегії доцільно формувати як окремий документ;
- комітетом із соціальної політики проводиться публічна презентація соціального розділу стратегії та його складових, інформування стейкхолдерів про взяті зобов'язання та планові очікування. При презентації та розповсюдженні інформації доцільно використовувати додаткові інструменти розповсюдження: внутрішні канали комунікацій, поштова розсилка текстової версії соціального розділу ключовим стейкхолдерам, мережу Інтернет, засоби масової інформації для публічних заяв та доведення базової агрегованої інформації про діяльність підприємства в соціальній сфері. В процесі планування доцільно проводити моніторинг реакції стейкхолдерів на діяльність підприємства в соціальній сфері.

Важливе місце в системі планування КСВ займає розробка системи індикаторів як набору якісних та кількісних показників, встановлення їх допустимих значень залежно від поставлених цілей. Якщо визначальним узагальнюючим документом з планування КСВ є стандарт корпоративної соціальної відповідальності підприємства, то в ньому потрібно відобразити цю систему результативних індикаторів. Індикатори необхідно розділити за сферами відповідальності, визначеними в стандарті. Розробка системи індикаторів КСВ підприємства буде предметом наших подальших досліджень.

Висновки. Отже, на підприємствах, які дотримуються принципів КСВ, стратегію КСВ, формулюють акціонери, рада директорів та топ-менеджмент. Систему планів КСВ розробляє спеціально створена робоча група та затверджує комітет із соціальної політики. Дотримання визначених принципів планування КСВ та запропонований процес планування дозволять більш системно та організовано підходити до планування соціальних заходів їх реалізації та в кінцевому результаті досягати поставлених цілей.

Література

1. Тарасюк Г. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Г. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 292 с.
2. Селіверстова Л. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Л. Селіверстова. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.
3. Бурлакова Ю. М. Особливості управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Ю. М. Бурлакова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2014/Economics/6_170126.doc.htm.
4. Никитина Л. Корпоративная социальная ответственность : учебник / Л. Никитина, Д. Борзаков. – Ростов на-Дону : Феникс, 2015. – 445 с.
5. Тарасюк Г. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 469 с. – С. 448–452.

References

1. Tarasyuk H. (2010), *Upravlinnya planuvannyam diyal'nosti pidpryyemstva: teoretychni ta praktychni aspekty* : monohrafiya. – Zhytomyr : ZhDTU. – 292 p.
2. Seliverstova L. Formuvannya stratehiyi korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti, available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.
3. Burlakova Yu. M. Osoblyvosti upravlinnya realizatsiyeyu ta rozvytkom korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpo-vidal'nosti, available at: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2014/Economics/6_170126.doc.htm.
4. Nykytyna L. and Borzakov D. (2015), *Korporatyvnaya sotsyal'naya otvetstvennost'*, Uchebnyk, Rostov n/D, Fenyks, 445 p.
5. Tarasyuk H. (2006). *Planova diyal'nist' yak systemnyy protses upravlinnya pidpryyemstvom*: monohrafiya, Zhytomyr, ZhDTU, pp. 448–452.

Надіслана/Written: 21.03.2017 р.
Надійшла/Received: 23.03.2017 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов