

В.П. Кукоба (Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана, Україна)

### СИСТЕМНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті представлено нову організацію в системі забезпечення відносин корпоративної соціальної відповідальності. Наведено склад підсистем забезпечення соціально відповідальних відносин, їхні основні функції і процеси. Обґрунтовано необхідність формування системи забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в оптимально організованому вигляді.*

*Ключові слова:* організація, система забезпечення, корпоративна соціальна відповідальність, соціальні відносини.

*Літ. 14.*

В.П. Кукоба (Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана, Украина)

### СИСТЕМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*В статье представлена новая организация в системе обеспечения отношений корпоративной социальной ответственности. Приведен состав подсистем обеспечения социально ответственных отношений, их основные функции и процессы. Обоснована необходимость формирования системы обеспечения корпоративной социальной ответственности в оптимально организованном виде.*

*Ключевые слова:* организация, система обеспечения, корпоративная социальная ответственность, социальные отношения.

V.P. Kukoba (Kyiv National Economic University of Vadym Hetman, Ukraine)

### SYSTEM ORGANIZATION OF SUPPORT FOR FUNCTIONING OF CORPORATE SOCIALLY RESPONSIBLE RELATIONS AT ENTERPRISES

*The article presents a new form of organization within the support system for the relations of corporate social responsibility. A composition of subsystems in supporting the relations of social responsibility is demonstrated along with their key functions and processes. The necessity of forming the support system for corporate social responsibility in its optimal organized form is grounded.*

*Keywords:* organization; support system; corporate social responsibility; social relations.

**Постановка проблеми.** З середини ХХ ст. відбувається перехід від матеріально-грошових форм взаємовідносин у суспільстві до соціально-орієнтованих. У даний час активізувалось застосування економіко-гуманітарних методів впливу на учасників бізнесової діяльності, що характеризує наявність дуалізму у виробничих відносинах підприємницьких структур. На цій основі підвищується не тільки ефективність і результативність діяльності підприємств, а й знижується соціальна та психологічна напруженість у бізнесі й навколо нього.

У зв'язку із соціально-орієнтованими змінами у глобалізованому суспільстві в багатьох державах світу набуває значущості нова форма, що перед-

бачає наявність корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур. Вона вже утверджується як стійкий, раціональний та ефективний інститут, а на фоні глобалізації дозволяє знизити соціально-психологічну напруженість у суспільстві, покращити якість життя індивідуумів, забезпечити ефективний захист навколишнього середовища, подолати найважливіші соціальні проблеми у суспільстві. Саме тому вельми актуальним є дослідження різних аспектів корпоративної соціальної відповідальності підприємств і розроблення інструментарію її раціонального застосування.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Сучасний суспільний розвиток в основному ґрунтується на посиленні соціальної відповідальності бізнесу, тому теоретична і методична підтримка цього розвитку потребує переорієнтації досліджень на аспекти гуманізації відносин підприємницьких структур і окремих суспільних груп. У цьому напрямі ґрунтовно працювали: А. Берлі [3], Г. Мінз [3], А. Мюллер-Армак [10; 11], Л. Ерхард [5] та інші. Достатньо глибоко досліджував дану проблему Г. Боуен [4].

**Невирішені частини проблеми.** Сучасна практика показує, що у даний час стійке економічне зростання підприємств може відбуватись на основі принципів державного, корпоративного і приватного партнерства, яке передбачає об'єднання ресурсів бізнес-структур і держави. У той же час значення соціальної складової діяльності підприємницьких структур недооцінене. Тому досі не сформовано загальноприйнятого розуміння більшості термінів, які стосуються соціальної відповідальності, недостатньо досліджені теоретичні й емпіричні ознаки феномену корпоративної соціальної відповідальності, відсутні рішення щодо активізації застосування соціальних технологій на підприємствах на основі раціональної організації забезпечення соціальних прав працівників і членів їхніх сімей, що визначає значимість і важливість розробок у даному напрямі.

**Метою дослідження** є наукове обґрунтування структури і функцій органів забезпечення функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємствах.

**Основні результати дослідження.** Сучасна гуманізація інтересів власників, учасників і працівників підприємств щодо окремих індивідуумів, а також їхніх груп вимагає адекватного упорядкування взаємодій між суб'єктами соціуму на ґрунті запровадження відносин соціальної відповідальності. При цьому найважливішими повинні бути процеси забезпечення функціонування соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності на спільній (корпоративній) основі.

Вважають, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це система послідовних економічних, екологічних і соціальних заходів компанії, реалізованих на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямованих на зниження нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу й ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації й конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість і стійкий розвиток підприємства [2]. Таке розуміння корпоративної соціальної відповідальності чітко вказує на необхідність здійснення комунікативних взаємин між різними сторонами виробничих, комерційних і соціальних про-

цесів, а точніше, на постійний діалог між ними або діалогізм. Це утворює поляризоване і різнорівневе середовище, побудоване з груп суб'єктів-носіїв корпоративної соціальної відповідальності, які здійснюють реверсивний комунікативний обмін меседжами щодо бачення способів забезпечення соціальних потреб.

Як вимірник суспільного забезпечення й атрибут впливу корпоративна соціальна відповідальність самостійно не здатна функціонувати, їй потрібне адекватне середовище із сукупністю учасників соціальних відносин, а також відповідна інфраструктурна підтримка. Середовище, де функціонують відносини корпоративної соціальної відповідальності складається з множин згрупованих елементів, а також тих елементів, що забезпечують взаємозв'язок між ними. Упорядкована сукупність стейкхолдерів утворює відповідну систему забезпечення функціонування корпоративної соціальної відповідальності як на підприємстві, так і за його межами щодо власних працівників та членів їхніх сімей. Дана система повинна складатися із сукупності суб'єктів соціально-орієнтованих взаємозв'язків, взаємодія яких формується на ґрунті раціонального поєднання соціальних, економічних і організаційних принципів, методів і засобів, а також цілеспрямованих дій зі створення умов для безкорисної підтримки підприємницькими структурами індивідуумів та їхніх груп при вирішенні спільних соціальних проблем, тобто систем забезпечення функціонування корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Для ефективного функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємстві доцільно утворити адекватну систему їх забезпечення, яка організаційно повинна складатись із таких підсистем: *економічної, соціальної, технічної, екологічної, інформаційної, комунікативної, розпорядчої та правової*. Основною метою *економічної підсистеми* є підвищення ефективності діяльності підприємства і рівня доходів його працівників, нарощування темпів і масштабів утворення валового внутрішнього продукту в державі. Цілі *соціальної підсистеми* повинні спрямовувати все підприємство на забезпечення потреб його працівників і членів їхніх сімей, а також враховувати інтереси соціальних груп регіонів, де дане підприємство функціонує (виробляє продукцію, її продає й обслуговує). *Технічна підсистема* створює умови для виконання завдань інформаційною, комунікативною та інформаційною підсистемами шляхом забезпечення цих підсистем необхідними технічними засобами, а також своєчасного і повного їх обслуговування. *Екологічна підсистема* повинна орієнтувати все підприємство на забезпечення екологічної безпеки суб'єкта господарювання і території навколо нього, при цьому особливу увагу звертати на забезпечення нормальних і безпечних умов роботи персоналу. *Інформаційна підсистема* орієнтується на створення умов для задоволення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів; формування, розміщення на носіях, змістовне впорядкування, актуалізація та використання інформаційних ресурсів організації; створення і розвиток систем обробки й транспортування інформації; розвиток системи інформаційного забезпечення [1]. *Комунікативна підсистема* має створювати умови для ефективної роботи інформаційної підсистеми, забезпечуючи передавання інформації між підрозділами і окремими працівни-

ками підприємства у формі обміну ідеями, намірами і конкретними рішеннями. *Розпорядча підсистема* орієнтує підприємство на застосування сукупності організаційно-розпорядчих методів для здійснення координації дій суб'єктів господарювання та їхніх складових при реалізації прав і обов'язків корпоративної соціальної відповідальності. *Правова підсистема* включає сукупність юридичних актів і норм, формально оголошених і закріплених в офіційних документах, а також групи органів впливу для примусу до виконання встановлених норм, що відносяться до складу корпоративної соціальної відповідальності.

Головними завданнями системи забезпечення функціонування КСВ повинно бути формування необхідної сукупності знань щодо сутності корпоративної соціальної відповідальності підприємства; забезпечення доступності, прозорості і достовірності інформації про стан КСВ на підприємстві; врегулювання внутрішніх взаємин і взаємодії підприємства з усіма стейкхолдерами; забезпечення об'єктивності вибору напрямів реалізації соціальних програм і проєктів; стимулювання розповсюдження відносин КСВ за межами суб'єктів господарювання; забезпечення функціонування обраної підприємством моделі соціальної відповідальності.

Виходячи із вищенаведених базових цілей підсистем, вони повинні реалізовувати такі функції: стимулювання фандрейзинга – збирання пожертв (добродійність, меценатство, спонсорство, венчурна благодійність); сприяння охороні навколишнього середовища через використання екологічно орієнтованих технологій; забезпечення взаємодії з органами місцевого врядування щодо розвитку території навколо підприємства і регіонів, де його продукція продається; участь у запобіганні соціальним конфліктам на території, де розміщується підприємство; забезпечення відповідальності підприємства перед споживачами товарів і послуг; створення умов для безпечної праці персоналу; забезпечення стабільності виплат заробітної плати та інших грошово-речових винагород працівників, а також їх індексації в умовах інфляції; забезпечувати виконання програм додаткового медичного і соціального страхування співробітників і членів їхніх сімей; стимулювання розвитку трудових ресурсів підприємства через навчальні програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників, ендаумент (інвестиції у майбутнє); забезпечення надання своєчасної допомоги працівникам підприємства в критичних ситуаціях і підтримку їх при виході на пенсію чи при звільненні.

Для реалізації функцій систем із забезпечення корпоративних соціально-відповідальних відносин повинні утворюватись відповідні органи управління. Традиційно такі органи формалізуються у вигляді самостійних відділів у складі апарату управління підприємством або в окремих фахівців, що реалізують дані функції у складі підрозділів з управління персоналом і фінансово-економічних підрозділів підприємства. Ієрархічно такий орган управління повинен бути підпорядкований керівнику підприємства аби координувати спільні дії цих підрозділів.

Основним завданням управлінського підрозділу із забезпечення функціонування КСВ на підприємстві є постійний моніторинг і діагностика стану корпоративних соціально відповідальних відносин на рівні суб'єкта господа-

рювання, а також розроблення заходів з їх розвитку та участь у прийнятті рішень щодо формування даних відносин у межах даної підприємницької структури. Створення такого органу управління дає можливість підвищити стійкість і адаптивність підприємства за рахунок моніторингу й цілеспрямованого впливу на ціннісні установки найманого персоналу, а також зменшити опір організаційним змінам, підвищити їх ефективність. Виходячи зі змісту функцій органу управління із забезпечення КСВ, керівництво підприємства особливу увагу повинно приділити закріпленню у відповідних внутрішніх правових документах змісту посадових обов'язків працівників цього підрозділу, регламентації їхніх взаємозв'язків з іншими посадовими особами підприємства.

До основних функцій органу управління забезпечення КСВ на підприємстві доцільно включати:

- постійний моніторинг стану КСВ на підприємстві;
- проведення щорічної діагностики КСВ підприємства;
- підготовки звітів щодо стану КСВ на підприємстві для його керівництва;
- розробка пропозицій щодо цілей, напрямів і принципів формування відносин КСВ відповідно до плану стратегічного розвитку підприємства;
- розробка заходів щодо формування відносин КСВ відповідно до плану поточної діяльності;
- участь у прийнятті рішень щодо планування і реалізації управлінських рішень з формування відносин корпоративної соціальної відповідальності;
- участь у доборі персоналу в частині перевірки ціннісних установок кандидатів на посаду, встановлення їх відповідності організаційним цінностям;
- участь у проведенні атестації персоналу в частині оцінки їх поведінки й трудових взаємовідносин;
- участь у прийнятті рішень щодо зарахування працівників до кадрового резерву, переведення працівників на інші посади;
- участь у розробці системи мотивації праці та прийнятті рішень щодо застосування заходів і важелів стимулювання персоналу;
- участь у реалізації програм адаптації персоналу, проведення тренінгів з новоприбулими працівниками;
- розробка внутрішніх регламентних документів, які визначають порядок взаємодії складових підсистеми із забезпечення функціонування КСВ (кодексу корпоративної культури, положення про атестацію персоналу, положення про адаптацію персоналу, положення про оплату і мотивацію праці тощо);
- координація системи внутрішньофірмового навчання;
- оцінювання ефективності заходів із функціонування КСВ на підприємстві.

У процесі своєї діяльності орган з управління процесами забезпечення функціонування КСВ взаємодіє з:

- керівником підприємства та його заступниками з питань розробки внутрішніх нормативних документів, які регламентують КСВ на підприємстві або окремі її підсистеми; визначення цілей, напрямів і принципів формування корпоративних соціально відповідальних відносин згідно з планами стратегічного розвитку підприємства і поточної діяльності підприємства; підготовки і обговорення звітів щодо стану КСВ на підприємстві;

- відділом управління персоналом з питань відбору, адаптації, атестації персоналу, прийняття рішень з мотивації, переведення, переміщення і підвищення за посадою працівників, організації функціонування системи поширення знань, а також зміцнення бренду підприємства як надійного роботодавця;

- відділом маркетингу – щодо розробки заходів із покращення іміджу підприємства як поміркованого товаровиробника;

- фінансовим відділом з питань формування бюджету реалізації заходів і програм формування відносин корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;

- керівниками всіх структурних підрозділів при проведенні моніторингу та діагностики рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та впровадженні компенсуючих заходів, оцінці трудової поведінки і трудових відносин працівників; реалізації програм внутрішньофірмового навчання та перепідготовки персоналу.

З огляду на необхідність організаційно-правової регламентації процесів діяльності органів управління корпоративними соціально відповідальними відносинами на підприємствах доцільно закріпити у посадових обов'язках менеджерів з управління забезпеченням КСВ характер і зміст їхньої взаємодії з посадовими особами й структурними підрозділами підприємства, встановити вимоги щодо рівня освіти та кваліфікації. Базовими кваліфікаційними вимогами для такого посадовця повинні бути: освітній рівень не нижче повної вищої освіти з галузі знань «Економіка та підприємництво» або «Менеджмент і адміністрування», а також наявність додаткової сертифікованої підготовки за соціально-психологічним спрямуванням.

**Висновки.** Створення на підприємствах і в органах державного та місцевого самоврядування систем з підтримки функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин між різними учасниками дозволить не тільки підвищити ефективність господарювання національного бізнесу, а й запобігти соціальним конфліктам. Подальше поглиблення досліджень щодо систем підтримки КСВ дозволить сформувати необхідну теоретичну та методичну основу для діяльності цих органів управління.

1. *Годин В.В., Корнеев И.К.* Информационное обеспечение управленческой деятельности. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.

2. Механизмы корпоративной социальной ответственности / Ред. кол. сер.: В.Ф. Уколов и др. – М.: Проспект, 2009. – 76 с.

3. *Berle, A.A., Means, G.C.* (1991). The Modern Corporation and Private Property. New Jersey: Transaction Publishers. 426 p.

4. *Bowen, H.* (1953). Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper and Row. 198 p.

5. *Erhard, L.* (1957). Wohlstand für alle. Dusseldorf: Econ-Verlag. 387 s.

6. *Freeman, R.E.* (1984). Strategic management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing. 276 p.

7. *Friedman, M.* (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine, 13 September // [www.colorado.edu](http://www.colorado.edu).

8. *Hurley, R.* (2011). The Decision to Trust: how leaders create high-trust organizations. Jossey-Bass. 256 p.

9. *Kotler, Ph., Lee, N.* (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause (imprint). Hoboken, N.J.: Wiley. 307 p.



10. Muller-Armack, A. (1988). Soziale Marktwirtschaft: Geschichte, Konzept, Leistung (German Edition). Stuttgart: W. Kohlhammer. 293 s.
11. Muller-Armack, A. (1990). Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft. Munchen: Kastell Verlag. 175 s.
12. Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. Academy of Management Review, 20: 43–64.
13. Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. Academy of Management Review, 10: 758–769.
14. Zenisek, T.J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. Academy of Management Review, 4: 359–368.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2012.

---

### **КНИЖКОВИЙ СВІТ**

---



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56

---



**Менеджмент: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2011. – 656 с. Ціна без доставки – 130 грн.**

Авторський колектив: **М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, М.П. Денисенко, О.А. Кириченко, О.І. Соскін.**

Має гриф підручника від МОН України.

У даному підручнику викладено матеріал, який дає системне уявлення щодо менеджменту. Комплекс представлених навчальних матеріалів стосується відносин управління на макро- та мікрорівні економічної системи, що дозволяє сформувати сутнісне бачення щодо менеджмент-взаємозв'язків різноманітних видів діяльності. У цілому викладений матеріал суттєво поширює теоретичні і методичні уявлення щодо менеджменту.

Підручник включає теоретичні засади менеджменту, історію його виникнення і розвитку, форми і методи документообороту при здійсненні управлінської діяльності, основи операційного менеджменту, розкриває нові тенденції у розвитку стратегічного менеджменту. Містить також менеджмент-практикум щодо основних засад управління.

*Призначений для студентів вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів, а також всіх тих, хто цікавиться питаннями управління.*