



Менеджмент

УДК 338.242:316.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14799976>

**Вплив трансформаційних процесів на формування корпоративної
соціальної відповідальності промислових підприємств**

Семеніхіна Вікторія Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0646-6189>

Сакун Леся Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>

Онищенко Оксана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м.
Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3272-9755>

Біленька Софія Романівна

здобувач освіти ОС «бакалавр» кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0009-0007-6578-2487>



Ковальов Володимир Володимирович

здобувач освіти ОС «бакалавр» кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-3138-0741>

Прийнято: 16.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** Аналіз наукових поглядів на важелі досягнення промисловими підприємствами конкурентоспроможного стану дозволяє виокремити особливості формування корпоративної соціальної відповідальності під впливом глобальних трансформаційних процесів, пов'язаних з реалізацією концепції та цілей сталого розвитку.*

Метою роботи є дослідження впливу процесів глобальної трансформації світового бізнес-середовища на формування корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств, за допомогою аналізу переваг та ризиків даного впливу, визначення етапів розвитку корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Теоретичним підґрунтям дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених у галузі корпоративної соціальної відповідальності. Правову базу дослідження склали чинні законодавчі й нормативно-правові акти, що регулюють соціально-екологічні складові діяльності промислових підприємств, основоположні документи ООН та стандарти у сфері соціальної відповідальності. Інформаційна база сформована з матеріалів періодичних видань, інтернет-ресурсів і результатів власних досліджень.

Ключовим науковим результатом дослідження є обґрунтування змін у формуванні корпоративної соціальної відповідальності під впливом трансформаційних процесів, із зосередженням на впровадженні цілей сталого розвитку та розробці організаційно-економічних основ їх реалізації.



З метою практичної адаптації визначених результатів до умов діяльності українських промислових підприємств було сформовано структурну схему соціально-відповідальних ініціатив діяльності промислового підприємства в рамках діючої на підприємстві програми соціального партнерства.

Ключові слова: *цілі сталого розвитку, трансформація, забезпечення конкурентоспроможності, соціально-відповідальні ініціативи, програма соціального партнерства.*

The Impact of Transformational Processes on the Formation of Corporate Social Responsibility in Industrial Enterprises

Viktoriia Semenikhina

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0646-6189>

Lesia Sakun

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>

Oksana Onyshchenko

PhD. in Economics, Associate Professor of Accounting and Finance Department, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3272-9755>



Sofiia Bilenka

candidate of educational degree «bachelor» of the Department of Management and Marketing, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-6578-2487>

Volodymyr Kovalov

candidate of educational degree «bachelor» of the Department of Finance, Banking and Taxation, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0005-3138-0741>

Abstract. *The analysis of scientific perspectives on the tools for achieving a competitive state by industrial enterprises highlights the specific features of forming corporate social responsibility under the influence of global transformational processes related to the implementation of the concept and goals of sustainable development.*

The purpose of this study is to examine the impact of global transformation processes in the global business environment on the formation of corporate social responsibility in industrial enterprises by analyzing the advantages and risks of this influence, identifying the stages of corporate social responsibility development, and ensuring an adequate level of competitiveness for industrial enterprises.

The theoretical foundation of the research is based on the scientific works of both foreign and domestic scholars in the field of corporate social responsibility. The legal framework of the study comprises current legislative and regulatory acts governing the social and environmental components of industrial enterprises' activities, fundamental UN documents, and standards in the field of social responsibility. The informational base is formed from materials of periodicals, internet resources, and the results of the author's own research.

The key scientific result of the study is the substantiation of changes in the formation of corporate social responsibility under the influence of transformational



processes, focusing on the implementation of sustainable development goals and the development of organizational and economic foundations for their realization.

For the practical adaptation of the identified results to the conditions of Ukrainian industrial enterprises, a structural scheme of socially responsible initiatives for industrial enterprise activities was developed within the framework of the existing social partnership program at the enterprise.

Keywords: *sustainable development goals, transformation, ensuring competitiveness, socially responsible initiatives, social partnership program.*

Постановка проблеми. Орієнтація та націлювання національної стратегії розвитку економіки на активну інтеграцію у зовнішньоекономічне середовище ставить перед українськими промисловими суб'єктами господарювання, як головної рушійної сили економіки, обов'язкове завдання щодо трансформації поглядів на здійснення виробничо-господарської діяльності та цілей, що декларуються в якості головних у оперативному та стратегічному часових діапазонах.

Така трансформація є необхідністю для створення умов адаптації українських підприємств до жорстких вимог входження до світового ринку шляхом зміни принципів своєї діяльності із орієнтацією на внесення конкретного вкладу у виконання цілей сталого розвитку, проголошених ООН [1], реалізацію проголошених цілей, планується здійснити до кінця 2030 р.

Повне або часткове виконання вимог міжнародних нормативних документів стосовно запровадження та поширення принципів корпоративної соціальної відповідальності у світовому діловому середовищі являється повністю добровільною для підприємства ініціативою і не може бути реалізованим на засадах примусовості, обов'язковості, диктатури або тиску.

Отже, одним з найбільш дієвих інструментів впливу на формування корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств являються трансформаційні процеси, які відбуваються у світовому бізнес-середовищі. Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності покликано



докорінним чином змінити стратегічне бачення ролі промислового підприємства у реалізації компонентів сталого розвитку (економічного, соціального та екологічного) й сприяти створенню та закріпленню його позитивного іміджу у суспільній думці, що дозволить привернути увагу різних зацікавлених осіб й установ та активізувати зовнішні і внутрішні економічні зв'язки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність наряду дослідження, пов'язаного з оцінкою впливу трансформаційних процесів на корпоративну соціальну відповідальність в контексті її залежності від соціальної та екологічної характеристик, підтверджується зарубіжними дослідженнями. Так, А. Аткиссон при обґрунтуванні чотирьох векторів «компасу сталого розвитку» два з них віддає соціальному та екологічному вимірам, тим самим прирівнюючи їх значущість і важливість для діяльності підприємства [2, р. 203-206]. М. Ормазабал та Ж. Саррієгі на підставі аналізу діяльності значного числа середніх за розміром промислових компаній доводять наявність тісного зв'язку між заходами щодо охорони навколишнього середовища та лояльністю клієнтів, активністю конкурентів і плинністю власного персоналу підприємства [3, р. 167-168].

У своїй роботі Л. Д'Агостіно та Р. Морено стверджують, що поєднання та досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей діяльності підприємства можливо виключно на підґрунті інтенсивного запровадження трансформаційних процесів, пов'язаних з технологічними інноваціями [4]. При цьому автори доводять, що екологічні інновації стимулюють розробку і впровадження загальних інновацій в діяльність підприємства, тим самим підвищуючи економічний та соціальний розвиток суб'єкта господарювання, регіону та країни в цілому.

Українські науковці також підтверджують важливість досліджень за напрямом корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств як детермінанти конкурентоспроможності. Так, А. Колот при наданні характеристики сучасному суб'єкту господарювання стверджує, що він функціонує у системі «переплетених економічних, соціальних, екологічних та



політичних інтересів» [5, с. 73]. Н. Гавкалова та Ю. Залознова визначають, що соціальна справедливість та екологічна стабільність являються двома з трьох основних змінних, що лежать в основі забезпечення стабільності суспільства та сталого розвитку економіки [6, с. 17; 7, с. 191]. М. Слоква та О. П'янкова аналізують глобальні енергетичні та екологічні тренди як чинники посилення тенденцій екологізації управління [8, с. 160].

Отже можна стверджувати, що наукова тематика стосовно впливу трансформаційних процесів, пов'язаних з реалізацією цілей сталого розвитку, на формування корпоративної соціальної відповідальності є досить актуальною, так як формує контури інформаційного портрету відповідального роботодавця, який виступає важливим критерієм для прийняття всіма стейкхолдерами (майбутні та наявні працівники, партнери, кредитори, клієнти, постачальники, інвестори, конкуренти, посередники, територіальна громада, освітня і наукова сфера, владні органи всіх рівнів тощо) [9, с. 29] остаточного рішення про доцільність продуктивної співпраці з даним суб'єктом господарювання на довготривалій основі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У цьому контексті виникає необхідність побудови концепції управління промисловим підприємством, спрямованої на дотримання сучасних принципів корпоративної соціальної відповідальності, з урахуванням впливу трансформаційних процесів.

Малодослідженими залишаються питання аналізу причин зміни поглядів на доцільність соціально-відповідальної діяльності промислового підприємства, узагальнення переваг та ризиків впливу трансформаційних процесів на корпоративну соціальну відповідальність, визначення етапів формування корпоративної соціальної відповідальності під впливом трансформаційних процесів, вплив трансформаційних змін на забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, за умов дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та побудова структури соціально-відповідальних ініціатив діяльності промислового підприємства.



Мета статті полягає в дослідженні впливу трансформаційних процесів, пов'язаних із дотриманням цілей сталого розвитку, на формування корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних промислових підприємств.

Досягнення вказаної мети містить низку завдань:

1. Дослідити ключові принципи корпоративної соціальної відповідальності та проаналізувати передумови їх запровадження на промислових підприємствах.
2. Надати характеристику переваг та ризиків впливу трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності промислового підприємства.
3. Розробити структурну схему соціально-відповідальних ініціатив промислового підприємства, сформовану з урахуванням впливу трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Корпоративна соціальна відповідальність як концепція була запропонована К. Девісом [10, с. 466] у 1975 році й базується на п'яти ключових принципах:

1. Соціальна відповідальність походить з суспільної влади: владні структури повинні створювати умови для розвитку КСВ та демонструвати приклади відповідального управління.
2. Бізнес як двостороння відкрита система: підприємства повинні враховувати вплив своєї діяльності на суспільство й економіку, а також забезпечувати прозорість і відкритість для громадськості.
3. Соціальні витрати як частина собівартості: необхідно чітко обґрунтовувати й розраховувати обсяги соціальних витрат, які впливають на вартість продукції чи послуг.
4. Споживачі оплачують соціальні витрати: у підсумку витрати на соціальні ініціативи перекладаються на кінцевого споживача.



5. Відповідальність за суспільні проблеми: бізнес повинен долучатися до вирішення соціальних питань, навіть якщо вони виходять за межі звичайної операційної діяльності компанії.

У сучасному світі точаться дискусії щодо доцільності розвитку КСВ. Основними аргументами проти є: порушення принципу максимізації прибутку, значні витрати на реалізацію соціальних програм, а також обмежена доступність інформації про результати корпоративної соціальної відповідальності для громадськості. Перше ніж брати на себе сміливість щодо прийняття позитивного рішення стосовно збору та оприлюднення даних про КСВ, керівництво промислового підприємства має чітко визначитися з метою таких заходів, для чого відповідним фахівцям доцільно ґрунтовно та фахово відповісти на п'ять базових питань:

1) навіщо підприємству потрібно брати на себе відповідальність за соціальні та екологічні наслідки його діяльності?

2) які ризики можуть супроводжувати подальшу виробничо-господарську діяльність промислового підприємства при розкритті інформації про соціальні та екологічні особливості його функціонування, яким чином це вплине на кінцеві фінансово-економічні показники?

3) які переваги потенційно отримає підприємство через підготовку та оприлюднення інформації про соціальні та екологічні особливості своєї виробничо-господарської діяльності?

4) чи доречний зараз час для оприлюднення інформації про соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства?

5) чи не перевищать за розміром витрати на підготовку, оприлюднення та онлайн супровід інформації і характеристики діяльності підприємства ті матеріальні та не матеріальні вигоди, що воно очікує отримати від запровадження цієї ініціативи?

У випадку, якщо відповіді на перелічені питання здебільшого носять позитивний та переконливий характер, а керівництво підприємства декларує необхідність запровадження та демонстрації соціально відповідальної



поведінки, доцільним є прийняття рішення про необхідність підготовки та оприлюднення інформації шляхом розташування на корпоративному сайті підприємства спеціального документу, що носить узагальнену назву «нефінансовий звіт», проте підприємство може йому дати будь-яку іншу назву відповідно до змісту.

Цей крок має стати першим проявом соціально відповідальної поведінки підприємства та дозволить обрати вектори подальшого його стратегічного зростання у напрямі реалізації цілей сталого розвитку. При цьому важливим є не стільки просте висвітлення на сайті інформації певного змістовного навантаження, скільки формування чіткого бачення і фахове окреслення тих наслідків, які несе виробничо-господарська діяльність промислового підприємства навколишньому природному середовищу, розуміння того, яким чином технологічні процеси його діяльності впливають на рівень, якість і тривалість життя сучасної людини та майбутніх поколінь. Саме це бачення, яке має постійно коригуватися на прогностні очікування стейкхолдерів щодо змістовного наповнення соціально відповідальної поведінки підприємства, має стати рушійним важелем побудови стратегії соціального забезпечення працівників і населення території присутності та екологічної безпеки діяльності промислового підприємства.

Важливим моментом при оприлюдненні результатів соціально-відповідальної діяльності промислового підприємства є дотримання вимог конфіденційності та захисту авторських прав у межах інтелектуальної власності, що являються фундаментальними для забезпечення його подальшої успішної життєдіяльності. Саме цей аспект є визначальним при можливому прийнятті керівництвом підприємства негативного рішення щодо доцільності оприлюднення даних нефінансового звіту або його окремих елементів. Витоки аргументації означеної управлінської думки ґрунтуються на негласно запровадженому ще за радянських часів підході щодо приховування або відтермінування моменту оприлюднення керівництвом країни, регіону та підприємств інформації про наявні техногенні катастрофи, аварії або певні



екологічні проблеми (наприклад, інформація про аварію на Чорнобильській АЕС була офіційно опублікованою у радянських ЗМІ лише через 36 годин після вибуху), рис. 1.

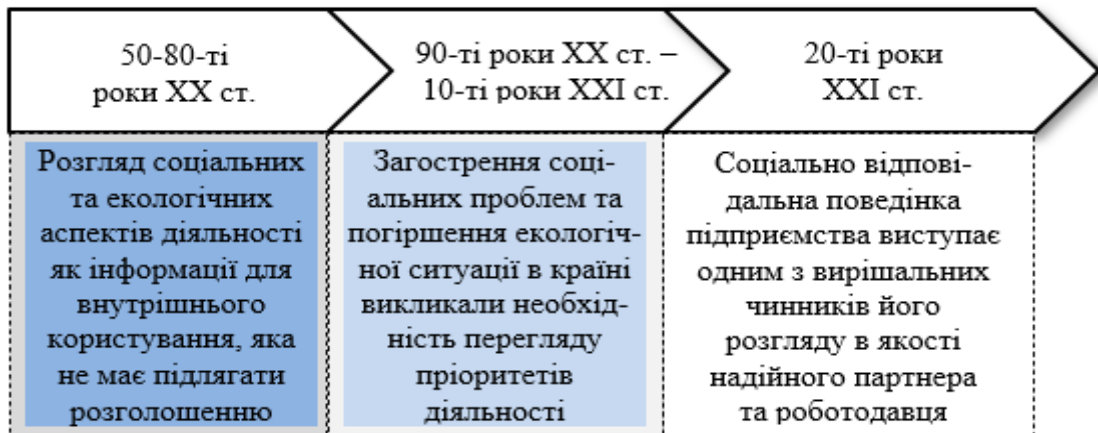


Рис. 1. Зміна поглядів на доцільність оприлюднення інформації щодо соціальної відповідальності

Джерело: власна розробка авторів

Такий підхід, що образно можна порівняти з діями страуса, який ховає голову в пісок, не дозволяє подолати, запобігти або уникнути небезпеки, провокує появу ще більших проблем для населення, навколишнього середовища території розташування підприємства.

Одночасно закритість і відсутність достовірної інформації породжує чутки, які негативним чином відбиваються на формуванні суспільної думки про діяльність підприємства. Натомість відкритість інформації та запрошення на постійній основі громадськості до діалогу стосовно доцільності реалізації тих чи інших проєктів дозволить сформувати соціально відповідальний імідж підприємця як роботодавця і товаровиробника в країні та світі, що стане дієвим важелем покращення значень фінансово-економічних показників його діяльності. Водночас слід додати, що дійсно розголошувати суто конфіденційну інформацію, яка стосується техніко-технологічних особливостей виробничого процесу або пов'язана з унікальними інноваційними й інтелектуальними характеристиками діяльності промислового підприємства є недоречним,



недоцільним та неприпустимим. Безперечно, така інформація має залишатися комерційною таємницею і мати лише внутрішні межі користування.

Отже, якщо підприємство в якості своєї стратегічної мети визначає перспективний розвиток, воно має довести власному персоналу, діловим партнерам, інвесторам, споживачам та перспективним кандидатам на вакантні посади свою соціально відповідальну позицію перед суспільством, для чого серед іншого має регулярно публікувати нефінансові звіти. Підтвердженням актуальності та доцільності вибору такої поведінкової стратегії є тенденції активного здійснення провідними роботодавцями ініціативи заповнення та оприлюднення звітів про корпоративну соціальну відповідальність, що сьогодні є дуже поширеним явищем серед великих промислових підприємств світу [13, 14, 15].

Одним з ризиків для безперервної роботи промислового підприємства є також несприйняття його діяльності громадою, що проявляється у мирних протестах і страйках, відсутності підтримки проєктів, що ініціюються підприємством, небажання місцевих жителів працевлаштовуватися на підприємстві, а місцевих постачальників співпрацювати з ним. Уникнення та запобігання таких ризиків можливо досягти через реалізацію місцевих програм розвитку громади шляхом здійснення соціальних інвестицій відповідно до інтересів і потреб громади. Тут важливо визначити ті сфери діяльності підприємства, які відповідають інтересам громади та саме у них першочергово спрямовувати соціальні інвестиції [11]. Важливого значення набуває не лише інвестування коштів у розвиток громади, а підвищення зацікавленості громади у позитивних трансформаціях, що можливо здійснити шляхом надання грантових програм підтримки ініціатив розвитку території. Отже, добровільне прийняття на себе промисловим підприємством соціальних та екологічних зобов'язань перед громадою та суспільством і їх належне виконання виступає одним з дієвих інструментів страхування виробничої діяльності.

Узагальнено основні переваги та ризики, впливу трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності

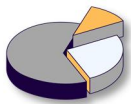


промислового підприємства та дотримання означених принципів КСВ, оприлюднення результатів соціально відповідальної діяльності у вигляді нефінансового звіту, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення переваг та ризиків впливу трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності промислового підприємства

Аспекти впливу трансформаційних процесів	Переваги, які отримує підприємство	Ризики, які можуть мати місце
Прийняття зобов'язань та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності	Чітке визначення стратегічних векторів руху	Ігнорування стейкхолдерами проявів соціально відповідальної поведінки підприємства через пасивність представників громади та суспільства в цілому
	Підвищення рівня зацікавленості у співпраці та довіри стейкхолдерів	
	Інтенсифікація ділових відносин із зовнішніми стейкхолдерами	
	Підвищення зацікавленості молоді регіону у праці на підприємстві	
Процедура проведення діагностики діяльності, спрямованої на дотримання принципів КСВ	Активна участь зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів у реалізації соціально відповідальних ініціатив підприємства	Суттєві фінансові витрати необхідні на проведення діагностики та необхідність відволікання персоналу від основної діяльності
	Підвищення рівня довіри, залученості та лояльності персоналу	
	Скорочення плинності кадрів, у тому числі перспективних працівників	
	Зростання рівня мотивації на досягнення та продуктивності праці	
Оприлюднення результатів діагностики діяльності у вигляді нефінансового звіту	Встановлення «вузьких місць» за соціо-екологічними векторами	Розкриття комерційної таємниці підприємства стосовно технологічних особливостей
	Формування репутації підприємства як відповідального товаровиробника	
	Формування позитивного бренду роботодавця на ринку праці країни	
	Поширення інформації про потенційні можливості підприємства	
	Збільшення обсягів інвестування в соціально відповідальні проекти	
Розробка та впровадження управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію або уникнення	Зростання рівня поінформованості стейкхолдерів	Знаходження неправдивої інформації у викладеному нефінансовому звіті
	Покращення умов праці для персоналу	
	Скорочення питомих витрат ресурсів завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій	
	Страховання від можливих соціальних та екологічних ризиків	
	Зростання вартості бренду підприємства та попиту на його продукцію	Повернення вкладених у соціально відповідальну діяльність коштів



виявлених негативних проявів	Зростання обсягів продажів, розміру прибутку та рентабельності	через їх значний розмір та відтермінування окупності
	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку	

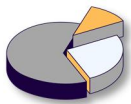
Джерело: власна розробка авторів

Отже, можна стверджувати, що приймаючи рішення про зміну ціннісних орієнтацій з максимізації прибутку на соціальну відповідальність керівництво промислового підприємства отримує можливість получить цілий спектр позитивних ефектів від реалізації соціо-екологічної спрямованості власної поведінки – від підвищення лояльності власного персоналу та інтенсифікації ділових відносин з зовнішніми стейкхолдерами і до зростання обсягу людського капіталу та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Послідовність етапів формування на підприємстві стратегії соціально відповідальної поведінки під впливом трансформаційних процесів має складатися з семи основних етапів, рис. 2. В основу такої стратегії має бути покладено всебічну підтримку керівництвом соціальних та екологічних ініціатив, які вже реалізуються або плануються до реалізації. Без наявності такої підтримки будь-які заходи щодо прояву соціально відповідальної поведінки не набудуть статусу «корпоративний» або «загальний», а залишаться на локальному рівні окремого підрозділу.

Другою вимогою є якісний підбір персоналу до команди, що буде реалізовувати на підприємстві принципи соціальної відповідальності. Тут головним критерієм має виступати залучення до такої команди фахівців всіх ключових напрямів діяльності: від менеджера по персоналу і до керівника виробничими підрозділами підприємства.

Важливим питанням також є вибір фахівця, який має очолити роботу по керівництву команди, яка буде розробляти та впроваджувати у життя стратегію соціально відповідальної поведінки підприємства. Основними критеріями щодо кандидатур на цю посаду мають бути: вік – людина має бути у віці 30-45 років, так як дуже молода особа ще не має необхідних комунікативних, управлінських і професійних компетенцій, а професіонал у віці має пригнічений рівень



ініціативності, активності та мотивації до дій та демонструє неприпустимий рівень опору нововведенням;

Етап 1. Корпоративна підтримка

Досягнення підтримки керівництва та персоналу підприємства ініціатив щодо запровадження стратегії соціальної відповідальності, для чого лінійними та функціональними менеджерами мають бути наведені результати соціо-екологічної діагностики діяльності із конкретизацією напрямів діяльності, які мають бути покращеними або зміненими



Етап 2. Командоформування

Формування команди, яка на постійній основі буде розробляти та здійснювати реалізацію стратегії соціально відповідальної поведінки та створення нефінансового звіту. До складу команди мають увійти провідні фахівці різного профілю, сумісна робота яких має принести підприємству синергетичний ефект. Першим завданням команди має стати оцінка наявних соціально відповідальних ініціатив підприємства, SWOT-аналіз діяльності та визначення відповідності соціально відповідальних процедур стратегічним цілям його розвитку



Етап 3. Цілепокладання

Визначення стратегічних цілей соціально відповідальної поведінки підприємства та мети формування нефінансового звіту. Орієнтація на ідентифікацію та характеристику ризиків, попередження їх появи, розробка заходів, спрямованих на зменшення фінансових втрат



Етап 4. Стратегування

Розробка стратегії соціально відповідальної поведінки, визначення її мети, завдань, цілей, інструментів, індикаторів і критеріїв оцінки досягнення кожної стратегічної цілі, вибір конкретних виконавців та обґрунтування бюджету реалізації стратегії



Етап 5. Впровадження

Реалізація стратегії соціально відповідальної поведінки шляхом залучення співробітників, їх навчання; втілення на практиці ініціатив та стратегічних цілей соціальної відповідальності підприємства, розробка основних вимог до змісту та оформлення нефінансового звіту



Етап 6. Оцінювання

Оцінка якісних і кількісних результатів реалізації стратегії соціально відповідальної поведінки та обґрунтування необхідності внесення коригувань до стратегії. Визначення соціально-економічної ефективності запроваджених заходів



Етап 7. Звітність

Розробка та оприлюднення на корпоративному сайті підприємства нефінансового звіту з розкриттям всіх аспектів соціо-екологічної та економічної діяльності підприємства

Рис. 2. Етапи формування КСВ на промисловому підприємстві під впливом трансформаційних процесів



Джерело: власна розробка авторів

професійний досвід – претендент на посаду керівника команди впровадження соціальної відповідальності має мати професійну освіту, досвід роботи на даному підприємстві, що гарантує необхідний рівень занурення у проблематику, володіти англійською мовою, щоб мати можливість швидко ознайомлюватися зі світовими прогресивними практиками та вміло адаптувати їх до умов діяльності підприємства;

посадовий рівень – майбутній керівник команди соціальної відповідальності має входити до складу топ-менеджменту підприємства, так як лише за таких умов він буде обізнаним у всіх ключових аспектах його діяльності і не потрібно буде використовувати додатковий час на його введення у курс справ, навчання та налагодження внутрішньо командних зв'язків;

навички Soft Skills – наявність розвинених комунікаційних, дослідних та експертних навичок, навичок міжособового спілкування, вміння швидко адаптуватися, розв'язувати проблеми та управляти проєктами, володіння комп'ютерною та технічною грамотністю тощо.

Результативність етапу «Впровадження» буде залежати як від успішності створення команди, так і від того, наскільки вірно було обрано стейкхолдерів підприємства та з їх допомогою якісно сформульовано цілі реалізації стратегії. Тут слід чітко розрізняти різницю між благодійністю та соціально-відповідальною поведінкою та стежити за тим, щоб основні групи стейкхолдерів перманентно вводилися у курс справ і позитивним чином сприймали всі запроваджувані підприємством заходи соціального та екологічного спрямування.

За умови реалізації оптимістичного варіанту перебігу подій, дотримання і реалізація соціально відповідальної поведінки промисловим підприємством має стати суттєвим чинником забезпечення на тривалу перспективу його конкурентоспроможності за сімома основними характеристиками, рис. 3.

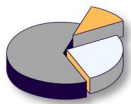


Рис. 3. Роль КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку

Джерело: складено авторами

Ключовим стейкхолдером для підприємства виступає власний персонал, від ступеню залученості якого до практик соціальної відповідальності буде залежати рівень його продуктивності праці та плинності, а отже і розмір фінансово-економічних результуючих показників діяльності. Інструментами реалізації соціально відповідальної поведінки стосовно персоналу для підприємства мають стати: бездискримінаційні, відповідальні та прозорі процедури найму та звільнення персоналу; гідні умови праці та конкурентоспроможний рівень оплати праці; заходи щодо ротації та перенавчання звільнених працівників; запровадження системи навчання протягом життя; дотримання балансу між роботою та особистим життям; ведення соціального діалогу; проведення оздоровчих та культурних заходів;



гендерна рівність та інклюзивність; корпоративне волонтерство тощо. Саме тому якість кадрового забезпечення промислового підприємства є першою складовою досягнення його конкурентоспроможності та підґрунтям для реалізації стратегії розвитку.

Соціально відповідальне підприємство має створювати нові робочі місця для перспективної молоді, що одночасно буде виступати умовою збереження трудового потенціалу території та омолодження його кадрового складу, а тому і підґрунтям збільшення конкурентоспроможності. До того ж процедура омолодження виступає одним з дієвих чинників підвищення рівня інноваційності виробничо-господарської діяльності підприємства вже зараз та на перспективу. Паралельно з цим на підприємстві мають усвідомлюватися та здійснюватися заходи щодо необхідності дотримання прав людини та забезпечення рівного відношення до працівників незалежно від віку, статі та національності, створюватися робочі місця для людей з різними формами інвалідності, що дозволить суттєвим чином зменшити соціальну напруженість у регіоні.

Підприємство, яке пропагує соціально відповідальну політику діяльності, досить активно має співпрацювати зі всіма стейкхолдерами, в тому числі й зі споживачами власної продукції та послуг. Демонструючи споживачам результати власного позитивного досвіду, нагромадженого у сфері соціального забезпечення та екологічної безпеки й окреслюючи ті програмні заходи, що вже впроваджено або планується до впровадження найближчим часом, підприємство на основі принципів прозорості та об'єктивності інформаційного потоку формує підґрунтя для збільшення попиту на власний продукт, що, за додаткової умови скорочення виробничих витрат, буде сприяти зростанню прибутковості виробничо-господарської діяльності промислового підприємства.

Отже, соціально відповідальна поведінка промислового підприємства лежить у основі його конкурентних переваг за людські, матеріальні й інвестиційні ресурси та виступає суттєвим джерелом забезпечення ефективної, конкурентоспроможної та безперебійної роботи промислового підприємства на



тривалу перспективу. Не зважаючи на це, слід констатувати, що соціальні та екологічні вектори діяльності не мають такого високого ціннісного рейтингу та практичного спонукання до дій для керівництва промислових підприємств України, як економічні аспекти, що пов'язано із цілим комплексом причин та впливає на прогностні розрахунки варіантів подальшого перебігу подій.

Для практичної адаптації отриманих результатів до умов роботи українських промислових підприємств була розроблена структурна схема соціально відповідальних ініціатив у межах чинної програми соціального партнерства підприємства.

Детальне дослідження інформації з офіційного інтернет-сайту групи ДТЕК дозволило виокремити основні вектори її соціально-відповідальної діяльності. З сайту: «Група ДТЕК у 2020 році почала реалізацію нової довгострокової стратегії розвитку, яка базується на Цілях сталого розвитку ООН та відповідає принципам ESG.

Зусилля Групи ДТЕК у сфері сталого розвитку спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та раціональне використання ресурсів, підвищення промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу етичне ведення бізнесу та дотримання антикорупційних стандартів, відкритий діалог з суспільством та працівниками. Такий підхід застосовується по всьому ланцюжку створення цінностей і на всіх рівнях управління бізнесом: компанії та підприємства Групи ДТЕК у своїй діяльності керуються ESG-стратегією.

Група ДТЕК у 2021 році інвестувала 3,2 млрд грн у сталий розвиток, що включає: соціальні виплати та пільги співробітникам – 1 598,0 млн грн; охорона довкілля, без урахування екологічного податку – 742, млн грн; охорона праці та промислова безпека – 573,8 млн грн; соціальне партнерство – 159,7 млн грн; навчання співробітників – 91,7 млн грн» [12].

До найбільш успішних ініціатив групи ДТЕК, які відповідають принципам корпоративної соціальної відповідальності слід віднести (рис. 4).

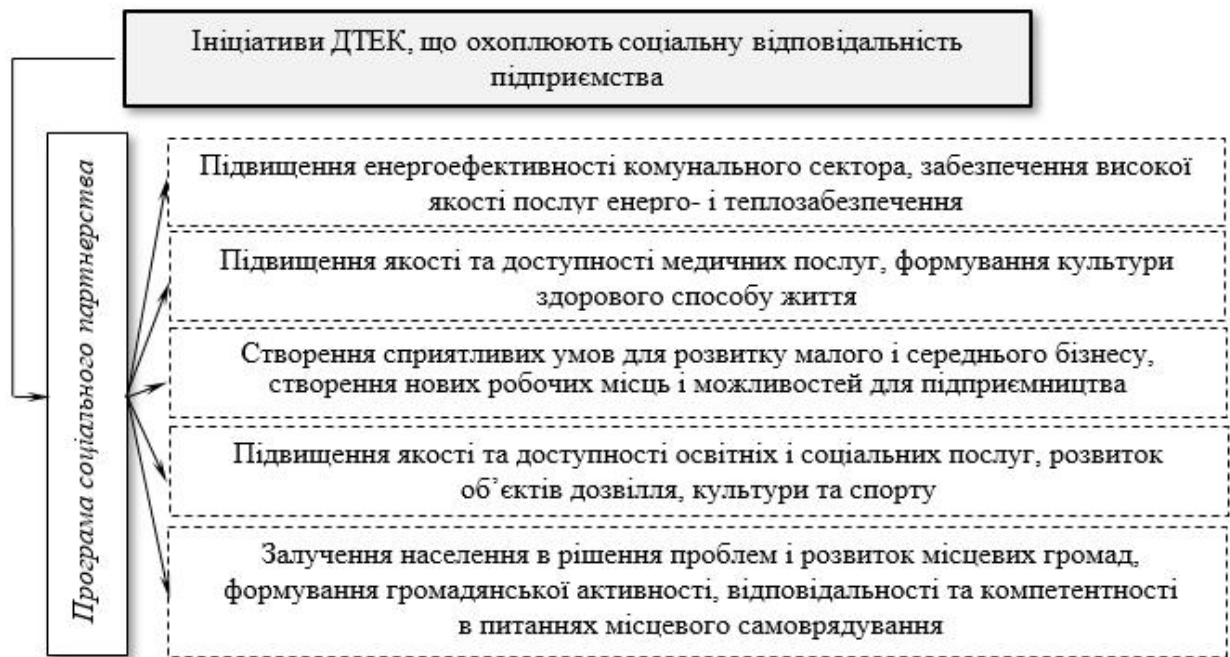


Рис.4. Соціально-відповідальні ініціативи діяльності групи ДТЕК

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Протягом останнього часу ДТЕК у межах програм соціального партнерства на територіях, де розташовано виробничі потужності підприємства, намагається реалізовувати деякі з проєктів соціальної спрямованості, зважаючи на сучасні умови та воєнний стан в нашій країні.

Висновки. Дослідження впливу трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності було спрямоване на аналіз та оцінку впровадження цілей сталого розвитку в діяльності промислових підприємств.

Публікація нефінансового звіту є важливим етапом у формуванні розуміння необхідності дотримання вимог трансформаційних процесів, що стосуються соціально відповідальної поведінки. Це створює основу для формування позитивного суспільного іміджу промислового підприємства як відповідального роботодавця та виробника.

На основі аналізу доступної інформації було здійснено спробу створення проєктної структури соціально відповідальних ініціатив українського промислового гіганта – групи компаній ДТЕК, з урахуванням впливу



трансформаційних процесів. Запропоновані ініціативи, побудовані на засадах корпоративної соціальної відповідальності, можуть стати «орієнтиром» для інших вітчизняних промислових підприємств.

Подальших досліджень заслуговує питання формулювання концептуальних основ побудови нефінансового звіту, які, на відміну від наявних, ґрунтувалися б на процедурах зваженого прийняття керівництвом підприємства рішення про доцільність оприлюднення консолідованої інформації у вигляді нефінансового звіту; конкретизації вимог до його змісту, форми та виду подання, етапів розробки; встановлення критеріїв відбору фахівців до команди реалізації стратегії соціально відповідальної поведінки, що буде сприяти посиленню переваг та запобіганню ризиків від реалізації соціально відповідальної поведінки промисловим підприємством.

Список використаних джерел

1. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development Goals. URL:<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (дата звернення: 18.12.2024).
2. Atkisson Alan. Developing indicators of sustainable community: Lessons from sustainable Seattle. In: *The Earthscan reader in sustainable cities*. Routledge, 2021. p. 352-363.
3. Ormazabal M., Sarriegi J.M. Environmental Management in Industrial Enterprises: A Multiple Case Study. *On the Exact Calculation of the Fill Rate for Repairable Parts: Application to an Airline Company*. 2012. pp. 165-174. DOI: 10.1007/978-1-4471-2321-7_19.
4. D'Agostino L.M., Moreno R. Green regions and local firms' innovation. *Papers in Regional Science*. 2019. №98 (7). DOI: 10.1111/pirs.12427.
5. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. №3 (628). С. 70-82.
6. Гавкалова Н.Л. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки*:



колективна монографія; за ред. д-ра екон. наук, проф. Прохорової В.В. Харків: Смугаста типографія, 2016. С. 16-25.

7. Залознова Ю.С. Економічні та соціальні проблеми розвитку промисловості: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2017. 288 с.

8. Слоква М.Г., П'янкова О.В. Екологізація управління у контексті сучасних глобальних енергетичних та екологічних трендів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 4 (36). С. 154-167.

9. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

10. Колот А.М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

11. Pochtovyuk, A., Semenikhina, V., Onyshchenko, O., Ruban, B. The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. In *SHS Web of Conferences*. Vol. 61, p. 01018, Innovative Economic Symposium 2018 - Milestones and Trends of World Economy (IES2018) <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>

12. ДТЕК. Офіційний сайт. URL: <https://dtek.com>. (дата звернення: 25.12.2024).

13. Нефінансова звітність за міжнародними стандартами GRI. URL: http://www.bakertilly.ua/news/id1129_94 (дата звернення: 25.12.2024).

14. Добровільний огляд щодо прогресу бізнесу в Україні у досягненні цілей сталого розвитку. Глобальний Договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/global-compact.-dobrovilnij-ogljad.pdf> (дата звернення: 05.12.2024).

15. Офіс ефективного регулювання BRDO. Провідний незалежний аналітичний центр у сфері економічного регулювання з фокусом на впровадженні. Офіційний сайт. URL: <https://brdo.com.ua/> (дата звернення: 15.12.2024).