

УДК 005.35:658.014.1 DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.80

## ПОБУДОВА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ЛЕВЧЕНКО О.П.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління та адміністрування; E-mail: [svetlic1@ukr.net](mailto:svetlic1@ukr.net)

**ДОГАДАЙЛО Я.В.**,

E-mail: [svetlicwork@gmail.com](mailto:svetlicwork@gmail.com), ORCID 0000-0003-1553-0250

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті в результаті аналізу існуючих моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства набула подальшого розвитку модель КСВ підприємства, шляхом урахування пріоритетності її складових, що формується виходячи з характеру стратегії КСВ. Дану модель запропоновано розглядати у вигляді матриці, що складається: по вертикалі – з чотирьох видів відповідальності: економічної, правової, етичної та філантропічної; по горизонталі – з двох напрямів прояву цих складових: зовнішнього та внутрішнього. В основі матриці – економічна відповідальність, її внутрішній прояв полягає в отриманні економічних вигід підприємством, а зовнішній – у задоволенні потреб споживачів. Внутрішня складова правової відповідальності полягає в оформленні та здійсненні трудових відносин відповідно до вимог законодавства, зовнішня – відповідно до вимог суспільства до здійснення діяльності, що не суперечить правовим нормам. Внутрішня спрямованість етичної відповідальності полягає в забезпеченні можливості реалізації прав персоналу, акціонерів та інших учасників корпоративних відносин, зовнішня – відповідно до діяльності підприємства кодексу корпоративної поведінки. Філантропічна відповідальність полягає у спонуканні підприємства до здійснення соціально корисних дій, добровільної участі в соціальних програмах та ін. Матрична форма моделі дозволяє визначити охоплені й перспективні напрями КСВ підприємства, наочно відобразити співвідношення внутрішнього і зовнішнього напрямів КСВ, виявити фактичний рівень КСВ і резерви її поліпшення в майбутньому, в межах кожної складової врахувати вплив фактора часу на розвиток КСВ і спостерігати за виконанням заходів, передбачених соціальною політикою, врахувати характер стратегії КСВ і специфіку діяльності підприємства. Для отримання описаних результатів були використані наступні методи дослідження: логіко-теоретичне узагальнення, абстрагування, порівняння, моделювання, формалізація, аналіз, синтез, дедукція, індукція та системний підхід. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані працівниками підприємств, зацікавленими в ефективному розвитку корпоративної соціальної відповідальності.*

***Ключові слова:** модель, корпоративна соціальна відповідальність, пріоритети, стратегія, підприємство.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки держави вимагає інвестицій та першочергового фінансування ключових галузей національного господарства. У цьому разі соціальна сфера

також потребує значних витрат. Вирішення частини соціальних проблем та підтримку соціальної сфери ініціюють бізнес-структури. При цьому підтримка концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) йде на користь не тільки соціальному середовищу, але й надає підприємствам переваги у сфері іміджу, відносин зі стейкхолдерами, зокрема державою, споживачами, власним персоналом тощо. Донести до соціуму мету, процеси та результати КСВ дозволяє формування моделі КСВ підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробку теоретичних основ КСВ започатковано у другій половині минулого століття. Протягом останніх десятиліть КСВ набула поширення та знайшла відображення в національних моделях корпоративного управління; її враховують при визначенні рейтингів корпоративного управління. Положення КСВ досліджують закордонні та вітчизняні вчені. Значний внесок у розвиток теорії та практики КСВ зробили Ю.Є. Благгов, Д. Віндзор, О.А. Грішанова, К. Девіс, Е. Карнегі, А. Керролл, А.М. Колот, Є.М. Короткова, С.В. Мельник, Г.Л. Тульчинський, М. Фрідман, С. Черних, Р. Штойер та багато ін. Найбільш детально розробленими є національні моделі КСВ: американська, британська, європейська, японська, російська та вітчизняна. Зміст та особливості кожної моделі, їх переваги та недоліки, порівняльний аналіз широко представлені в літературі [1–9]. Національні моделі дають узагальнені характеристики. Тому підприємству, що запроваджує концепцію КСВ, складно використовувати їх на практиці та створювати на їх основі програму конкретних дій. Класичною моделлю, що найбільш повно відображає розмаїття напрямів КСВ за основними складовими, є піраміда А. Керролла (рис. 1) [1].



Рис. 1. Піраміда КСВ підприємства [1]

Але він постійно доповнював свою модель, адаптуючи її до потреб сучасного менеджменту, і не вважав її завершеною конструкцією соціальної відповідальності бізнесу. Так, у співавторстві з М. Шварцем [2] було запропоновано замість піраміди використовувати діаграму Венна, що дозволяє певним чином спостерігати взаємодію економічної, етичної та правової відповідальності. На їх думку, ця інтерпретація моделі соціальної відповідальності є більш коректною в сучасних умовах, оскільки лише окремі підприємства одночасно реалізують всі типи соціальної відповідальності, а переважна частина обмежується певними варіантами їх поєднання. Згідно з цією моделлю всі підприємства повинні в ідеалі опинитися в сьомому сегменті (рис. 2).

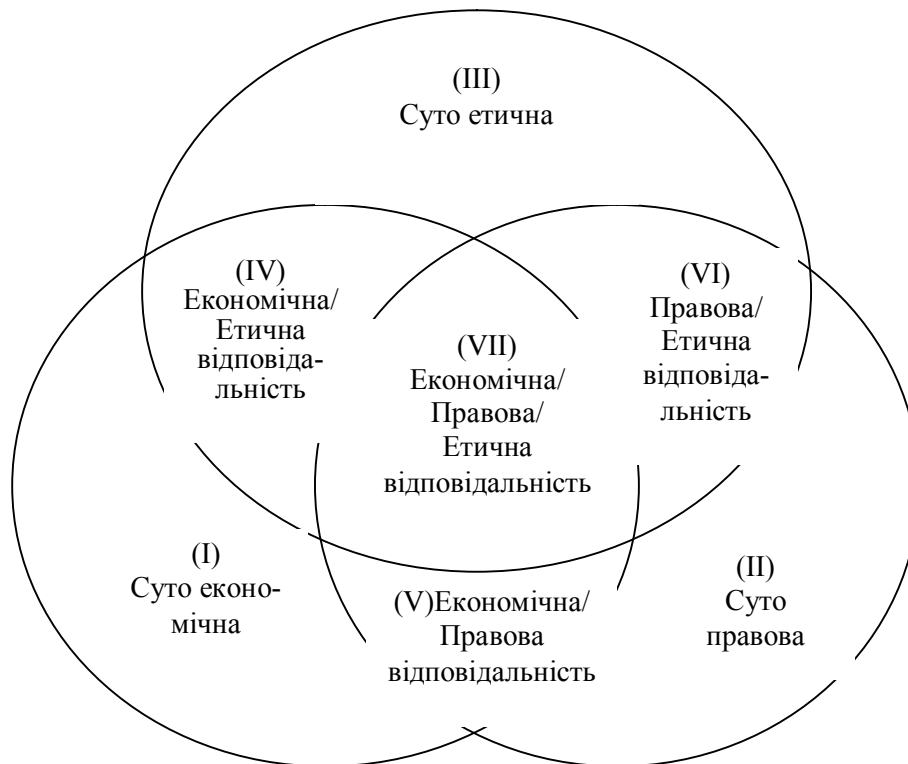


Рис. 2. Трисферна модель КСВ [2]

З розвитком теорії КСВ і поширенням концепцій корпоративної соціальної сприйнятливості та корпоративної соціальної діяльності з'явилися інші моделі. Наприклад, відмітною характеристикою моделі С. Вартіка і Ф. Кохрена є поєднання трьох домінуючих аспектів взаємодії бізнес-структур і суспільства: філософського, що відображає принципи КСВ; інституціонального, пов'язаного із про-

цесом соціальної сприйнятливості та організаційного, релевантної політики, якої дотримується бізнес-структура щодо вирішення суспільних проблем [3, 8]. Д. Вуд запропонувала модель корпоративної соціальної діяльності, що являє собою «існуючу в бізнес-організації систему принципів соціальної відповідальності, процесів соціальної сприйнятливості та їх очікуваних результатів, що пов'язані суспільною взаємодією фірми» [4, 8]. Ю.М. Бурлакова [5] запропонувала розглядати дві моделі за рівнем їх бажання здійснювати соціально-відповідальну діяльність (рис. 3).

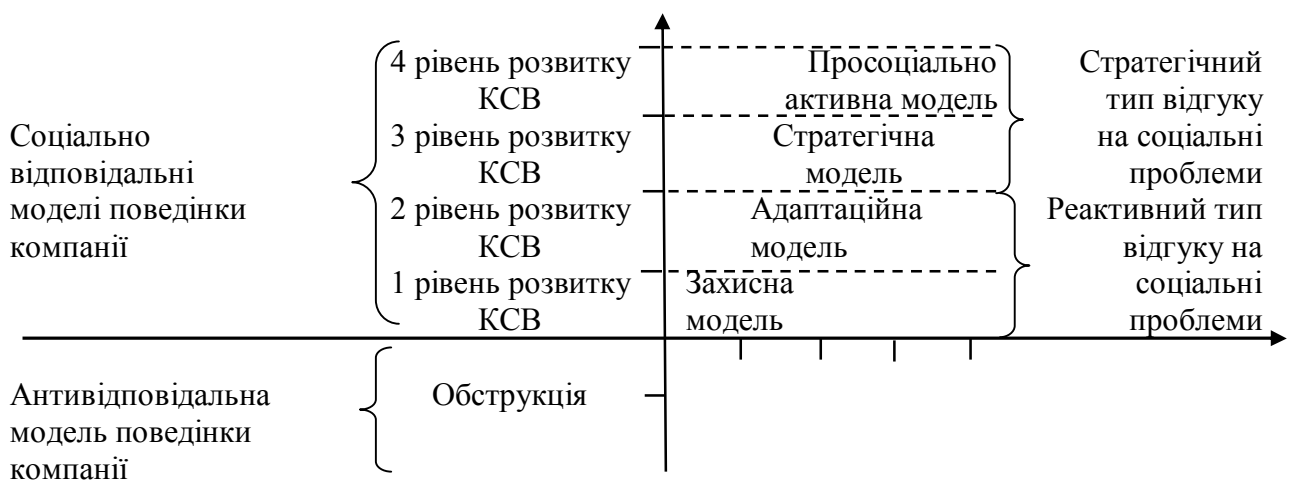


Рис. 3. Організаційні моделі та рівні розвитку КСВ [5]

Ю.М. Бурлакова вважає, що існують дві організаційні моделі управління соціальними програмами; антивідповідальна модель поведінки – коли підприємство може взагалі відмовитися від соціально відповідальної діяльності, або навпаки, ретельно керувати реалізацією та розвитком КСВ, обираючи відповідну організаційну модель управління нею (рис. 4). Антивідповідальна модель поведінки компанії характеризується відсутністю проявів КСВ, високим рівнем обструкції (відмови) в реакції на соціальні проблеми, веденням нечесної гри, порушенням закону, відмовою від певних зобов'язань. Поведінка підприємства, згідно з цією моделлю, може здійснюватися у двох проявах: управління КСВ та управління розвитком КСВ [5]. А.М. Колот запропонував модель консолідованої соціальної відповідальності, де розглядає у взаємодії соціальну відповідальність бізнесу, держави і профспілок. За такого підходу КСВ постає не тільки як індивідуальна відповідальність окремого

суб'єкта, а як спільна, загальна, консолідована відповідальність усіх учасників соціально-трудових відносин [8]. Окрім цього, відповідно до зовнішнього та внутрішнього соціального середовища підприємства, у структурі КСВ виокремлюються два її боки: зовнішня КСВ – передбачає виконання вимог законодавства, здійснення доброчинної, екологічної діяльності та ін.; внутрішня КСВ – передбачає реалізацію ділової практики по відношенню до персоналу, акціонерів та розвиток людських ресурсів підприємства взагалі [9].

На основі піраміди А. Керролла та за необхідності урахування внутрішнього та зовнішнього спрямування КСВ було запропоновано наступну модель КСВ підприємства (рис. 4) [10, 11].



Рис. 4. Модель корпоративної соціальної відповідальності підприємства [10, 11]

Запропонована модель відображає зовнішнє та внутрішнє спрямування кожного елемента КСВ підприємства, але, відображаючи модель у вигляді піраміди, нижня частина має і візуально, і геометрично більшу вагомість, що є не досить коректним, оскільки, виходячи від специфіки діяльності або характеру стратегії КСВ для окремого підприємства, саме правова відповідальність може бути пріоритетною, або філантропічна і т.п.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Складний характер взаємовідносин бізнесу та середовища, загострення соціальних проблем суспільства, їх масштабність і різноплановість ставить питання адаптації теоретичних та методичних основ КСВ до існуючих у наш час умов господарювання, специфіки діяльності підприємства й характеру розвитку КСВ.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є обґрунтування моделі КСВ на рівні підприємства, що враховує специфіку діяльності, різні можливості підприємств, характер стратегії КСВ, погляди та переконання їх власників, ступінь розвитку й динаміку запровадження концепції КСВ у практичну діяльність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під КСВ у роботі розуміється діяльність, що спрямована на визначення потреб соціального середовища та їх задоволення з метою отримання соціально значущого результату. Для урахування характеру стратегії КСВ підприємства або специфіки його діяльності модель пропонується подати у вигляді матриці 2x4 зі шкалами (рис. 5).

Внутрішня філантропічна відповідальність	$(k_i=(0;1))$	Зовнішня філантропічна відповідальність	$(k_i=(0;1))$	Складові моделі КСВ
Внутрішня етична відповідальність	$(k_i=(0;1))$	Зовнішня етична відповідальність	$(k_i=(0;1))$	
Внутрішня правова відповідальність	$(k_i=(0;1))$	Зовнішня правова відповідальність	$(k_i=(0;1))$	
Внутрішня економічна відповідальність	$(k_i=(0;1))$	Зовнішня економічна відповідальність	$(k_i=(0;1))$	

Напрямок спрямування КСВ

Рис. 5. Удосконалена модель КСВ підприємства

В базовому варіанті кожен блок моделі має однаковий ваговий коефіцієнт ( $k_i=0,125$ ). Сума цих коефіцієнтів дорівнює одиниці. Але для конкретного підприємства доцільно доопрацювати модель, виконати експертне опитування та присвоїти кожному блоку власний коефіцієнт, що буде найкраще відображати обрану стратегію КСВ. Надалі вагові коефіцієнти пропонується використовувати для оцінки стану КСВ на підприємстві. Якщо ж вагові коефіцієнти присвоїти тільки охопленим на підприємстві блокам-напрямам КСВ, загальна оцінка буде необґрунтовано високою та необ'єктивною. При цьому вибірковість та сконцентрованість на певних заходах не

можна вважати недоліком, оскільки у підприємства обмежені ресурси та існують власні погляди на доцільність тих або інших витрат.

В основі матриці – економічна відповідальність, що визначається виконанням підприємством ролі виробника на ринку товарів і послуг [1], причому внутрішній її бік спрямований на отримання економічних вигід підприємством, а зовнішній – на задоволення потреб споживачів [10]. Правова відповідальність полягає у виконанні вимог чинного законодавства та забезпеченні відповідності вимог суспільства щодо здійснення діяльності, що не суперечить правовим нормам [1]. Внутрішня складова в даному сенсі постає в оформленні та здійсненні трудових відносин відповідно до вимог законодавства (виплата «білої» заробітної плати; відповідна оплата праці понад норму, в нічні години, у святкові та вихідні дні; надання відпусток, оплата лікарняних тощо) [10]. Етична відповідальність передбачає здійснення підприємством діяльності, що узгоджується з очікуваннями суспільства, які не відображені у відповідних правових актах та відповідають нормам моралі [1]. Перш за все це стосується виконання кодексу корпоративного поведіння. Внутрішня спрямованість етичної відповідальності полягає у забезпеченні можливості реалізації прав персоналу, акціонерів та інших учасників корпоративних відносин [10]. Філантропічна відповідальність полягає у спонуканні підприємства до здійснення соціально корисних дій, добровільної участі у соціальних програмах, тобто формування нової якості існування членів суспільства [1, 10].

Запропонована модель дозволяє не тільки визначити охоплені та перспективні напрями КСВ підприємства, наочно відобразити співвідношення внутрішнього та зовнішнього напрямів КСВ, виявити фактичний рівень КСВ й резерви його поліпшення в майбутньому, в межах кожної складової урахувати вплив чинника часу на розвиток КСВ та спостерігати за виконанням заходів, що передбачені соціальною політикою, але й урахувати характер стратегії КСВ та специфіку діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, запропонована модель відображає не тільки можливі напрями КСВ за внутрішнім та зовнішнім спрямуванням, але й пріоритети підприємства стосовно КСВ, що відповідають характеру її стратегії. Наступним кроком для застосування у практичній діяльності підприємств є обрання конкретних заходів для кожної складової моделі.

### Література

1. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // *Business Horizons*. – 1991. – Vol. 34, № 4. – P. 39–48.
2. Schwartz M. Corporate social responsibility: a three-domain approach / M. Schwartz, A. Carroll // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – Vol. 13, № 4. – P. 503–530.
3. Wartick S.L. The evolution of the corporate social performance model / S.L. Wartick, P.L. Cochran // *Academy of Management Review*. – 1985. – Vol. 10, № 4. – 767 p.
4. Wood D.J. Corporate social performance revisited / D.J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1991. – Vol. 16, № 4. – 713 p.
5. Бурлакова Ю.М. Особливості управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності / Ю.М. Бурлакова // *Научный прогресс на рубеже тысячелетий. Экономические науки* – 2014. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2014/Economics/6\\_170126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2014/Economics/6_170126.doc.htm).
6. Гордієнко Л.А. Моделі корпоративної соціальної відповідальності / Гордієнко Л.А. // *Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова*. – 2014. – Т.19. Вип. 2/5. – С. 34–38.
7. Лазоренко О. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко. – К. : Енергія, 2008. – 96 с.
8. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А.М. Колот // *Економічна теорія : науковий журнал / НАНУ, Мін. осв. і науки України, Ін-т економіки та прогнозування НАНУ та інш.* – 2013. – № 4. – С. 5–27.
9. Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева. – Москва : Вершина, 2006. – 352 с.
10. Левченко О.П. Модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства / О.П. Левченко, І.В. Міщенко // *Економічні науки : зб. наук. праць*. – 2015. – № 9. – С. 132–135.
11. Левченко О.П. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства / О.П. Левченко, І.В. Міщенко // *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць*. – 2015. – Вип. 25. – С. 36–49.

### References

1. Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4 (34), 39-48.



2. Schwartz, M. & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 4 (13), 503-530 [in English].
3. Wartick, S.L. & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 4 (10), 767 [in English].
4. Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited - *Academy of Management Review*, 4 (16), 713 [in English].
5. Burlakova, Ju.M. (2014). Osoblyvosti upravlinnja realizacijeu ta rozvytkom korporatyvnoi' social'noi' vidpovidal'nosti [Specific features of managing the implementation and development of corporate social responsibility]. *Nauchnii progress na rubezje tisyachiletii. Ekonomicheskie nauki - Scientific progress at the turn of the millennium. Economic sciences*. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2014/Economics/6\\_170126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2014/Economics/6_170126.doc.htm) [in Ukrainian].
6. Gordijenko, L.A. (2014). Modeli korporatyvnoi' social'noi' vidpovidal'nosti [Models of corporate social responsibility]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova - Visnyk ONU named after I.I. Mechnikov*, 2/5(19), 34-38 [in Ukrainian].
7. Lazorenko, O., Kolyshko, R. (2008). *Posibnyk z KSV. Bazova informacija z korporatyvnoi' social'noi' vidpovidal'nosti [CSR training guide. Basic information on corporate social responsibility]*. Kyiv: Energija [in Ukrainian].
8. Kolot, A.M. (2013). Korporatyvna social'na vidpovidal'nist': evoljucija ta rozvytok teoretychnyh pogljadiv [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views]. *Ekonomichna teorija - Economic theory*, 4, 5-27 [in Ukrainian].
9. Tulchinskii, G.L. & Terenteva, V.I. (2006). *Brend\_integrirovannii menedjment\_kajdii sotrudnik v otvete za brend [Brand integrated management: every employee is responsible for the brand]*. Moscow: Vershina [in Russian].
10. Levchenko, O.P. & Mishhenko, I.V. (2015). Model korporatyvnoi socialnoi vidpovidalnosti (KSV) pidpryjemstva [Corporate social responsibility model (CSR) of an enterprise]. *Ekonomichni nauky - Economic sciences*, 9, 132-135 [in Ukrainian].
11. Levchenko, O.P. & Mishhenko, I.V. (2015). Etapy formuvannja strategii korporatyvnoi socialnoi vidpovidalnosti (KSV) pidpryjemstva [Stages of developing the corporate social responsibility strategy (CSR)]. *Ekonomika transportnogo kompleksu - Economy of the transport complex*, 25, 36-49 [in Ukrainian].

## BUILDING A MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE

**LEVCHENKO O.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management and Administration

E-mail: [svetlic1@ukr.net](mailto:svetlic1@ukr.net)

**DOGADAYLO Ya.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management and Administration,

E-mail: [svetlicwork@gmail.com](mailto:svetlicwork@gmail.com), ORCID 0000-0003-1553-0250

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo Str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** In the article having analysed the existing enterprise models of corporate social responsibility (CSR), the enterprise's CSR model was further developed, taking into account the priority of its components formed according to the nature of the CSR strategy. This model should be considered in the form of a matrix consisting vertically of four types of responsibility: economic, legal, ethical and philanthropic, horizontally of two components: external and internal. The matrix is based on the economic responsibility; its internal manifestation aims at obtaining economic benefits by an enterprise, and the external one aims at meeting the consumers' needs. The internal component of the legal responsibility is to create and implement labour relations in accordance with the requirements of the law; the external one is to carry out activities that do not contradict the legal norms according to the enterprise requirements. The internal orientation of ethical responsibility is to ensure the possibility of realizing the rights of staff, shareholders and other participants of corporate relations, the external one called philanthropic responsibility is to encourage the enterprise to implement socially useful activities, the voluntary participation in social programs and so on according to the activities of the enterprise, its code of corporate conduct. The matrix form of a model makes it possible to determine the covered and prospective ways of achieving the enterprise's CSR; to visualize the correlation between internal and external ways of CSR; to identify the actual level of CSR and the reserves of its improvement in the future; to take into account the influence of the time factor on the development of CSR within each component and observe the implementation of measures provided for by social policy; to take into account the nature of the CSR strategy and the specifics of the enterprise's activities. To obtain the described results, the following research methods have been used: logical and theoretical generalization, abstraction, comparison, modelling, formalization, analysis, synthesis, deduction, induction, system approach. The offered research results can be used by employees of enterprises interested in the effective development of corporate social responsibility.*

***Key words:** model, corporate social responsibility, priorities, strategy, enterprise.*

## ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ЛЕВЧЕНКО О.П.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования,

E-mail: [svetlic1@ukr.net](mailto:svetlic1@ukr.net)

**ДОГАДАЙЛО Я.В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования,

E-mail: [svetlicwork@gmail.com](mailto:svetlicwork@gmail.com), ORCID 0000-0003-1553-0250

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

***Аннотация.** В статье получила дальнейшее развитие модель корпоративной социальной ответственности (КСО) предприятия, путём учёта приоритетности ее составляющих, формирующейся исходя из характера стратегии КСО. Матричная форма модели позволяет определить охваченные и перспективные направления КСО предприятия, наглядно отобразить соотношение внутреннего и внешнего направлений КСО, выявить фактический уровень КСО и резервы ее улучшения в будущем, в пределах каждой составляющей учесть влияние фактора времени на развитие КСО и наблюдать за выполнением мероприятий, предусмотренных социальной политикой, учесть характер стратегии КСО и специфику деятельности предприятия.*

***Ключевые слова:** модель, корпоративная социальная ответственность, приоритеты, стратегия, предприятие.*