

УДК 330.87

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.107

## ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ КСВ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**БОЧАРОВА Н.А.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID 0000-0003-4371-0187

**ЩЕПИЛІНА А.К.**, студентка факультету управління та бізнесу, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: ania.schepilina@gmail.com

***Анотація.** Досліджено існуючі методики щодо формування програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності в діяльність автотранспортних підприємств. Запропоновано програму розвитку корпоративної соціальної відповідальності із урахуванням різних груп стейкхолдерів на внутрішньому та зовнішньому рівнях впровадження корпоративної соціальної відповідальності. На внутрішньому рівні розглянуті власники та співробітники підприємства. На зовнішньому рівні – споживачі, постачальники, конкуренти, громада та місцеві мешканці, держава. Виділено напрями впровадження корпоративної соціальної відповідальності: організаційно-економічний, правовий, техніко-технологічний, екологічний та філантропічний. Запропоновано впровадження заходів для кожної групи стейкхолдерів на кожному напрямку корпоративної соціальної відповідальності, які в довгостроковій перспективі дозволять значно покращити загальний рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. Це дозволить підвищити психологічний клімат колективу, покращити здоров'я персоналу та самопочуття, в результаті чого зросте загальна ефективність роботи автотранспортного підприємства. Впровадження рекомендованих заходів призведе до підвищення привабливості підприємства для стейкхолдерів та покращить імідж підприємства для залучення нових працівників, призведе до підвищення загального рівня лояльності персоналу. На екологічному рівні заходи дозволять покращити здоров'я місцевого населення, скоротити значний обсяг витрат, зекономити паливно-енергетичні ресурси, скоротити водоспоживання та теплоспоживання офісу, а також споживання паперу. Впровадження програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності дозволить підприємству покращити його ділову репутацію та взагалі сприятиме розвитку бізнесу підприємства.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, програма розвитку КСВ, споживачі, постачальники, конкуренти, держава.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності на державному рівні показує, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає в ролі механізму налагодження взаємодії бізнесу та сус-

пільства як концептуальної її основи. Постановка КСВ на один рівень із економікою, фінансовим, банківським секторами, охороною здоров'я, військовою безпекою та освітою у передових європейських країнах призводить до необхідності активізації власної державної політики України у зазначеній вище сфері та необхідність поширення ідей добровільного соціально-відповідального ведення бізнесу.

Під корпоративною соціальною відповідальністю пропонується розуміти добровільне відповідальне дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напрямку принесення користі суспільству та економіці країни в цілому, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем та екологією, забезпечує покращення економічних результатів діяльності та іміджу компанії.

На сьогодні існує невелика кількість прикладів розробки програм розвитку КСВ, зокрема вони містять досить мало рекомендацій для стейкхолдерів щодо їх впровадження. Тому потрібно сформулювати програму розвитку КСВ на підприємстві із індивідуальними рекомендаціями для кожної групи стейкхолдерів, що запропонують конкретні заходи, які враховують особливості кожного напрямку КСВ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у вивчення особливостей формування програм впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств внесли зарубіжні та вітчизняні автори, такі як: Б. Батаєва [1], О. Білан [2], Ю. Благов [3], І. Булеєв [4], О. Ворона [5], П. Друкера [6], А. Керолла [7, 8], Ф. Котлер [9], М. Мескон [10], Ф. Перрини [11], М. Руденко [12], Л. Селівестрова [13], М. Фрідмана [14] та інші.

Існують аргументи за та проти впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності. М. Мескон наводить такі аргументи за впровадження програм КСВ:

1) сприятливі довгострокові перспективи, оскільки навіть значні соціальні інвестиції в майбутньому здатні стимулювати зростання прибутку, що пов'язано з привабливим образом підприємства в очах споживачів, постачальників та місцевої влади;

2) наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем;

3) моральний обов'язок поводитися соціально відповідально, адже підприємство є членом суспільства, а тому в основі його поведінки на ринку повинні знаходитися моральні норми [10].

Проте, існують аргументи проти соціальної відповідальності бізнесу, до яких вищезгаданий науковець включив:

- 1) порушення правила максимізації прибутку;
- 2) зниження цінової конкурентоспроможності підприємства, оскільки кошти, що спрямовуються на соціальні потреби, збільшують суму витрат підприємства, а отже, з метою збереження прибутку призводять до підвищення цін, що знижує конкурентні переваги підприємства на ринку;
- 3) недостатній рівень звітності про соціальні дії;
- 4) нестача умінь вирішувати соціальні проблеми [10].

Однією з основних проблем для України є недовіра з боку населення та бізнесу до влади. Для України характерна недовіра до влади і з боку компаній, результатом якої є флегматичне ставлення до коригуючих функцій держави. Ефективне регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні можливе лише за умови, якщо держава сама демонструватиме високий рівень соціальної активності. Серед українських вчених, що приділяють багато уваги дослідженню КСВ, потрібно зазначити О.С. Білана [2], І.П. Булеєва [4], О.В. Ворону [5], М.В. Руденко [12], Л. Селівестрову [13].

Аналіз наукових надбань російського вченого Б.С. Батаєвої дозволяє навести наступні десять кроків розробки державою програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності: створення команди, пошук спонсорів; аналіз соціально-економічної ситуації в країні; аналіз компаній, банків, бізнес-асоціацій, суспільних організацій, втягнутих в сферу міжгалузевої взаємодії в рамках КСВ; мотивація до розуміння відповідального бізнесу; вибір пріоритетів/обговорення з суспільними організаціями і бізнес-суспільством; постановка цілей/прийняття стратегії КСВ; розробка органами влади методів мотивації компанії; розповсюдження серед організацій, інтеграція принципів КСВ в повсякденну практику компаній; оцінка і контроль результатів; заохочення компаній [1].

М.В. Руденко вважає, що реалізація вищенаведених десяти кроків потребує розробки теоретичного підґрунтя формування механізму впровадження програм КСВ на державному рівні [12].

Білан О.С. пропонує розроблення програми КСВ на рівні підприємства та формулює наступну етапність розроблення та реалізації програми КСВ: формування цілей і завдань програми, визначення стейкхолдерів програми, вибір елементів програми, формування бюджету програми, вибір відповідальних осіб за реалізацію програми, реалізація заходів програми, визначення ефективності програми, розроблення заходів щодо підвищення результативності програми [2, с. 61].

Селівестрова Л. наполягає, що розробка стратегії розвитку КСВ повинна передбачати реалізацію заходів з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства [13]. При цьому важливе значення має урахування цілеспрямованого встановлення та розвитку взаємовідносин з основним групами зацікавлених осіб.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Немає єдності думок стосовно етапів та напрямків формування програми розвитку КСВ. Попередньо описані методики не пропонують заходи для різних груп стейкхолдерів на всіх рівнях впровадження КСВ на підприємстві.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є формування програми розвитку КСВ на підприємствах автомобільного транспорту, що дозволяє врахувати потреби різних груп стейкхолдерів, запропонувати заходи для впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та обґрунтувати рекомендації для кожної групи стейкхолдерів стосовно впровадження програми розвитку КСВ.

**Виклад основного матеріалу.** У статті Бочарової Н.А. та Щепиліної А.К. «Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства» [15] було обґрунтовано необхідність ділення корпоративної соціальної відповідальності на зовнішню та внутрішню, а також за напрямками: організаційно-економічним, правовим, техніко-технологічним, екологічним та філантропічним.

Було надано схему алгоритму методики інтегральної оцінки рівня КСВ, останнім етапом якої є визначення розвитку рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та впровадження заходів, які мають покращити цей рівень. Головний акцент у розробці заходів робився на стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Авторами пропонується наступна програма розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві (рис. 1).

Вибір цілей КСВ буде залежати від стратегії, яку обрало підприємство. Вони можуть бути різними: стабільність і стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі; збереження соціальної стабільності в суспільстві; покращення іміджу підприємства, ріст його ділової репутації; розвиток персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві; просування товарів і послуг підприємства; висвітлення інформації про діяльність підприємства в ЗМІ; можливість залучення інвестиційного капіталу; вихід на міжнародний ринок тощо. Залежно від обраних цілей програми можуть бути спрямовані або всередину підприємства (внутрішня програма КСВ), або за його межі (зовнішня програма КСВ). Програми КСВ підприємства можна умовно класифікувати за типами: власні програми підприємства; програми партнерства з місцевими, регіональними та органами державного управління; програми співпраці з громадськими та професійними об'єднаннями; програми інформаційної співпраці із ЗМІ [2].

При визначенні стейкхолдерів також застосовується розподіл на внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін (рис. 2).

Для кожної групи стейкхолдерів розробляються основні рекомендації та конкретні заходи (табл. 1 – 5).

Власникам підприємства та співробітникам рекомендується зосередитись на питаннях підвищення вартості підприємства, своєчасному наданню працівникам заробітної плати, що пропорційна умовам праці, результативності роботи, стажу, освіті; чіткого дотримання законодавства, документального працевлаштування, сплати підприємством соціального внеску, відпустки, лікарняних, дотримання графіку роботи; поступового впровадження енергозберігаючих технологій, застосування енергоменеджменту; участь у семінарах, конференціях, орієнтованих на розвиток підприємства; чесні та відкриті взаємовідносини власників підприємства з персоналом, споживачами продукції, постачальниками та іншими стейкхолдерами, а саме (табл. 1).

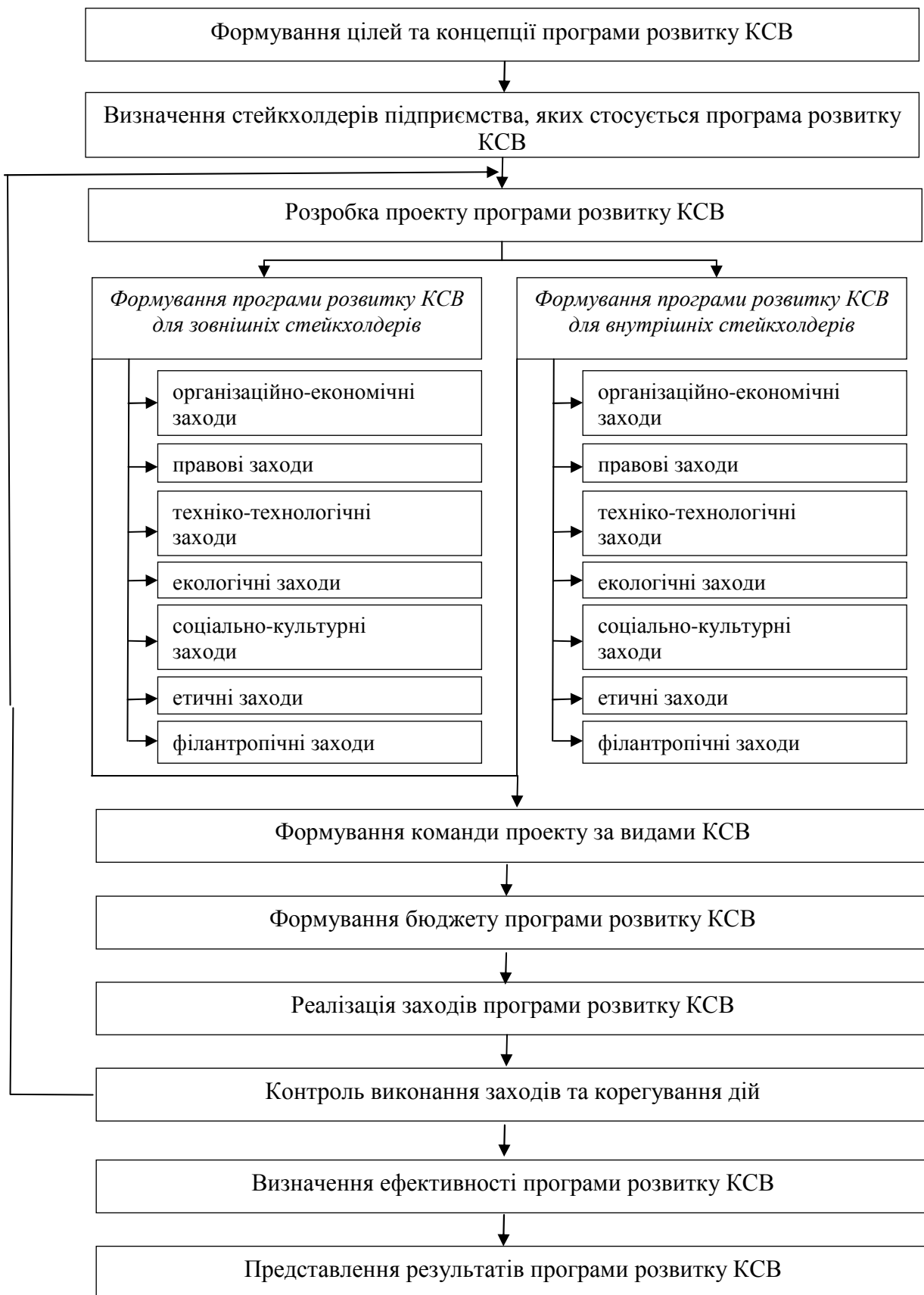


Рис. 1. Послідовність здійснення програми розвитку КСВ підприємства

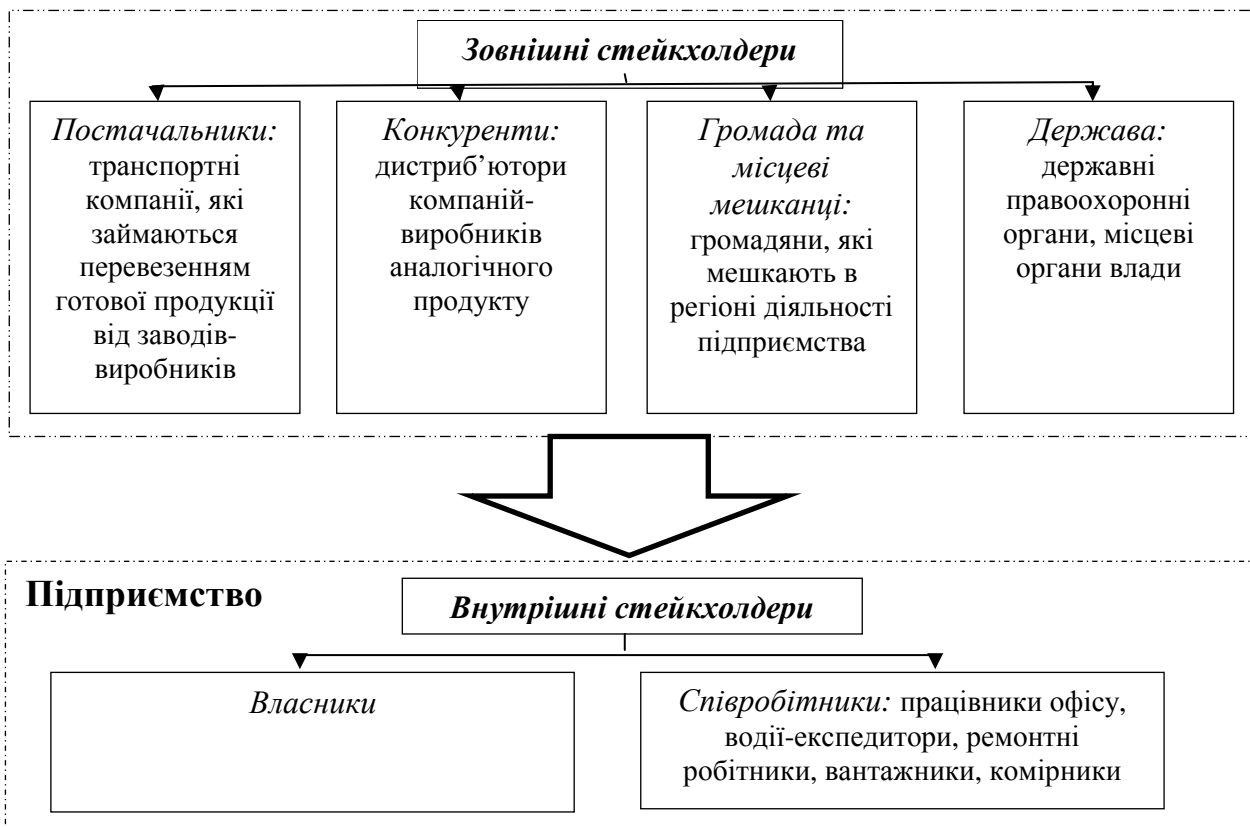


Рис. 2. Внутрішні і зовнішні стейкхолдери підприємства

Таблиця 1

**Рекомендовані заходи для підвищення рівня КСВ  
для внутрішніх стейкхолдерів підприємства**

Напрямок КСВ	Заходи
1	2
Організаційно-економічний	Поступове зростання вартості підприємства. Своєчасне надання працівникам заробітної плати, що пропорційна умовам праці, результативності роботи, стажу, освіті. Запровадження традиції фінансової виплати у разі різних подій (весілля, народження дитини, похорони) як з боку керівництва, так і колег. Постановка індивідуальних та командних цілей для співробітників, а також цілей підприємства, за досягнення яких, виплата піврічної премії. Відгул 1 вересня для батьків (дітей до 5 класу). Побудова стоянки для транспорту співробітників.

Продовження табл. 1

1	2
Правовий	Дотримання законодавства. Документальне працевлаштування, сплата підприємством соціального внеску, відпустки, лікарняних, дотримання графіку роботи. Доплата за ранкові та вечірні зміни, а також ЗП у двократному розмірі за роботу у нічний час та святкові дні. Додаткові 10 днів відпустки для матерів, які мають двоє дітей. Доплата за стаж роботи. Доплата водіям за класність. Забезпечення прозорості підприємства для відомств, органів державного управління на місцях та громадян.
Техніко-технологічний	Використання єдиного серверу підприємства, до якого мають віддалений доступ всі співробітники і де зберігається вся необхідна інформація. Поступове запровадження енергозберігаючих технологій. Використання твердопаливних котлів. Утеплення приміщень за сучасними технологіями, обладнання датчиками руху для вмикання/вимикання світла. Придбання принтерів для двостороннього друку.
Екологічний	Управління відходами (сортування сміття, мінімізація використання друкованих матеріалів у роботі і запровадження електронного документообігу, відмова від пластикового посуду). Застосування енергоменеджменту. Додержання санітарно-гігієнічних норм, охорона здоров'я працівників. Пошук шляхів раціонального використання ресурсів. Впровадження програми «Зелений офіс».
Соціально-культурний	Участь у семінарах, конференціях, орієнтованих на розвиток підприємства. Підтримка збереження історичного досвіду, розвитку культурних ініціатив. Підтримка здорового способу життя співробітників (надання талонів зі знижкою на відвідування спортзалу або басейну, запровадження системи медичного страхування, обов'язковий щорічний медичний огляд). Застосування систем динамічного навчання (уроки англійської на території підприємства зі знижкою для працівників, курси для новачків). Заохочення дітей персоналу (подарунки до Новорічних свят). Щорічний «День відповідального вживання пива», коли працівники підприємства йдуть на точки збуту та залучають продавців відповідально ставитися до продажу алкогольної продукції.



Закінчення табл. 1

1	2
Етичний	Чесні та відкриті взаємовідносини власників підприємства з персоналом, споживачами продукції, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Підтримка корпоративного духу та культури, спільних цінностей (корпоративні кольори та символіка, спільні корпоративні свята, співучасть у житті одне одного). Два рази на рік проведення корпоративних свят для всього колективу. Проведення щомісячних зборів для інформування робітників про останні події в житті підприємства, а також нагородження грамотами кращих працівників місяця. Впровадження традиції святкування дня народження робітників із колегами.
Філантропічний	Впровадження можливості відвідання співробітниками заводів-виробників, бізнес сервіс-центру у Харкові, національних та міжнародних фестивалів пива за кошти підприємства. Участь персоналу та власників підприємства у благодійній і волонтерській діяльності. Надання відгулу персоналу за волонтерську діяльність та донорство.

Для споживачів підприємства ми рекомендуємо впровадження наступних заходів: юридичне оформлення взаємовідносин, індивідуальний підхід, дотримання достовірності інформації, екскурсії для споживачів на АТП, а саме (табл. 2):

Таблиця 2

**Рекомендовані заходи для покращення взаємовідносин  
зі споживачами підприємства**

Напрямок КСВ	Заходи
1	2
Організаційно-економічний	Безперервне та найшвидше забезпечення клієнтів готовою продукцією високої якості.
Правовий	Дотримання законодавства. Юридичне оформлення взаємовідносин. Надання гарантії якості продукції. Можливість повернення товару та отримання компенсації споживачем у разі купівлі неякісного продукту.
Техніко-технологічний	Технічна оснащеність підприємства, яка забезпечить високу швидкість та якість обслуговування клієнтів. Можливість отримання зворотного зв'язку від споживачів за телефоном та на офіційному сайті підприємства.

Закінчення табл. 2

1	2
Екологічний	Екологічно безпечна утилізація продукції з вичерпаним терміном придатності.
Соціально-культурний	У передсвяткові дні та дні народження клієнтам надсилаються вітання і фірмові подарунки.
Етичний	Подання клієнтам достовірної інформації про товари і послуги в повній мірі. Ввічливе та уважне ставлення до кожного клієнта, індивідуальний підхід.
Філантропічний	Безкоштовні екскурсії для споживачів на підприємство.

Для налагодження роботи із постачальниками робітникам АТП рекомендовано впровадження наступних заходів: підтримка постійного зв'язку з постачальниками, своєчасна оплата послуг, налагодження зручного під'їзду до АТП, безкоштовні екскурсії для постачальників на АТП, а саме (табл. 3):

Таблиця 3

**Рекомендовані заходи для покращення  
взаємовідносин з постачальниками підприємства**

Напрямок КСВ	Заходи
Організаційно-економічний	Підтримка постійного зв'язку з постачальниками для своєчасного прийому готової продукції. Своєчасна оплата послуг. Надання зворотного зв'язку для можливості постачальників покращити свою роботу.
Правовий	Дотримання законодавства. Документальне оформлення взаємовідносин з постачальниками.
Техніко-технологічний	Налагодження зручного під'їзду до АТП.
Екологічний	Укладання контрактів лише з тими постачальниками, які дотримуються державних екологічних стандартів діяльності
Соціально-культурний	У передсвяткові дні та дні народження постачальників надсилаються вітання.
Етичний	Дотримання правил чесного ведення бізнесу. Ввічливе та уважне ставлення до постачальників.
Філантропічний	Безкоштовні екскурсії для постачальників на підприємство.

Для покращення іміджу товариства серед громади та місцевих мешканців рекомендується впровадження наступних заходів: ство-

рення робочих місць для населення, реалізація проектів підтримки місцевої громади, озеленіння міста, розробка сайту з інформацією про найближчі заходи підприємства, а саме (табл. 4):

Таблиця 4

**Рекомендовані заходи для покращення взаємовідносин підприємства з громадою та місцевими мешканцями**

Напрямок КСВ	Заходи
Організаційно-економічний	Розширення можливостей для студентів для проходження виробничої та переддипломної практик з подальшим працевлаштуванням.
Правовий	Дотримання законодавства.
Техніко-технологічний	Реалізація проектів підтримки місцевої громади (прибирання, здійснення ремонтних робіт та ін.).
Екологічний	Щорічне прибирання співробітниками підприємства парків, озеленіння міста. Обладнання території АТП контейнерами для роздільного збору відходів з подальшою здачею на вторинну переробку.
Соціально-культурний	Розробка сайту з інформацією про найближчі заходи підприємства. Проведення лекцій та інших видів занять для студентів профільних вищих навчальних закладів.
Етичний	Забезпечення режиму тиші у нічний час.
Філантропічний	Дарування дітям-сиротам новорічних подарунків. Проведення безкоштовних культурних заходів для місцевих мешканців. Безкоштовні екскурсії для школярів та студентів на підприємство.

Для покращення стосунків із державними органами рекомендується впровадження наступних заходів: вклад в економіку країни, прозорість діяльності, відповідальна сплата податків, надання в оренду власного чи орендованого майна, зниження рівня забруднення оточуючого середовища, а саме (табл. 5):

Таблиця 5

**Рекомендовані заходи для покращення взаємовідносин підприємства з державою**

Напрямок КСВ	Заходи
1	2
Організаційно-економічний	Створення робочих місць для громадян, вклад в економіку країни.

Закінчення табл. 5

1	2
Правовий	Дотримання законодавства. Прозорість діяльності. Відповідальна та вчасна сплата податків.
Техніко-технологічний	Надання в оренду власного чи орендованого майна.
Екологічний	Зниження рівня забруднення оточуючого середовища.
Соціально-культурний	Проведення лекцій та інших видів занять зі студентами з усієї країни.
Етичний	Самоконтроль діяльності. Дотримання етичних норм ведення бізнесу.
Філантропічний	Реалізація волонтерських ініціатив, проектів благодійної допомоги. Безкоштовні екскурсії для школярів та студентів на підприємство.

Далі розробляється проект програми розвитку КСВ на підприємстві із урахуванням особливостей застосування показників для зовнішньої та внутрішньої діяльності, а також згідно напрямків КСВ. Основні можливі елементи програми КСВ, на думку багатьох авторів: благодійність, соціальні інвестиції, гранти, еквівалентне фінансування, корпоративне волонтерство, соціально-значимий маркетинг, соціально відповідальна поведінка.

При формуванні команди проекту важливо визначити, якій саме персоналу потрібно застосувати. Працівників підприємства, які, у разі необхідності, пройдуть навчання із проектування КСВ, або нові працівники, що вже мають необхідні навички й досвід роботи. До реалізації конкретних заходів програми необхідно залучати працівників із різних відділів залежно від змістового наповнення програми КСВ.

Всі попередні етапи мають вплив на формування бюджету проекту. Можливо розрахувати декілька варіантів бюджету, що враховують різні особливості впровадження, та обирати оптимальний у кожному окремому випадку. Також потрібно визначити джерела фінансування проекту. Як варіант, загальний бюджет програми КСВ кожне підприємство може визначати самостійно як відсоток від обсягу його чистого прибутку, який щомісячно виділяється на реалізацію програм КСВ.

Далі реалізуються конкретні заходи в рамках встановленого бюджету, що входять у перелік рекомендацій. Контролюється їх виконання та приймаються, у разі необхідності, корегуючі дії.

Після безпосередньої реалізації заходів програми необхідно визначити ефективність програми та запропонувати заходи щодо підвищення результативності програми. Оцінка ефективності програми КСВ повинна базуватися на основі принципу співставлення ефективності витрат на заходи й очікуваних результатів від їх реалізації. Визначається ефективність програми розвитку КСВ за допомогою інтегральної оцінки та побудови матриці розвитку КСВ на підприємстві [15]. На останньому етапі необхідно обрати спосіб представлення отриманих результатів.

**Висновки.** Таким чином, розроблено програму розвитку КСВ, що враховує цілі та напрямки діяльності підприємства, рекомендує заходи для різних груп стейкхолдерів, пропонує формування бюджету проекту програми та команди проекту, визначає контрольні дії та ефективність впровадження програми розвитку. Впровадження запропонованих заходів в довгостроковій перспективі значно покращить рівень розвитку КСВ на підприємстві.

### Література

1. Батаева Б.С. Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности: автореферат дис. доктора экон. наук / Батаева Б.С. – К.: Казанский федеральный университет, 2010. – 56 с.
2. Білан О.С. Дослідження особливостей формування програми корпоративної соціальної відповідальності / О.С. Білан // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 1(22). – С. 49– 52.
3. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность и бизнес образование / Ю.Е. Благов // Бизнес образование. – 2007. – Вип. 8. – С. 60 – 65.
4. Булеев И.П. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика: монография / И.П. Булеев, Н.Е Брюховецкая, Е.В. Черных. – Донецк: ДонНТУ, 2008. – 136 с.
5. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності / О.В. Ворона // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 127–133.
6. Друкер П.Ф. The Age of Discontinuity (Русскоязычное издание: Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества) / П.Ф. Друкер. – М.: «Вильямс», 2007. – 336 с.

7. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / A.B. Carroll // *Business Horizons*. – 1991. – No 34 (4). – P. 39–48.
8. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A.B. Carroll // *Business and Society*. – 1999. – No 38(3). – P. 268–295.
9. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Котлер Ф., Лі Н. Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 493 с.
11. Perrini Francesco. Book Review of Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause / F. Perrini. *Academy of Management Perspectives*. – 2005. – No 5. – P. 90–103.
12. Руденко М.В. Роль держави у формуванні підходів до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності / М.В. Руденко, М.М. Губанов // *Економіка та держава*. – 2012. – No 10. – С. 39–41.
13. Селівестрова Л. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності / Л. Селівестрова // *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. – 2015. – No 7(169). – С. 309–314.
14. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit / M. Friedman // *New York Times Magazine*. – 1970. – No 9. – P. 122–126.
15. Бочарова Н.А. Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства / Н.А. Бочарова, А.К. Щепиліна // *Економіка транспортного комплексу*. – 2018. – No 31. – С. 44–61.

### References

1. Batayeva, B.S. (2010). Strategicheskiye prioritye sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii i kontseptsiya korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti [Strategic priorities of the socio-economic development of Russia and the concept of corporate social responsibility]. Extended abstract of doctor's thesis. Kazan: Kazanskiy federal university. [in Russian].
2. Bilan, O.S. (2017). Doslidzhennya osoblyvostey formuvannya prohramy korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Investigation of the features of the formation of the program of corporate social responsibility]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economics and Enterprise Management*, 1(22), 49–52. [in Ukrainian].
3. Blagov, U.E. (2007). Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' i biznes obrazovaniye [Corporate Social Responsibility and Business Education]. *Biznes obrazovaniye – Business education*, 8, 60–65. [in Russian].

4. Buleev, Y.P., Bryukhovetskaya, N.E & Chernykh, Ye.V. (2008). Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa: teoriya i praktika [Social responsibility of business: theory and practice]. Monograph. Donetsk. [in Russian].
5. Vorona, O.V. (2010). Metodichni pidhodi do ocinki rivnya social'noyi vidpovidal'nosti [Methodological approaches to assessing the level of social responsibility]. Visnik ekonomiki transportu i promislovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry], 30, 127–133. [in Ukrainian].
6. Druker, P.F. (2007). The Age of Discontinuity. Moscow: Williams [in Russian].
7. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. 34 (4), 39–48.
8. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. Business and Society, 38(3), 268–295.
9. Kotler, F. & Li, N. (2005). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist'. Yak zrobyty yakomoha bil'she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspil'stva [Corporate Social Responsibility. How to make as much good as possible for your company and society]. Kiev: Standart. [in Ukrainian].
10. Meskon, M., Al'bert, M. & Khedoury, F. (1997). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. [in Russian].
11. Perrini, F. (2005). Book Review of Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Academy of Management Perspectives. 5, 90–103.
12. Rudenko, M.V. & Hubanov, M.M. (2012). Rol' derzhavy u formuvanni pidkhodiv do rozuminnya sutnosti korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [The role of the state in shaping approaches to understanding the essence of corporate social responsibility]. Ekonomika ta derzhava – Economy and the state, 10, 39–41. [in Ukrainian].
13. Selivestрова, L. (2015). Formuvannya stratehiyi korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Formation of the strategy of corporate social responsibility]. Demohrafiya, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka – Demography, labor economics, social economy and politics, 7(169), 309–314. [in Ukrainian].
14. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. New York Times Magazine, 9, 122–126.
15. Bocharova, N.A. & Shcepilina, A.K. (2018). Intehral'na otsinka rivnya korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryyemstva [Integral assessment of the level of corporate social responsibility of the enterprise]. Ekonomika transportnogo kompleksu – Economy of the transport complex, 31, 44–61. [in Ukrainian].

## FORMATION OF THE PROGRAM OF CSR DEVELOPMENT AT A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

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

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID 0000-0003-4371-0187

**SCHEPILINA A.**, Student of the Faculty of Business and Management.

E-mail: ania.schepilina@gmail.com

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

***Abstract.** The existing methods of forming a program of development of corporate social responsibility (CSR) in the operation of motor transport enterprises are studied. A CSR development program has been proposed, taking into account various stakeholder groups at the internal and external levels of CSR implementation. At the internal level owners and workers are considered while the external level includes consumers, suppliers, competitors, community and local residents, and the state. The following directions of CSR implementation are identified: organizational-economic, legal, techno-technological, ecological, and philanthropic. It is proposed to implement measures for each group of stakeholders in every direction of CSR, which in the long run will significantly improve the overall level of corporate social responsibility at the enterprise. This will enhance the psychological climate of the personnel and improve the staff's health and well-being, which will increase the overall efficiency of the company. The introduction of the recommended measures will increase the attractiveness of the company for the stakeholders and improve the company's image to attract new employees, which will level up the staff's loyalty. At the ecological level these measures will improve the health of the local population, reduce expenses considerably, save fuel and energy resources, cut water, heat and paper consumption in the office. Implementation of the program of CSR development will allow the company to improve its business reputation and will generally contribute to the enterprise's business development.*

***Key words:** corporate social responsibility, stakeholder, program of CSR development, consumers, suppliers, competitors, state.*

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КСО НА АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**БОЧАРОВА Н.А.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID 0000-0003-4371-0187

**ЩЕПИЛІНА А.К.**, студентка факультета управління і бізнесу.

E-mail: [ania.schepilina@gmail.com](mailto:ania.schepilina@gmail.com)

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харків, Україна, 61002.

***Аннотация.** Исследовано существующие методики по внедрению КСО в деятельность АТП. Рассмотрены группы стейкхолдеров на внутреннем (владельцы и сотрудники)*



и внешнем уровнях (потребители, поставщики, конкуренты, общество и местные жители, государство) внедрения КСО. Выделены направления внедрения КСО: организационно-экономический, правовой, технико-технологический, экологический и филантропический. Предложено внедрение мероприятий для каждой группы стейкхолдеров на каждом направлении КСО, которые в долгосрочной перспективе позволят значительно улучшить общий уровень развития корпоративной социальной ответственности на предприятии. Внедрение программы КСО позволит предприятию улучшить деловую репутацию и способствовать развитию бизнеса АТП.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, программа развития КСО, потребители, поставщики, конкуренты, государство.

УДК 331.101.3

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.123

## ОЦІНКА КАДРОВИХ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ВЕЛИЧКО Я.І.**, асистент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: [yana0505050@gmail.com](mailto:yana0505050@gmail.com), ORCID [0000-0002-0754-9990](https://orcid.org/0000-0002-0754-9990)

**Анотація.** В статті розглянуті проблеми виявлення сутності та оцінки кадрових ризиків в системі управління персоналом (СУП) підприємства. Кадрові ризики розглядаються як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності або бездіяльності працівників, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Вибір ефективних методів оцінки кадрових ризиків дозволяє підприємству виявити найбільш суттєві з них, встановити ймовірність отримання збитків, а також їх можливий розмір. Запропонована шкала оцінки інтегрального рівня кадрового ризику, основана на шкалі Харрінгтона, дозволяє оцінити силу впливу кадрових ризиків, ймовірність їх прояву в залежності від етапу управління персоналом: набору та відбору персоналу, адаптації, навчання і розвитку, мотивації, оцінки, контролю та звільнення персоналу. Оскільки, кожен етап управління персоналом породжує певні ризики, для яких потрібно пропонувати конкретні інструменти зниження можливого негативного впливу, був розроблений перелік можливих кадрових ризиків в СУП підприємства, який не є вичерпним і може бути доповнений з врахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо. Пропонований методичний підхід до оцінки кадрових ризиків в системі управління підприємством є одним з етапів системи управління кадровими ризиками і дозволяє відслідковувати зміну інтегрального рівня кадрового ризику СУП за напрямками впливу окремих загроз; порівнювати підприємства за інтегральним рівнем кадрового ризику СУП; розробляти рекомендації, спрямовані на зниження кадрових ризиків СУП підприємства. Приклад використання методики оцінки кадрових ризиків в системі управління персоналом наведено на матеріалах ТОВ «Преіз» м. Харкова.