

УДК 65.014.1:621:364

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.177

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ЗА ІМПЕРАТИВАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ФІЛИППОВА С.В., доктор економічних наук, професор, директор.

E-mail: s.filyppova@gmail.com, Scopus Author ID: 57190246125, ORCID: 0000-0003-2245-3599

ФІЛІППОВ В.Ю., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

E-mail: v.filippov@opu.ua, Scopus Author ID: 57205958826, ORCID: 0000-0003-4429-7582

Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету, проспект Шевченка, 1, м. Одеса, Україна, 65044.

***Анотація.** У статті висвітлені ключові завдання інтегрування соціальної відповідальності у стратегічне управління на вітчизняних підприємствах. Обґрунтовано цілі, низку ключових завдань та інструментів, шляхи, механізм, принципи та очікувані результати інтегрування.*

Метою статті є обґрунтування та вдосконалення теоретичного базису вирішення зазначених ключових завдань інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію підприємства будь-якої галузі, що продовжує та популяризує дослідження, виконані за участю авторів.

Наведено типологію напрямів удосконалення взаємозв'язків соціальної відповідальності зі стратегічним управлінням в аспекті його ключових завдань. Наведено рекомендовані авторами інструменти соціальної відповідальності, обґрунтовані як результативні для сприйняття суспільством цінностей сталого розвитку за його імперативами.

***Ключові слова:** соціальна відповідальність, стратегічне управління, підприємство, інтегрування, сталий розвиток, імперативи, принципи, ключові завдання, інструменти, методи, етапи.*

Постановка проблеми. Політичні, економічні й соціальні зміни в різних країнах світу останніх часів суттєво змінили пріоритети стратегії більшості підприємств під тиском соціальних змін та процесів євроінтеграції, переходу світової спільноти до сталого розвитку. За таких умов особливе значення набуває соціально-відповідальна поведінка будь-яких підприємств, яка вимушує змінити змістовність стратегії шляхом соціалізації всіх її складових та враховувати інтереси не лише стейкхолдерів, а й суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти соціальної відповідальності бізнесу висвітлюють молоді і досвідчені дослідники, зокрема: I. Assiouras, O. Ozgen, G. Skourtis [1], T. Bjerregaard, J. Luring [2], L. Reinhardt Forest, N. Robert [3], M. Hartmann [4], L.J. Spence, A.-M. Coles, L. Harris [5], V. Kryvovs [6], M.V. Tretyak [7], R. Lacey, P.A. Kennett-Hensel, C. Manolis [8], T.R. Antoshko [9], M.I. Sukhoterina [10], O.B. Mnykh, V.P. Dalyk [11], K. Lee, M. Conklin, D.A. Cranage, S. Lee [12], A.B. Carroll [13], A.M. Kolot, O.A. Hrishnova [15], M.E. Porter, M.R. Kramer [16] та ін. Вони визначили та розглянули зміст її категорії, етапи формування, різні її інструменти, класифікували чинники змін та стратегії розвитку підприємств. Проте досі відсутня спільна позиція за проблемними питаннями інтегрування соціальної відповідальності бізнесу в стратегію управління підприємством щодо цілей, завдань та інструментів, шляхів, механізму, принципів, рівнів відповідальності та очікуваних результатів інтегрування.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є обґрунтування та вдосконалення теоретичного базису вирішення зазначених ключових завдань інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегію підприємства будь-якої галузі, що продовжує та популяризує дослідження, виконані за участі авторів, фрагмент яких частково представлено в [10, 17, 18].

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретико-методологічну основу інтегрування соціальної відповідальності, більш відомої в теорії як «корпоративна соціальна відповідальність» (далі – СВ), у стратегію управління підприємства утворює системно-логічний підхід, за яким інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегію управління підприємства – це тривалий багатоступінчастий процес розроблення сукупності ключових елементів та їх узгодження з ключовими елементами стратегії підприємства.

Упровадження механізму СВ у стратегію управління підприємством потребує дотримання певних принципів, методів та розроблення відповідних управлінських інструментів. Шляхом або методом інтегрування СВ рекомендовано саме процесний.

Стратегічний підхід до соціальної відповідальності передбачає розширення соціальної відповідальності за межі рішення коротко-

строкових, внутрішніх для підприємства виробничих і соціальних завдань. Він спрямований на діяльність із вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем соціального, екологічного, гігієнічного та економічного характеру, що безпосередньо впливають на основну діяльність підприємства відповідно до його стратегічних інтересів для довгострокового підвищення стійкості бізнесу.

Для досягнення позитивних результатів від інтегрування потрібно узгодити цілі, завдання, інструменти, процеси управління, рівні відповідальності та очікувані результати, а також обрати шляхи інтегрування. Надамо поглиблену характеристику зазначених об'єктів.

Деталізація цілей та завдань з інтегрування стосується:

- визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадськості та населення);

- визначення та аналіз ключових груп зацікавлених осіб, тобто стейкхолдерів;

- утворення стратегічних альянсів стейкхолдерів, що впливають на СВ-компетентність підприємства;

- упровадження соціальної відповідальності та навчання персоналу; оцінювання результатів від інтегрування СВ у стратегію управління підприємством [12].

Узгодити управлінські інструменти інтегрування пропонується за трьома рівнями управління (стратегічний, тактичний, оперативний) у відповідних групах: стратегічні, тактичні, оперативні. Для цього доцільно виокремити три рівні відповідальності:

- стратегічно-цільову (економічну, правову, екологічну), що вистачає для запровадження СВ;

- за надану суспільству інформацію (її прозорість і підзвітність);

- за виконання підприємством зобов'язань перед довільцями, інвесторами, майбутніми поколіннями.

Інтегрування має такі очікувані результати різної природи, що можна оцінити як:

- економічні (зростання фінансових показників і продуктивності праці, зниження ризиків, збільшення капіталізації, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності продукції, розвиток інновацій);

– соціальні: створення позитивного іміджу, зміцнення довіри до підприємства тощо [12].

Як шлях інтегрування рекомендовано процесний метод за такими основними напрямками вдосконалення взаємин соціальної відповідальності та стратегічного управління:

– формування чітких уявлень керівників підприємства про зміст соціальної відповідальності як суспільного явища, у розвитку якого підприємству необхідно брати участь;

– перехід від адміністрування соціальними програмами до розвитку економічно ефективних зв'язків підприємства з державою та місцевими громадами;

– посилення зв'язків підприємств із некомерційними організаціями для визначенні пріоритетів СВ;

– підвищення якості ділової культури, значущості етичних норм у відносинах із суспільством;

– підвищення ступеня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними соціальними групами [12].

За моделлю М. Портера і М. Креймера в [16] соціальна відповідальність має два типи: реагуюча і стратегічна, з яких підприємство може обрати:

– реагуючий тип, що спрямований на зменшення вже наявних проблем і негативних наслідків діяльності підприємства;

– стратегічний тип, що передбачає інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегію підприємства й орієнтацію на створення довгострокових конкурентних переваг, тобто переходячи від «соціальних витрат» до «соціальних інвестицій».

Розглянемо поглиблено принципи, методи, відповідні управлінські інструменти.

Принципи інтегрування СВ. Формування системи СВ базується на низці принципів, які пропонуються на підставі аналізу нормативних документів та кращих практик підприємств [1, 3, 5–7, 11, 14]:

– добровільність соціальної відповідальності, оскільки це є її фундаментальним принципом, а нормативні документи та міжнародні стандарти створюють умови для розвитку соціально-відповідального бізнесу. Рішення про впровадження СВ залишається добровільною ініціативою керівництва;

– підзвітність, оскільки він надає підприємству нормативні підстави для визначення його ролі в суспільному розвитку та впливу своєю діяльністю на суспільство й довкілля;

– верховенство права, оскільки неухильне дотримання закону, по-перше, є другим загальноновизнаним фундаментальним принципом СВ, а по-друге, забезпечує СВ чіткість прав та відповідальність;

– прозорість, що утворює можливості зрозумілого розкриття в правдивій формі інформації про політику, рішення та діяльність, за які підприємство несе відповідальність. Прозорість обмежується комерційною таємницею, тому не має на увазі розкриття службової інформації, що захищена відповідно до законів, або може спричинити порушення правових зобов'язань;

– етичний принцип, що містить три складові: а) етичну поведінку, що дозволяє приймати й застосовувати стандарти етичної поведінки сфери діяльності підприємства; б) дотримання міжнародних норм поведінки, що сприятиме опануванню нових світових ринків; в) повага прав людини, що дозволить уживати заходів щодо дотримання прав людини. Коли національне законодавство або його застосування не забезпечує адекватного захисту прав людини, працює принцип дотримання міжнародних норм поведінки;

– взаємодія зі стейкхолдерами, що дозволить ураховувати інтереси всіх сторін та взаємодіяти з ними, уникати отримання вигоди від таких ситуацій. Їхній тиск впливає на зміст і характер стратегії СВ підприємства.

Керуючись зазначеними принципами, підприємство може надалі розробити власні принципи для ознайомлення з ними персоналу та всіх зацікавлених сторін. Роботу щодо впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу в діяльність підприємства необхідно супроводжувати інформацією через канали внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Зокрема розвивати структуру управління потрібно таким способом, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині, так і в процесі взаємодії зі стейкхолдерами. Фундаментальний принцип СВ – це «законна слухняність», тому підприємство, яке прагне до втілення механізму соціальної відповідальності, має створити її базовий правовий

рівень. Для цього потрібно проаналізувати власну діяльність, привести її механізми та процеси, щоб вони повною мірою відповідали закону. Надалі правовий базис соціальної відповідальності набуватиме форми нормативно-правового за рахунок поступового розширення добровільних ініціатив нормативно-правового характеру, призначених для вирішення проблем соціально-економічної та екологічної природи, підвищення якості та сервісу продукції, просування інклюзивних інновацій тощо.

Етапи мають п'ять стадій запровадження СВ, три з яких є більш прогресивними [14, 16]:

- функціональна – це стадія початкового етапу формування системи СВ підприємства, де одиничні ініціативи не пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства. Прийняття підприємством на себе деяких добровільних зобов'язань у напрямі СВ, що мають позитивний короткостроковий і середньостроковий ефект;

- стратегічна – це стадія, де механізм СВ органічно вписується в стратегію і в систему управління підприємства через усі процеси його діяльності та філософію бізнесу (Інтеграція СВ у стратегію підприємства на довгострокову перспективу);

- громадянська – це стадія провайдингу СВ (просування принципів СВ у бізнес-середовищі), тобто активні дії підприємства щодо запровадження принципів соціальної відповідальності в діловому середовищі: серед постачальників, партнерів тощо. Унаслідок цього підприємство формує сприятливе середовище для подальших управлінських або суспільно-колективних дій щодо досягнення позитивних змін;

- правова – здійснення діяльності відповідно до законодавчо зафіксованих очікувань суспільства;

- оборонна – невизнання підприємством своєї відповідальності та заперечення провини за негативні впливи діяльності на довкілля та суспільство.

На швидкість переходу підприємства до стадії включення механізму соціальної відповідальності в стратегію управління впливають чинники, що висвітлюють впливи: а) зовнішнього середовища (ринку), б) внутрішнього середовища (цінності, ресурси підприємства) та в) обох середовищ одночасно (перетинання інтересів стейкхолдерів) (табл. 1).

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на формування
механізму соціальної відповідальності**

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники за групами		
1. Структура ринку	Ресурси підприємства (нематеріальні)	Цінності	Потреби стейкхолдерів
2. Конкуренція	Людський капітал	Соціальна складова ідеології підприємства	Персоналу
3. Ринкова концентрація	Соціальний капітал	Стратегія	Постачальників
4. Стадія життєвого циклу товару чи послуги	Репутаційний капітал	Імідж підприємства	Замовників
5. Рівень диференціації ринку	Залучення стейкхолдерів		Місцевих співтовариств
6. Темпи зростання	Нематеріальний капітал		Інвесторів
7. Бар'єри для входу на ринок	Невідповідність стратегії соціальним вимогам певного ринку або його сегменту		Держави та суспільства

Created by: [7–8, 12, 15, 17]

Одна з найбільших проблем у підході підприємств до соціальної відповідальності – це відсутність інтеграції окремих СВ-програм у стратегічне управління підприємством, а також «залишковий» принцип включення соціально-відповідальної діяльності в основу. Це відбувається тому, що підприємство вважає, що проблеми суспільства не впливають на його діяльність. Більш зрілий підхід до соціально-відповідальної поведінки потребує інтеграції соціальних програм та проблем навколишнього середовища в стратегію управління підприємством. Однак сьогодні стратегічне управління на підприємстві спрямоване на досягнення високих економічних результатів і недостатньо орієнтоване на соціальні й екологічні.

Пам'ятаючи, що проблема інтегрування соціальної відповідальності підприємства в стратегічне управління виникла тільки в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. [6–8, 12, 15–17], цілком стає зрозумілим те, що накопичений практичний досвід [12] неспроможний дозволити окремому підприємству, яке не має достатніх ресурсів

для досягнення економічних цілей, швидко оминати стадію розвитку, де недостатня увага до питань соціальної відповідальності спричинити ослаблення їхніх конкурентних позицій на ринку в майбутньому.

Пропонуємо застосувати стратегічний підхід [2–3, 5, 15], коли бізнес-стратегія та соціальна відповідальність перебувають у нерозривному зв'язку, забезпечуючи підприємству створення конкурентних переваг. Для цього можна використати модель конкурентної стратегії Майкла Портера [16], відповідно до якої на формування СВ впливають чотири основних чинники. Одним з ключових зовнішніх чинників є широкі соціальні очікування, а отже, задоволення потреб соціального оточення компанії, що становить одну з основних завдань у визначенні конкурентної стратегії. У свою чергу саме соціальна стратегія є важливою складовою загальної стратегії бізнесу, спрямованою на задоволення широких соціальних очікувань. Тому наявність соціального компонента є необхідною умовою успішної реалізації стратегії.

Методи інтегрування СВ. Основні методи реалізації соціально орієнтованої політики підприємства можна базувати на таких механізмах та елементах [1, 5, 12, 17]:

1) фінансова підтримка:

– грошові освітні гранти як самостійна форма адресної фінансової допомоги підприємству на реалізацію програм навчання персоналу (його підготовки та перепідготовки);

– благодійні внески та спонсорська допомога для здійснення соціальних програм підприємства в грошовій або натуральній формі (призові фонди, адміністративні або інші приміщення для проведення різних заходів тощо);

– еквівалентне фінансування соціальних програм та заходів як спільне фінансування підприємством, органами державного управління, некомерційними установами;

– соціальні інвестиції, тобто кошти, виділені підприємством під довгострокові, спільні партнерські соціальні програми, спрямовані на підвищення рівня життя різних верств населення, зниження соціального напруження в регіонах локації підприємства або його філій;

2) управлінські вдосконалення:

– делегування та добровільне залучення працівників підприємства до участі в соціальних заходах, що забезпечує їхнє безкоштовне отримання можливостей для здобуття нових знань та інформації, набуття нових навичок тощо;

– екологічний менеджмент як частина загальної системи управління підприємством, що охоплює планування та управління впливом підприємства на навколишнє середовище, а також його наслідками;

– система управління якістю як сукупність структурних елементів та функціональних механізмів, які відповідно до стандартів і нормативів забезпечують управління якістю виробничого процесу та продукції;

– соціально значущий (або соціально важливий) та добродійний маркетинг як нова самостійна форма адресної фінансової допомоги, що полягає у виділенні певного відсотка від продажів конкретного товару на проведення соціальних програм підприємства.

Модель управління соціальною відповідальністю підприємства у цьому випадку змінюється та відрізняється від відомих, яку визначають по-різному. Зокрема як «сукупність взаємозв'язаних функцій планування й аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного й інформаційного забезпечення, що створюють підґрунтя для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих спільнот і держави» [14].

Вибір методу інтегрування СВ означає спосіб включення соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством, тому він потребує розуміння її сутності, впливу на результати діяльності підприємства в різних умовах [15, 17]. Для запровадження методу потрібно виконати обов'язкові роботи [17]:

– проаналізувати умови, які дозволять визначити процедуру включення механізму соціальної відповідальності в стратегію управління підприємством;

– з'ясувати сприйняття ефектів, переваг, недоліків, перспектив СВ тощо персоналом підприємства;

– визначити пріоритетні сфери та форми реалізації соціальної відповідальності бізнесу;

– установити та оцінити вплив на рівень соціальної відповідальності підприємств умов функціонування бізнесу та особистої участі персоналу в соціальних програмах.

Ураховуючи це та пропозиції [1, 5, 8–9, 12, 15, 17], виокремимо ключові елементи механізму СВ.

1. Визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадськості та населення).

2. Визначення та аналіз ключових груп стейкхолдерів.

3. Стратегічні альянси, що впливають на формування соціальної відповідальності підприємства (недержавні організації, зацікавлені групи, уряд, інші підприємства).

4. Поетапне впровадження СВ та навчання персоналу: формування команди, установлення цілей, експериментування, поширення ідей.

5. Бізнес-вигоди як результат упровадження СВ-програм: скорочення витрат, підвищення ефективності, зменшення ризиків, створення додаткової вартості та ін.

6. Соціальні вигоди як похідна та результат упровадження СВ-програм: формування свідомих громад, міцні взаємозв'язки з місцевими громадами, продуктивність персоналу.

Сфери інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегічне управління на підприємстві будь-якої галузі, які визначають природу відповідних інструментів, є такі: організаційна, економічна та нормативно-методична.

Інструменти соціальної відповідальності доцільно поділити на три типи залежно від спрямованості на різні групи стейкхолдерів (табл. 2).

Внутрішні інструменти СВ спрямовані на власний персонал, а зовнішні – на державні органи управління, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів. Особливе значення має інструмент «базові індикатори ефективності впровадження СВ підприємства», який разом зі соціальною звітністю задовольняє інтереси внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Потрібно врахувати також факт, що відношення переважної більшості підприємств до СВ як суспільно значущого явища є нестійким. А кризова ситуація суттєво погіршила суб'єктивне

ставлення до неї та звузила спектр дій щодо практичної реалізації соціальних програм. Тому на перший план вийшли програми, що мають відношення до СВ, але насамперед спрямовані на виживання підприємства.

Таблиця 2

Типологія інструментів СВ

Група інструментів	Внутрішні	Зовнішні	Універсальні
Форма інструмента	етичні кодекси, навчання етичної поведінки, карти етики, система моральних заохочень і покарань тощо	соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи тощо	базові індикатори ефективності впровадження СВ підприємства

Created by: [1–3, 5, 9–12, 14]

Можна виокремити основні напрями, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язки соціальної відповідальності та стратегічного управління (табл. 3).

Таблиця 3

Типологія напрямів удосконалення взаємозв'язків соціальної відповідальності та стратегічного управління: ключові завдання

Напрямок СВ	Зміст завдання та відповідних заходів
1	2
1. Визначення пріоритетів СВ	Формування чітких уявлень бізнесу, керівників підприємств про зміст СВ як суспільного явища, у розвитку якого необхідно брати участь.
	Включення розвитку місцевих громад до системи цілей стратегічного управління.
	Вираховування неминучості змін економічної кон'юнктури.
	Підвищення якості ділової культури, значущості етичних норм.
2. Подолання соціального нігілізму	Перехід від адміністрування соціальними програмами до розвитку економічно ефективних зв'язків між бізнесом, державою та місцевими громадами.
3. Побудовування відносин бізнесу із суспільством	Посилення зв'язків підприємств із некомерційними організаціями.
	Підвищення ступеня інформаційної відкритості, збереження структури адресатів СВ, розвитку нових каналів зв'язку з різними суспільними групами.

Закінчення табл. 3

1	2
4. Розроблення, узгодження внутрішніх нормативів та документів зі стратегічного управління	Забезпечення взаєморозуміння і взаємодії з власниками.
	Долучення до процедури ухвалення рішення міноритарних акціонерів.
	Додавання до складу програм економічного розвитку підприємства вирішення конкретних соціальних проблем у галузі трудових відносин.
5. Розроблення СВ-програм	Розроблення документа, що містить напрями розвитку соціальних відносин усередині та ззовні підприємства (Положення про соціальні програми).
6. Розроблення СВ-заходів	Участь у заходах, що проводяться органами влади та управління різних рівнів.
	Розроблення заходів щодо розкриття інформації про діяльність підприємства для ЗМІ і громадськості місцевого співтовариства, регіону, країни.
	Посилення взаємозв'язків якості продукції та послуг, іміджу підприємства.
	Поліпшення ділової репутації підприємства та цільові завдання (стабільне ділове середовище; зростання інвестиційної привабливості або капіталізації компанії в довгостроковій перспективі; зниження нефінансових ризиків).

Created by: [12, 14–15]

Пропонується така змістовність та послідовність етапів інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегічне управління підприємством:

1. Створення на підприємстві Комітету із соціальної політики або посади менеджера із СВ.

2. Формування робочої групи на базі підрозділів, задіяних у стратегічному управлінні підприємством з підготовки документарної бази соціальної складової.

3. Розроблення робочою групою пропозицій Комітету щодо стандартів документарної бази, предмета й меж соціальної діяльності, кандидатури організації-фасилітатора; визначення основних проблем інтегрування. Ухвалення Комітетом рішення щодо СВ.

4. Проведення організацією-фасилітатором діалогів зі стейкхолдерами.

5. Аналіз робочою групою очікувань, переваг, побоювань, висловлених стейкхолдерами, розроблення варіантів складу соціальних зобов'язань, визначення термінів їхньої реалізації, розрахунок необхідних ресурсів; підготовка варіанта соціального розділу стратегії чи іншого документа, що відтворює регламентовану соціальну частину діяльності.

6. Ухвалення соціального розділу стратегії, яка не містить конфіденційної інформації та підрозділів, закритих для третіх осіб.

7. Безпосереднє впровадження механізму СВ. Публічна презентація соціального розділу стратегії, його поширення, інформування стейкхолдерів про взяті підприємством зобов'язання.

8. Моніторинг виконання зобов'язань і реакції стейкхолдерів на діяльність підприємства у соціальній сфері. Підготовка звітів перед громадськістю та стейкхолдерами про виконання програм соціальної відповідальності, етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень і взаємин співробітників.

Досліджуючи всі етапи застосування та інтегрування СВ від завдань, що виникають перед бізнесом та вирішуються впровадженням СВ на підприємстві, до розроблення стратегії та методів реалізації соціально-відповідальних програм, необхідно зупинитися на інструментах соціальної відповідальності. Перелік управлінських інструментів соціальної відповідальності та перелік управлінських інструментів інтегрування її механізму на початковому етапі розрізняється. Проте з часом, найчастіше на етапах інтегрування, він починає збігатися (див. рис. 2). Як видно, соціальні комунікації є найбільш використовуваним інструментом інтегрування: вони застосовні на п'яти етапах з восьми.

Результати використання управлінських інструментів неоднозначні, оскільки неоднаково впливають на різні показники, а їхній інтегрований ефект визначається загальною якістю управління підприємством. До інструментів СВ, застосованих для досягнення стратегічних цілей підприємства, належать інструменти, що безпосередньо або опосередковано виконують завдання СВ. Це корпоративні етичні кодекси, місія та бачення, соціальні комунікації. Проте є інші інструменти СВ – це етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичної поведінки (тренінги), етичні експертизи, етичний

консалтинг, соціальні інвестиції, система методів морального заохочення й покарання, соціальні комунікації. Тобто коло інструментів значно ширше. Хоча до інструментів управління насамперед належать стратегічні, їхня дія позначається на всіх рівнях управління: і на оперативному рівні, і на тактичному.

Стратегічні інструменти соціальної відповідальності мають достатньо розвинене теоретичне підґрунтя та пророблений методичний базис, тоді як тактичні й оперативні не набули поширення, оскільки не мають останнього. Це стосується карт етики, соціальних ревізій та інструментарію соціальної звітності, добросовісного маркетингу, хоча саме вони забезпечують швидке вирішення поточних проблем, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру, знижують комунікативні витрати підприємства.

Для вирішення тактичних завдань соціальної відповідальності найбільш дієвими виявляються комітети з етики, проведення етичних експертиз, етичне консультування. Створені для вирішення непередбачених резонансних завдань, вони позитивно впливають на суспільний імідж організації, зміцнюють корпоративну культуру, знижують ризики супротиву співробітників, змушують скорегувати методи досягнення цілей.

Для досягненні стратегічних цілей на перший план виходять такі інструменти управління, як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні інвестиції (соціальні програми), зокрема філантропія. Вони підвищують репутацію та інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації.

Інструменти соціальної відповідальності доцільно поділити на внутрішні й зовнішні залежно від спрямованості на різні групи стейкхолдерів (табл. 4).

Внутрішні інструменти СВ зачіпають головні групи інтересів управлінського персоналу підприємства та його співробітників, а зовнішні – впливають на державу, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів тощо. За рівнями управління розподіл інструментів СВ відбувається з урахуванням їхньої ролі для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Саме тому складання соціального (нефінансового) звіту –

соціальну звітність – включено до оперативних та водночас до стратегічних інструментів соціальної відповідальності.

Таблиця 4

**Інструменти соціальної відповідальності,
рекомендовані підприємствам усіх галузей**

Група інструментів	Перелік інструментів
<i>Стосовно підприємства</i>	
1. Внутрішні	Етичні кодекси, навчання етичної поведінки, карти етики, система моральних заохочень і покарань.
2. Зовнішні	Соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи, волонтерська діяльність.
<i>Стосовно рівня управління підприємством</i>	
1. Стратегічні	Корпоративний етичний кодекс, кодекс корпоративного управління, карта стейкхолдерів, соціальні інвестиції, соціальні програми, волонтерська діяльність, <i>складання соціального (нефінансового) звіту.</i>
2. Тактичні	Комітети з етики, етичні експертизи, етичний консалтинг, система методів морального заохочення та покарання, добродійний маркетинг.
3. Оперативні	Соціальні комунікації, навчання етичної поведінки (тренінги), розроблення карт етики, соціальні ревізії, соціальна (нефінансова) звітність.

Created by: [6, 12, 15]

Пропонується форма впровадження інструментів СВ до системи управління підприємства та їхнього застосування за рівнями управління (табл. 5), яка дозволяє визначити рівні та послідовність як упровадження, так і застосування інструментів соціальної відповідальності.

Таблиця 5

**Форма подання впровадження інструментів
соціальної відповідальності до системи управління підприємства**

Інструменти	Перелік та послідовність застосування інструментів за рівнями управління	Форма нормативного закріплення
Етапи 1–2. Рішення щодо впровадження механізму соціальної відповідальності в систему управління. Створення робочої групи для розроблення документарної бази		
– стратегічні	Кодекс корпоративного управління, Корпоративний етичний кодекс	Наказ (завдання, чисельність, термін)
– тактичні	Комітет з етики	
– оперативні	Соціальні комунікації	

Created by: [6, 12, 15]

Цей підхід покладено в послідовність етапів та характеристику застосовності на них інструментів соціальної відповідальності. Доцільно розкрити сутність деяких із зазначених інструментів СВ, що дозволить оцінити підприємству доцільність їхнього застосування:

а) етичні кодекси або кодекси етики – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі та в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [8, 12, 15]. Вони існують як частина професійних стандартів, що розробляються для різних видів діяльності. Семантичним аналізом встановлено, що кодекс етики – це певний звід норм належної поведінки працівника, що вважається доречним для професії, яку цей кодекс забезпечує. Професійні кодекси етики виконують дві моральні функції: слугують суспільству гарантією якості й містять інформацію про стандарти та обмеження діяльності працівників у тій галузі, для якої ці кодекси розроблені. Основним призначенням кодексу етики є запобігання, а не покарання неетичної поведінки. Кодекси етики зазвичай виробляються в професійних організаціях.

Етичний кодекс може мати будь-яке підприємство – і велике, і мале, надавши йому іншу назву, зокрема, кодекси спілкування та поведінки працівників. Існує кілька типів етичних кодексів [12], які:

- регулюють відносини докладно розробленими правилами та санкціями за порушення кодексу (загальні кодекси);
- регулюють зобов'язання підприємства перед власним персоналом, клієнтами, акціонерами тощо (соціальні кодекси);
- висвітлюють цінності, філософію, загальні та соціальні цілі підприємства (корпоративна культура, корпоративні кодекси);
- визначають міжособистісні стосунки на підприємстві та погоджують його інтереси з інтересами персоналу як колективу (угоди між адміністрацією та профспілкою) та окремих працівників (професійні кодекси);

б) корпоративні кодекси поведінки підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. У них містяться не лише загальні положення про етику бізнесу, а й етичні норми поведінки

працівників компаній. Ці норми забороняють протиправну поведінку персоналу заради інтересів компанії, виплати незаконно отриманих грошей, подарунки, хабарі, розкриття комерційної таємниці, використання інформації, отриманої на довірливих умовах тощо. Ключові стандарти компетенцій (так званої «робочої поведінки») у них – це: командна, надійна та творча робота, клієнтоорієнтованість, мотивація на успіх, партнерські стосунки керівництва з персоналом. Нормативна частина містить положення, які відтворюють принципи та правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем (клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами). Корпоративні кодекси мають потрійну спрямованість цілей та функцій, яка висвітлює цільовий та управлінсько-технологічний блок соціальної відповідальності. Це дозволяє відразу запланувати логічний зв'язок: мета СВ – завдання СВ – ключові завдання інтегрування СВ у стратегічне управління – інструмент інтегрування та застосування СВ на рівні СВ-програм та СВ-заходів – показники вирішення завдань та виконання заходів;

в) карти етики – це набір етичних правил та рекомендацій, що уточнює та адаптує етичний кодекс підприємства для кожного окремого працівника. Для них можна запропонувати адаптувати сім принципів етичної поведінки, розроблених Комісією Нолана (Великобританія, 1995 р.) [12, 15].

Їхня адаптація для підприємства полягає в перевірці характеру діяльності суб'єкта соціальної відповідальності та відповідності національному менталітету;

г) етична експертиза – це всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності підприємства або його окремого проекту на предмет відповідності етичним нормам населення, території або країни;

д) розроблення карти стейкхолдерів – це процес визначення ключових груп організацій та людей, зацікавлених у діяльності підприємства: 1) ті, що можуть впливати на діяльність підприємства; 2) ті, на яких впливає його діяльність. Саме ресурси є джерелом формування конкурентних переваг, а в контексті соціальної стратегії особливе значення мають нематеріальні ресурси (людський

капітал, соціальний капітал, репутаційний капітал тощо). Усі вони розвиваються в процесі взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Карту стейкхолдерів доцільно додати до стратегічних інструментів СВ, оскільки вона визначає ключові групи організацій та людей, що можуть впливати на успішну діяльність підприємства або на яких впливає його діяльність.

Створення карти має відбуватися в чотири етапи:

1) ідентифікація окремих груп стейкхолдерів, зацікавлених громадських організацій;

2) аналізування їхніх інтересів і поглядів на соціальну роль і діяльність підприємства, його програми та заходи із СВ;

3) візуалізація або ілюстрація типології груп стейкхолдерів та їхнього складу, виявлення наявності характеру їхнього зв'язку із цілями підприємства;

4) пріоритетизація (вибір) кола ключових стейкхолдерів, які більш відповідають визначеним цілям підприємства.

Це дозволяє залучити об'єктивний найважливіший ресурс із погляду соціальної стратегії – довіру споживачів, що є підґрунтям зростання попиту на продукцію підприємств. Вона є складовою репутаційного капіталу, який тривало розвивається за допомогою послідовних зусиль і сприяє зростанню фінансових показників підприємства. Зростання довіри населення та стейкхолдерів пов'язане з поширенням PR-комунікаціями інформації про соціальну, інклюзивну, екологічну активність підприємства підвищує ступінь їхньої довіри до підприємства. Це в подальшому впливає на економічні процеси та показники – зростання попиту на продукцію, конкурентних переваг, що в підсумку збільшує прибуток у тривалій перспективі.

Крім довіри, важливим нематеріальним ресурсом підприємства є ступінь залучення стейкхолдерів у діяльність підприємства та дозволяє ефективніше вирішувати спільні проблеми підприємства й зацікавлених сторін. Так, залучення компанії-постачальника в бізнес-процеси компанії-покупця може призвести до зниження витрат на виробництво продукції і, як наслідок, виникнення конкурентної переваги за ціною [5, 15]. Отже, чим сильніше ступінь залученості стейкхолдерів (персоналу, партнерів, постачальників, покупців) у діяльність підприємства, тим сильніше вплив соціальної стратегії на створення конкурентних переваг.

Окремим документом, створення якого має передувати власне розробленню стратегії та стратегічного плану, доцільно прийняти «Загальні принципи спонсорської та благодійної діяльності», які містять принципи:

- дотримання підприємством законодавства України, Статуту товариства, інших документів, що регламентують діяльність підприємства;

- сумлінність і неупередженість у розгляді питань про надання спонсорської та благодійної допомоги;

- рівноправність усіх учасників колегіального органу, що приймає рішення про надання спонсорської та благодійної підтримки;

- визначення пріоритетних напрямів і об'єктів спонсорської та благодійної діяльності (спорт, екологія, культура, охорона здоров'я, освіта) та пріоритетних форм їх надання.

Структуру соціального розділу «Стратегічного плану», «Стратегії» чи іншого документа визначають стратегічні вектори розвитку підприємства та інструментальну базу його реалізації.

Основна мета розроблення розділу – це формування системи соціальних цінностей діяльності підприємства. Завданнями його створення та реалізації є:

- визначення потреби зацікавлених сторін;

- налагодження системної взаємодії із зацікавленими сторонами;

- оцінювання перспективи та проблеми взаємодії підприємства та стейкхолдерів;

- забезпечення узгодження ресурсної бази із суспільними очікуваннями;

- визначення стратегії розвитку соціальної діяльності підприємства з урахуванням побажань зацікавлених сторін;

- вибір документарної бази для планування та моніторингу результатів соціальної діяльності.

Документальна база планування й моніторингу СВ у системі стратегічного управління має розроблятися з дотриманням принципів і обмежень: істотність діяльності (чітке визначення складу стейкхолдерів і важливих для них і самого підприємства інтересів); повнота відображення планових показників та орієнтирів, а також

результатів у планово-звітній документації (урахування потреб, очікувань і побоювань стейкхолдерів); реактивність (обов'язкове реагування на істотні проблеми стейкхолдерів і підприємства, їхні зміни); забезпечення можливості перевірки результатів діяльності підприємства (створення інформаційно-документарної бази, здатної забезпечити вчасне та повне соціальне звітування громадськості та стейкхолдерів про плани та результати їхнього виконання в достатньому обсязі).

Можна визначити такі організаційні та ціннісноутворювальні механізми, які доцільно залучити до інтегрування СВ у стратегію підприємства та відповідні ключові завдання:

– організаційні:

а) розроблення та впровадження стратегії СВ, що визначає позицію підприємства щодо сталого розвитку та її пріоритети в напрямі СВ;

б) розроблення та впровадження положень і політик, що регламентують діяльність з окремих напрямів СВ (положення про взаємодію із зацікавленими сторонами та нефінансової звітності, етичний кодекс, екологічна політика тощо);

в) закріплення за одним із представників вищого менеджменту підприємства функцій із керівництва та відповідальності за напрям СВ;

г) створення на підприємстві спеціального підрозділу (комітету, відділу, департаменту та ін.), що займатиметься СВ;

д) включення в посадові обов'язки співробітників інших підрозділів положень, пов'язаних із діяльністю в напрямі СВ;

е) створення робочих груп у складі представників різних підрозділів підприємства з окремих пріоритетних напрямів СВ;

– ціннісноутворювальні:

а) інтеграція принципів СВ у корпоративну культуру, зокрема на рівні неформальних цінностей, що розділяються керівництвом підприємства та здебільшого співробітниками;

б) демонстрація керівництвом підприємства прихильності ідеям СВ, а саме: підвищення відкритості, підзвітності за результати своїх дій і рішень, готовність до діалогу із співробітниками;

в) створення системи стимулів і заохочень для працівників усіх рівнів, які активно просувають і застосовують принципи СВ у своїй роботі, досягають планованих результатів та ін.

Доцільними є такі заходи щодо вдосконалення в подальшому процедур та змісту інтегрування соціальної відповідальності в стратегію великих та середніх підприємств на рівні тактичного та оперативного управління підприємством [10–13]:

а) організаційні: створення нового підрозділу або доповнення функціонального контура наявного, до компетенції якого належатиме СВ; створення інформаційного центру підприємства (call-centre), що відповідатиме на питання стейкхолдерів стосовно СВ, надаватиме їм інформаційну та методичну підтримку; участь підприємства в освітніх заходах та національних конкурсах із СВ, якості, інклюзивних інновацій; запровадження власних конкурсів із тематики СВ;

б) економічні: розроблення та запровадження системи преференцій для тих підрозділів підприємства, що запроваджують інклюзивні інновації та соціально важливі програми;

в) інформаційні: запровадження власних заходів та участь у зовнішніх інформаційних кампаніях із соціальної відповідальності, публікація статей у засобах масової інформації і підготовка тематичних теле- та радіопрограм; обмін досвідом щодо змістовності та результативності програм і заходів із соціальної відповідальності з іншими підприємствами; створення її сторінки або рубрики на веб-сайті підприємства для висвітлення заходів із його соціально відповідальної поведінки.

Основними недоліками інтегрування соціальної відповідальності в управлінську систему, документи та процеси підприємства [1, 5, 12, 15] є:

- додаткові витрати на здійснення звичайної діяльності;
- можливе посилення тиску на діяльність підприємств з боку стейкхолдерів, а також громадських організацій та засобів масової інформації;
- привертання зайвої уваги податкових органів до складових витрат підприємства.

Висновки. Отже, соціальна відповідальність сучасного підприємства стає невід’ємною частиною його стратегічного управління, проте її інтегрування в систему останнього є досить непростим процесом. Складність посилює, з одного боку, нестабільність соціально-економічних процесів загалом, з іншого –

світові кризові явища, які обумовили виникнення в багатьох підприємствах прагнення до замкнутого вирішення завдань соціальної відповідальності або відсторонення від них узагалі. Це велика помилка, оскільки тільки за допомогою діалогу із суспільством можна досягти сталого розвитку. Також інтегрування СВ утворює для підприємства позитивні передумови розвитку, дозволяючи йому сформувати позитивний імідж і стабільне ділове середовище.

Розглянуті ключові завдання та шляхи інтеграції соціальної відповідальності в стратегічне управління підприємством за імперативами сталого розвитку дозволяють йому забезпечити тривалу соціально-відповідальну взаємодію із зовнішнім середовищем. Вони стають підґрунтям для розроблення відповідних заходів і подальших наукових досліджень застосовності та змістовності запропонованого інструментарію інтеграції.

Література

1. Assiouras I., Ozgen O., Skourtis G. The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises. *British Food Journal*. 2013. Vol. 115, Issue: 1. P. 108–123
2. Bjerregaard T., Luring J. Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics: A European Review*. 2013. Vol. 22, № 2. P. 131–142.
3. Forest L. Reinhardt, Robert N. Corporate social responsibility, business strategy, and the environment. *Stavins Oxford Review of Economic Policy*. 2010. Vol. 26, Issue 2. P. 164–181.
4. Hartmann M. Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*. 2011. Vol. 38, Issue 3. P. 297–324.
5. Spence L.J., Coles A.-M., Harris L. The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors. *Business and Society Review*. 2001. № 106. P. 331–352.
6. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Том 15 (№ 2). С. 172–182.
7. Третяк М.В. Типологія соціальної відповідальності бізнесу. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4 (47). С. 1–10.
8. Lacey R., Kennett-Hensel P.A., Manolis C. Is corporate social responsibility a motivator or hygiene factor? Insights into its bivalent nature. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Vol. 43, Issue 3. P. 315–332.

9. Антошко Т.Р. Особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності в країнах з трансформаційною економікою. *Економіка та держава*. 2012. № 6. С. 89–93.
10. Сухотеріна М.І., Філіппова С.В. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 284–287.
11. Мних О.Б., Далик В.П. Актуальні проблеми впровадження концепції соціальної відповідальності корпоративних структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 12. С. 168–175.
12. Lee K., Conklin M., Cranage D.A., Lee S. The role of perceived corporate social responsibility on providing healthful foods and nutrition information with health-consciousness as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*. 2014. Vol. 37. P. 29–37.
13. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. № 34 (4). P. 39–48.
14. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (ISO/FDIS2600). International standard. URL: https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf.
15. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А.М. Колот та ін.; ред. А.М. Колот. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
16. Michael E. Porter, Mark R. Kramer. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. № 12. P. 78–92.
17. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 5–17. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>.
18. Combining strategic management and transformation processes in the environment of international companies / D. Tereshchenko et al. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18, Special Iss. 1 Title: Strategic Research Directions. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Combining-strategic-management-and-transformation-processes-in-the-environment-of-international-companies-1939-6104-18-SI-1-490.pdf>.

References

1. Assiouras, I., Ozgen, O., Skourtis, G. (2013). The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises, *British Food Journal*, 115 (1), 108–123.

2. Bjerregaard, T., Lauring, J. (2013). Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics: A European Review*, 22 (2), 131–142.
3. Forest, L. Reinhardt, Robert N. (2010). Corporate social responsibility, business strategy, and the environment. *Stavins Oxford Review of Economic Policy*, 26, 2, 164–181.
4. Hartmann M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38, 3, 297–324.
5. Spence, L.J., Coles, A.-M., Harris, L. (2001). The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors. *Business and Society Review*, 106, 331–352.
6. Kryvov, V. (2016). Corporate Social Responsibility in the Context of Formation of Partnership Relationships Between the State, Business and Society. *Journal of the European Economy*, 15 (2), 172–182. [In Ukrainian].
7. Tretyak, M.V. (2014). Typology of Corporate Social Responsibility. *Theory and practice of public administration*, 4 (47), 1–10. [In Ukrainian].
8. Lacey, R., Kennett-Hensel, P.A., Manolis, C. (2015). Is corporate social responsibility a motivator or hygiene factor? Insights into its bivalent nature. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 3, 315–332.
9. Antoshko, T.R. (2012). Features of Corporate Social Responsibility Implementation in Transformation Economies. *Business and government*, 6, 89–93. [In Ukrainian].
10. Sukhoterina, M.I., Filyppova, S.V. (2015). Comparative characteristics of methods for assessing the effectiveness of internal corporate social responsibility of a machine-building enterprise. *Business Inform*, 3, 284–287. [In Ukrainian].
11. Mnykh, O.B., Dalyk, V.P. (2013). Actual Problems of Implementing the Concept of Corporate Social Responsibility of Corporate Structures. *Actual problems of the economy*, 12, 168–175. [In Ukrainian].
12. Lee, K., Conklin, M., Cranage, D.A., Lee, S. (2014). The role of perceived corporate social responsibility on providing healthful foods and nutrition information with health-consciousness as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 29–37.
13. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39–48.
14. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (ISO/FDIS2600). International standard. URL: https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf. Accessed 20 February 2018.
15. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A. (2012). *Social responsibility: the theory and practice of development*. Ukraine, Odesa. [In Ukrainian].

16. Porter, M.E., Kramer M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 12, 78–92.

17. Filyppova, S.V. (2017). Social responsibility in the domestic enterprise management strategy: problem questions of mechanism integration. *Economics: time realities*, 2 (30), 5–17. [In Ukrainian].

18. Tereshchenko, D., Nikolaevskaya, O., Borysenko, O., Tkach, K., Filyppova, S. (2019). Combining strategic management and transformation processes in the environment of international companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 1 (Title: Strategic Research Directions). URL: <https://www.abacademies.org/articles/Combining-strategic-management-and-transformation-processes-in-the-environment-of-international-companies-1939-6104-18-SI-1-490.pdf>.

SOCIAL RESPONSIBILITY IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT: KEY TASKS OF INTEGRATION ACCORDING TO THE IMPERATIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

FILYPPOVA S., Doctor of Economic Sciences (DSci), Professor, Director.

E-mail: s.filyppova@gmail.com, Scopus Author ID: 57190246125, ORCID: 0000-0003-2245-3599

FILIPPOV V., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Management Chair.

E-mail: v.filippov@opu.ua, Scopus Author ID: 57205958826, ORCID: 0000-0003-4429-7582

Educational and research Institute Of Business, Economics and Information Technology, Odessa National Polytechnic University, Boulevard of Shevchenko, 1, Odessa, Ukraine, 65044.

Abstract. *The article highlights the key tasks of integrating social responsibility into strategic management at domestic enterprises. The goals, a number of key tasks and tools, ways, mechanism, principles and expected results of integration are substantiated.*

The purpose of the article is to substantiate and improve the theoretical basis for solving these key problems of integrating the mechanism of social responsibility into the strategy of the enterprise of any industry, which continues and promotes research conducted with the participation of the authors.

The typology of directions for improving interrelations of social responsibility with strategic management in the aspect of its key tasks is given. The tools of social responsibility recommended by the authors are presented; they are substantiated as effective for the society's perception of the values of sustainable development according to its imperatives.

Key words: *social responsibility, strategic management, enterprise, integration, sustainable development, imperatives, principles, key tasks, tools, methods, stages.*

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ: КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ИНТЕГРАЦИИ ПО ИМПЕРАТИВАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ФИЛИППОВА С. В., доктор экономических наук, профессор, директор.

E-mail: s.filyppova@gmail.com, Scopus Author ID: 57190246125, ORCID: 0000-0003-2245-3599

ФИЛИППОВ В. Ю., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента.

E-mail: v.filippov@opu.ua, Scopus Author ID: 57205958826, ORCID: 0000-0003-4429-7582

Институт бизнеса, экономики и информационных технологий Одесского национального политехнического университета, проспект Шевченко, 1, г. Одесса, Украина, 65044.

***Аннотация.** В статье освещены ключевые задачи интегрирования социальной ответственности в стратегическое управление на отечественных предприятиях. Обоснованно цели, ряд ключевых задач и инструментов, пути, механизм, принципы и ожидаемые результаты интегрирования.*

Целью статьи является обоснование и усовершенствование теоретического базиса решения указанных ключевых задач интеграции механизма социальной ответственности в стратегию предприятия любой отрасли продолжает и популяризирует исследования, выполненные с участием авторов.

Приведена типология направлений совершенствования взаимосвязей социальной ответственности со стратегическим управлением в аспекте его ключевых задач. Приведены рекомендуемые авторами инструменты социальной ответственности, которые обоснованы как результативные для восприятия обществом ценностей устойчивого развития по его императивам.

Ключевые слова: социальная ответственность, стратегическое управление, предприятие, интегрирование, устойчивое развитие, императивы, принципы, ключевые задачи, инструменты, методы, этапы.