

## УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті обґрунтовано теоретичні аспекти використання системного, ситуаційного та процесного підходів до управління соціальною відповідальністю організації; дано визначення управління соціальною відповідальністю організації; наведено розроблену автором комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації з урахуванням певних принципів її формування.*

*В статье обоснованы теоретические аспекты использования системного, ситуационного и процессного подходов к управлению социальной ответственностью организации; дано определение управления социальной ответственностью организации; приведена разработанная автором комплексная модель управления социальной ответственностью организации с учетом определенных принципов ее формирования.*

*In the articles grounded theoretical aspects of the use the system, situational and process approach near the management of organization social responsibility; determination of management of organization social responsibility is given; the resulted is developed an author complex case of organization taking into account certain principles of its forming social responsibility frame.*

**Ключові слова.** Соціальна відповідальність, системний підхід, ситуаційний підхід, процесний підхід, комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації.

**Ключевые слова.** Социальная ответственность, системный подход, ситуационный подход, процессный подход, комплексная модель управления социальной ответственностью.

**Keywords.** Social responsibility, approach of the systems, situational approach, process approach, complex case of organization social responsibility frame.

**Вступ.** Зростання впливу бізнесу на усі сторони життя суспільства обумовлює високу значущість соціальної відповідальності організацій. З одного боку, бізнес має безпосереднє відношення як до задоволення матеріальних, соціальних та інтелектуальних потреб працівників, так й до підвищення рівня добробуту населення, зменшення рівня безробіття та нерівності. У такому розумінні соціальна відповідальність організацій — це відповідь на виклики глобальної економіки та динамічні зміни зовнішнього середовища. З іншого боку, бізнес відповідно до свого призначення, розглядає соціальну відповідальність крізь призму потенційних вигод (зростання прибутку, рентабельності, ринкової вартості організації, стійкого збалансованого розвитку тощо), а тому активно впливає на формування та розвиток зовнішнього й внутрішнього середовища, які цим вигодам можуть активно сприяти. У такому розумінні соціальна відповідальність розглядається як дії, спрямовані на створення сприятливого соціально-економічного середовища організації, зокрема у вигляді зовнішніх і внутрішніх соціальних інвестицій, дотримання обмежень, які висувають суспільство та держава тощо.

Загалом соціальна відповідальність забезпечує разом з іншими чинниками виживання організації у конкурентному середовищі, стійкий збалансований розвиток у довгостроковій перспективі, сприяє поєднанню інтересів власників бізнесу, працівників, суспільства та держави. Формальне визначення соціальної відповідальності припускає обов'язок керівництва організації ухвалювати рішення і здійс-

нювати дії, які збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як самої організації, так і суспільства.

Ефективне управління соціальною відповідальністю впливає на формування виробничих, економічних і соціальних цілей організації, сприяє їх досягненню, стійкому збалансованому розвитку та прогнозуванню можливостей такого розвитку. Постановка питання з цієї точки зору обумовлює актуальність теми даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз теоретичних доробок та практики господарювання свідчить, що проблема соціальної відповідальності в тому або іншому ступені була вивчена в значній кількості наукових праць зарубіжних учених. Проблема корпоративної соціальної відповідальності в стратегічному управлінні розглядалася в роботах Р. Аккофа, І. Ансоффа, К. Бодвела і С. Ведока, П. Друкера, Е. Фрімена. Такі зарубіжні вчені, як П. Ф. Кеменітч, Я. Маллінз, С. Хокінс, М. Еншен зв'язували соціальну відповідальність бізнесу з існуванням «соціального контракту».

Соціально-економічне партнерство, формування політики соціальної відповідальності та роль соціальної відповідальності в реалізації стратегії стійкого розвитку організації досліджували й російські вчені (Е. С. Батаєва, В. Л. Белова, В. Р. В'язова, А. А. Горошилов, І. В. Коровяковський, Е. Ю. Кравченко, Е. Р. Ляховецька, С. П. Перегудова, А. Х. Нуруліна, Г. Г. Набієв, О. А. Романова, В. І. Рулінський, І. Н. Ткаченко й ін.).

В Україні теорія і практика соціальної відповідальності організацій не відрізняється різноманіттям досліджень з даного питання, так як автори існуючих робіт (О. А. Грішнова та О. О. Герасименко [7], А. М. Гриненко [1], А. М. Колот [2; 7; 9], В. І. Куценко [3], Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова та Н. В. Водницька [4], В. А. Скуратівський, О. М. Палій та Е. М. Лібанова [5], В. Ю. Барков [6], О. О. Беляєв, М. І. Діба та В. І. Кириленко [8], О. Ф. Новікова [9], П. І. Шевчук [10] та ін.) переважно розглядають питань соціального партнерства та соціального планування, окремих аспектів і інструментів формування і реалізації політики соціальної відповідальності організацій. З цієї точки зору також варті уваги публікації у спеціалізованій пресі провідних менеджерів організацій з іноземними інвестиціями та консультантів з питань менеджменту організацій.

У той же час, аналіз наукових праць показує, що управління соціальною відповідальністю — нове поняття, яке майже не зустрічається в економічній літературі, не розроблено комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації та принципи її побудови, відсутні публікації, у яких досліджуються питання ефективного управління соціальною відповідальністю організації в умовах змін.

**Постановка завдання.** У зв'язку з цим, *метою даної статті* є розробка комплексної моделі управління соціальною відповідальністю організації з урахуванням певних принципів її формування.

**Результати дослідження.** Управління соціальною відповідальністю має забезпечувати формування цілей управління організацією та розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії та політики управління. Тому *формування комплексної моделі управління соціальною відповідальністю повинне здійснюватися у відповідності з певними принципами:*

— *гнучкість*, тобто властивість системи соціальної відповідальності змінювати цілі та підцілі функціонування в залежності від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

— *багатофункціональність*, тобто здатність системи до реалізації різних функцій (планування, організація, мотивація, контроль і т.д.);

— *неоднорідність*, яка виявляється в значній кількості різних елементів системи (стратегічне планування персоналу, пошук та відбір персоналу, оцінювання персоналу, мотивація, соціально-трудова відносина, охорона праці, промислова безпека, стандартизація і маркування, екологічна стандартизація, тощо);

— *емерджентність*, тобто неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до загального ефекту функціонування системи;

— *ієрархічність*, тобто наявність декількох рівнів управління соціальною відповідальністю організації (власники бізнесу, вищий топ-менеджмент, середня ланка, лінійні керівники);

— *взаємоконтроль* зацікавлених сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави) та створення сприятливих умов для його здійснення;

— *оптимальність*, тобто об'єднання майже усіх перелічених принципів та одночасно виявлення нових елементів системи і вимог.

Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідальністю слід оперативно реагувати на очікування і вимоги зацікавлених сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних із ними.

Методологічною основою пропонованого комплексного дослідження управління соціальною відповідальністю є системний, процесний та ситуаційний підходи управління, які розглядають *управління об'єктом* (у даному дослідженні — *соціальною відповідальністю*) з різних точок зору.

*Процесний підхід* розглядає управлінську діяльність як виконання комплексу загальних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль. *Ситуаційний підхід* концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і усередині самих організацій. У його рамках визначаються значні зміни ситуацій та їх вплив на ефективність господарювання. При *системному підході* об'єкт розглядається як система зі своїм входом (цілі, завдання), виходом (результати роботи), зворотними зв'язками (між групами впливу), зовнішніми діями. Організація розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів, які спрямовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища. Системний підхід має вирішальне значення і зв'язує воедино процесний і ситуаційний підходи наукового управління.

*Застосування наведених управлінських підходів до дослідження управління соціальною відповідальністю дозволяє:*

— провести функціональне моделювання системи управління соціальною відповідальністю організації шляхом визначення складу функцій управління, їх змісту і взаємозв'язку;

— виділити найбільш важливі чинники зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають особливості управління соціальною відповідальністю організації;

— провести комплексне дослідження проблем розвитку соціальної відповідальності з позицій взаємодії з групами впливу;

— розглянути різні аспекти формування і функціонування соціальної відповідальності організації.

Використання особливостей управлінських підходів до дослідження управління об'єктом дозволили нам розробити *комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації* (рис. 1).



Рис. 1. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації

Центральне місце в наведеній моделі займає *системний підхід*, при якому соціальна відповідальність розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, здатна регулювати свої стосунки з ним. Система має вхід (ресурси, цілі, завдання), вихід (результати роботи) та зворотні зв'язки (між групами впливу). Між входом і виходом, а також внутрішніми процесами соціальної відповідальності існує механізм розвинених зв'язків, що забезпечує саморегулювання всієї системи залежно від ситуації, що складається в умовах постійних змін.

Побудова системи управління соціальною відповідальністю в організації, подібної до наведеної моделі, забезпечує можливість урахування усіх аспектів соціальної відповідальності в їх взаємозв'язку і цілісності, виділення головного, визначення характеру зв'язків між властивостями і характеристиками та групами впливу (персоналом, менеджментом, власниками бізнесу, державою). Такий підхід дозволяє: системно сприйняти та оцінити взаємодії груп впливу, забезпечити системне бачення ситуації, виключити суперечність цілей груп впливу, попереджати і прогнозувати негативний вплив бізнесу на суспільство. Системний підхід, фокусуючись на взаємозалежностях, приводить або до кращого розуміння механізмів управління, або до виявлення елементів та підсистем, де такого розуміння явно не вистачає.

Однак, істотний ефект для обґрунтованого управління соціальною відповідальністю організації може дати використання різних управлінських підходів, зокрема — ситуаційного та процесного.

*Ситуаційний підхід* визнає, що хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми можуть значно варіювати. Він пов'язує конкретні прийоми і концепції з певними внутрішніми та зовнішніми ситуаціями, які безперервно змінюються, для того, щоб досягати цілей організації якнайефективніше.

Сучасна концепція управління соціальною відповідальністю припускає, по-перше, що соціальна відповідальність розповсюджується на весь цикл виробництва продукції (товарів, робіт послуг), починаючи від придбання виробничих ресурсів і закінчуючи випуском готової продукції (робіт, послуг); по-друге, бізнес несе відповідальність не тільки за свої соціальні програми, але й за дотримання принципів соціальної відповідальності діловими партнерами і постачальниками. Отже, це є підставою для використання *процесного підходу* в управлінні соціальною відповідальністю організації.

Приведена комплексна модель управління соціальною відповідальністю складається з таких функцій, як: стратегічне та оперативне планування, мотивація, організація (у вигляді інтеграції соціальної відповідальності в існуючу систему управління організацією), контроль (у вигляді соціального звіту, соціального аудиту, стандартів соціальної відповідальності). Виконання функцій управління розглядається у вигляді *процесів соціальної відповідальності*, які є сукупністю взаємозв'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці і т.п. у відповідні виходи, результати.

Виходячи з викладених управлінських підходів до управління соціальною відповідальністю, *комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації* слід розглядати як сукупність взаємозв'язаних функцій планування і аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного і інформаційного забезпечення, що створюють основу для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих співтовариств та держави. *Основною метою управління соціальною відповідальністю*, на нашу думку, є забезпечення стійкого збалансованого розвитку організації на кривій її життєвого циклу.

**Висновки.** Таким чином можна стверджувати, що за своєю сутністю управління соціальною відповідальністю організації полягає в реалізації функцій управління, які спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого збалансованого розвитку. Це — добровільне зобов'язання організації, яке виходить за рамки встановленого законом зобов'язання дотримувати законодавство і припускає, що організація добровільно приймає додаткові заходи для підвищення якості життя працівників та членів їх сімей, а також місцевого співтовариства та суспільства в цілому.

Завдання управління соціальною відповідальністю — забезпечити у кожному момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожною зацікавленою стороною, зберігати процесну команду та колектив односторонців, спрямований на розв'язання стратегічних та оперативних завдань у їхній динаміці. Роль процесу управління соціальною відповідальністю, як технології управлінської діяльності, полягає у забезпеченні ефективного досягнення поставлених цілей управління організацією.

Порушені в даній статті питання не вичерпують усіх аспектів, що є у сфері управління соціальною відповідальністю організації при використанні комплексного підходу і в цьому ми бачимо практичну користь представленого матеріалу. Вони не можуть бути вирішені без подальших науково-практичних і методологічних розробок у цьому напрямку.

## Література

1. *Гриненко А. М.* Соціальна політика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни [Текст] / А. М. Гриненко. — К.: КНЕУ, 2004. — 308 с.
2. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку [Текст]: Монографія / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2010. — 251 с.
3. *Куценко В. І.* Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього: (питання теорії і практики) [Текст]: Монографія / В. І. Куценко ; за наук. ред. Б. М. Данилишина; Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. — Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. — 818 с.
4. *Назарова Г. В.* Управління соціально-трудовою сферою підприємства [Текст]: Монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька; [за заг. ред. Г. В. Назарової]. — Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. — 323 с.
5. *Скуратівський В. А.* Соціальна політика.: Навч. посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спец. «Державне управління» [Текст]: Монографія / В. А. Скуратівський, О. М. Палій, Е. М. Лібанова. — К. : УАДУ, 1997. — 360 с.
6. Соціальна політика і перебудова [Текст] / В. Ю. Барков [та ін.]. — К. : Політвидав України, 1990. — 223 с.
7. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку [Текст]: Монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Коло-та; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.
8. Соціальна економіка: Навчальний посібник / О. О. Беляєв, М. І. Діба, В. І. Кириленко. — К. : КНЕУ, 2005. — 196 с.
9. Соціальна безпека: теорія та українська практика [Текст]: Монографія / А. М. Колот, О. Ф. Новікова; ред. І. Ф. Гнибіденко. — К. : КНЕУ, 2006. — 291 с.
10. *Шевчук П. І.* Соціальна політика: Навчальний посібник [Текст] / П. І. Шевчук. — 2-е вид. — Львів : Світ, 2005. — 399 с.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2011 р.

УДК 331.101.3

**Бережний В. М.,**  
канд. екон. наук, проф.,  
кафедра економіки підприємства  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

**Шевченко І. Ю.,**  
магістрант Харківського національного  
автомобільно-дорожнього університету

### **КОМПЕНСАЦІЙНА СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ — ДІЄВИЙ ЗАСІБ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА**

*У статті висвітлюється розроблена авторами універсальна методика створення ефективною системи стимулювання праці на сільськогосподарського підприємстві, яка оснований на компенсації працівникам частини їх витрат. Впроваджена в практичну діяльність, ця система дала економічно та соціально ефективні результати, що слугувало основою для підвищення конкурентоспроможності даного підприємства.*

*В данной статье освещается разработанная авторами универсальная методика создания эффективной системы стимулирования труда на сельскохозяйственном предприятии, которая основана на компенсации работникам части их затрат. Внедренная в практическую деятельность, эта система дала экономически и социально эффективные результаты, что послужило основой для повышения конкурентоспособности данного предприятия.*