

## СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

*О Балик У. О., Колісник М. В., 2015*

Розглянуто концепцію соціальної відповідальності підприємства в контексті планування та реалізації стратегії його розвитку. Сьогодні про конкурентоспроможність підприємства свідчить не лише ціна пропонованих продуктів, але й умови виробництва, умови ведення бізнесу. Тому ідея соціальної відповідальності бізнесу передбачає побудову спільної цінності та створення корисності як для самого підприємства, так і для суспільства чи навколишнього середовища. Отже, результатом праці є “зрівноважені” продукти – у розумінні зрівноваженості із короткостроковими цілями господарюючих суб’єктів, що їх пропонують, та довгостроковими цілями суспільної екзистенції, навколишнього середовища. Пояснено, що важливим є не лише як підприємство генерує власні прибутки – важливими є також і шляхи використання зароблених коштів. У практичній площині постає необхідність вказати причини, які роблять підприємство кращим в очах громадськості на загальному фоні конкурентів. Доведено, що значна частина управлінців сприймає переваги імплементації принципів соціальної відповідальності у практику власних підприємств перш за все у стратегічній перспективі. Обґрунтовано, що концепція соціальної відповідальності виходить за межі функціональної стратегії, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Позитивна роль CSR є очевидною також відносно самої методики формування стратегії підприємства. Доведено, що CSR є головним інструментом, який має використовувати підприємство, розробляючи власну стратегію розвитку. А також обґрунтовано, що для того, щоб стратегію соціальної відповідальності було належно реалізовано, вона повинна ґрунтуватись на справжніх переконаннях власників, керівників та працівників підприємства та бути відзеркаленням декларованих ними цінностей. Розглянуто ще один вимір конкурентоспроможності, який виникає із концепції CSR, – інноваційність. Тому у розумінні соціально відповідального бізнесу інновація, окрім впровадження нових технологічних рішень у вигляді нових товарів, повинна сприяти також підвищенню якості уже існуючих товарів та послуг, покращенню їхніх технічних характеристик, удосконаленню методів реалізації стратегії та відповідних процедур.

Ключові слова: стратегія, соціальна відповідальність бізнесу, управління, блакитний океан, ISO.

U. Balyk, M. Kolisnyk  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Marketing and Logistics

## STRATEGIC DIMENSION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*© Balyk U., Kolisnyk M., 2015*

A concept of social responsibility of an enterprise in the context of planning and implementing its development strategy is investigated in the article. Nowadays company competitiveness is related not only to the price of its products, production conditions, business conditions but also to its corporate social responsibility (CSR). The idea of CSR involves

**building the shared value and creating utility for both the company itself and the society or the environment. Thus, as the result of such efforts, there appear “balanced” products, in the sense of them being balanced both with short-term goals of enterprises and long-term goals of social existence, the environment. The article explains that it is important not only how the company generates its income but also how it uses the money earned. In practical terms the need arises to specify the reasons that make the company look better in the public eye than its competitors. It is proved that most managers perceive advantages of implementing principles of social responsibility at their enterprises primarily in the strategic perspective. It is justified that the concept of social responsibility goes beyond the functional strategy, contributing to the achievement of strategic goals. The positive role of CSR is also evident concerning the very method of forming the enterprise strategy. It is proved that CSR is a key tool to guide the company in developing its own development strategy. It is also confirmed that for the enterprise social responsibility strategy to be implemented properly, it should be based on true beliefs of the enterprise owners, managers and employees and reflect their declared values. One more dimension of competitiveness arising from the concept of CSR is considered, that of innovation. So in the sense of socially responsible business, but for implementation of new technological solutions in the form of new products, innovation should also contribute to improving the quality of existing products and services, improve their technical characteristics, improve methods of strategies implementation and the related procedures.**

**Key words: strategy, corporate social responsibility, management, blue ocean, ISO.**

### **Постановка проблеми**

Сьогодні в Україні з'являється багато наукових праць з тематики соціальної відповідальності бізнесу (англ. Corporate Social Responsibility – CSR). Зокрема значну увагу звертають власне на концепцію та аргументацію щодо обґрунтованості та передумов імплементації соціальної відповідальності у практику діяльності господарюючих суб'єктів. Інші науковці і практики звертають увагу на бар'єри, які необхідно подолати для реального, а не декларативного використання концепції CSR у власній діяльності. Водночас підкреслюють також сутність та вимоги, які у цьому питанні ставляться нормами ISO 26000:2010, котра впорядковує в дорадчій формі сферу зрівноваженого розвитку підприємства. У частині публікацій враховано думку менеджерів вищого рівня щодо сприйняття ролі та значення корпоративної соціальної відповідальності для стратегічного розвитку підприємства.

На підставі аналізу інформаційного контенту за цією тематикою можна стверджувати, що незважаючи на значну кількість підходів та думок у вигляді наукових публікацій із CSR, актуальною є потреба розвитку та методологічного підпорядкування концепції CSR як основи для вироблення загальної стратегії розвитку підприємства. На підставі емпіричних досліджень можна зробити висновок, що значна частина управлінців сприймає переваги імплементації принципів соціальної відповідальності у практику власних підприємств насамперед у стратегічній перспективі.

Таке сприйняття є зазвичай наслідком їхнього власного досвіду та знань, що формує іноді навіть неусвідомлене переконання у цій темі. У підходах деяких із представників вищих ланок управління компаній із міжнародним статусом можна констатувати ще радикальнішу думку, котра полягає у сприйнятті корпоративної соціальної відповідальності не як додаткової програми підтримки основного виду діяльності підприємства, а як своєрідного ДНК стратегічного управління.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У вітчизняній та світовій практиці, а також у науковому вимірі накопичено певний досвід у досліджуваній сфері. Зокрема, аналізу концепцій соціальної відповідальності, а також спробам їх певної систематизації присвячено праці Д. Баюри та А. Колоска [1, 3]. З іншого боку, у працях Р. Гранта, Ч. Кіма, Р. Каплана та ін. [2, 4, 5, 7] детально проаналізовано функціональні сфери стратегічного управління, які надалі можуть бути сферою зацікавленості концепції корпоративної

соціальної відповідальності. Водночас власне питанням імплементації у практику діяльності підприємств принципів CSR уваги приділяли недостатньо. Враховуючи актуальність зазначеної тематики, необхідно продовжувати наукові дослідження.

### **Постановка цілей**

Метою статті є дослідження місця та ролі концепції соціальної відповідальності бізнесу в контексті планування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Сприйняття ролі CSR як інструментарію, дієвого у стратегічній перспективі, вимагає виокремлення декількох основних сутнісних особливостей. Серед них зокрема слід згадати те, що існує взаємодоповнюваність цінностей і норм, котрі експонуються завдяки CSR та змістом функціонування підприємства, а також утворення передумов, за яких соціальна відповідальність бізнесу створює додану вартість, необхідну для досягнення довгострокових цілей господарюючих суб'єктів. При цьому ключовою проблемою, яка постає в контексті вищесказаного, є “в яких сферах та як конкурувати?”, ба більше: визнання того факту, що CSR є тим головним мотивом, яким повинно керуватися підприємство, опрацьовуючи власну стратегію розвитку. Саме таку постановку питання вважаємо за найбільш релевантну до умов сучасного середовища, адже саме принципи, які диктує CSR, за вдалого їх використання можуть по-різному сприяти покращенню конкурентних позицій та формуванню довгострокової конкурентної переваги. Усвідомлюючи всю складність квантифікації зазначених ефектів, стверджуємо, що існує спектр аспектів, які можуть підтверджувати значення соціальної відповідальності у діяльності підприємства.

По-перше, розуміння значимості та ролі CSR повинно виникати із засад та правил процесу стратегічного управління. Щодо такої думки, аргументом “за” є сама динаміка та напрям еволюції поглядів стосовно стратегічного управління. Починаючи з 70-х рр. минулого століття спостерігається, з одного боку, очевидна кристалізація формування чітких концепцій та моделей стратегічного управління, натомість з іншого – поява на цьому фоні елементів соціальної відповідальності у стратегії підприємства. Сьогодні все частіше контекст соціальної відповідальності чітко прослідковується під час формування стратегії розвитку підприємства. Такий зв'язок має відношення до створення передумов для довгострокового планування і в такому вигляді його інтерпретують як інтегративну основу, котра поєднує засоби (власні, доступні та/або контрольовані), компетенції (вміння, навички) та умови середовища (як внутрішні, так і зовнішні), котрі використовує підприємство для досягнення власних цілей.

У дихотомічному поділі стратегії на корпоративну та бізнесову, незалежно від пошуку відповіді на завжди актуальне питання “де і як конкурувати”, очевидною є наявність стратегії CSR у цих двох вимірах [1].

Перший із згаданих типів стратегії визначає сферу діяльності підприємства під кутом зору набору різних товарних ринків. Ключові практичні рішення в цьому випадку стосуватимуться вибору рівня диверсифікації товарів/послуг фірми, можливостей формування ситуативних та/або довгострокових альянсів, ймовірності створення вертикальних маркетингових систем та методів розподілу ресурсів поміж різними сферами господарської активності підприємства. Наслідком таких рішень буде той чи інший рівень прибутковості як окресленого виду його діяльності (стратегічного господарського підрозділу), так і підприємства загалом. Джерело прогнозованої вигоди може вже міститись як у межах вже існуючого ринку, так і прогнозуватись (на підставі попереднього аналізу тенденцій і ринкових трендів) у нових інноваційних сферах розпізнаних споживчих потреб.

Другий тип стратегії передбачає вибір способу конкуренції в межах певним чином окресленої товарної категорії, а її метою є пошук рішень, які повинні формувати конкурентну перевагу та/чи можливість задоволення споживчої потреби шляхом імплементації інновацій.

Ці два типи стратегій та відповідні їм аналітичні категорії дуже тісно між собою пов'язані. Задля формування та утримання конкурентної переваги підприємство активно шукає такі сфери ймовірної власної зацікавленості, які будуть привабливими з комерційного погляду. На практиці це

означає обов'язковість використання на практиці не лише т.зв. “твердих” методів конкуренції, але й потребу використання широкого інструментарію “м'яких” методів, котрі є іманентними складовими корпоративної соціальної відповідальності. В обох випадках стратегія відіграє роль похідної від сприйняття споживачів не лише як джерел вигоди, але також як суб'єктів, відносно яких необхідно дотримуватись норм та вимог, котрі виникають із суспільної заангажованості та відповідальності підприємства як приязного працедавця, громадянина, сусіда.

Таке своєрідне співіснування двох типів стратегії призводить до того, що постає новий тип ринкової поведінки, нова ринкова парадигма, місія, котра (якщо її трактувати як своєрідне кредо діяльності підприємства) відіграє роль своєрідної “візитки” та водночас є викликом для стратегічного управління в сучасних умовах, створює якісно новий контекст стратегії. Синтетичну еволюцію стратегічних передумов, опрацьовану за підходом Р. Гранта, наведено в таблиці.

### Соціальна відповідальність бізнесу як головний мотив у стратегічному управлінні

№ з/п	Стратегічна перспектива	Період	Передумови/мотиви застосування в процесі стратегічного управління
1	Позиціонування	70-ті рр. XX ст.	Секторний аналіз, сегментація ринку, крива досвіду, PIMS-аналіз, портфельний аналіз
2	Формування конкурентної переваги	80-ті – 1-ша пол. 90-х рр. XX ст.	Аналіз засобів та навичок, максимізація вигод для акціонерів, реструктуризація та інжиніринг, експансія та створення альянсів
3	Відображення нових підходів в економіці	кін. XX – поч. XXI ст.	Стратегічні інновації, нові бізнес-моделі, технологічні прориви
4	Специфіка сучасних підходів до ведення бізнесу	поч. XXI ст. і до сьогодні	Соціальна відповідальність бізнесу і етика бізнесу, конкуренція стандартів ведення бізнесу, ринки типу “winner-take-all”, глобальні стратегії

Джерело: власна розробка на підставі [2]

Виокремлення CSR як головного мотиву слід трактувати як переконання Р. Гранта у тому, що в сучасних умовах не можливо не враховувати думки та переконання широкої громадськості, суспільства (водночас – клієнтів) відносно господарюючих суб'єктів. Це стосується не лише м'яких іміджевих характеристик, але й сприйняття представників громадськості впливових гравців, котрі вимагають від сучасного підприємства такої поведінки, котра б на практиці підтверджувала його декларації щодо відповідальності перед суспільством поведінки.

Другим згаданим у таблиці мотивом є конкуренція стандартів ведення бізнесу, котра є синтетичним окресленням всього комплексу ініціатив, котрі реалізуються т.зв. “інноваторами цінностей”. Такі інноватори конкурують за бачення майбутніх можливостей ведення бізнесу в межах певної галузі промисловості, зокрема – за інтелектуальне (в широкому розумінні цього поняття) лідерство в ній.

Описана у таблиці історія еволюції стратегічних концепцій ґрунтується на припущенні, що підприємство серед широкого загалу сприймається як сукупність окремих елементів, екзистенція яких забезпечується усім комплексом складових зовнішнього середовища. Вищеописане припущення передбачає необхідність внутрішньої скерованості діяльності такої сукупності з метою налагодження контактів та побудови співзалежностей з іншими учасниками ринку.

Отже, переконання у стратегічній вагомості соціальної відповідальності бізнесу сьогодні поступово виходить із поля спекулятивних тем та/або поверхневого трактування до сфери використання принципів CSR на практиці.

Як свідчить досвід ринкової діяльності багатьох підприємств, позитивна роль CSR є очевидною також відносно самої методики формування стратегії підприємства. У науковій літературі з цього питання часто зустрічається думка, що умовою ефективного переходу через окремі фази/цикли процесу формування стратегії є інтеграція двох з основних її етапів – формування та реалізації [1,3]. Вважаємо, що застосування принципів соціальної відповідальності сприятиме такій інтеграції, навіть більше – стане її своєрідним каталізатором.

Із декількох відомих у фахових наукових джерелах методичних рекомендацій щодо формування стратегії (передовсім на основі постулатів Р. Каплана та Д. Нортон [4], які популяризують використання збалансованої системи показників, та підходу М. Моргана, Р. Левіта і В. Малека, що пропонують модель стратегічної діяльності SEF – strategic execution framework) [7, с. 35] найближчою до ідей, які відстоює концепція соціальної відповідальності бізнесу, є підхід, Ч. Кімам та Р. Моборн – стратегія блакитного океану [5]. Ці автори описують вже раніше відомий підхід “інновації споживчої вартості”, наслідком використання якого є зменшення значення концентрації уваги на конкуренції як такої. Можна стверджувати, що такий підхід за своїм змістом є новим типом стратегії ринкової діяльності підприємства.

Незалежно від того, як трактується вищезазначена стратегія, її ефективності (завдяки інтеграції окремих етапів) досягають належною системою мотивації працівників як вищого управлінського рівня, так і низового, виконавчого рівня. У такий спосіб інтеграція етапу реалізації у стратегію, на думку авторів цієї концепції, найбільше відповідає тим умовам, в яких здійснюють власну діяльність господарюючі суб'єкти. Власне ці умови окреслюються поняттями єдності/інтегрованості та чесності. Останнє із зазначеного дало змогу авторам концепції ввести категорію “належного процесу”, яка полегшує як формування, так і реалізацію стратегії завдяки мобілізації працівників навколо спільної мети. Належний процес є гарантією того, що від самого початку формування стратегії, враховуючи етап її реалізації, стає можливим розрахунок вищого керівництва на високу заангажованість працівників у діяльність підприємства. Соціальна відповідальність відносно працівників підприємства є проявом чесного ставлення до них керівництва фірми.

Можна стверджувати, що, окрім виокремлених в стратегії блакитного океану чинників (сприйняття необхідності змін у практиці ринкової діяльності підприємства, потенціал внутрішній підприємства, мотиваційні та політичні чинники), які впливають на планування та реалізацію стратегії та відповідним чином її з'єднують у єдине ціле, формула соціальної відповідальності може відігравати роль інтегративної сили усього процесу стратегічного управління підприємством.

Об'єднання в єдине ціле окремих дій у межах планування та реалізації стратегії можна також зауважити, аналізуючи цикл створення стратегії у її формальному вигляді як документа. У кожному з її етапів (від формулювання бачення до окреслення конкретних завдань) можуть бути присутні передумови, котрі походять із сутнісних основ CSR. У такому трактуванні концепція соціальної відповідальності виходить за межі функціональної стратегії, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Отже, вимоги до неї є водночас фундаментальними основами, котрі є частиною генеральної стратегії підприємства, що поєднує елементи: засоби, вміння, умови зовнішнього середовища (умови для ринкової діяльності підприємств).

Окрім функцій, пов'язаних з інтеграцією окремих елементів стратегії підприємства, соціальна відповідальність може сприяти також одному із основних постулатів Ч. Кіма та Р. Моборн – скерованість уваги загалом та ринкових дій, зокрема на неіснуючому попиті. У цьому випадку йдеться про своєрідне подолання бар'єрів існуючого попиту із використанням потенціалу соціальної відповідальності, а саме: всього спектру інновацій, посилення конкурентної переваги.

Оцінюючи явище з цієї перспективи, можна стверджувати, що CSR може впливати на вироблення бізнес-моделі підприємства, створюючи платформу на потреби розроблення окремих функціональних стратегій та їх імплементацію. А саме: при координації компонентів, що складають у кінцевому варіанті бізнес-модель фірми, вихідним пунктом завжди є певна стратегічна ціль, котра за змістом може походити із постулатів CSR.

Згадана раніше основна причина, через яку CSR повинна знаходити власне місце у стратегії підприємства, підтверджується на практиці результатами досліджень, які проводяться ще з поч. XXI ст. Ці результати показують, що більшість жителів різних країн Європейського Союзу декларує, що заангажованість підприємства у соціально вагомій сфері береться ними до уваги при купівлі того чи іншого товару/послуги. Наприклад, в Нідерландах та Іспанії вищезазначене задекларувало близько 90 % респондентів. При цьому у семи із дванадцяти країнах, в яких проводились дослідження, значна частина споживачів декларувала, що була б готовою платити більше за “соціально відповідальний” та “екологічний” товар [8].

Сьогодні, коли про конкурентоспроможність підприємства свідчать не лише ціна пропонованих ним товарів/послуг, але також і те, в яких умовах вони виробляються, відповідальне відносно суспільства ведення бізнесу може давати додаткову конкурентну перевагу. Її суть можемо сформулювати як стратегічний довгостроковий підхід, котрий ґрунтується на засадах суспільного діалогу та пошуку рішень, які б приносили користь усім зацікавленим сторонам. З цієї перспективи ідея соціальної відповідальності бізнесу передбачає побудову спільної цінності та створення корисності як для самого підприємства, так і для суспільства чи навколишнього середовища. Отже, результатом праці є “зрівноважені” продукти – у розумінні зрівноваженості із короткостроковими цілями господарюючих суб’єктів, що їх пропонують, та довгостроковими цілями суспільної екзистенції, навколишнього середовища.

Отже, важливим є не лише як підприємство генерує власні прибутки – важливими є також і шляхи використання зароблених коштів. У практичній площині постає необхідність зазначення причин, які роблять підприємство кращим в очах громадськості, аніж загальний фон його конкурентів.

Для того, щоб стратегія соціальної відповідальності була реалізована належним чином, вона повинна ґрунтуватись на справжніх переконаннях власників, керівників та працівників підприємства та віддзеркалювати декларовані ними цінності. Що вищим є рівень усвідомлення серед вищого керівництва важливості врахування поглядів усіх зацікавлених сторін, то більше вони схильні бути “адвокатами” ідей соціальної відповідальності та відстоювання екологічних стандартів під час прийняття рішень. Отже, поступово приходить розуміння вигоди від зайняття позиції соціально відповідального підприємства. А у результаті виникає напрямленість на імплементацію та утримання концепції соціально відповідального управління як незмінного внутрішнього стандарту, постійне організаційне самовдосконалення та збільшення сукупного інтелектуального капіталу підприємства.

Іншим виміром конкурентоспроможності, який виникає із концепції CSR, є інноваційність. Очевидно, наслідками впровадження в практику інноваційних рішень мають бути водночас і користі, вимірювані такими показниками, як збільшення частки ринку, обсягу збуту тощо. Розроблення та впровадження на ринок нових “зрівноважених” зазвичай сприяє побудові конкурентної переваги та дає змогу підприємству вигідно вирізнятися на фоні решти конкурентів. У цьому випадку не йдеться виключно про впровадження на ринок просто товарів-новинок. У розумінні соціально відповідального бізнесу інновація, окрім впровадження нових технологічних рішень у вигляді нових товарів, повинна сприяти також підвищенню якості уже існуючих товарів та послуг, покращенню їхніх технічних характеристик, удосконаленню методів реалізації стратегії та відповідних процедур тощо.

## **Висновки**

Підприємства діють на ринку під постійним тиском та підлягають постійній свідомій та несвідомій оцінці. Одночасно зростають очікування споживачів, суспільства та засобів масової інформації щодо транспарентності та етики в бізнесі. За таких умов постулати, які висуваються CSR, дозволяють отримати та зберегти “суспільну ліцензію” га довготермінову і ефективну діяльність на ринку. Інтегровальним елементом для операційного виміру стратегії, котрий у фаховій літературі отримав назву процесного підходу, є можливість використання норми соціальної відповідальності бізнесу ISO 26000, котра належить до семи сутнісних сфер [6].