

**Ворончак І.О.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри менеджменту та адміністрування  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
імені Івана Франка*

**Voronchak I.O.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Lecturer of Management and Administration Department  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University*

## **ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **INFRASTRUCTURAL SUPPORT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL CULTURE'S DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті обґрунтовано роль інфраструктурного забезпечення у розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Охарактеризовано функції й елементи інфраструктури соціальної відповідальності бізнесу, а також механізм її співпраці з бізнесом. Розглянуто сутність соціальної відповідальності бізнесу як складової організаційної культури підприємства та вплив на її формування інфраструктури соціальної відповідальності бізнесу. Визначено проблеми у взаємодії вітчизняного бізнесу з елементами інфраструктури соціальної відповідальності та шляхи їх подолання. Запропоновано напрями державної політики підтримки інфраструктурного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу, організаційна культура, інфраструктура соціальної відповідальності бізнесу, сталий розвиток.

**Вступ та постановка проблеми.** Практика соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) передбачає вплив суб'єктів господарювання на розвиток територіальних громад, рівень і якість життя суспільних груп та окремих зацікавлених сторін. Але такий вплив не завжди є прямим (безпосереднім) та не обов'язково передбачає особисту взаємодію суб'єкта і об'єкта СВБ. Трансляція соціальних благ і послуг, комунікація між ними, як правило, опосередковуються, адаптуються, посилюються участю підприємств, організацій і установ, які, володіючи унікальними ресурсами чи досвідом реалізації соціальних проектів, здатні підвищувати результативність співпраці бізнесу і суспільства.

Не менш важливою за посередницьку є інформаційна функція партнерських структур, що дає змогу глибше зрозуміти потреби та інтереси стейкхолдерів бізнесу та інтегрувати їх цілі у практику корпоративного управління як елемент смислового та ціннісного рівня організаційної культури.

З точки зору державної політики розвитку підприємництва наявність й ефективна діяльність інституцій, що формують інфраструктурне забезпечення СВБ, розширює можливості опосередкованого (з використанням «м'якої» сили) впливу на бізнес для його орієнтації на участь у розв'язанні актуальних проблем економічного, соціального та екологічного розвитку. Таке перетворення «добровільної» СВБ на «регульовану» СВБ є характерним для більшості країн ЄС та загалом позитивно сприймається самими підприємцями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан та проблеми розвитку СВБ в Україні відображені в працях А.Г. Зінченко, О.В. Кошій, М.А. Саприкіної, Ю.А. Саснка та інших вчених. Механізми

інтеграції принципів СВБ в організаційну культуру вітчизняних підприємств розроблено О.Б. Денисом, Д.С. Ліфінцевим, В.А. Макеевим та іншими науковцями. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку окремих галузей економіки є предметом дослідження О.І. Гуменюка, С.І. Князєва, Л.І. Федулової, О.Г. Чирви та інших дослідників. Вплив громадських організацій та держави на підвищення ефективності СВБ аналізується О.К. Гордєєвим, М.В. Лацибою, О.С. Хмарою, І.М. Цариком та іншими спеціалістами. Проте питання аналізу сутності та визначення шляхів удосконалення інфраструктури СВБ як чинника розвитку організаційної культури залишається невирішеним, що зумовлює актуальність дослідження.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування сутності, складових та ролі інфраструктурного забезпечення СВБ у формуванні організаційної культури підприємств та розробка науково-практичних рекомендацій щодо розвитку і підвищення ефективності інфраструктурних елементів СВБ у вітчизняних умовах.

**Результати дослідження.** Необхідність залучення до забезпечення СВБ партнерів та посередників зумовлюється низкою причин, а саме:

- відсутність у підприємницьких структур досвіду соціальної діяльності;
- недовірою до бізнесу з боку суспільства;
- недостатністю інформації у представників бізнесу про соціальні та екологічні проблеми (наприклад, ті, що можуть загрожувати бізнесу);
- обмеженістю контактів ділових кіл з жителями регіону присутності;
- відмінністю в поглядах бізнесу та громадськості на пріоритетність окремих завдань суспільного розвитку;

– нестачею матеріальних, фінансових, людських ресурсів (наприклад, у малих та середніх підприємств) для самостійної реалізації соціальних проектів.

За результатами проведеного автором опитування ділових кіл Львівщини їх партнерами у соціально-відповідальній діяльності є інші підприємства – 30%; органи регіональної влади та місцевого самоврядування – 26%; громадські організації – 24%; об'єднання підприємців – 16%; реципієнти допомоги – 13%; ЗМІ – 8%. Водночас значна частина підприємств (як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях) віддає перевагу самостійній діяльності (рис. 1).

Світова практика забезпечення СВБ також свідчить про те, що бізнес не може бути соціально-відповідальним у безвідповідальному оточенні, не здатний самостійно, тобто без підтримки держави та громадян, реалізувати масштабні й ефективні соціальні чи екологічні проекти.

Участь громадськості у процесах планування, організації та реалізації програм СВБ обумовлюється також розвитком громадянського суспільства, інститути якого, будучи виразниками суспільних інтересів, не можуть задовольнятися роллю об'єкта СВБ та прагнуть до спільної з бізнесом участі у прийнятті рішень, перетворюючи СВБ на «суб'єкт-суб'єктні» відносини. Тому підприємницькі структури мають формувати сприятливе середовище СВБ в регіоні діяльності через співпрацю з громадськими інституціями.

Посередники та партнери у наданні соціальних послуг і впровадженні програм СВБ – це, як правило, постійно діючі організації, що характеризуються систематичністю діяльності, наявністю цілей, структур управління, ресурсів, власної організаційної культури, механізмів взаємодії з бізнесом і громадянами, а також між собою, що дає підстави розглядати їх вплив на розвиток СВБ як процес інфраструктурного забезпечення СВБ. Його результатом є формування інфраструктури СВБ – поєднання елементів соціальної, інституційної, інформаційної інфраструктури, що створює сприятливе середовище розвитку СВБ; сукупності підприємств, організацій, установ, які організують, забезпечують та обслуговують соціально-відповідальну діяльність бізнесу, рух соціальних благ та інформації між суб'єктами та об'єктами СВБ, підвищуючи ефективність їх взаємодії.

Мета інфраструктурного забезпечення СВБ – раціональне використання потенціалу бізнесу в процесі реалізації проектів СВБ – досягається через систему його функцій:

- виконання замовлень бізнесу щодо реалізації соціальних, екологічних, благодійних, культурно-освітніх проектів на засадах аутсорсингу;
- трансляція, трансформація, розподіл соціальних благ та послуг на шляху від бізнесу до громадян;
- надання інформації про актуальні проблеми регіонального розвитку, розв'язання яких потребує участі бізнесу та стейкхолдерів (їх потреби, мотиви, суспільну владу, можливості та напрями співпраці);
- встановлення комунікації та налагодження співробітництва між представниками бізнесу та громадськістю;
- формування громадської думки та суспільних вимог до бізнесу;
- контроль реалізації та оцінка соціальних ініціатив ділових кіл.

Елементами інфраструктурного забезпечення СВБ є (рис. 2) громадські організації (екологічні, культурні, споживчі, правозахисні, релігійні, освітні тощо); благодійні фонди; профспілкові структури; представництва міжнародних некомерційних організацій; органи державної влади та місцевого самоврядування; фінансово-кредитні установи; об'єкти комунально-побутової та соціально-культурної сфери; лікувальні та реабілітаційні заклади; аналітичні і дослідницькі центри; засоби масової інформації; наукові та навчальні заклади; волонтери; регіональні та галузеві об'єднання підприємств тощо.

Інфраструктурне забезпечення СВБ доповнює внутрішню структуру управління СВБ підприємства (сукупність ланок організаційної структури підприємства, які допомагають керівнику розв'язувати етичні та соціальні питання і враховувати принципи СВБ під час ухвалення управлінських рішень: рада з ділової етики, уповноважений з соціальних та етичних питань, комісія з етики, менеджер соціальних програм та паблік рілейшнз тощо).

Участь елементів інфраструктури у взаємодії бізнесу та реципієнтів СВБ не є обов'язковою, проте вона органічно доповнює прямі зв'язки (1 на рис. 2) бізнесу і суспільства. Взаємодія бізнесу з елементами інфра-

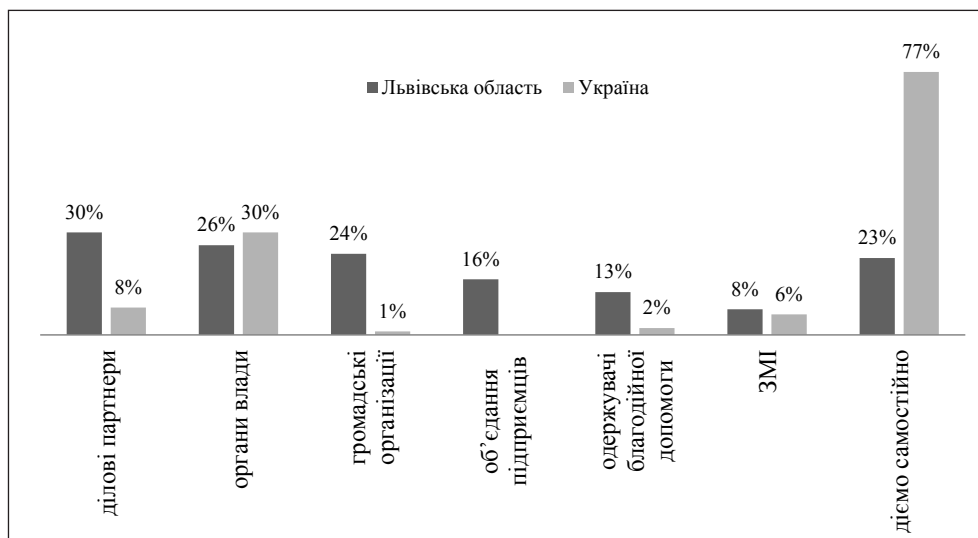


Рис. 1. Партнери підприємств у СВБ на Львівщині та в Україні

Джерело: [1, с. 127–128; 2, с. 34]



**Рис. 2. Система інфраструктурного забезпечення СВБ**

Примітка: 1 – прямий вплив бізнесу на суспільство; 2 – взаємодія бізнесу з елементами інфраструктури СВБ; 3 – надання елементами інфраструктури СВБ соціальних послуг громадянам за рахунок використання ресурсів бізнесу

структури СВБ (2 на рис. 2) через комунікації та соціальні інвестиції створює можливості використання специфічних ресурсів інституційної, соціальної, інформаційної інфраструктури та наявних механізмів надання соціальних послуг (3 на рис. 2). Таким чином, інфраструктурне забезпечення СВБ дає змогу скоротити транзакційні витрати соціальних проєктів та втрати часу на налагодження діалогу з представниками територіальних громад, підвищити продуктивність таких комунікацій, забезпечити адресність використання коштів, вибрати пріоритети соціального інвестування та пов'язати їх з основною діяльністю підприємства, забезпечити державну та суспільну підтримку проєктів СВБ, отримати максимальний PR-ефект, інтегруватися в обмін досвідом соціальних ініціатив.

Стан інфраструктурного забезпечення СВБ може бути об'єктом кількісного і якісного аналізу. Кількісна оцінка відображає чисельність, динаміку і співвідношення його

складових в загальнонаціональному (регіональному, галузевому) масштабі. Якісна оцінка характеризує ефективність відповідного елемента інфраструктурного забезпечення СВБ з точки зору:

- зорієнтованості на співпрацю (прагнення взаємодіяти з бізнесом, бажаний рівень співпраці, можливі застереження та їх подолання);
- наявності ресурсів, знань та досвіду (конкретні ресурси різних видів, вміння та навички у сфері СВБ, реалізації соціальних ініціатив, проєктів сталого розвитку; необхідність у навчанні чи можливості отримання досвіду);
- легітимності представництва та репутації (повноважність як виразник інтересів певної соціальної групи, авторитет, визнання попередніх досягнень);
- адекватності цілей, потреб та очікувань (запити до бізнесу, короткострокові завдання та стратегічні пріоритети).

Контент-аналіз вітчизняних досліджень стану та проблем розвитку СВБ [3; 4; 5; 6] свідчить про недо-

статню якість інфраструктурного забезпечення СВБ, що виявляється у конфронтаційних стосунках бізнесу з органами влади, взаємній недовірі ділових кіл та громадянського суспільства, недостатній співпраці бізнесу і профільної вищої освіти, неформованості стратегічного мислення підприємців, відсутності рівноправного партнерства зі ЗМІ тощо. Причина зазначених проблем полягає в неефективності практики СВБ як результату не лише нестачі бажання чи ресурсів для впливу на соціальний розвиток, але й нерозвиненості системи підтримки ініціатив ділових кіл, що не дає змогу наблизити погляди громадськості та бізнесу до ролі останнього в суспільстві. Засобом такого зближення має бути активна участь соціуму у розробленні порядку денного СВБ та нового типу підприємницького мислення шляхом формування організаційної культури на засадах сталого розвитку та СВБ.

СВБ можна трактувати як складову ціннісного рівня організаційної культури та розглядати процес її формування з точки зору внутрішньої та зовнішньої орієнтації. Внутрішня СВБ передбачає інтеграцію в корпоративну культуру таких засадничих принципів і цінностей як розвиток людського потенціалу співробітників, демократизація управління, безпечне середовище праці, відсутність дискримінації на робочому місці; зовнішня СВБ стосується справедливого розподілу прибутків, ділової етики і чесної конкуренції, дотримання законодавчих норм, вимог до якості та безпеки товарів, турботи про екологію, поваги до культури, релігії, місцевих традицій, несприйняття корупції і хабарництва. Ці засадничі положення – зрозумілі та бажані для суспільства – не завжди однозначно сприймаються вітчизняними менеджерами, оскільки суперечать (у короткостроковій перспективі) принципу максимізації прибутку та знижують конкурентоспроможність.

Саме тому необхідним є вплив системи інфраструктурного забезпечення на процес формування організаційної культури, що повинен враховувати організаційний та інформаційний аспекти, тобто передбачати поєднання:

- засобів співпраці з бізнесом (делегування повноважень та спільне прийняття рішень; корпоративне управління за участю зацікавлених сторін; планування та організація проектів СВБ; соціальне замовлення, грантові програми; консалтинг, оцінка і звітність з СВБ за міжнародними стандартами);

- засобів комунікації з бізнесом (круглі столи; семінари та конференції; освітні програми; опитування і анкетування стейкхолдерів, фокус-групи, контент-аналіз; прес-релізи, інформаційні та методичні брошури).

Зміна корпоративної культури є складним і тривалим процесом та обов'язково викликає значний опір на усіх організаційних рівнях. Його подолання в процесі формування нової організаційної культури потребує цілеспрямованої підтримки інфраструктури СВБ в рамках загальнодержавної і регіональної політики сталого соціально-економічного розвитку. Доречними механізмами державної підтримки організацій, які сприяють СВБ, можуть бути:

- конкурси проектів та програм з СВБ для некомерційних організацій;

- нагороди та відзнаки за кращу практику сталого розвитку та СВБ;

- співфінансування (пільгове кредитування, податкові пільги) проектів СВБ в рамках державно-приватного партнерства;

- інформаційно-технологічна підтримка громадських ініціатив;

- розвиток інтелектуального потенціалу громадських організацій шляхом навчання, стажування тренінгів для їх активістів;

- підтримка структур міжсекторного партнерства та трипартизму;

- створення консультативно-дорадчих структур при органах влади;

- стратегічне партнерство влади з бізнесом та громадянським суспільством як найтісніша та найефективніша форма співпраці.

Реалізація зазначених заходів неможлива без розширення інфраструктурного забезпечення СВБ шляхом створення спеціалізованих структур в системі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Прикладом елементів інституційної інфраструктури, що виконують сервісну, інформаційну та освітню функцію щодо СВБ, можуть бути Міністерство з питань соціальної відповідальності (Велика Британія), Міністерство з питань сталого розвитку (Франція), Національна рада сталого розвитку (Німеччина), Австрійська ділова рада з сталого розвитку (Данія), Національна рада розвитку бізнесу (Данія) тощо [7, с. 15–16, 31–34; 8, с. 185]. Діяльність аналогічних інституцій на загальнодержавному та регіональному рівні в нашій державі доцільно регулювати прийняттям ЗУ «Про СВБ» та «Стратегії розвитку СВБ в Україні».

**Висновки.** Інфраструктура СВБ є не лише організаційним механізмом взаємодії суб'єктів та об'єктів СВБ, але й способом трансляції норм і цінностей, механізмом формування актуального «порядку денного» для соціальних ініціатив бізнесу, засобом «виховання» підприємців та менеджерів. Це невід'ємний елемент практики СВБ, що потребує цілеспрямованого розвитку.

З точки зору підприємства-суб'єкта СВБ його інфраструктурне забезпечення виконує низку функцій, а саме організаційну, комунікаційну, мотиваційну, регулюючу, контрольну. Роль інфраструктури СВБ об'єктивно зростає у зв'язку з поширенням принципів і практики СВБ на організаційну культуру та практику ведення бізнесу, особливо середніх та малих підприємств, що не володіють достатніми знаннями у сфері управління діловою етикою та зв'язками з громадськістю, значним досвідом соціальної діяльності, а також фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами для її здійснення. Тому розвиток інфраструктурного забезпечення СВБ бажаний і можливий за умови консолідації зусиль громадянського суспільства і держави в рамках комплексної державної та регіональної політики підтримки СВБ.

Отже, вирішення складного завдання заміни поширеної у вітчизняному бізнес-середовищі корпоративної культури «дикого капіталізму» та трансформованих моделей організаційної культури соціалістичного типу на сучасний підхід до розуміння ролі бізнесу в суспільстві, що ґрунтується на принципах сталого розвитку, можливе шляхом пропаганди у підприємницькому середовищі ідей СВБ та ділової етики. Ефективним провідником таких поглядів та основою для їх практичної реалізації має бути розвинена мережа інститутів інфраструктурного забезпечення СВБ.

#### Список використаних джерел:

1. Ворончак І.О. Стан та перспективи розвитку соціальної відповідальності бізнесу Львівської області / І.О. Ворончак, О.В. Кошій // Регіональна економіка. – 2013. – № 2 (68). – С. 122–130.
2. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К. Фарбований лист, 2010. – 56 с.

3. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні: контент-аналіз фахових іноземних джерел. Український досвід взаємодії бізнесу і груп впливу / [Ю.К. Бегма, О.Ю. Вінніков, О.І. Редько]. – К., 2006. – 128 с.
4. Мельник М.І. Становлення інституту соціально орієнтованого бізнес-середовища в Україні: аналіз проблем та пошук ефективних інструментів / М.І. Мельник. – Львів : НАН України, Ін-т регіональних досліджень, 2010. – 39 с.
5. Зінченко А.Г. Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. регіональний аспект / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна – К., 2008. – 60 с.
6. Громадські ради в цифрах: загальнонаціональний звіт із моніторингу формування громадських рад при центральних та місцевих органах виконавчої влади / [М.В. Лациба, О.С. Хмара, А.О. Красносільська та ін.]. – К. : Агентство «Україна», 2011. – 124 с.
7. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.un.org.ua/files/Concept\\_Paper.pdf](http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf)
8. Царик І.М. Міжнародний досвід регулювання соціальної відповідальності бізнесу та перспективи його застосування в Україні / І.М. Царик // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2010. – № 2 (6). – С. 182–188.

**Анотація.** В статтю обоснована роль інфраструктурного забезпечення в розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Охарактеризовані функції і елементи інфраструктури соціальної відповідальності бізнесу, а також механізм її співпраці з бізнесом. Розглянуто сутність соціальної відповідальності бізнесу як складової організаційної культури підприємства і вплив на її формування інфраструктури соціальної відповідальності бізнесу. Визначено проблеми в взаємодії вітчизняного бізнесу з елементами інфраструктури соціальної відповідальності і шляхи їх подолання. Представлено напрями державної політики підтримки інфраструктурного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

**Ключевые слова:** соціальна відповідальність бізнесу, організаційна культура, інфраструктура соціальної відповідальності бізнесу, стійке розвиток.

**Summary.** In the article the role of infrastructural support of corporate social responsibility development has been grounded. The features and the elements of corporate social responsibility infrastructure and mechanism of its cooperation with business have been characterized. The essence of corporate social responsibility as a part of organizational culture and its impact on the formation of corporate social responsibility infrastructure has been considered. The problems in interaction the local business with infrastructure elements of social responsibility and the ways to overcome them have been defined. The directions in government policy of supporting corporate social responsibility infrastructure have been proposed.

**Key words:** corporate social responsibility, organizational culture, infrastructure of corporate social responsibility, sustainable development.