

УДК 330.87



**Д. О. Баюра,**  
доктор економічних наук,  
доцент кафедри теоретичної та  
прикладної економіки  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка



**О. А. Буян,**  
аспірантка кафедри теоретичної та  
прикладної економіки  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

## СОЦІАЛЬНІ ПАРАМЕТРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ КСВ

*У статті розглянуто соціальні параметри механізму формування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Досліджено теоретико-методологічні основи формування механізму КСВ. Проведено порівняльний аналіз між діяльністю підприємств, які займаються впровадженням КСВ, та діяльністю підприємств, що не є соціально відповідальними.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, механізм формування КСВ, модель соціально відповідальної компетенції.

**Д. А. Баюра, О. А. Буян**  
**СОЦИАЛЬНЫЕ ПАРАМЕТРЫ**  
**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**  
**В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМОВ КСО**

*В статье рассмотрены социальные параметры механизма формирования корпоративной социальной ответственности (КСО). Исследованы теоретико-методологические основы формирования механизма КСО. Проведен сравнительный анализ между деятельностью предприятий, занимающихся внедрением КСО, и деятельностью предприятий, которые не являются социально ответственными.*

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, механизм формирования КСО, модель социально ответственной компетенции.

**D. A. Bayura, O. A. Buyan**  
**SOCIAL PARAMETERS OF COMPETITIVENESS**  
**IN THE CONTEXT OF CSR MECHANISM**  
**DEVELOPMENT**

*In the article social parameters concerning the mechanism of corporate social responsibility formation (CSR) are considered. Theoretical and methodological bases of CSR mechanism formation are resulted. In the article the comparative analysis between activity of the enterprises which are engaged in CSR introduction and activity of the enterprises which aren't socially responsible are carried out.*

**Key words:** corporate social responsibility, the mechanism of CSR formation, model of socially responsible competence.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на численні дослідження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), бізнес-стратегій та конкурентоспроможності, недостатньо робіт присвячено питанню, яким чином підприємства повинні використовувати свої ресурси для розвитку механізму КСВ, отримуючи при цьому значну конкурентну перевагу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання корпоративної соціальної відповідальності, аналізу стейкхолдерів, бізнес-стратегій та конкурентних переваг займалися Фріман Е., Портер М. Серед вітчизняних учених соціальним питанням механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю присвячені роботи Благова Ю. Є., Грішнкової О. А., Зінченко А. Г., Саприкіної М. А. та ін. Взаємозв'язок між КСВ і фінансовим результатом досліджували Карлтон Д. [1, с. 3], Чао Д. [2, с. 4], Хафф І. [3], Клюгер Д. [4, с. 44], Оуен П. [5], Райх Р. [6, с. 8].

**Мета статті** – визначення соціальних параметрів конкурентоспроможності в контексті механізму КСВ.

**Основні результати дослідження.** У статті представлено концептуальну структуру оцінки впливу операційної діяльності компанії на її стейкхолдерів у контексті розвит-

ку механізму КСВ за допомогою застосування аналізу соціально відповідальної компетентності (СВК). Запровадження системи СВК в операційну діяльність підприємства сприяє вдосконаленню продукції і послуг, підвищенню ефективності виробничих процесів, ділової репутації та унікальності бренду.

Соціально відповідальні підприємства функціонують у складних умовах, що пояснюється суперечностями між інтересами різних груп зацікавлених осіб в розумінні реалізації корпоративної стратегії і цінностей підприємства:

1. Менеджери намагаються скоротити витрати компанії, тим самим стримуючи її інвестиційну діяльність, зокрема обсяги соціального інвестування та благодійництво.
2. Завдання інвесторів – отримати вигоду від інвестиційної діяльності у КСВ ініціативи.
3. Держава вимагає від бізнесу сприяння економічному та суспільному розвитку регіону, місцевості, де зосереджено виробництво.
4. Недержавні установи і громадські організації наполягають, щоб підприємства дотримувалися високих стандартів щодо захисту навколишнього середовища та прав людини, надавали матеріальну і нематеріальну допомогу громадянам [6, с. 8].

Отже, виходячи із вищезазначеного, можна констатувати існування проблеми невідповідності, з одного боку, між інтересами різних груп стейкхолдерів, а з другого – між стратегією КСВ та функціями підприємства. Остання призводить до недостатньо ефективного розподілу ресурсів на КСВ програми, що дозволяє інвесторам отримати лише мінімальну вигоду, а в гіршому випадку – руйнує репутацію підприємства.

Причинами низької ефективності програм у розрізі механізму КСВ є: по-перше, обмежений бюджет компанії та нечітко визначені напрями, де менеджери мають втілювати КСВ ініціативи з метою задоволення інтересів інвесторів в отриманні прибутку в довгостроковій перспективі. По-друге, корпоративні ресурси розподілені у соціальні проекти без отримання переваг від нефінансових активів компанії або без розуміння того, як соціальні проекти сприяють розвитку бізнесу. Компанії, що дотримуються такого підходу, не мають очікуваних переваг від КСВ ініціатив. Наприклад, компанія *ExxonMobil* щорічно інвестує більш ніж \$35 млн. у різні напрями КСВ, а саме в освітню, оздоровчу та екологічну програми, розвиток музейної

справи, мистецтва, обслуговування місцевих громад, захист інтересів жінок і меншин. Понад 80% інвестицій було вкладено в наукову сферу Сполучених Штатів, технологічний та інноваційний розвиток нафтовидобувної і нафтопереробної промисловості [7].

Зазначені \$35 млн. інвестицій *ExxonMobil* надала у вигляді грантів благодійним організаціям, програми яких жодним чином не пов'язані з діловими цілями та стратегіями компанії. Можна припустити, що якби *ExxonMobil* стратегічно інвестувала ці кошти у програми, що, перш за все, відповідають її бізнес-стратегії і прив'язувала нематеріальні активи до цих програм, то вигоди для конкурентоспроможності компанії й розвитку суспільства були б значно більшими.

Рішення керівництва компанії *Shell* розмістити нафто-сховища *Brent Spar* у Північно-Атлантичному океані є типовим прикладом невідповідності між стратегією КСВ та практикою компанії. Такого роду рішення підривають ділову репутацію у світі. В результаті компанії *Shell* довелося звернутися по консультації до численних експертів, аби закрити нафто-сховище *Brent Spar*, яке вичерпало свій термін життєдіяльності. Більшість екологічних експертів рекомендували «найбезпечніше» рішення з метою позбутися нафто-сховища – занурити його на глибину. Всесвітня організація із захисту навколишнього середовища *Greenpeace* проводила низку кампаній проти занурення нафто-сховища у 1980-ті роки, щоб запобігти проникненню шкідливих виробничих відходів (діоксину титану), та лобювала заборону «демпінгу» (занурення) нафто-сховища через конвенцію *OSPAR* [8].

У результаті, зазнавши гострої критики з боку лідерів північноєвропейських держав, громадських протестів, руйнування об'єктів компанії, падіння акцій, керівництво *Shell* опублікувало заяву на офіційному сайті про анулювання плану стосовно занурення нафто-сховища. Під час цих подій компанія втратила 40% прибутку [5].

Компанія *Monsanto* є іншим прикладом того, як стратегія КСВ та функції бізнесу можуть підірвати репутацію компанії. В той час як підрозділ КСВ *Monsanto* був залучений в освітню програму з міжнародними неурядовими організаціями з метою вивчення шкідливого впливу генетично-модифікованих організмів у насінні, інші підрозділи компанії продавали продукцію з ГМО в Європі, Бразилії, Індії попри сильну негативну реакцію суспільства. Активістські групи організовували протести шляхом спалювання бавовняних насаджень *Monsanto*, бойкотували продукцію компанії. Крім того, відомі підприємства *Grameen* та *CARE* скасували плани щодо співробітництва з *Monsanto* у проектах Індії, Бангладеш, Танзанії. Проте виробник сільськогосподарської продукції з ГМО продовжує розвивати свою діяльність на міжнародному рівні [3; 4, с. 45]. Отже, як показує досвід відомих компаній, досить рідко маркетинг, виробництво, операційна діяльність та інші функції бізнесу відповідають КСВ програмам. На рис. 1 розкрито деякі типові причини, потенційні наслідки невідповідності між діяльністю бізнесу і КСВ стратегією.

Компанії, що впроваджують довготривалу КСВ стратегію у свою діяльність, досягають ефективного фінансового результату та сприяють суспільному розвитку.

На рис. 2 наведено модель, де показано КСВ компетентність компанії, що може бути використана для більшої узгодженості між КСВ стратегією і бізнес-функціями. Така узгодженість дасть змогу максимізувати соціальну та бізнес-вигоду від КСВ програм та запобігти діям, що руйнують репутацію компанії.

Ключовими елементами моделі в розрізі механізму КСВ є:

1. Визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадянськості та населення). Прикладом компанії, що вико-

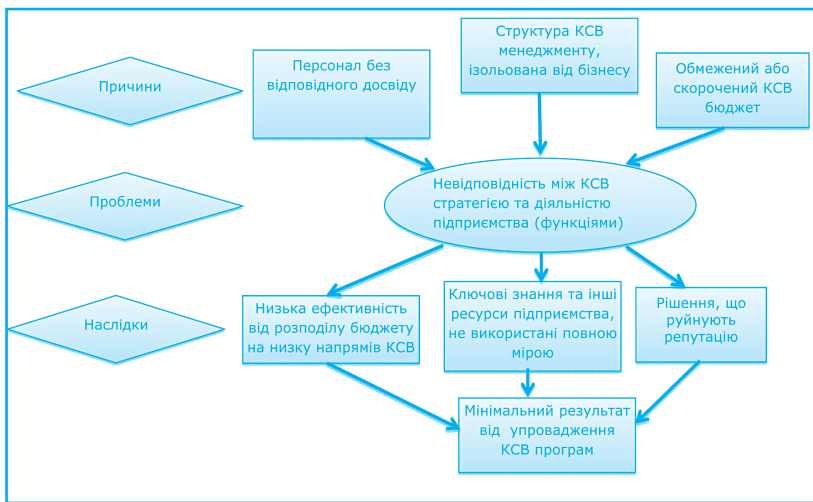


Рис. 1. Причини та наслідки невідповідності між КСВ стратегією підприємства та його функціями  
Джерело: Складено авторами

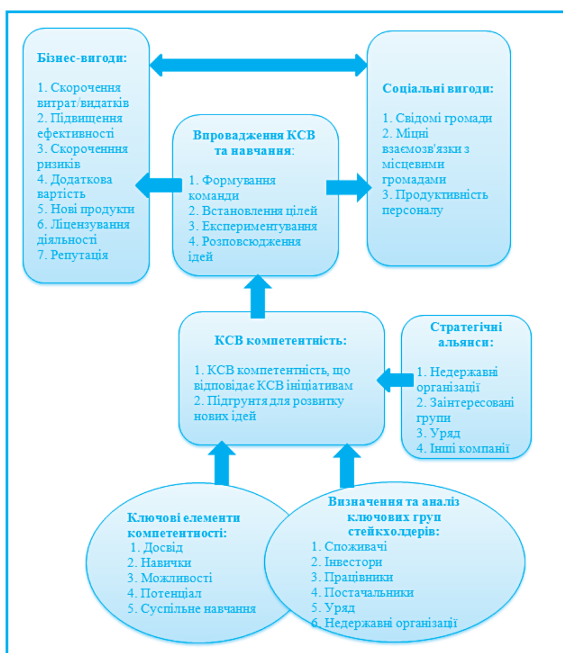


Рис. 2. Модель КСВ компетентності  
Джерело: Складено авторами

ривовувала свій потенціал, є *Enron*. До банкрутства вона була визнана найбільш інноваційною у Сполучених Штатах протягом п'яти років. *Enron* трансформувала свій бізнес від постачання газу через трубопроводи у широко спеціалізований підхід, що включав газову торгівлю, власне виробництво та широку комунікаційну інфраструктуру. Однак не були враховані корпоративні ризики. КСВ програми компанії залишалися досить традиційними. Підприємство вкладало приблизно 1% власного доходу до вирахування податків у благодійні організації, що впроваджували соціальні проекти у США [9].

2. Визначення та аналіз ключових груп стейкхолдерів. Повернімося до прикладу компанії *Monsanto*, яка мала аналізувати групи стейкхолдерів з метою уникнення протиріч між стратегією КСВ та власними бізнес-діями. Такий аналіз дав би можливість застосувати основні навички і знання у біоінженерії, а відтак ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів, тобто акціонерів, споживачів, уряди, недержавні організації, що займаються вирішенням екологічних питань. Менеджери компанії повинні були визначити, яким чином знання з біоінженерії можуть зачекати інтереси деяких груп стейкхолдерів та як ці знання і технології можуть принести їй користь, наприклад вирішити проблему продовольства у країнах, що розвиваються.

3. Стратегічні альянси, що впливають на формування КСВ компетентності компанії (недержавні організації, заінтересовані групи, уряд, інші компанії). Компанії *Chiquita* та *Starbucks* нещодавно сформували стратегічні союзи з екологічними організаціями для сертифікації власної продукції та контролю якості на високому рівні. Програма сертифікації компанії, що має назву «*The Better Banana Project*», встановлює жорсткі екологічні й соціальні норми для фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів, включаючи якість ґрунтів, водне постачання, мінімальний вміст агрохімії, захист екосистеми і справедливе ставлення до працівників [11].

4. Упровадження КСВ та навчання персоналу компанії, що складається із таких етапів: формування команди, встановлення цілей, експериментування, поширення ідей. *Timberland* – гарний приклад компанії, що робить успіхи у співпраці з громадськими групами, операційній діяльності та здійсненні маркетингових функцій. Компанія створила власний офіс для зв'язків із громадськістю (*Social Enterprise*), видала віце-президенту положення, що ґрунтуються на проблемах КСВ і повідомляються безпосередньо генеральному директору. Один віце-президент компанії відповідає за операційну діяльність, інший – за маркетингову. Це дає можливість покращувати та розвивати існуючі навички й розвивати нові знання у сфері КСВ [10].

5. Бізнес-вигоди як результат упровадження КСВ програм (скорочення витрат, підвищення ефективності, зменшення ризиків, створення додаткової вартості та ін.). Прикладом тут є «*The Better Banana Project*» компанії *Chiquita*, що інвестувала приблизно \$20 млн. у програму зі зниження використання гербіцидів на 80%, скорочення дорогих і шкідливих речовин (пестицидів), перебудови складів таким чином, щоб уникнути витоку шкідливих речовин на площі бананових насаджень. Компанія також фінансує живлення ґрунтів, водне постачання, організовує збір та утилізацію відходів, здійснює екологічне і соціальне планування, а також контроль дій [1, с. 13].

6. Соціальні вигоди як похідна та результат упровадження КСВ програм (формування свідомих громад, міцні взаємозв'язки з місцевими громадами, продуктивність персоналу). Освітня програма, організована компанією *IBM*, є одним із прикладів використання КСВ компетентності з метою максимізації вигоди для зміцнення зв'язків із громадами та використання бізнес-потенціалу. *IBM* розробила навчальну модель в університеті Філадельфії, в основу якої покладено технологію розпізнавання мови у про-

цесі навчання дітей, що не розмовляють англійською, різним мовам світу. Ця технологія дала можливість компанії розробляти нові продукти з розпізнавання мовлення, яка породжує неабиякий комерційний інтерес [12].

*Coca-Cola* як велика транснаціональна корпорація все більше впроваджує стратегії КСВ в освітній напрям. Традиційно *Coca-Cola* вкладала значні кошти у співтовариство з освітніми закладами, роблячи акцент на капітальні витрати для шкіл та бібліотек. Останнім часом компанія інвестує у співтовариство зі збереження води, що є необхідним інгредієнтом у всіх її продуктах. Наприклад, *Coca-Cola* вкладала понад \$350 тис. в Китаї для висадження дерев та інших заходів, спрямованих на припинення опустелювання і виснаження ґрунтових вод. Очевидно, що інвестиції *Coca-Cola* в екологічні та інші програми розвитку громад, які допомагають економити воду, будуть на користь як громадам, так і підприємствам, а також сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності компанії [2, с. 8].

**Висновки.** У статті проведено порівняльний аналіз між діяльністю підприємств, які займаються впровадженням СВК, та діяльністю підприємств, що не є соціально відповідальними. Значну увагу приділено питанню про невідповідність між операційною діяльністю та стратегіями деяких підприємств у механізмі КСВ. Це ґрунтується на всебічному огляді моделі СВК. Здійснено порівняння діяльності компанії, що використовують традиційні КСВ стратегії, та тих, що застосовують модель СВК. Наведено фактори, що впливають на успішне впровадження моделі СВК.

У подальших наукових дослідженнях у ході аналізу механізмів КСВ необхідно особливу увагу приділяти соціально відповідальним компетенціям, оскільки системний аналіз дозволяє виявити пряму залежність впливу КСВ на конкурентоспроможність та результати господарської діяльності підприємств.

#### Література

1. Carlton J. Chiquita to Take Part in Environmental Program / J. Carlton // *The Wall Street Journal*. – 2000. – November 16. – P. A3.
2. Chao J. Coke Water Plan Aims to Quench China's Thirst During Drought / J. Chao // *The Atlanta Journal-Constitution*. – 2000. – October 19. – P. D4.
3. Huff E. Protesters successfully shut down [Electronic resource] / E. Huff // *California Monsanto office Wednesday, March 21, 2012*. – Available on: [http://www.naturalnews.com/035348\\_Monsanto\\_protest\\_California.html#ixzz1wosF8cln](http://www.naturalnews.com/035348_Monsanto_protest_California.html#ixzz1wosF8cln)
4. Kluger J. The Suicide Seeds / J. Kluger // *Time Magazine*. – 1999. – February 1. – P. 44–45.
5. Owen P. & Rice T. (1999). *Decommissioning of Brent Spar*. Spon Press. ISBN 0-419-24090-X.
6. Reich R. B. The New Meaning of Corporate Social Responsibility / R. B. Reich // *California Management Review*. – 1998. – Vol. 40:2. – P. 8–17.
7. Exxon Mobile Corporation [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.exxonmobil.com/Corporate/>
8. Ospar Commission [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ospar.org/content>
9. Enron Creditors Recovery Group [Electronic resource]. – Access mode : [www.enron.com](http://www.enron.com)
10. The Timberland Company [Electronic resource]. – Access mode : [www.timberland.com](http://www.timberland.com)
11. Chiquita corporate website [Electronic resource]. – Access mode : [www.chiquita.com](http://www.chiquita.com)
12. IBM corporate website [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ibm.com/us/en/>

Стаття надійшла до редакції 7 червня 2012 року