

## ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Досліджено наукові й практичні проблеми розвитку та реалізації концепції бюджетування соціальної відповідальності. Доведено, що розробляючи стратегію господарської діяльності на всіх напрямках необхідно діагностувати можливість залучення принципів соціально відповідальної діяльності. Визначено послідовність та характеристику формування бюджету соціально відповідальної діяльності промислових підприємств. В результаті дослідження обрано напрями аналізу та оцінки системи управління соціально відповідальною діяльністю та оцінки рівня соціального інвестування.*

*Ключові слова: соціально відповідальна діяльність, бюджет, планування, витрати.*

PAVLYKIVSKA O.

Ternopil National Technical University named after I. Puliuy

## FEATURES OF INTEGRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

*It has been investigated scientific and practical problems of development and realization of the of the social responsibility budgeting concept. It has been proves that when develops a business activity strategy it is necessary to detect the possibility of involving the socially responsible activity principles in every direction. It has been determined consistency and characteristics of the socially responsible activity budget formation on industrial enterprises. It has been performed the analysis of the scientific schools approaches to determining the essence of budgeting, as a result of which budgeting at the enterprise is determined as the process similar to the budget process at the state level and performs on the principles of sequence of assembly, approval, implementation and control monitor the performance of the full range of the enterprise budgets. It is revealed the essence of the intra-firm budgeting as the main element of the strategic management by the enterprises financial resources, moreover development strategy of its financial and economic activity is inseparable with the methodology and tools of internal budgeting. It is chosen in the result of the research directions of analysis and evaluation of the socially responsible activity management systems and evaluation of the social investment level. These methods would all contribute to the demonstrating and evaluating of the scale and degree of the complexity of the policy which is performed by the enterprise on social responsibility.*

*Key words: socially responsible activities, budget, planning, expenses.*

**Постановка задачі.** Тенденції економічного розвитку підприємства можна охарактеризувати соціальним спрямуванням. Це пов'язано із тим, що результат економічної діяльності суб'єкта господарювання полягає не лише в отриманні максимального прибутку, а й у ефективності заходів, спрямованих на довготривале існування та сталий розвиток. Необхідною умовою отримання зазначеного результату є взаємодія трьох складових: бізнесу, держави та суспільства, що неможливо без функціонування інституту соціальної відповідальності.

**Аналіз досліджень та публікацій.** У вітчизняній науці дані питання досліджені в працях О.М. Головінов, Р.А. Грішнова, А.М. Колот, В.І. Куценко, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник. Крім того, значний внесок у розвиток питань соціальної відповідальності здійснили й зарубіжні вчені-економісти: Г. Боуен, К. Девіс, П. Друкер, А. Керрол, М. Портер, М. Фрідман.

**Виділення невирішених частин.** Актуальність дослідження полягає у недостатньому вирішенні як наукових, так й практичних проблем розвитку та реалізації концепції бюджетування соціальної відповідальності. В процесі розвитку концепції соціальної відповідальності з'являлись суперечливі моменти: знаходились як прихильники, так і її противники.

**Формулювання цілей.** Для всестороннього уявлення про теоретичні аспекти концепції розглянемо її генезис. Базовою роботою з проблем соціальної відповідальності є праця Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» [1]. Розглядом аналогічних теорій характеризуються праці А. Керрола. Так, на думку автора, зародження сучасного етапу розвитку соціальної відповідальності припадає на 50-і роки минулого століття, 60-ті роки характеризуються поглибленням змістовної складової поняття, в 70-і роки відбувається поява різних напрямів та форм реалізації даної концепції, 80-і – накопичення знань про соціальну відповідальність та формування її концепції [2, с. 268–295].

«Підприємства мають бути мотивовані ринковими інструментами та прозорими в своїй діяльності перед суспільством; детальний розрахунок та списання частини вартості готової продукції чи послуг на соціальні затрати» – основна суть концепції, запропонованої К. Девісом. На переконання вченого саме держава має створювати умови й бути прикладом соціальної відповідальності. Більше того, компаніям вигідно бути соціально відповідальними, оскільки це сприяє збільшенню їх ринкової вартості [3, с. 174–175].

На противагу вище значеним твердженням можна навести думку М. Фрідмана, який зазначив, що соціальна відповідальність бізнесу полягає лише в ефективному використанні ресурсів з метою збільшення

прибутку та дотриманні «правил гри». Тобто, якщо підприємство не ухилиється від оподаткування, виконує всі задекларовані умови праці (встановлений рівень оплати праці, умови безпеки праці та екології), то його можна вважати соціально відповідальним [4, с. 173–178].

Заслужують на увагу досліджені питання інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в стратегічне управління в роботах П. Друкера і М. Портера. Зокрема, П. Друкер акцентує увагу на тому, що соціальна відповідальність дозволяє досягати більших можливостей, і відкрито висуває ідею про компіляцію відповідальності й фінансових результатів підприємства [5]. М. Портер зазначив: «Підприємства повинні інвестувати в соціальну відповідальність, яку слід розглядати як частину їх бізнес-стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій» [6].

Аргументованою є точка зору, Н. Теленкової, керівника комітету з питань КСВ компанії ЕУ в Україні, яка зазначає: «Надзвичайно важливо те, що в час кризи, непевності та навіть розчарування голос бізнесу в царині сталого розвитку звучить все гучніше, все більш професійно. Цілі КСВ осмислюються та опрацьовуються українським бізнесом. Це вкотре доводить, що шлях сталого розвитку є неминучим для України» [7].

Разом з тим, ефективним механізмом удосконалення процесу управління соціальної відповідальності є бюджетування. Ми поділяємо думку вище зазначених вчених та вважаємо, що концепція соціальної відповідальності має відображати раціональність у, як правило, суперечливих очікуваннях всієї множини зацікавлених сторін, базуватись на принципах сталого розвитку суб'єктів господарювання, з метою отримання ними довгострокових конкурентних переваг.

Здійснені дослідження в даному напрямку, дозволяють стверджувати, що найбільший ефект від соціально відповідальної діяльності проявляється за умови її узгодження з основною місією підприємства. За цих умов, розробляючи стратегію господарської діяльності, на всіх напрямках необхідно діагностувати можливість залучення принципів соціально відповідальної діяльності.

Незаперечним є той факт, що соціальна відповідальність підприємства є невід'ємною складовою взаємовідносин працівника й працедавця, а також стейкхолдерів. Численна інформація щодо даної проблеми лише підтверджує думку про кардинальну зміну світогляду власників та керівників підприємства відносно мети своєї діяльності в розрізі інтересів всіх учасників даного процесу. Навіть враховуючи думки невеликої групи скептиків стосовно щирості намірів світових та національних лідерів СВД, забезпечити своїх працівників не тільки нормативно задекларованими мінімальними соціальними гарантіями, впроваджувати екологічно чисті методи виробництва, приділяти увагу середовищу на територіях розміщення підприємства і т.д., руйнується враховуючи лише той факт, що соціальна відповідальність існує, працює та дає результат.

Витрати на СВД є витратною частиною бюджету підприємства, які закладаються в процесі бюджетування і можуть коригуватися в процесі виконання бюджету. Враховуючи те, що соціальна відповідальність підприємства охоплює цілий спектр питань, таких як інвестиції в забезпечення екологічності виробничого процесу, підтримання соціальної інфраструктури як самого підприємства, так і територіальної громади на території присутності, роботу з персоналом та іншими стейкхолдерами, немає можливості відразу скласти бюджет СВД. Зведений бюджет соціальної відповідальності формується тільки після узгодження статей витрат з інвестиційним бюджетом, виробничим бюджетом та похідними від них, і тільки після цього шляхом перенесення статей витрат з вище вказаних планів створюється бюджет СВД.

Слід зазначити, що грошові потоки, пов'язані із соціальною відповідальністю, підлягають такому ж управлінню, як і всі інші. І в даному питанні інструментарій системи бюджетування цілком підходить для цих цілей. Хоча використання системи бюджетування не може в цих умовах бути ізольованим. Адже навіть, якщо на підприємстві існує окремий підрозділ, що відповідає за соціальну відповідальність, всі спроби надати СВД-менеджерам активну роль в плануванні соціально-орієнтованих витрат, зазнають невдачі. Проте, це не заважає керівництву підприємства вимагати від КСВ-підрозділів періодичний план заходів з приблизною їх кількісною оцінкою, які практично завжди дублюють бюджетні статті інших підрозділів підприємства. Причиною такого явища є те, що бюджети соціальної відповідальності – це завжди статті витрат, вже враховані іншими відділами підприємства, зокрема: різні витрати на персонал, враховані бюджетом PR-департаментів; витрати на нові системи виробництва і управління враховані департаментами розвитку або інвестиційними департаментами; інші заходи, традиційно асоціюються з соціальною відповідальністю (постачальники-покупці), враховані департаментами реалізації та логістики. Стосовно статей витрат на благодійність і утримання соціальної інфраструктури, то вони включаються до зведеного бюджету фінансовим департаментом або іншими департаментами. Це означає, що витрати на СВД по суті мають природу витрат, рідко піддаються фінансовому плануванню.

Разом з тим, основне завдання СВД-менеджменту – формування політики підприємства, спрямованої на постійне нарощування витрат на соціально відповідальне ведення діяльності. Саме в цьому їх основна роль – безперервно націлювати управління всіх рівнів на сталий розвиток. Лише у такий спосіб менеджер з СВД (за потреби підрозділ СВД) матиме можливість впливати на формування загального бюджету підприємства. Оскільки кожен керівник окремого департаменту лобіює інтереси свого підрозділу, або ж плановані витрати навмисно завищуються з метою отримати фінансування в необхідному обсязі, враховуючи, що спочатку закладені витрати будуть все одно зменшені в процесі узгодження.

Значна кількість як теоретиків, так й практиків розглядають бюджет як «фінансовий план дій», відзначають відповідність терміна «бюджет» терміну «кошторис», підкреслюючи тим самим зв'язок процесу оперативного планування як однієї з функцій управління з управлінським обліком.

Формування бюджету соціально відповідальної діяльності промислових підприємств має базуватись на загальних принципах бюджетування, послідовність та характеристика яких наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

## Послідовність та характерні ознаки етапів бюджетування

№	Особливості реалізації етапу	Характерна ознака етапу
1.	Узгодження цілей. Вимагає, щоб процес бюджетування починався «знизу вгору», оскільки керівники нижчих ланок краще володіють ситуацією на ринку, можуть більшою мірою забезпечити досягнення бюджетних показників	після узгодження бюджетних планів, з вище стоячими керівниками, що забезпечують відповідність пропонованого бюджету цілям підприємства; процес планування змінює напрямок і реалізується за схемою «зверху вниз»
2.	Встановлення пріоритету по відношенню до завдання координації етапів бюджетування	забезпечує використання дефіцитних ресурсів для найбільш ефективних програм
3.	Підпорядкованість	кожен підрозділ підприємства планує і відповідає тільки за ті економічні показники, на які воно впливає
4.	Відповідальність	передбачає передачу кожному підрозділу функції контролю за виконанням своєї частини бюджету разом з повноваженнями здійснювати за необхідності координуючі заходи
5.	Сталість цілей	передбачає, що встановлені базові величини принципово не змінюються протягом планованого періоду
6.	Послідовність	передбачає, що бюджет формується відповідно до облікової політики підприємства, яка застосовується послідовно від одного звітного періоду до іншого
7.	Відповідність фінансовому обліку	передбачає формування бюджетних таблиць таким чином, щоб прогнозні дані були ідентичні даними, які знаходять відображення в бухгалтерських проводках, що дозволить не тільки значно полегшити процес складання бюджету, а й досить оперативно здійснювати аналіз його виконання, не створюючи при цьому додаткових інформаційних потоків
8.	Взаємозв'язок техніко-економічних показників	мають місце в бюджетах різних рівнів, що забезпечує узгодженість і наступність вхідних і вихідних параметрів діяльності підприємства

Таким чином, сучасна система внутрішньфірмового планування і управління повинна сприяти комплексному управлінню соціально відповідальною діяльністю. Для цього в межах основних бюджетів доцільно використання кодів, що характеризують соціально відповідальну діяльність всіх підрозділів економічного суб'єкта, щоб можна було отримати загальний індекс «соціальної відповідальності» по підприємству в цілому. А поширення таких принципів бюджетного планування як директивність, регулярність, безперервність, а також формалізація діяльності господарюючого суб'єкта, що охоплює всі сегменти бізнесу, дозволить забезпечити в процесі бюджетування не тільки інтереси власників підприємства, а й інших соціальних партнерів, зацікавлених в довгостроковому співробітництві з підприємством (наприклад, персонал, держава, оточуюче середовище).

Отже, аналіз підходів різних наукових шкіл до визначення сутності бюджетування дозволив зробити висновок, що бюджетування на підприємстві – це не лише система й технологія, а й процес, який схожий до бюджетного процесу на рівні держави та здійснюється на принципах послідовності складання, затвердження, виконання та контролю за виконанням всієї сукупності бюджетів підприємства. Разом з тим бюджетування є одним із найбільш ефективних інструментів управління фінансами. Внутрішньфірмове бюджетування слід розглядати як ключовий елемент стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства, при цьому стратегія розвитку його фінансово-економічної діяльності нерозривна з методологією та інструментарієм внутрішньфірмового бюджетування.

Сучасне підприємство функціонує під впливом зовнішніх факторів, через це мусять ставати інформаційно прозорими та соціально відповідальними. В свою чергу, ця обставина надає підприємству й значні переваги перед конкурентами, а саме покращення фінансових показників, чого так вимагають власники. Конкретними економічними вигодами тут можуть бути від зростання обсягів реалізації продукції та збільшення продуктивності праці до покращення позиції на ринку, зростання вартості підприємства за рахунок підвищення оцінки її репутації, полегшення доступу до інвестицій та послаблення контролю з боку державних органів.

Розглядаючи господарюючий суб'єкт як соціально-економічну систему, пов'язану із зовнішнім середовищем та зацікавленими в ній групами людей, слід зазначити, що при виборі механізму управління підприємством, перш за все, необхідно позиціонувати місце його витрат в багатовимірній системі координат, яка враховує економічну, екологічну та соціальну результативність. Практичний досвід підтверджує, що найбільш ефективне управління соціально відповідальними витратами відбувається на стадії планування, коли оптимізацією бізнес-процесів можна досягти максимально можливої ефективності господарювання.

Планування соціально відповідальної діяльності включає такі основні етапи:

1. Вибір показників оцінки СВД, враховуючи інтереси основних зацікавлених сторін.
2. Розрахунок рівня СВД на основі вибраних показників.
3. Факторний аналіз зміни рівня СВД.
4. Вибір соціальних програм і соціальних інвестицій.

Основними принципами відбору таких показників оцінки СВД, враховуючи інтереси основних зацікавлених сторін, є наступні: очікування партнерів; залежність показників один від одного, що необхідно для коректного факторного аналізу, доступність інформації зі статистичних та галузевих джерел; стійкість обраних показників щодо параметрів часу, можливість застосовувати дані показники для прийняття управлінських рішень з регулювання відносин з соціальними партнерами.

Аналіз діяльності органів управління СВД передбачає оцінку рівня його нормативного забезпечення, структури управління, наявності та оцінка навчальних програм, кількість і типи реалізованих соціальних програм, а також механізми інформування стейкхолдерів про результати реалізації соціальних програм. Стосовно даного напрямку виділяються види оцінки, наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

#### Напрямки аналізу та оцінки системи управління соціально відповідальною діяльністю

Параметри оцінки	Напрями аналізу
Нормативне забезпечення процесу управління СВД	пріоритети соціальної політики підприємства, кодекс поведінки (кодекс етики)
Структура управління СВД підприємства	відділ з питань СВД при раді директорів, група СВД, СВД-менеджер
Програми навчання щодо СВД	наявність навчальних та ознайомчих програм стосовно СВД; процес і методи навчання
Реалізовані соціальні програми	типи реалізованих соціальних програм, їх інструменти, цикл управління соціальними програмами, організація управління соціальними програмами, застосування механізмів зовнішнього адміністрування соціальних програм
Механізми інформування стейкхолдерів про результати реалізації соціальних програм	оцінка ефективності соціальних програм, оцінка рівня ознайомлення із соціальними програмами

Для оцінки здійснюваних підприємством соціальних інвестицій, необхідно використовувати кількісні та якісні індекси соціальних інвестицій. Дані заходи сприятимуть відображенню та оцінці масштабу та ступеню комплексності реалізованої підприємством політики стосовно соціальної відповідальності (табл. 3).

Таблиця 3

#### Напрямки аналізу і оцінки рівня соціального інвестування

Параметри оцінки	Напрями аналізу
Кількісні індекси	Величина соціальних інвестицій на одного працівника, частка соціальних інвестицій в загальному обсязі реалізованої продукції, частка соціальних інвестицій в структурі балансового прибутку
Якісні індекси	Інституційне забезпечення соціальної політики; система обліку соціальних заходів; комплексність здійснюваних соціальних інвестицій

Як відомо, вибираючи для реалізації ту чи іншу соціальну програму та соціальні інвестиції, обмежувальним фактором виступає обсяг фінансових коштів, необхідних на їх реалізацію.

Алгоритм планування СВД формується за допомогою використання базових соціальних нормативів. Вхідною інформацією системи планування є показники основної діяльності в натуральному та вартісному вираженні (наприклад, відношення фонду оплати праці до обсягу реалізації продукції). Потім визначається розмір соціального бюджету як консолідованого соціального пакету працівників підприємства. Співвідношення останнього з ФОП – один із найважливіших соціальних нормативів. Принципи розподілу соціального бюджету залежать від соціальної політики підприємства, його пріоритетів в даній сфері. Не менш важливим нормативом є також розподіл витрат на внутрішню та зовнішню соціальну політику. В процесі дослідження цієї проблеми, ми дійшли висновку, що оптимальне співвідношення може складати 85% на 15%. Враховуючи вище зазначене, представимо алгоритм соціального планування (рис. 1).

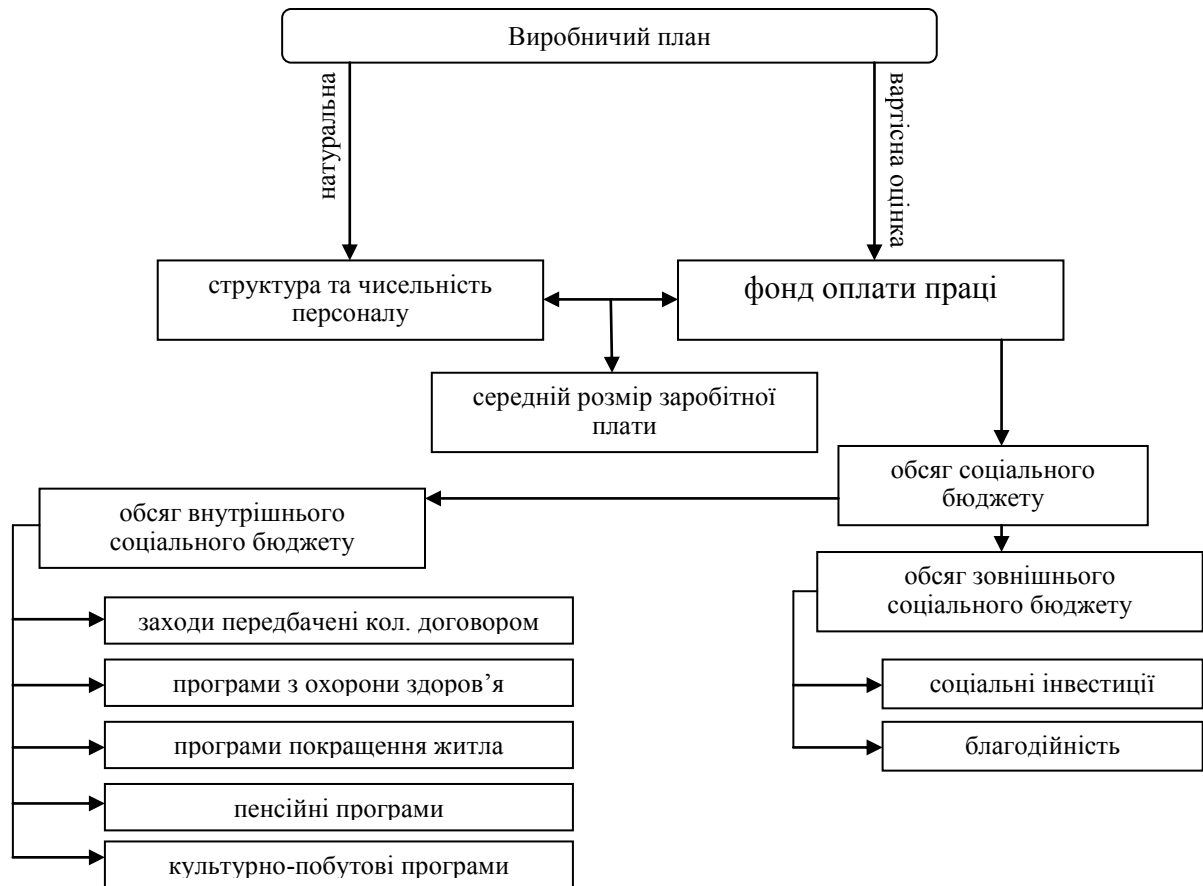


Рис. 1. Схема соціального планування на підприємстві

Окрім цього, найбільший інформаційний масив при плануванні соціального бюджету складає колективний договір. Витрати, необхідні для здійснення основних етапів СВД наведені в табл. 4.

Таблиця 4

## Формування витрат на впровадження основних етапів СВД

Складові СВД	Необхідні витрати	Характеристика та обсяг витрат
Формування документальної бази, її розповсюдження та зберігання стосовно політики СВД	Час співробітників на підготовку документації, оплата консультантів, витрати на публікацію матеріалів	Витрати невеликі. Можливість включення витрат в маркетинговий бюджет
Інформування та навчання персоналу	Час співробітників (інформування насамперед вищої і середньої ланок менеджменту)	Витрати невеликі. Зниження витрат через навчання через внутрішні програми, для невеликих підприємств – участь в семінарах (тренінгах)
Зміна процесів та процедур господарської діяльності з метою відповідності екологічним стандартам	Витрати, пов'язані з технологічною модернізацією	Найбільші витрати, пов'язані з технологічною модернізацією, несуть великі добувні та промислові підприємства. Підприємства, що надають послуги, можуть здійснювати політику чистоти робочого місця, роздільної утилізації сміття і т.п., що не вимагає великих витрат
Забезпечення соціального захисту працівників	Витрати на збереження високої соціальної захищеності працівників	Як правило, ця стаття витрат є найбільшою.
Соціальні програми для території присутності або благодійні програми	Витрати на окремі соціальні програми	Зниження витрат на соціальні програми – цілісна стратегія підтримки, а не відповідь на випадкові звернення. Іншими ефективними способом зниження витрат – конкурсний механізм виділення коштів, а також залучення співробітників і клієнтів для надання допомоги місцевій громаді

З метою забезпечення інформативності процесів планування, обліку та аналізу формування бюджету соціально відповідальної діяльності підприємства (в тому числі і за структурними підрозділами) доцільно здійснювати в такій послідовності:

- оцінка фактичного стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, розвитку його соціальних ресурсів;
- систематизація доходів і витрат на соціально відповідальну діяльність;
- прогноз основних економічних показників (обсяг виробництва і реалізації продукції в натуральному і, вартісному вираженні, потреба в найважливіших видах ресурсів і їх вартість, показники ефективності діяльності і т.д.) і розрахунок щодо них екологічних і соціальних показників діяльності;
- формування кошторисів витрат окремих ресурсів, (матеріальних, трудових, грошових);
- визначення витрат «окремих підрозділів підприємства (основні та допоміжні цехи, об'єкти соціальної сфери);
- виявлення фінансового результату і визначення лімітів фінансування соціально відповідальної діяльності промислового підприємства за рахунок різних джерел;
- оптимізація програми екологічного та соціального розвитку підприємства відповідно до концепції «обмеженості ресурсів» та очікувань зацікавлених сторін.

Повнота реалізації програм СВД залежить від того, як вони сприймаються керівництвом підприємства та як пропагуються її співробітниками. Тому для реалізації успішної політики СВД важливий не тільки обсяг коштів, який витрачається на соціальні програми. Важливо, як підприємство їх витрачає, який отримує результат на одну вкладену гривню.

**Висновки.** На нашу думку, методика бюджетування соціально відповідальної діяльності промислового підприємства повинна бути єдиною незалежно від періоду планування для того, щоб була можливість співставлення запланованих і фактичних даних, а також з найменшими затратами праці переводити довгострокові бюджети в середньо і короткострокові. Різниця методичних прийомів, використовуваних видів розробки довгострокових і короткострокових прогнозів, може полягати в застосованій базі даних, а також ступені її деталізації.

#### Література

1. Bowen Howard R. Social Responsibilities of the Businessman / H.R. Bowen. — N.Y.: Harper & Row, 1953. — 298 p.
2. Carroll, A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A.B. Carroll // Business and Society. — 1999. — N 38 (3). — P. 268–295.
3. Davis, K. Business and Society: Environment and Responsibility / K. Davis, R. Blomstrom. — N.Y.: McGrawHill, 1975. — P. 174–175.
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits / M Friedman/ The New York Times Magazine, September 13, 1970. -P. 173-178.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. — М.: Издательский дом Вильямс, 2000. — 398 с.
7. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. — М.: Издательский дом Вильямс, 2000. — 495 с.
8. Соціально відповідальний бізнес. — офіційний сайт [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://svb.ua/about/history>

#### References

1. Bowen Howard R. Social Responsibilities of the Businessman / H.R. Bowen. — N.Y.: Harper & Row, 1953. — 298 p.
2. Carroll, A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A.B. Carroll // Business and Society. — 1999. — N 38 (3). — P. 268–295.
3. Davis, K. Business and Society: Environment and Responsibility / K. Davis, R. Blomstrom. — N.Y.: McGrawHill, 1975. — P. 174–175.
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits / M Friedman/ The New York Times Magazine, September 13, 1970. -P. 173-178.
5. Druker P.F. Praktika menedzhmenta / P.F. Druker. — M.: Yzdatelskiy dom Vyliams, 2000. — 398 s.
7. Porter M. Э. Konkurentsya / M. Э. Porter. — M.: Yzdatelskiy dom Vyliams, 2000. — 495 s.
8. Sotsialno vidpovidalnyy biznes. — ofitsiyniy sait [Elektronnyi resurs] — Rezhym dostupu: <http://svb.ua/about/history>

Рецензія/Peer review : 16.03.2018  
Надрукована/Printed : 12.04.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Хомин П. Я.