

УДК 005.35:331.104

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-212-219

ПОПЛАВСЬКА О. В.
Хмельницький національний університет**УПРАВЛІННЯ НЕФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В статті проаналізовано теоретичні підходи до класифікації нефінансових ризиків корпоративно-соціальної відповідальності, здійснено спробу визначити причини, наслідки та методи боротьби із негативними наслідками від настання ризиків, пов'язаних із розбіжністю інтересів машинобудівного підприємства та груп впливу на його діяльність. Запропоновано основні етапи формування системи управління нефінансовими ризиками підприємства з точки зору корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: нефінансові ризики, соціальна відповідальність підприємства, управління ризиками, стейкхолдер, система управління нефінансовими ризиками.

POPLAVSKA O.

Khmelnytskyi National University

INFLUENCE OF THE STRATEGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

In the article the theoretical approaches to the classification of non-financial risks of corporate social responsibility, attempts to determine the causes, consequences and methods of combating the negative consequences from the onset of risks associated with the disparity of interests of the machine-building enterprise and groups of influence on its activities analysed. The main stages of the formation of the management system of non-financial risks of the enterprise from the point of view of corporate social responsibility are offered. Machine-building enterprises pay much attention to corporate social responsibility (CSR), which is a promising area for research of scientists, as well as an important priority of practical activity of business entities, as well as representatives of state authorities and non-governmental organizations. The significance of corporate social responsibility is even greater due to its important role in ensuring sustainable development. The main direct effect of the introduction of CSR is the formation of a positive image of the enterprise, the growth of its business reputation, which can be converted into an increase in profits through an appropriate advertising company. However, we would like to focus on a somewhat different kind of CSR effects, namely those that are associated with a reduction in individual and corporate risks. It should be noted that an enterprise implementing a corporate social responsibility policy not only encounters certain barriers, but also solves problem issues (risks): socio-cultural enterprises that support the concept of CSR become more attractive to their stakeholders; political - by introducing the principles of CSR, an enterprise obtains a so-called "license for activity", which recognizes that the enterprise assumes voluntary social responsibilities and, as a result, receives a positive attitude of local authorities; investment - many investors believe that socially responsible enterprises are more secure for investing; financial - according to studies, enterprises that implement CSR-activities for 10 years or more have higher rates than enterprises that do not implement these principles. Timely identification of risks is one of the important stages in managing them, since it allows you to make an effective managerial decision to eliminate them or reduce their negative impact. Each business in the process of its economic activity faces uncertainty, which affects in a certain way on business. In an effort to increase the value of an enterprise, management should know the level of uncertainty, the extent of its impact on business, the potential danger or additional opportunities. This side of activity covers a well-established financial and non-financial risk management system.

Key words: non-financial risks, corporate social responsibility, risk management, stakeholder, non-financial risk management system.

Постановка проблеми. Розвиток економіки актуалізує проблеми формування соціальної відповідальності підприємств. З цього приводу міжнародні співтовариства вдаються до заходів, які спрямовано на розвиток партнерства між державою та бізнесом, роботодавцями та працівниками і ґрунтуються на забезпечені прав людини. В останні роки в Україні зростає інтерес до соціальної відповідальності, що пов'язано як з політичними, так і з економічними причинами. Українські підприємства зацікавлені у своїй стійкості й намагаються знайти спільну мову з суспільством, через реалізацію соціально орієнтованого управління, оскільки постійно знаходяться на межі визначення доцільності реалізації соціальних проектів та небезпек, які вони приховують. Вірогідність виникнення однієї з ситуацій тісно пов'язана з поняттям невизначеності та категорією «ризик», адже ризик – це економічна категорія, яка відображає результат реалізації обраного рішення у вигляді успіху, невдачі або відхилення від поставленої цілі у ході діяльності з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різнобічним аспектам забезпечення соціальної відповідальності підприємств присвячені фундаментальні праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, як Дж. Акерлоф, Н.В. Балабанова, Г. Боуен, С.Ю. Гончарова, Л.А. Грицина, П. Друкер, Н.В. Зубаревич, С.М. Ілляшенко, А.М. Колот, Ф. Котлер, Н.О. Кричевський, О.О. Лазаренко, К. Левін, С.Є. Литовченко, Є.В. Міщенін, Р.М. Нуреєв, К.Е. Оксінойд, М. Порттер, Р.Ф. Пустовійт, П.В. Тархов, О.С. Телетов, М. Фрідмен, А.Є. Чирикова, А.В. Шевчук та ін. У той же час, незважаючи на наявність робіт з окремих аспектів обраної теми, комплексному аналізу розробки системи управління нефінансовими

ризиками корпоративної соціальної відповідальності підприємства приділена недостатня увага, що й обумовило тематику дослідження.

Метою дослідження є вивчення системи наукових та теоретичних підходів до управління нефінансовими ризиками з точки зору корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Машинобудівні підприємства значну увагу приділяють корпоративний соціальній відповідальності (КСВ), що є перспективним напрямом досліджень науковців, а також важливим пріоритетом практичної діяльності як суб'єктів підприємництва, так і представників державної влади та громадських організацій. Значення корпоративної соціальної відповідальності ще більше зростає у зв'язку з її важливою роллю, яку вона відіграє у забезпеченні сталого розвитку.

Оскільки на даному етапі розвитку корпоративна соціальна відповідальність реалізується суб'єктами підприємництва переважно на добровільних засадах, то для її розвитку важливе усвідомлення останніми переваг від КСВ. До таких переваг від впровадження програм соціальної відповідальності для машинобудівних підприємств слід віднести:

- підвищення ефективності процесів виробництва, які породжують необхідність пристосування до технологічних та екологічних стандартів; однак, розгляд проблеми технологічної стандартизації в контексті корпоративної соціальної відповідальності, на наш погляд, не зовсім вправданий;
- підвищення мотивації та продуктивності праці працівників;
- поява психологічних факторів мотивації;
- підвищення ділової та загальносуспільної репутації підприємства, що зменшує ризики можливої втрати ринків.

Основний прямий ефект від запровадження КСВ полягає у формуванні позитивного іміджу підприємства, зростанні його ділової репутації, що може бути конвертовано у зростання прибутків через відповідну рекламну компанію. Проте нам хотілось би акцентувати увагу на дещо іншому різновиді ефектів від КСВ, а саме таких, які пов'язані зі зменшенням індивідуальних для підприємства та суспільних ризиків.

В контексті індивідуальних ризиків підприємств варто погодитися з думкою про те, що поліпшення екологічних процесів у компаніях сприяє оптимізації ризиків, які пов'язані з чинниками поступального розвитку в умовах ринкової нестабільності та невизначеності [1]. Дійсно, ризики пов'язані з проблемами використання відтворювальних та, особливо, не відтворювальних природних ресурсів, відіграють все більшу роль як в діяльності окремих підприємств, так і позначаються на глобальних світових тенденціях. Але варто звернути також увагу на вплив корпоративної соціальної відповідальності на соціальні ризики. Проблема соціальних ризиків пов'язана з існуванням об'єктивної нерівномірності в рівні добробуту окремих соціальних верств (або категорій персоналу на мікрорівні). На наш погляд, сам факт існування нерівномірності не є катастрофічною проблемою, оскільки тим самим створюється потенціал для розвитку. Проте критично важливим є рівень такої нерівномірності та дієвість механізмів, що сприяють зняттю соціальної напруги. В цьому контексті доводиться констатувати, що в Україні існують дуже істотні проблеми. По-перше, вони стосуються критично сильного розшарування суспільства за рівнями доходів. По-друге, це перебування значної частини населення за межею бідності. По-третє, це руйнування елементів соціальної інфраструктури, які були успадковані Україною.

Перекладати на державу вирішення всіх соціальних проблем сучасного суспільства теж не доводиться, оскільки державний механізм має свої жорсткі обмеження. За таких умов вбачається необхідність пошуку альтернативних механізмів зняття соціальної напруги, серед яких найперспективнішим виглядає корпоративна соціальна відповідальність. Її перевагою є універсальність та гнучкість такого механізму, здатність вирішувати широке коло питань та сприяти виникненню синергетичних ефектів.

Підприємства постійно знаходяться в пошуку нових методів та інструментів впливу на основні групи стейкхолдерів, оскільки якість взаємозв'язку між зацікавленими організацією сторонами та підприємством відображається на фінансових показниках. Основним джерелом формування ділової репутації підприємства є його корпоративна соціальна відповідальність. КСВ-діяльність має певні ризики, процес їх виявлення та управління є дуже важливим, оскільки дозволяє зрозуміти можливі втрати від реалізації ризиків та вчасно запобігти їм.

Існують наступні ризики при здійсненні КСВ-діяльності: ціновий тиск; ризик, пов'язаний з управлінням персоналом; втрата репутації; зайві матеріальні витрати. В табл. 1 представлена характеристика ризиків, викликаних КСВ-діяльністю, та спосіб їх зниження. Слід відмітити, що підприємство, яке впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності, не тільки стикається з певними перепонами, але й вирішує проблемні питання (ризики): соціокультурні – підприємство, яке підтримує концепцію КСВ, стає більш привабливим для своїх стейкхолдерів; політичні – впроваджуючи принципи КСВ, підприємство отримує так звану «ліцензію на діяльність», яка вбачає, що підприємство бере на себе добровільні соціальні обов'язки, і, як результат, отримує позитивне ставлення місцевих органів влади; інвестиційні – багато інвесторів вважають, що соціально відповідальні підприємства є більш безпечними для інвестування; фінансові – згідно з дослідженнями, підприємства, які реалізують КСВ – діяльність протягом 10 років та більше, мають показники вищі, ніж підприємства, які не впроваджують цих принципів. Вчасне визначення ризиків – це один з важливих етапів управління ними, оскільки дозволяє приймати ефективне управлінське рішення стосовно їх ліквідації або зниження їх негативного впливу.

Таблиця 1

Можливі ризики під час здійснення КСВ-діяльності

Назва ризику	Характеристика	Спосіб зниження
Ціновий тиск	Підприємство, яке займається корпоративною соціальною діяльністю, підвищує ціни на послуги для того, щоб покрити дані витрати. Підприємства, які не займаються КСВ-діяльністю, можуть не підвищувати ціни на аналогічні послуги.	Надання більш широкого пакету послуг
Управління персоналом	Залучення співробітників до КСВ-діяльності може привести до зниження продуктивності праці	Рациональний розподіл КСВ-проектів між співробітниками, які на даний момент не мають важливих проектів
Втрата репутації	Проекти, які мають дискримінаційний характер, можуть привести до втрати репутації	Відповідально підходить до вибору проекту, аналізувати їх напрямок в цілому
Зайві матеріальні витрати	Компанія намагається реалізувати різні соціальні проекти, але через відсутність точної системи впровадження цих проектів в життя можуть з'явитися небажані матеріальні витрати	Переймати досвід у зарубіжних компаній та організацій, які вже реалізовували аналогічні проекти.

Кожне підприємство в процесі своєї господарської діяльності стикається з невизначеністю, що впливає певним чином на бізнес. Прагнучи збільшити вартість підприємства, керівництво має знати рівень невизначеності, міру її впливу на бізнес, можливу небезпеку або додаткові можливості. Цей бік діяльності охоплює налагоджена система управління фінансовими та нефінансовими ризиками.

Існує чимало міжнародних стандартів і методик з рекомендаціями організацій процесів управління як фінансовою, так і нефінансовою складовою бізнесу. Серед них стандарти управління ризиками (ERM COSO, FERMA), стандарти управління безперервністю бізнесу, стандарти із соціальної відповідальності, аудиту та звітності (AA 1000, GRI — G3), принципи корпоративного управління ОЕСР, система збалансованих показників (BSC) та багато інших. Ці документи об'єднують питання взаємодії із зацікавленими сторонами.

Відвертість у взаємодіях із зацікавленими сторонами скорочує невизначеність та знімає нефінансові ризики для підприємства. До нефінансових ризиків належать політичні, соціальні, кадрові, ризики репутації, екологічні ризики, ризики державного регулювання, ризики корпоративного управління тощо. Мірою збитку або вигоди у випадку прояву нефінансових ризиків слугує не тільки прямий вплив на прибуток від діяльності та вартості акцій підприємства, але на репутацію і розвиток людського капіталу як основні нематеріальні активи.

Джерелами настання ризиків для соціально-відповідального підприємства є відносини з основними стейкхолдерами, серед яких можуть бути постачальники, персонал підприємства, керівництво, органи державної влади тощо. Через те, нефінансові ризики доцільно розподілити на дві групи: ризики, що генеруються зовнішнім середовищем та внутрішнім оточенням.

Отже, розглянувши джерела ризиків більш докладно, при цьому звертаючи особливу увагу на чотири групи ризиків, що є найбільш важливими не лише для соціально відповідального, але й для будь-якого підприємства, нами виявлено такі:

- управління персоналом підприємства, що є центральною внутрішньою зацікавленою групою;
- діяльність топ-менеджерів підприємства;
- взаємодію зі споживачами, які є основною зовнішньою зацікавленою групою і які споживацьким вибором забезпечують подальше функціонування підприємства та можливість проведення соціальних заходів;
- взаємодію із групами тиску та ЗМІ, які здатні впливати на асиметрію інформації щодо властивостей продукції та особливостей функціонування підприємства.

Пропонуємо розпочати аналіз з внутрішньофірмових ризиків [2]. У разі, коли власники та менеджмент підприємства складають різні групи, може мати місце такий ризик, як недалекоглядність власників чи акціонерів підприємства. Інтереси власників полягають в отриманні вигоди та у низці випадків можуть скеровуватися на швидкий прибуток, тоді як менеджмент компанії повинен ставити перед собою цілі довгострокового розвитку (в тому числі пов'язані з соціальною відповідальністю).

Подібна розбіжність посилюється з розвитком фондового ринку та поширенням так званого «масового акціонера», який не володіє повною інформацією про підприємство і може позбутися цінних паперів у будь-який момент. Оскільки власники здатні впливати на призначення керівництва підприємства, то вони можуть ігнорувати соціально відповідальні заходи, приділяючи увагу втіленню управлінських рішень, що приносять швидкий дохід [3].

Також серед джерел ризику можна вказати недосконалість внутрішнього соціального аудиту, що проводиться представниками підрозділу відповідального за розробку заходів соціальної спрямованості. Значною проблемою є недостатній професійний рівень спеціалістів для проведення соціального аудиту за повної відсутності ефективної системи підготовки соціальних аудиторів [4]. Ситуація може погіршуватися тим, що процес впровадження принципів соціальної відповідальності не є основним для будь-якого підприємства і характеризується низкою особливостей:

- за відсутності належної підтримки керівництва, діяльність спеціалістів з соціальної відповідальності сприймається представниками інших відділів як формальність та може ігноруватися;
- найбільш компетентною та поінформованою групою, що може належним чином оцінити соціальну діяльність підприємства і, зокрема, власну роботу, є представники саме цього підрозділу;
- існують особисті зв'язки між керівниками контролюючих та перевірних підрозділів підприємства.

В таких умовах існує ризик навмисного спотворення результатів власної діяльності з боку відповідального персоналу чи перекладання відповідальності на представників інших підрозділів. Для великих підприємств важливими є соціальні ризики, пов'язані з діяльністю суміжних підприємств (дочірніх підприємств, материнської компанії, підприємств, що входять до того ж об'єднання, що і досліджуване). Ризик в такому випадку пов'язаний з тим, що суміжне підприємство може діяти неетично в ході переслідування власних цілей і завдавати шкоди іншому підприємству внаслідок того, що групи впливу переноситимуть негативне враження від підприємства-порушника до усіх підприємств, пов'язаних з ним.

Також важливою групою внутрішньофіrmових ризиків є ризики, пов'язані з управлінням персоналом підприємства. Важливість саме цих ризиків пояснюється тим місцем, яке займають працівники підприємства у втіленні соціальних ініціатив, а також тим, що внутрішні соціальні ініціативи, в першу чергу, спрямовуються на персонал підприємства.

Говорячи про особливості управління персоналом підприємства, слід звернути увагу на декілька аспектів. По-перше, це складність оцінки роботи працівників. В умовах неповної поінформованості керівника про обсяги роботи, необхідної для досягнення результату, існують можливості для зниження її ефективності. Також подібна ситуація спостерігається у тому випадку, коли важко виміряти внесок окремого працівника у колективному результаті.

Другим аспектом, пов'язаним з неможливістю простежити ефективність роботи, є невідповідність оплати праці окремих працівників їхній роботі, що здатна призвести до зниження ефективності роботи навіть відповідальних працівників. Таким чином, працівники підприємства можуть саботувати роботу, якщо вони вважають, що їх праця не оцінюється адекватно, а система оплати урівнює заробітки тієї частини персоналу, що працює відповідально, з заробітками невідповідальних працівників.

Третім аспектом є складність моніторингу ефективності роботи персоналу, а в окремих випадках і значні витрати на його проведення, що зумовлює таку ситуацію, за якої працівники в певних межах неконтрольовані і діють відповідно до власних інтересів, що не співпадають з інтересами керівництва. Okрім цього є певні межі моніторингу, пов'язані з правами працівників, погіршенням психологічного клімату та обмеженою корисністю отриманої інформації, а значить, і недоцільністю її отримання.

Всі перелічені вище аспекти управління персоналом утворюють можливості для реалізації ризиків та обумовлюють складність утворення ефективної системи стимулів, яка дозволятиме повністю використовувати потенціал працівників, адекватно оцінювати ефективність робочих зусиль та створювати умови для заохочення відповідальної роботи.

Тепер розглянемо ризики, що пов'язані з зовнішнім оточенням соціально-відповідального підприємства. Важливу групу ризиків складають ризики, пов'язані з діяльністю державних органів влади. Розходження інтересів у цьому випадку може бути достатньо великим. Це пояснюється тим, що підприємство, в першу чергу, орієнтується на досягнення економічних цілей, в той час як органи влади орієнтуються на цілі суспільного розвитку. У цьому випадку конфлікт може полягати в надмірній регуляції та прагненні за рахунок підприємства вирішити соціальні проблеми регіону.

Серед внутрішніх ризиків підприємства наводилась недосконалість внутрішнього аудиту. Існує аналогічна група ризиків, які пов'язані з недосконалістю соціального аудиту, що проводиться сторонніми організаціями. Серед причин недосконалості може бути певна економічна залежність фірми-аудитора від підприємства (у разі якщо та є значущим клієнтом), а також поступове встановлення з часом зв'язків між підприємством та компанією-аудитором, що призводить до спрощення процедури аудиту соціальної відповідальності. Це може мати наслідками те, що аудитори ігноруватимуть певні невідповідності, які мають місце на підприємстві, а також до того, що працівники підприємства, яке перевіряється, впливатимуть на процедуру проведення аудиту [5].

Серед зовнішніх ризиків слід вказати ризики, пов'язані з діяльністю постачальників підприємства та підприємств-аутсорсерів. Зазвичай, підприємство, що функціонує за принципами соціальної відповідальності, має обмежений вплив на підприємства, з якими взаємодіє в процесі виробничої діяльності. Ситуація може погіршуватися у тому випадку, коли для галузі, у послугах або продукції якої має потребу соціально відповідальне підприємство, нехарактерне поширення подібних цінностей. Okрім того, навіть в випадку знаходження соціально відповідального партнера, підприємство не застраховане від того, що після налагодження співпраці компанія-партнер буде дотримуватися взятих на себе раніше соціальних зобов'язань.

Однак найбільш суттєве значення в площині інформаційної асиметрії мають такі зовнішні джерела ризиків, як особливості інформаційної взаємодії підприємства та споживачів, а також розбіжність інтересів підприємства та груп впливу. Джерелом ризиків, що виникають при взаємодії підприємства та споживачів, може виступати залежність підприємства-виробника від ключових споживачів чи їхніх груп. Особливо

актуальним це є для великих промислових підприємств, які спеціалізуються на складній продукції, споживачами якої є декілька великих клієнтів [2].

Можливість виникнення ризиків, пов'язаних із розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу (супільніх, екологічних організацій, ЗМІ), пояснюється низкою особливостей, які відображені на рисунку 1. Таким чином суттєва розбіжність інтересів між підприємством та групами впливу, значна довіра суспільства до ЗМІ та недосконалі механізми інформування соціуму створюють підґрунтя для посилення інформаційної асиметрії та реалізації ризиків. Як слідує з проведеного аналізу, ризики соціально відповідального підприємства характеризуються багатовимірністю та різноманітністю форм. Усі вони здатні негативним чином впливати на його діяльність і можуть призвести до негативних наслідків. Усунення вище вказаних ризиків вимагає створення та впровадження захисних механізмів. До основних шляхів локалізації на усунення негативних ризиків слід віднести наступні методи: підвищення якості внутрішнього та зовнішнього аудиту за рахунок навчання персоналу та використання послуг декількох аудиторських компаній; програми співробітництва з органами влади у вирішенні соціальних проблем регіонів присутності; проведення соціального діалогу з представниками основних груп впливу; внесення вимог з дотримання принципів соціальної відповідальності до угод, що регламентують діяльність сторонніх організацій серед яких постачальники, аутсорсери, суміжні підприємства, що входять до одного об'єднання з підприємством-виробником, а в окремих випадках споживачі; проведення соціального аудиту основних партнерів підприємства; удосконалення оплати праці персоналу підприємства та моніторинг ефективності роботи працівників; підвищення відповідальності топ-менеджменту підприємства [2].

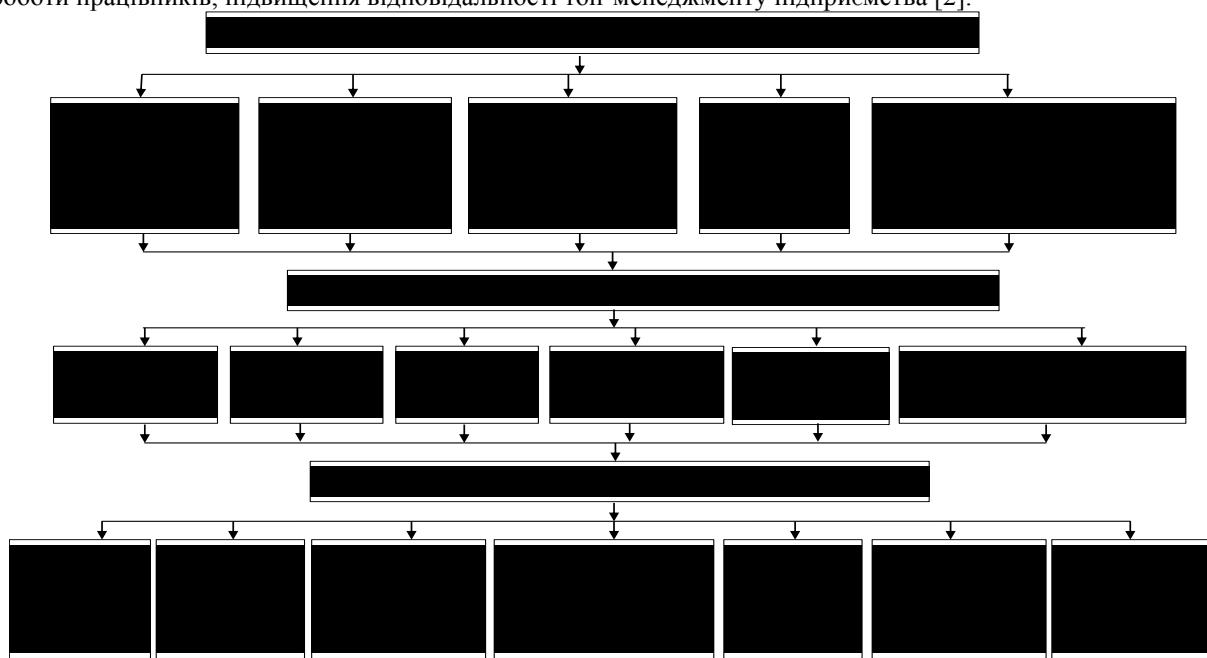


Рис. 1. Характеристика причин, наслідків та методів боротьби із негативними наслідками від настання ризиків, пов'язаних із розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу

Використовуючи проведений вище аналіз нефінансових ризиків соціально-відповідального підприємства, окреслимо методи локалізації ключових груп ризиків, що були виділені нами раніше. До основних заходів, здатних елімінувати ризики, що пов'язані з персоналом підприємства, відносяться:

1. Утворення ефективної системи матеріального стимулювання, що полягає у виплаті заробітної плати залежно від досягнутих результатів. Можливі складнощі полягають у наступному:

- для деяких видів роботи характерна ризикованість у досягненні результатів; введення подібної системи оплати праці призведе до пригнічення ініціативи, тому що персонал, не бажаючи ризикувати, буде обирати безризикові і менш ефективні методи досягнення результатів;

- система оплати праці повинна передбачати отримання рівного граничного доходу при рівності граничного продукту, а не при рівності затрачених граничних зусиль. Однак говорячи про колективну працю, навіть за можливості виміру отриманого результату постає питання оцінки вкладу окремих працівників в його досягнення;

- іноді значні зусилля персоналу докладаються саме на утримання досягнутих раніше позицій. Окрім цього має місце нерівномірність докладання зусиль, обумовлена зовнішніми чинниками (діловими циклами, сезонними факторами, особливостями виробництва).

2. Моніторинг та контроль за діями персоналу. Крім обсягу роботи об'єктом контролю може виступати дисципліна працівників, термін виконання завдань, час, проведений на робочому місці та інше. Однак не дивлячись на те, що сучасні технології дозволяють проводити контрольні заходи з мінімальним

дискомфортом для персоналу, витрати на їх проведення мають наслідком не стільки покращення ефективності роботи, скільки отримання необхідної інформації щодо її оцінки. Іншою проблемою є необхідність співставлення витрат на моніторинг та контроль (витрати на технологічні засоби та оплату роботи працівників відповідних підрозділів) з втратами ефективності роботи персоналу, а також вигодами, що будуть отримані внаслідок контрольних заходів.

3. Заробітна плата (соціальний пакет) вища ніж середня у галузі. При середньогалузевій оплаті праці працівник розуміє, що за умови втрати робочого місця в новій компанії він може отримати таку ж оплату праці, як і на теперішньому місці роботи. Проте, виплачуточі високу заробітну плату або забезпечуючи значний соціальний пакет, підприємство робить звільнення більш затратним для працівника. На відміну від витрат на моніторинг і контроль витрати на виплату високої заробітної плати безпосередньо стимулюють ефективність праці. Цей метод може бути ефективним у випадку, коли має місце нечисленність персоналу, а витрати на моніторинг та контроль є суттєвими [6]. Перешкодою втілення цього методу є збільшення заробітної плати на інших підприємствах галузі. Наслідком поширення цієї практики буде втрата стимулюючої функції заробітної плати, а також зменшення робочих місць в галузі внаслідок зростаючого безробіття.

4. Зростання заробітної плати у часі. Цей механізм є аналогом методу підвищення заробітної плати і примушує працівника більше цінити робоче місце із плином часу. Даний метод є більш справедливим, ніж наведений вище, оскільки пов'язує збільшення заробітної плати з набутим досвідом. Його недоліком є те, що існує ризик формування звичок опортуністичної поведінки на початковому етапі роботи працівника, коли заробітна плата відносно невелика.

5. Освіта та навчання працівників. Принайманні персоналу значна увага приділяється отриманій освіті. Можна сказати, що робітники за допомогою документів про освіту подають ринковий сигнал роботодавцю, а ймовірність отримати роботу саме після закінчення навчання в навчальному закладі значно зростає [7]. Більш здібні робітники отримують кращу освіту і підприємство буде наймати саме їх. Ризиком в цій ситуації може бути невідповідність між знаннями та оцінками в свідоцтві про освіту. Щоб запобігти такій ситуації, підприємство може вдаватися до таких заходів соціальної відповідальності, як додаткове навчання працівників та участь у підготовці майбутніх робітників підприємства.

Серед заходів, що сприяють зниженню ризиків, пов'язаних з необачністю рішень керівництва і примушують менеджерів керуватися довгостроковими цілями розвитку, є введення на підприємстві інституту партнерства. Факторами, що сприяють усуненню ризиків з боку керівників підприємства, є не просто участь у прийнятті управлінських рішень, а й участь у розподілі прибутку та зобов'язання з відшкодування спільних витрат [8]. Серед недоліків цього методу – обмеження по кількості партнерів, а в деяких випадках необхідність наймання сторонніх менеджерів, які, принайманні на деякий термін, будуть виключені з партнерських відносин.

Ще одним заходом щодо усунення ризиків, пов'язаних з розбіжністю короткострокових цілей масових власників цінних паперів та довгострокових цілей керівництва, є наділення різних груп власників різними правами на отримання дивідендів та правами на прийняття рішень стосовно розвитку підприємства. Правом голосувати наділені акціонери, серед яких зазвичай знаходяться представники топ-менеджменту, натомість утримувачі облігацій мають першочергове право на отримання частини прибутку. Це обмежує власників облігацій у розмірі отриманого прибутку і в засобах впливу на управлінські рішення, а також робить акціонерів остаточними одержувачами прибутку, що заохочує їх діяти найбільш ефективним у довгостроковому періоді способом.

Отже, введення топ-менеджменту до складу акціонерів та наділення акціонерів правом приймати рішення має наслідком стабільний розвиток підприємства, приділення уваги комплексу соціально-економічних цілей і, в довгостроковому періоді, збільшення прибутку [9, с.707]. Основними недоліками цього методу є фіксована величина виплат утримувачам облігацій, що може змусити їх шукати більш прибуткові варіанти вкладення інвестицій, а також те, що може існувати частина акціонерів, які маючи вплив на прийняття управлінських рішень будуть переслідувати цілі швидкого збагачення.

Говорячи про методи уникнення ризиків, пов'язаних з зовнішнім оточенням, більш детально зупинимося на особливостях співпраці з групами впливу та споживачами продукції. Усунення ризиків викликаних розбіжністю інтересів підприємства з групами впливу та споживачами може бути досягнуто декількома методами, які відображені у таблиці 2.

Таким чином, для соціально відповідального підприємства існує більш широке коло заходів із нейтралізації вище зазначених ризиків, що є безсумнівною перевагою у порівнянні з підприємствами, які ігнорують соціальну відповідальність. Адже, чітко побудована система взаємин із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства є предметом управління нефінансовими ризиками.

Нефінансові ризики мають певну особливість — за значної вірогідності настання ризикової події вони можуть призводити до значного збитку. Нефінансові ризики більшою мірою індивідуальні і не мають універсального рішення. Метою управління нефінансовими ризиками на підприємстві є підтримування стратегії розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі з урахуванням балансу інтересів зацікавлених сторін. Основними принципами управління слід вважати:

- обов'язковість використання стейхолдерівського підходу в системі управління ризиками, тобто на базі діалогу із зацікавленими сторонами для розуміння їх інтересів, впливу на їх вибір поведінки, пошук взаємовигідних рішень;

- необхідність спеціальної роботи з формування соціального капіталу підприємства у вигляді підвищення потенціалу взаємодовіри та взаємодопомоги.

Таблиця 2

Характеристика методів усунення ризиків, викликаних розбіжністю інтересів підприємства

Розбіжність інтересів підприємства з групами впливу	Розбіжність інтересів підприємства зі споживачами продукції
пошук множини соціальних проблем, які є вагомими для підприємства і найбільш пріоритетними для груп тиску, а також формування заходів щодо їх вирішення;	проведення заходів для подолання інформаційної асиметрії з боку підприємства, а також створення умов для отримання об'єктивної інформації у тому випадку, якщо споживач забажає нести витрати на подолання інформаційної асиметрії;
взаємовигідне співробітництво між підприємством та суспільними організаціями, у якому зазвичай підприємство виступає джерелом ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових), а суспільні організації приймають на себе організаційні зобов'язання та забезпечують досягнення поставлених цілей;	моніторинг благонадійності споживачів;
формування інформаційних повідомлень, що об'єктивно освітлюють діяльність підприємства за рахунок взаємодії зі ЗМІ, підготовки соціальних звітів, участі у конкурсах та рейтингах соціальної відповідальності, створення умов для коректного освітлення діяльності підприємства.	вправлення недосконалостей контракту та запобігання двоякому трактуванню пунктів угоди;
	внесення до угоди положень щодо заборони використання продукції у цілях, що суперечать принципам соціальної відповідальності;
	введення до контракту положень, що стосуються соціальної відповідальності і які є досяжними для більшості благонадійних клієнтів (з метою запобігання їх несприятливому відбору).

Безпосередньо процес управління нефінансовими ризиками є системним і безперервним. У центрі цього процесу знаходяться стейхолдери, що визначені підприємством. За результатами діалогу з ними виявляються основні проблеми, ідентифікуються ризики та розробляється план реагування. Система управління нефінансовими ризиками базується на взаємодії із зацікавленими сторонами від установлення стратегічних цілей до аудиту звітності та подальшого вдосконалення всієї системи. Система управління нефінансовими ризиками має кілька підсистем відповідно до кількості стратегічних цілей.

Впровадження системи управління нефінансовими ризиками на підприємстві відбувається поетапно, що відображене на рис. 2. Спочатку розробляється політика підприємства в галузі управління нефінансовими ризиками, де зазначаються фундаментальні моменти та розробляється понятійний ряд системи.

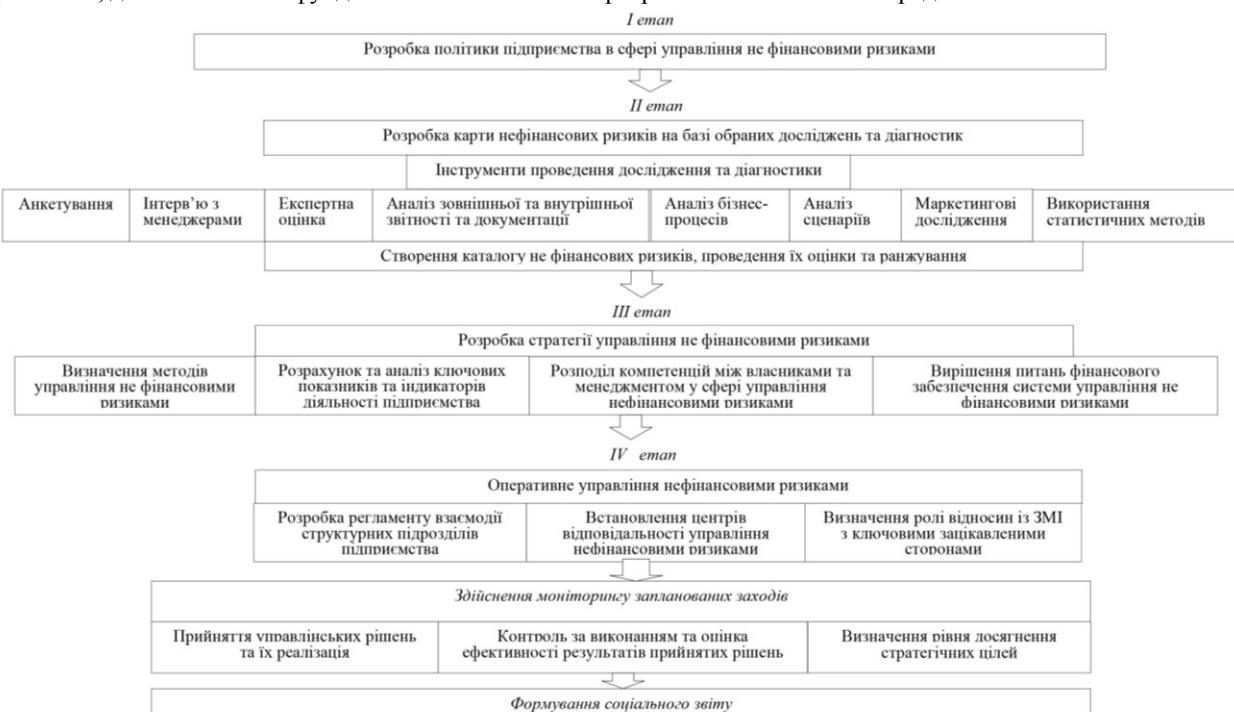


Рис. 2. Система управління нефінансовими ризиками підприємства з точки зору корпоративної соціальної відповідальності

На другому етапі створюється карта нефінансових ризиків на базі різноманітних досліджень і діагностик. Як інструменти застосовуються такі, як анкетування, інтерв'ю з менеджерами, експертна оцінка, аналіз зовнішньої і внутрішньої звітності та документації, аналіз бізнес процесів, аналіз сценаріїв, маркетингові дослідження, статистичні методи, аналіз погроз, дерево подій та таке інше. Складається каталог нефінансових ризиків, проводиться їх оцінка та ранжування. Зміст карти нефінансових ризиків приймається керівництвом.

Далі розробляється стратегія управління нефінансовими ризиками, в якій визначаються методи управління нефінансовими ризиками, ключові показники та індикатори діяльності підприємства, розподіл компетенції між власниками та менеджментом у сфері управління нефінансовими ризиками, вирішуються питання фінансового забезпечення системи управління нефінансовими ризиками.

Оперативне управління нефінансовими ризиками включає розробку комплексу заходів і проектів з управління цими ризиками. На цьому етапі розробляються регламенти взаємодії структурних підрозділів підприємства, які беруть участь у процесі управління нефінансовими ризиками, уstanовлюються центри відповідальності управління нефінансовими ризиками, визначається роль відносин з засобами масової інформації та ключовими зацікавленими сторонами.

Управління нефінансовими ризиками супроводжується моніторингом виконання запланованих заходів та оцінкою ефективності їх управління, рівнем досягнення стратегічних цілей. Логічним етапом управління нефінансовими ризиками є нефінансова звітність.

З впровадженням в управління підприємством системи корпоративної соціальної відповідальності особливого значення набуває весь спектр робіт з підготовки та випуску нефінансового звіту, який ще може називатися соціальним звітом або звітом у галузі сталого розвитку. Процес складання нефінансового звіту дає можливість аналізу управління нефінансовими ризиками, а також керівництву підприємства мати широку картину нефінансової складової бізнесу.

Висновки. Результативність управління нефінансовими ризиками з точки зору корпоративної соціальної відповідальності можна визначити за такими досягненнями: підприємство сприймається ринком і суспільством як соціально відповідальне; керівництво передбачає зміни, які впливають на репутацію підприємства та реагує на них; мінімізується вплив внутрішніх і зовнішніх причин, що впливають на імідж і репутацію підприємства; поведінка і цінності працівників відповідають іміджу господарюючого суб'єкта; досягається високий рівень кваліфікації працівників і керівників всіх рівнів; удосконалюється корпоративне управління; ефективно виконуються стратегічні цілі та завдання підприємства.

Таким чином, нефінансові показники використовуються в управлінні бізнесом поряд з фінансовими показниками; необхідно налагоджувати взаємодію із зацікавленими сторонами; управління нефінансовими ризиками — безперервний всеосяжний процес; впровадження корпоративної соціальної відповідальності дає рішення цілій низці питань управління нефінансовими ризиками, у тому числі через впровадження нефінансової звітності. Управління нефінансовими ризиками повинно бути скероване на формування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на засадах компетентності, екологізму та етичних цінностей.

Література

1. Баюра Д.О. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності / Д.О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К. : ВПЦ «Київський університет». – 2011. – № 24. – С. 212–218.
2. Дудкін О.В. Організаційно-економічні основи розвитку соціальної відповідальності промислового підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Дудкін Олександр Валентинович ; Сумський державний ун-т. – Суми, 2011. – 231 с.
3. Альбер М. Капіталізм проти капіталізму / М. Альбер. – СПб : Економическая школа, 1998. – 296 с.
4. Канунников А. Социальный аудит бизнеса – задача гражданского общества [Електронний ресурс] / А. Канунников // Социальное партнерство. – 2006. – № 1. – Режим доступу : <http://www.oilru.com/sp/10/465/>.
5. Социальный аудит: проблемы развития: материалы межвузовского теоретико-методологического семинара представителей научно-педагогической общественности г. Москвы и общероссийских профсоюзов (05 марта 2008 г.) / науч. ред. Ш. З. Санатулов. – М. : Издательский дом «АТИСО», 2008. – 91 с.
6. Greenhouse S. A New Formula in Hungary: Speed Service and Grow Rich / S. Greenhouse // New York Times. – June 5, 1990. – P. A1.
7. Hungerford T. Sheepskin Effects in the Returns to Education / T. Hungerford, G. Solon // Review of Economics and Statistics. – 1987. – № 69. – P. 175–177.
8. Rajzberg B. A. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2007. – 496 с.
9. Верian H. R. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход : [учебник] / Х. Р. Вериан. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 767 с.

References

1. Baiura D.O. Sotsialne investuvannia yak vyshchiy riven korporatynoi sotsialnoi vidpovidalnosti / D.O. Baiura // Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. – K. : VPTs «Kyivskyi universytet». – 2011. – № 24. – S. 212–218.
2. Dudkin O.V. Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti promyslovoho pidpriemstva : dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)» / Dudkin Oleksandr Valentynovych ; Sumskyi derzhavnii un-t. – Sumy, 2011. – 231 s.
3. Alber M. Kapitalizm protiv kapitalizma / M. Alber. – SPb : Ekonomicheskaya shkola, 1998. – 296 s.
4. Kanunnikov A. Socialnyj audit biznesa – zadacha grazhdanskogo obshhestva [Elektronnyj resurs] / A. Kanunnikov // Socialnoe partnerstvo. – 2006. – № 1. – Rezhim dostupu : <http://www.oilru.com/sp/10/465/>.
5. Socialnyj audit: problemy razvitiya: materialy mezhvuzovskogo teoretiko-metodologicheskogo seminara predstavitelej nauchno-pedagogicheskoy obshhestvennosti g. Moskvy i obshherossijskih profsoyuzov (05 marta 2008 g.) / nauch. red. Sh. Z. Sanatulov. – M. : Izdatelskij dom «ATISO», 2008. – 91 s.
6. Greenhouse S. A New Formula in Hungary: Speed Service and Grow Rich / S. Greenhouse // New York Times. – June 5, 1990. – P. A1.
7. Hungerford T. Sheepskin Effects in the Returns to Education / T. Hungerford, G. Solon // Review of Economics and Statistics. – 1987. – № 69. – P. 175–177.
8. Rajzberg B. A. Sovremennyj ekonomicheskij slovar/ B. A. Rajzberg, L. Sh. Lozovskij, E. B. Starodubceva. – M. : Infra-M, 2007. – 496 s.
9. Verian H. R. Mikroekonomika. Promezhutochnyj uroven. Sovremennyj podhod : [uchebnik] / H. R. Verian. – M. : YuNITI, 1997. – 767 s.