

УДК 334.78:338.45:303.01

Касич А.О.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту**Київського національного університету технологій та дизайну***Стояненко В.О.***студент**Київського національного університету технологій та дизайну*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена вивченню концепції управління соціальною відповідальністю. Проаналізовано різні дослідження науковців щодо визначення соціальної відповідальності. Виявлено значення та вплив соціальної відповідальності як суспільного механізму та інструмента регулювання суспільних відносин, що має на меті забезпечення постійного та налагодженого розвитку.

Ключові слова: соціальна відповідальність, суспільство, екологічна відповідальність, конкурентні переваги, сталий розвиток, стратегія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению концепции управления социальной ответственностью. Проанализированы различные исследования ученых по определению социальной ответственности. Выявлены значение и влияние социальной ответственности как общественного механизма и инструмента регулирования общественных отношений, что имеет целью обеспечение постоянного и отлаженного развития.

Ключевые слова: социальная ответственность, общество, экологическая ответственность, конкурентные преимущества, устойчивое развитие, стратегия.

ANNOTATION

The article is devoted to the study of the concept of management of social responsibility. Various researches of scientists on definition of social responsibility are analyzed. The identification of the importance and influence of social responsibility as a public mechanism and tool for regulating social relations is aimed at ensuring a constant and smooth development.

Key words: social responsibility, society, environmental responsibility, competitive advantages, sustainable development, strategy.

Постановка проблеми. Глобальні лідери ринку у сучасних умовах не лише визначають напрями розвитку технологій у відповідних галузях, але й встановлюють стандарти взаємовідносин із суспільством. З огляду на той факт, що обсяги виробництва окремих підприємств сягають величини ВВП окремих країн, їх діяльність вже давно виходить за межі виключно економічної ефективності, а сягає різних сфер життєдіяльності людини. Всі основні питання взаємодії бізнесу та суспільства знайшли свій прояв у концепції соціальної відповідальності.

Використання концепції соціальної відповідальності на рівні підприємства призначено для налагодження якісного двостороннього зв'язку з цільовими групами, від яких залежить зростання компанії. Репутація відповідальної організації приносить соціальне визнання, за яким йдуть і зростання продажів, і стабільність розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Імідж соціально-відповідальної компанії робить

її привабливим роботодавцем, сприяє поліпшенню внутрішньо-корпоративних відносин, а отже, приводить до скорочення плинності кадрів, підвищення ефективності праці. Відповідно, питання управління соціальною відповідальністю набувають важливості в контексті підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Для українських підприємств ці питання є порівняно новими, оскільки їх більшість використовує традиційні методи управління персоналом, ігноруючи при цьому питання соціального захисту та соціального розвитку. Саме тому окреслені проблеми є актуальними та потребують системного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління соціальною відповідальністю на корпоративному рівні активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими вченими. Так, теоретичні та методичні питання управління корпоративною соціальною відповідальністю розкриті в працях А. Нагорнова [10], Р. Стюерера [14], Л. Саламона [13] та інших науковців. Розробки вчених дають змогу не лише окреслити сферу застосування процесів управління стійким розвитком, але й визначити процедури імплементації розробок у практику сучасних підприємств. Питання соціальної відповідальності через призму стійкості розвитку підприємства детально розкрито в працях [7–9].

Важливе місце в управлінні соціальною відповідальністю посідають звіти зі стійкого розвитку, які складаються підприємствами у сучасних умовах та містять необхідну інформацію. Узагальнення підходів до складання звітів зі стійкого розвитку представлено в праці [6].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних положень управління соціальною відповідальністю та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження основних положень на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкова економіка базується на принципі «невидимої руки», за яким кожний учасник переслідує виключно власні егоїстичні цілі. За таких умов акціонери, клієнти чи працівники для реалізації соціальних цілей та вжиття заходів витрачають перш за все власні кошти. Однак з роз-

витком ринкової системи поступово формувалась її соціальна орієнтація, яка кристалізувалась у вигляді концепції соціальної відповідальності.

Стійкий економічний розвиток в умовах загострення конкуренції та підвищення рівня глобалізації все більше залежить від удосконалення людського капіталу, в процесі чого соціальні питання набувають особливого значення на всіх рівнях життєдіяльності суспільства. Соціально відповідальні дії підприємства, які забезпечують покращення умов для розвитку людського капіталу, фактично сприяють підвищенню рівня прибутковості діяльності. Таким чином, в межах концепції соціальної відповідальності відбувається конвергенція економічних та соціальних цілей розвитку підприємства.

У ХХІ ст. динамічний розвиток концепції соціальної відповідальності привів до виокремлення напряму наукових досліджень, регламентації на урядовому та міжнародному рівнях, організаційному виокремленню в системі управління підприємствами тощо.

Відповідно, зросла потреба у створенні установ, відділів та професій, які займаються консультуванням та організацією у сфері суспільних відносин. Також відбуваються дослідження цих питань в університетах та наукових школах, виникли асоціації та форуми, присвячені соціальній відповідальності на міжнародному рівні. Серед найбільш значимих міжнародних організацій необхідно назвати Європейську академію бізнесу в суспільстві (European Academy of Business in Society, EABIS) [11], Глобальну ініціативу відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative, GRLI) [3], Європейський фонд розвитку менеджменту (European Foundation for Management Development, EFMD) [12].

Важливими центрами, де розглядаються проблеми корпоративного громадянства та стійкого розвитку, стали Коаліція зі створення екологічно відповідальної економіки, Світовий економічний форум, Світова бізнес-рада зі стійкого розвитку, Організація економічного співробітництва та розвитку, профільні комісії та конференції ООН, зокрема ініціатива «Глобального договору» [4]. Остання регламентує десять загальноприйнятих базових принципів у сфері захисту прав людини, охорони праці, захисту навколишнього середовища та заходів щодо боротьби з корупцією [1].

На просторах Європи за останнє десятиліття корпоративна соціальна відповідальність набула великого практичного значення та неабиякої зацікавленості на урядовому та корпоративно-рівнях.

Світовий досвід формування та розвитку соціальної відповідальності бізнесу представлений трьома основними моделями, а саме англо-американською, європейською та змішаною [16]. Кожна з них має специфічний набір елементів взаємодії бізнесу і суспільства через національні і культурні традиції відповідної країни.

Англо-американська модель соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством обмежується створенням робочих місць і забезпеченням ефективності їх використання через високу заробітну плату, створення комфортних умов праці та виплату податків в повному обсязі. При цьому відповідальна соціальна діяльність та благодійність корпорацій заохочуються відповідними податковими пільгами і заліками, закріпленими на законодавчому рівні.

В європейській моделі бізнес забезпечує виплату значних податків, а держава на ці кошти реалізує різні соціальні програми для населення.

Останніми роками у зв'язку з розвитком великого бізнесу найбільш популярною в Європі стала змішана модель корпоративної соціальної відповідальності. Вона орієнтує бізнес на три сфери прояву соціальної ініціативи, такі як зайнятність, економіка та охорона навколишнього середовища. В Японії і Південній Кореї широко використовуються окремі елементи моделі «Бізнес відповідає за все», згідно з якою бізнес надає житло, заохочує створення сімейних династій, забезпечує навчання і підвищення кваліфікації фахівців за рахунок підприємств тощо.

Загалом концепція КСВ на рівні підприємства має різні прояви, адже вона розглядається як основний принцип діяльності для власників та топ-менеджерів, форма залучення зацікавлених осіб або партнерства; корпоративна етика; напрям діяльності, що втілює розвиток; форма звітності тощо. Саме тому все більша кількість підприємств зацікавлена в розробці методів впровадження КСВ, до того ж ця кількість зростає і буде зростати.

Соціальна відповідальність підприємства – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство [2].

Таке визначення є дуже узагальненим. Визначення цільових груп, перед якими підприємство повинне мати відповідальність, є важливим для розуміння безпосередньо процесу організаційного забезпечення управління.

Серед суб'єктів, перед якими підприємство повинне мати соціальну відповідальність, слід назвати таких:

- акціонери, інвестори, фінансові інститути (всі вони мають різну зацікавленість у результатах діяльності, однак інформація про високий рівень соціальної відповідальності підприємства є важливою для прийняття рішень щодо інвестування);
- партнери (імідж соціально відповідального підприємства свідчить про здатність підприємства функціонувати відповідно до норм права та правил справедливого бізнесу);
- споживачі (вони зацікавлені в інформації про заходи безпеки продукції, вплив продукції на здоров'я, якість продукції, відповідальність за продукцію та гарантію, розробку нових продуктів та виробничий процес продуктів);
- співробітники (нинішні та майбутні працівники підприємства зацікавлені у винагороді,

планах та намірах бізнесу, перспективах роботи, умовах праці, охороні здоров'я та безпеки, робочих відносинах, управлінні ризиками та можливостях розвитку);

– спільнота регіону (вона зацікавлена в інформації щодо робочих місць, податкових надходжень, виникнення вторинних ефектів для розвитку регіону, а також щодо місцевих ризиків для здоров'я та безпеки населення в регіоні);

– громада загалом (існує зацікавленість організацій громадянського суспільства в широкому колі питань корпоративної відповідальності, включаючи трудові права, права людини, боротьбу з корупцією, економічний розвиток та охорону навколишнього середовища).

Таки чином, поняття «соціальна відповідальність» є складним та визначає необхідність формування досить складних процедур ефективного управління. Тому на початкових етапах доцільно чітко розрізняти внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність, а також визначати набір необхідних управлінських інструментів для її формування. Безпосередньо питання, які є важливими в процесі управління внутрішньою та зовнішньою соціальною відповідальністю, наведені в табл. 1.

Завдяки таким інструментам, як соціальні інвестиції, соціальне партнерство, корпоративні комунікації та соціальна звітність, організація зможе ефективно управляти конфліктами інтересів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, забезпечить стійке зростання показників ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Приклади деяких традиційних механізмів реалізації КСВ, які можна впроваджувати в українських організаціях, наведені в табл. 2.

Для оцінки ефективності реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу розроблено систему показників, за якими здійснюються моніторинг і контроль соціальної діяльності компанії. Їх можна розподілити на три групи [15]:

– *перша група* включає показники соціальної відповідальності перед працівниками (умови праці порівняно із середньогалузевими, оплата праці, виплати премії, плинність кадрів, проведені тренінги та результати навчання, від-

працьовані понаднормові години, структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі, кількість робітників-інвалідів, кількість інцидентів на робочому місці, оцінка працівниками своєї компанії);

– *друга група* включає показники охорони довкілля (вплив та витрати на навколишнє середовище, використання вторинної сировини, споживання енергії та енергоефективність, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів);

– *третья група* включає показники поведінки компанії на ринку (рекламації покупців, скарги на недобросовісну рекламу, штрафні санкції антимонопольного комітету, надання споживачам кращого сервісу тощо).

Наведені показники можуть використовуватись як індикатори для порівняння рівня соціальної відповідальності різних підприємств та бути основою для реалізації концепції соціальної відповідальності на підприємстві.

Під час реалізації КСВ необхідно дотримуватися формальних і неформальних аспектів соціальної активності організації. Формальні аспекти відрізняються більш жорсткою регламентацією і контролем з боку керівництва та інших організацій, зокрема підвищенням безпеки умов праці, виконанням зобов'язань перед співробітниками, передбачених трудовим законодавством. До неформальних аспектів відносяться різні чинники внутрішнього організаційного клімату загалом, а саме думки співробітників і керівництва про необхідність дотримання КСВ.

Українські підприємства знаходяться лише на початкових етапах впровадження концепції соціальної відповідальності. І цей процес значною мірою залежить від системних перетворень на підприємстві, які повинні стосуватись різних функціональних сфер діяльності підприємства. Так, *на рівні власників*, які повинні «вирости» до рівня розуміння суспільної значимості свого бізнесу, має відбутись визнання підпорядкованості економічних результатів досягненню соціальних цілей та їх взаємозв'язків; *на рівні керівництва* повинно забезпечуватись впровадження цілей соціальної відповідальності в практику управління; *на технологічному*

Таблиця 1

Складові внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу

Внутрішня соціальна відповідальності бізнесу	Зовнішня соціальна відповідальності бізнесу
Безпека праці	Спонсорство і благодійність
Стабільність заробітної плати	Сприяння охороні навколишнього середовища
Якість умов праці	Взаємодія з місцевими співтовариствами і органами влади
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	Готовність допомагати в кризових ситуаціях
Розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації	Відповідальність перед споживачами товарів і послуг
Надання допомоги працівникам у важких життєвих ситуаціях	

Джерело: складено авторами на основі [5]

Таблиця 2

Заходи впровадження корпоративної соціальної відповідальності

Напрямок	Заходи
1. Відповідальність щодо акціонерів	<ul style="list-style-type: none"> – максимізація прибутку; – ведення бізнесу в умовах відкритої та вільної конкуренції без шахрайства чи обману
2. Відповідальність щодо персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – застосування прозорих процедур прийому на роботу, підвищення на посаді і оплати праці, а також припинення трудових відносин; – охорона праці та забезпечення безпеки на робочому місці; – програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу; – додаткові соціальні пільги та гарантії (медичні, пенсійні та житлові програми, санаторно-курортне лікування тощо); – дотримання прав співробітників на свободу об'єднань і ведення колективних переговорів; – відсутність дискримінації і створення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від раси, статі, релігії, національного або соціального походження, політичних уподобань, віку тощо; – формування корпоративної культури та створення нематеріальних стимулів для співробітників; – дотримання балансу між робочими обов'язками та особистим життям співробітників
3. Відповідальність щодо споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – надання якісних товарів і послуг, які не становлять загрози для здоров'я і життя споживачів; – сумлінне інформування про властивості продукції та послуг; – наявність процедур відшкодування збитку в разі надання товарів і послуг незадовільної якості; – забезпечення конфіденційності особистих даних споживачів; – виробництво і просування серед покупців товарів і послуг, що мають соціальні та екологічні переваги (підлягають переробці і повторному використанню з більш тривалим терміном служби, які споживають поновлювані джерела енергії і ресурси тощо)
4. Відповідальність щодо суспільства 4.1. місцевих громад	<ul style="list-style-type: none"> – створення робочих місць і підвищення рівня підготовки кадрів у регіонах присутності; – підтримка місцевих постачальників і виробників; – інвестиції в розширення та диверсифікацію економічної діяльності в регіонах, просування інноваційних технологій і реалізація місцевих ініціатив; – інвестиції в рішення регіональних проблем в галузі освіти, культури, охорони здоров'я, житлового і комунального будівництва тощо; – реалізація та підтримка соціально значущих програм і проектів, спрямованих на захист уразливих груп населення та формування сприятливого соціального і культурного середовища
4. Відповідальність щодо суспільства 4.2. екологічна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – зниження всіх видів забруднень (викиди в атмосферу, скиди у водні об'єкти, поводження з відходами тощо); – розвиток інноваційних технологій, спрямованих на ефективне використання енергії, води та інших ресурсів; – скорочення споживання не відновлювальних ресурсів; збереження і відновлення біорізноманіття та природних екосистем; – протидія зміні клімату та адаптації до нього (скорочення викидів парникових газів і облік прогнозів зміни глобального і місцевого клімату під час планування діяльності); – врахування екологічних чинників під час організації роботи офісу (економія паперу, енергії, води, утилізація відходів, скорочення ділових поїздок і заміна їх на відеоконференції, підвищення екологічної свідомості співробітників тощо)

Джерело: складено авторами на основі [17; 18]

рівні повинен відбутись перехід до сучасних не лише економічно, але й екологічно ефективних технологічних процесів; **на рівні управління** цілі соціально відповідального розвитку вимагають використання сучасних систем та методів управління тощо. Одночасно забезпечити всі необхідні перетворення складно. Крім того, підходи до формування і розвитку соціальної відповідальності бізнесу, які склались за кордоном, не завжди можуть автоматично використовуватися на українських підприємствах. Тому реалізація концепції соціальної відповідальності на українських підприємствах повинна відбуватися у декілька стадій:

1) правова стадія, на якій компанія повинна здійснювати свою діяльність відповідно до очікувань суспільства, зафіксованих на законодавчому рівні, тобто забезпечити прозорість та добросовісність у розрахунках з бюджетом, працівниками, партнерами тощо;

2) функціональна стадія, на якій компанія приймає на себе деякі добровільні зобов'язання в галузі КСВ (екологічні, соціальні), що приносять позитивний ефект у короткостроковій і середньостроковій перспективі;

3) стратегічна стадія, на якій компанія інтегрує КСВ у всі сфери своєї діяльності через розробку стратегії свого розвитку, орієнтуючись при цьому на довгострокову перспективу;

4) суспільна стадія, на якій компанія докладає зусиль для просування принципів КСВ серед своїх партнерів.

Загалом процес імплементації концепції КСВ у практику українських підприємств – це складний процес поетапного розширення переліку заходів, які з часом забезпечать відповідність всіх функціональних сфер вимогам сучасності.

Висновки. В Україні питання прийнятності та вигідності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) активно дискутуються

представниками бізнесу, державними організаціями, науковими колами та громадськістю. Якщо на Заході соціальна відповідальність розглядається в контексті сталого розвитку, то в нашій країні інтерес до цієї теми нерідко пов'язують з необхідністю формування цивілізованих взаємин між державою і бізнесом, з переходом вітчизняного бізнесу з тіньової, нелегальної сфери до законної і правової діяльності. Тому перенесення ідеалів західного суспільства на український ґрунт завжди повинно коригуватися з урахуванням цих факторів, особливо фактором відставання у цих питаннях.

Основні аргументи нагальності впровадження КСВ на українських підприємствах полягають у тому, що:

- інформатизація забезпечує поширення будь-якої позитивної чи негативної інформації та формування колективних дій споживачів;

- процеси глобалізації визначають уніфікацію вимог не лише до продукції, але й до всіх сфер функціонування підприємства;

- з розвитком рівня доходів населення зростають суспільні очікування результатів діяльності компаній.

Першочерговими заходами, на нашу думку, повинні стати:

- визначення вимог до рівня соціальної відповідальності ринку, галузі;

- дослідження КСВ на підприємствах-конкурентах за набором наведених вище показників;

- виведення питань КСВ на рівень стратегічного управління підприємством;

- розвиток взаємовідносин з усіма зацікавленими групами на основі принципів КСВ;

- формування ресурсної бази для забезпечення підвищення рівня соціальної відповідальності за всіма напрямками;

- проведення аудиту КСВ та включення їх результатів до річного звіту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні / М. Бутко, М. Мурашко // *Економіка України*. – № 7. – С. 74–85.
2. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // *Києво-Могилянська Бізнес-Студія*. – 2005. – № 10.
3. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative, GRLI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.grli.org.
4. Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://globalcompact.org.ua/ua>.
5. Головінов О. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми / О. Головінов // *Економічний вісник Донбасу*. – 2014. – № 2(36). – С. 187–192.
6. Касич А. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності / А. Касич, Я. Яковенко // *Ефективна економіка*. – 2014. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com>.
7. Касич А. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / А. Касич, І. Хімич // *Бізнес-Інформ*. – 2012. – № 12. – С. 55–59.
8. Касич А. Сучасні науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття стійкого розвитку / А. Касич, Я. Яковенко // *Економіка та держава*. – 2016. – № 10. – С. 14–20.
9. Касич А. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies / А. Касич, М. Вохозка // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2017. – № 2. – С. 298–305.
10. Нагорнов А. Исследования социальной ответственности компании / А. Нагорнов, М. Солнцева // *Корпоративные финансы*. – 2007. – № 2. – С. 119–120.
11. European Academy of Business in Society (EABIS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.eabis.org.
12. European Foundation for Management Development – EFMD [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.efmd.org>.
13. Measuring the economic value of volunteer work globally: concept, Estimates, and a roadmap to the future / [M. Salamon, S. Sokolowski, M. Haddock] // *Annals of Public and Cooperative Economics* 2011. – Vol. 82. – № 3.
14. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations / [R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinnuzzi] // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61. – № 3. – P. 263–281.
15. Глобальні стандарти соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material.
16. Корпоративна соціальна відповідальність / за заг. ред. Т. Смовженко, А. Кузнецової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : УБС НБУ, 2010. – 314 с.
17. Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf.
18. Corporate Social Responsibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/CorporateSocialResponsibility.pdf>.

REFERENCES:

1. Butko M., Murashko M. (2009), "The Genesis of Corporate Social Responsibility and Its Formation in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, no. 7, pp. 74–85.
2. Vorobey V. (2005), "Corporate Social Responsibility or Benefit?", *Kyjevo-Moghyljansjka Biznes Studija*, no. 10.
3. "The Global Responsible Leadership Initiative (GRLI)", available at : www.grli.org.
4. "United Nations Global Compact", available at : <https://globalcompact.org.ua/ua>.
5. Golovinov O. (2014), "Social Responsibility of Business: Ukrainian Realities and Problems", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, no. 2(36), pp. 187–192.
6. Kasich A. (2014), "Sustainable Development Report as an Analytical Tool for Creating Corporate Social Responsibility", *Efektivna ekonomika*, no. 10, available at : <http://www.economy.nauka.com>.
7. Kasich A. (2012), "Methodological Approaches to Evaluating the Effectiveness of an Enterprise", *Biznes-Inform*, no. 12, pp. 55–59.
8. Kasich A. (2016), "Modern scientific and theoretical approaches to the definition of the essence of the concept of sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 14–20.

9. Kasich A. (2017), "Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies", *Marketyng i menedzhment innovacij*, no. 2, pp. 298–305.
10. Nagornov A. (2007), "Research of social responsibility of the company", Nagornov A., Solntseva M., *Korporatyvni finansy*, number 2, pp. 119–120.
11. "European Academy of Business in Society (EABIS) 2025", available at : www.eabis.org.
12. "European Foundation for Management Development", EFMD, available at : <http://www.efmd.org>.
13. Salamon M. (2011), "Measuring the economic value of volunteer work globally", concept, Estimates, and a roadmap to the future, Salamon M., Sokolowski S., Haddock M., *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 82, no. 3.
14. Steorer R. (2005), "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development", A Theoretical Exploration of Business-Society Relations, Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinnuzzi A., *Journal of Business Ethniss*, Vol. 61, no. 3, pp. 263–281.
15. "Global standards for social and economic development", available at : http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material.
16. Smovzhenko T. (2010), "Corporate Social Responsibility", Smovzhenko T., Kuznetsova A., pp. 314.
17. "Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business", available at : http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf.
18. "Corporate Social Responsibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions", available at : <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/CorporateSocialResponsibility.pdf>.

Kasych A.O.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design*

Stoianenko V.O.

*Student
Department of Management,
Kyiv National University of Technologies and Design*

THEORETICAL BASES FOR MANAGING THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

The theoretical importance of the topic is determined by the need to form a unified approach to understanding internal CSR, to study the foreign experience of internal CSR, and further develop the social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. Its relevance from a practical point of view is the possibility of applying foreign experience in our country, taking into account the Ukrainian specifics.

Today, Corporate Social Responsibility (CSR) is the concept that organizations take into account the interests of society, taking responsibility for the impact of their activities on customers, suppliers, employees, shareholders, local communities and other stakeholders, and the environment.

Features of the implementation of principles of social responsibility in different countries are due to the division into the European and American models of CSR. The main difference between them is in the degree of state regulation of social responsibility of the organization before the society. Some experts identify up to five models of CSR (Scandinavian, South European, Continental, Anglo-Saxon, Japanese), each of which has its own distinctive features with the so-called legal regulation, an initiative on the part of the business itself, the degree of involvement of civil society, etc.

Unlike foreign countries, in Ukraine, there is only emerging a socio-cultural approach in the sphere of interaction between management and personnel. Leaders of large companies take into account the following principles:

- staff can participate in organizational management;
- the effectiveness of activities is enhanced when people independently organize their work process;
- staff is a valuable information resource for making managerial decisions.

To implement these principles in full and without compromising the effectiveness of the company's core business, the company's internal social policy is being developed.

The experience of foreign countries speaks about the effectiveness of such a measure as the mandatory publication of CSR reporting (internal and external). And in the Ukrainian practice, the provision of social reporting is becoming more common.

An important aspect is the involvement of employees in the formation of the socio-psychological climate in an organization that is conducive to the implementation of CSR, the involvement of employees in the management. Encouraging the social activity of employees will help to form initiative and loyalty to the goals of the organization.