

Соціальна відповідальність корпорацій як компонента організаційної поведінки в міжнародному бізнесі

Несен Валентина Василівна

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-4020-4035>

Несен Леонід Миколайович

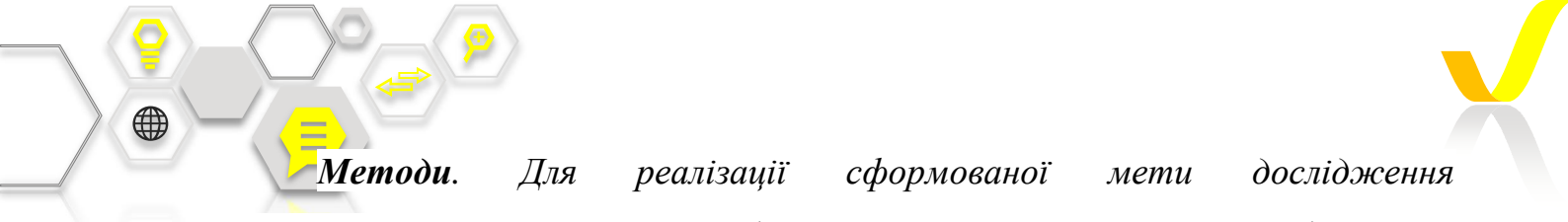
кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7776-8753>

Прийнято: 11.09.24 | Опубліковано: 25.09.24

Анотація. Мета. Стаття присвячена дослідженню актуальності та особливостей корпоративної соціальної відповідальності (соціальної відповідальності бізнесу) з позиції маркетингу та організаційної поведінки в умовах активізації міжнародного бізнесу, що характерно для сучасного українського підприємництва.

Основною метою дослідження було виявити вплив соціальної відповідальності компанії на індивідуальну поведінку її працівників та кандидатів на вакансії і на загальнокорпоративні процеси та системи.

Загалом у статті проведено аналіз еволюційних, організаційних та мотиваційних аспектів корпоративної соціальної відповідальності (соціальної відповідальності бізнесу).



Методи. Для реалізації сформованої мети дослідження застосовувалися наступні методи: критичний аналіз наукових джерел – для обґрунтування актуальності соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) і репутації в міжнародному бізнесі; для конкретизації розуміння категорії «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) та виявлення основних тенденцій щодо її реалізації, як концепції соціально-етичного маркетингу; системний метод – для диференціації рівнів соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) та її класифікації за логічними ознаками; метод синтезу – для дослідження взаємозв'язку КСВ і організаційної поведінки, як важливої складової менеджменту; метод наукового абстрагування та метод аналізу – для виявлення основних чинників активізації експансії українського підприємництва на закордонні ринки в непростих умовах російсько-української війни; метод логічного узагальнення – для розуміння актуальності і доцільності реалізації концепції соціально-етичного маркетингу компаніями в сучасних умовах і для формулювання висновків даних вишукувань.

Результати. Авторами обґрунтована актуальність КСВ як інструментарію маркетингу загалом та, особливо, в умовах експансії компанії на закордонні ринки та розвитку міжнародного бізнесу. Дослідження дозволило сформулювати чинники перетворення українських компаній в міжнародні. Досліджені фактори, які є стримуючими щодо розвитку СВБ для українських підприємців. Запропонована трирівнева модель реалізації КСВ, як концепції соціально-етичного маркетингу. Виявлені і розтлумачені зв'язки між КСВ та індивідуальною і загальноорганізаційною поведінкою.

Висновки. Чинники розвитку міжнародного бізнесу із середовища українського підприємництва на даному етапі: втрата традиційних ринків, зокрема, російського ринку; активна міжнародна інтеграція України та альтруїстична підтримка демократичних країн; міграція великої частини українських споживачів в інші країни; переформатування логістичних шляхів та інфраструктури зовнішньоекономічних операцій в Україні; розвиток



прямого маркетингу сумісно із структурами міжнародної доставки в моделях «B2B» і «B2C».

Експансія на міжнародні ринки стикається із специфічними бар'єрами входу в ринок. В якості стратегічного напрямку та тактичних інструментів подолання таких бар'єрів актуалізується репутація фірми як її найважливіший нематеріальний актив. Серед складових елементів ділової репутації підприємства варто виділити «корпоративну соціальну відповідальність», роль якої в комунікаційно розвинутому суспільстві суттєво зростає.

Соціальна відповідальність є сфера, яка системно модерується державою і наддержавними структурами; в першу чергу, через стандартизацію та ліцензування підприємницької діяльності та продукції. Однак, сьогодні вона стала важливою складовою конкурентної боротьби і переживає бум розвитку як іміджева характеристика. Цікаво, що в останні десятиріччя відбулася її інституалізація під патронатом ООН.

Реалізація соціально-етичної концепції маркетингу обумовлює не лише лояльність споживачів та впевненість партнерів. Це має суттєвий вплив на організаційну поведінку: зокрема, індивідуальну поведінку працівників та кандидатів на вакансії компанії. Підґрунтям цього є істинно мотивуючі потреби людей, серед яких із КСВ перекликаються потреба належності та потреба участі. Таким чином соціально відповідальна компанія спроможна активніше залучати у свій штат людей моральних та відповідальних: «подібне притягує подібне».

Ключові слова: міжнародний бізнес, бар'єри входу в ринок, ділова репутація, соціальна відповідальність, організаційна поведінка.



Social Responsibility of Corporations as a Component of Organizational Behavior in International Business

Nesen Valentyna Vasylivna

Postgraduate Student, Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-4020-4035>

Nesen Leonid Mykolayovych

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7776-8753>

***Abstract. Purpose.** The paper is devoted to the study of the relevance and features of corporate social responsibility (social responsibility of business) from the perspective of marketing and organizational behavior in conditions of the activation of international business, which is characteristic of modern Ukrainian entrepreneurship.*

The main purpose of the study was to identify the impact of a company's social responsibility to the individual behavior of its employees and candidates for vacancies and on general corporate processes and systems.

In general, the paper analyzes the evolutionary, organizational and motivational aspects of corporate social responsibility (social responsibility of business).

***Methods.** To implement the established goal of the study, the following methods were used: critical analysis of scientific sources - to substantiate the relevance of corporate social responsibility (CSR) and reputation in international business; to specify the understanding of the category of "corporate social responsibility" (CSR) and identification of the main trends in its implementation as a concept of social and ethical marketing; systemic method - to differentiate the*

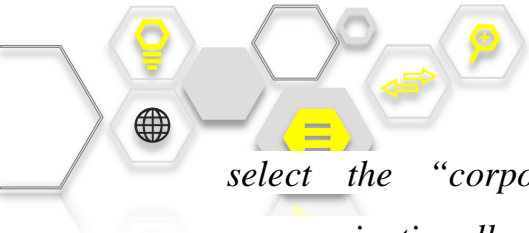


levels of corporate social responsibility (CSR) and its classification according to logical features; synthesis method - to study the relationship between CSR and organizational behavior as an important component of management; the method of scientific abstraction and the method of analysis - to identify the main factors of the expansion of Ukrainian entrepreneurship into foreign markets in the difficult conditions of the Russian-Ukrainian war; the method of logical generalization - to understand the relevance and expediency of implementing the concept of social and ethical marketing by companies in modern conditions and to formulate the conclusions of these studies.

Results. *The relevance of CSR as a marketing tool in general and, especially, in the conditions of the company's expansion into foreign markets and the development of international business is substantiated by authors. The study allowed to formulate the factors of the transformation of Ukrainian companies into international ones. Factors that are constraining the development of CSR for Ukrainian entrepreneurs are studied. A three-level model of CSR implementation as a concept of social and ethical marketing is suggested. The connections between CSR and individual and general organizational behavior are identified and explained.*

Conclusions. *The factors of international business development from the Ukrainian business environment at this stage are the loss of traditional markets, in particular, the Russian market; active international integration of Ukraine and altruistic support of democratic countries; migration of a large part of Ukrainian consumers to other countries; reformatting of logistics routes and infrastructure of foreign economic operations in Ukraine; development of direct marketing in conjunction with international delivery structures in the “B2B” and “B2C” models.*

Expansion into international markets faces with specific barriers to market entry. As a strategic direction and tactical tools for overcoming such barriers, the reputation of the company is being actualized as its most important intangible asset. Among the components of the business reputation of the enterprise, it is worth to



select the “corporate social responsibility”, the role of which in a communicationally developed society is significantly increasing.

Social responsibility is an area that is systematically moderated by the state and supranational structures; primarily through standardization and licensing of business activities and products. However, today it has become an important component of the competitive struggle and is experiencing a boom in development as an image characteristic. Interestingly, in recent decades it has been institutionalized under the patronage of the UN.

The implementation of the socio-ethical concept of marketing determines not only consumer loyalty and partner confidence. This has a significant impact on organizational behavior: in particular, the individual behavior of employees and candidates for company vacancies. The basis for this is the truly motivating needs of employees, among which the need for belonging and the need for participation are called from CSR. Thus, a socially responsible company is able to more actively attract moral and responsible people to its staff: «like attracts like».

Keywords: *international business, barriers to entry into the market, business reputation, social responsibility, organizational behavior.*

Постановка проблеми. Природньо, що великі і потужні компанії, як правило, давно працюють на закордонних ринках. Політична та економічна ситуація в нашій країні, обумовлена російсько-українським протистоянням і війною, спонукає і малі та середні компанії до активної міжнародної експансії та подолання їх певної стратегічної інфантильності щодо експортних орієнтирів. Однак, процес входу на закордонні ринки не є простим, характеризується різноманітними бар'єрами та складнощами. Серед інструментів подолання частини з них варто виділити КСВ (СВБ), яка сьогодні активно розвивається і переживає розквіт в усіх її аспектах. Дослідження цих аспектів, особливостей макро- та мікрорівня є, на нашу думку, доцільною науковою задачею, оскільки стратегічні та тактичні нюанси КСВ є цікавими



для бізнесу, регіонального, державного і наддержавного управління. В цьому відношенні нами досліджувались генезис та організаційні аспекти КСВ.

Суміжна наукова проблема – це вивчення взаємозв'язку між КСВ і організаційною поведінкою компаній, в першу чергу її мотивуючого впливу не лише на споживачів і партнерів, а й на кадрові ресурси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із самих глибоких та комплексних дослідників соціальної відповідальності, на нашу думку, є Супрун Н. А., яка охарактеризувала КСВ як чинник сталого розвитку, що передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, задекларованих ООН ще на початку III-го тисячоліття [1]. Автор ретельно дослідила та виокремила конкурентні переваги компаній, які впроваджують соціально-відповідальні практики [2]. Вона вказує на кардинальну зміну корпоративного портрету соціальної відповідальності після початку відкритої агресії РФ проти України і актуалізацію участі українського бізнесу в суспільних процесах. Однак, зауважує, що більшість підприємницьких структур, на порозі інтеграції в Європростір, не мають власних стратегій КСВ. Цікавим також є твердження, що держава за своєю природою є структура корпоративна. Дослідник вказує на проблему «непідзвітності держави» суспільству, і що влада не підготувала країну належним чином до війни, зокрема, з тої причини, «що для влади не стали нормою такі принципи соціальної відповідальності як підзвітність суспільству та взаємодія із громадськістю [3].

Маркетингові аспекти соціальної відповідальності бізнесу в Україні висвітлила Фірсова С. Автор кейсово наводить цікаві практики соціальної відповідальності. В теоретичному плані здійснено класифікацію КСВ в аспекті маркетингу на такі види соціальних ініціатив: соціальний маркетинг, добродійний маркетинг, спонсорський маркетинг, корпоративна філантропія. В науковому джерелі також сформульовані підходи до оцінки ефективності заходів соціальної відповідальності.



Хамініч С. Ю. та Ліхтер А. М. розглядають соціально-етичний маркетинг як складову бренд-орієнтованого управління підприємством. Дослідники виокремлюють такі напрями корпоративної соціальної відповідальності: економічна, правова, етична, філантропічна. В прикладному аспекті ними виконано аналіз заходів соціально-етичного маркетингу на прикладі одного із операторів мобільного зв'язку, котрий, після російської агресії, здійснив ребрендинг і трансформувався у компанію «Vodafone» [5].

Цікавим дослідженням, яке частково перекликається з метою наших вишукувань, є робота Ринейської Л. С. В статті автор більшу увагу приділила історичному ракурсу зародження та розповсюдження соціальної відповідальності в бізнесовій діяльності та досліджує генезис інституалізації КСВ на світовому рівні, в тому числі за координації ООН. В роботі також висвітлені напрямки глобальної соціальної відповідальності [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Основним об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність (соціальна відповідальність бізнесу). Для звуження предмету дослідження і кращої конкретики результатів та висновків соціальна відповідальність компаній аналізувалась з позиції конкретних ринкових умов, а саме теперішньої активної експансії українського бізнесу на закордонні ринки із специфічними бар'єрами входу. Оскільки загальний напрямок дослідження авторів – «організаційна поведінка», то цікавим було знайти позитиви від концепції соціальної відповідальності і для внутрішнього функціонування підприємства та вплив КСВ, в першу чергу, на індивідуальну поведінку працівників та потенційних співробітників компаній. Цей аспект КСВ, в плані взаємозв'язку з організаційною поведінкою, висвітлюється дослідниками в наукових джерелах дещо загально та поверхнево.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Основними цілями дослідження є обґрунтування актуальності КСВ (СВБ), як елементу репутаційного менеджменту українських компаній, в умовах теперішньої активної інтеграції українського підприємництва в міжнародний бізнес.



Паралельно з цим нами досліджувалось ринкове позиціонування компанії як соціально відповідальної і його вплив не лише на маркетингові параметри ринкового функціонування підприємства, але й на організаційну поведінку – індивідуальну та загальнофірмову, як окрему царину менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. За інформацією заступника міністра економіки Тараса Качки у 2024-му році експорт українських компаній у порівнянні з 2023-м роком зріс на 16% – до 41,6 млрд. доларів. В натуральний вагових показниках зростання ще більше – 30,7% (131,2 млн. т у 2024-му році; позитивна дельта до 2023-го року – 30,8 млн. т). При чому зріс не лише сировинний експорт, але й «переробка»: зокрема, кабельна продукція, металургійні товари, цукор, кондитерські вироби, соки, лісопереробка (в першу чергу, фанера клеєна), цемент, легка промисловість та ін. І це відбувалось в умовах перманентної морської блокади та фермерських протестів на західних кордонах і руйнування потужних підприємницьких суб'єктів, наприклад, металургійних комбінатів. Майже 60% експорту йде до європейських країн; найбільш значущі експортні партнери: Польща – 4,7 млрд. дол., Іспанія – 2,9 млрд. дол., Німеччина – 2,8 млрд. дол., Нідерланди – 1,98 млрд. дол., Італія – 1,93 млрд. дол.

Ми виокремлюємо наступні чинники розвитку міжнародного бізнесу із середовища українського підприємництва на даному етапі: втрата традиційних ринків, зокрема, російського ринку; активна міжнародна інтеграція України та альтруїстична підтримка демократичних країн; міграція великої частини українських споживачів в інші країни; переформатування логістичних шляхів та інфраструктури зовнішньоекономічних операцій в Україні; розвиток прямого маркетингу сумісно із структурами міжнародної доставки в моделях «B2B» і «B2C».

Відмічені вище тренди, в першу чергу, стосуються малого та середнього бізнесу, оскільки великий бізнес більшою мірою має власну довгорічну експортну історію. На підтвердження даного припущення можемо навести результати опитування від Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) щодо настроїв



малого бізнесу у 2023-му році: 79% з них прагнули до масштабування і розширення бізнесу, а 14% – планували вийти на зовнішні ринки. Статистика експорту 2024-го року підтверджує коректність Індексів настроїв малого бізнесу за 2023-й рік, сформованих ЄБА. Результати опитування 2024-го року свідчать, зокрема, що 95% опитаних бізнесів в тій чи іншій мірі, готові до роботи на ринку Європейського Союзу: 31% вважають, що вони повністю готові до ділової активності в ЄС, 38% – переважно готові, 26% – частково готові [7].

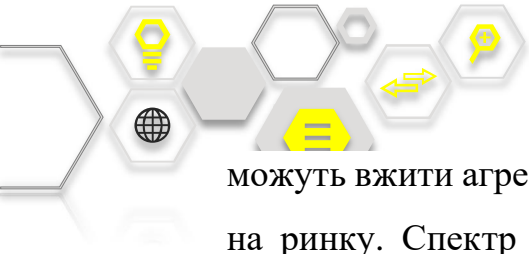
Однак, малий та середній бізнес не завжди спроможний самостійно подолати всіх технічні, економічні, правові бар'єри. Доводиться звертатись за державною підтримкою, грантовою підтримкою закордонних суб'єктів, об'єднувати зусилля, звертатись до спеціалізованих компаній за послугами або розподіляти функціонал і ризики із закордонними партнерами.

Будь-яке підприємництво на етапі формування або розширення ринків стикається з бар'єрами входження в ринок. Проблема настільки значуща, що стала предметом окремих наукових досліджень. Вихід на зовнішні ринки характеризується додатковими специфічними бар'єрами, внутрішніми та зовнішніми, різної сили і природи: організаційними, інвестиційними, правовими, політичними, маркетинговими, кадровими тощо. Але, в будь-якому випадку, маркетингова ініціатива, візія та ринкове позиціонування має формуватись самим суб'єктом підприємництва.

Власова К. М. виокремлює та класифікує носіїв бар'єрів входу. Це: споживачі, ринок, країна імпортера і, окремо, держава імпортера [8].

Для розвитку експортного тренду важлива не лише масштабна державна експортна політика, конкурентоспроможність української продукції, але й досконале маркетингове супроводження зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних як з експансією продукції, так і експансією самих бізнесів.

Говорячи про подолання бар'єрів входу на ринок іншої держави, необхідно пам'ятати, що такий вхід може загрожувати ринковій позиції та прибутковості вже існуючих на цьому ринку фірм. У відповідь ці фірми



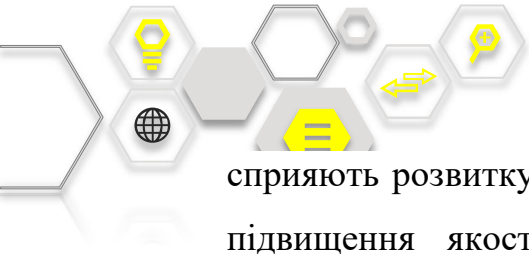
можуть вжити агресивних заходів, щоб не допустити появи нового конкурента на ринку. Спектр таких заходів може бути дуже широким: від звичайних перешкод у рекламі, наданні каналів збуту до політико-юридичних дій, наприклад, судові позови про недоброчесну конкуренцію. Тому новий учасник ринку повинен враховувати ринкові умови і можливі дії конкурентів [9].

Навіть якщо фірма не здійснює прями маркетингові комунікації чи заходи активного брендобудування, КСВ всерівно актуальна, тому що КСВ – це відповідальне та емпатійне ставлення не лише до споживачів та суспільства, але й до працівників і партнерів.

При такій комунікаційній диспозиції актуалізується репутація фірми як її найважливіший нематеріальний актив. Без позитивної репутації навряд чи можна забезпечити успіх на міжнародній арені. Вочевидь, саме з цієї причини «управління репутацією» є досить трендовим напрямком менеджменту та маркетингу і виокремилось в окрему частину «Комунікаційного менеджменту» під назвою «Репутаційний менеджмент». Він оперує всіма інструментами PR.

В умовах глобалізації з'явилася велика кількість нових компаній, схожих за своєю діяльністю, і нових продуктів, схожих за якістю. Безліч підприємств виробляють практично ідентичну продукцію. Саме тому сучасний виробник змушений продавати не стільки товар, скільки свій імідж. А комунікації з громадськістю спрямовані не лише на формування сприятливого іміджу продукції і послуг, а й на створення в суспільстві позитивного іміджу організації, що виробляє їх [10].

Гончар М. Ф. та Гілета О. І. наголошують на таких основних загрозах розвитку репутації підприємства на міжнародних ринках: низька якість продукції, відсутність сучасних технологій виробництва, відсутність ефективної стратегії маркетингу, війна в нашій країні, відсутність спеціалістів з розвитку іміджу, проблеми Інтернет-маркетингу. Як стверджують автори, «репутація підприємства на міжнародних ринках працює на підвищення стійкості компанії та збільшення її вартості». Основними факторами, які



сприяють розвитку репутації на міжнародних ринках, дослідники вважають: підвищення якості продукції, врахування культури нового, залучення інфлюенс-маркетингу, правильна PR-стратегія [11].

Посилення ролі інформації в економічних та суспільних процесах, що характерно для сучасної світової економіки через розвиток транспорту і комунікацій, прагнення до наднаціонального, міждержавного регулювання економічних процесів, посилення ролі соціальної сфери, безумовно, актуалізує значимість репутації суб'єкта підприємництва.

Грунтовний аналіз категорії «ділова репутація», проведений Стародубцевим А. А., дозволив виділити такі її ключові елементи: ділова репутація керівників і працівників підприємства; рівень престижності бренду; фірмове найменування; відомість та рівень популярності підприємства; успішність досвіду діяльності підприємства; рівень якості та масштабність відносин; рівень конкурентоспроможності; рівень довіри споживачів; рівень довіри контрагентів; рівень довіри партнерів; рівень дотримання законодавства тощо [12, с. 98].

Логічно, що дослідники проблем та переваг репутації, наряду з іншими її складовими, включають і такий важливий елемент, як соціальна відповідальність підприємства [13, 14].

Як декларує у власній «Школі бізнесу» одна із найбільш успішних і соціально орієнтованих українських компаній – «Нова Пошта»: «Корпоративна соціальна відповідальність – це підхід до ведення бізнесу, за яким вводяться ініціативи та рішення для покращення навколишнього середовища, життя інших людей та суспільства загалом» [15].

Поки в українському підприємстві КСВ ще формується, як стратегічний елемент та як звичний маркетинговий інструментарій, в наддержавному управлінні він набув завершеного вигляду через формалізацію та інституціалізацію. Формалізація відбулася ще у 1999-му році, коли Кофі Аннан, Генеральний секретар ООН, у своєму виступі на форумі у Давосі оголосив створення Глобального Договору ООН, орієнтованого на створення



більш стабільної економіки та вирішення проблем глобалізації зусиллями підприємців. Це стало біфуркаційним переломом в процесах соціальної відповідальності бізнесу. Інституціоналізація відбулася через створення Мережі Глобального Договору. Відділення даного Договору в Україні було засноване компанією ЕУ і Федерацією роботодавців. Зараз вказана спілка відкрита для членства не лише великого бізнесу, але й малих та середній компаній. Глобальний Договір ґрунтується на 10-ти принципах за блоками: принцип прав людини; принцип праці (зокрема, через свободу зібрань, викорінення примусової та дитячої праці і дискримінації); екологічні принципи; антикорупційні принципи. Цілі сталого розвитку, досягнення яких покликана забезпечити Мережа Глобального Договору в Україні, задекларовані на сайті її українського відділення. Мережа налічує 24 тис. учасників у 167 країнах світу; в Україні – 149 учасників [16].

Подальша формалізація даної сфери та системна мотивація до соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу відбулася через введення в дію міжнародного стандарту ISO 26000 (актуальна версія – 26000:2019), «Настанови щодо соціальної відповідальності», який є базовим для організації бізнесу і державного сектора в галузі соціальної відповідальності. Добровільна сертифікація за ISO 26000 сприяє виробленню організаціями соціально відповідальної політики та відповідних стратегій.

Для заохочення компаній під час своєї діяльності дотримуватися міжнародних стандартів та принципів відповідального ведення бізнесу в Україні у 2020-му році схвалена Концепція реалізації державної політики у сфері соціально відповідального бізнесу на період до 2030-го року.

Нами було досліджено ряд практик вінницьких компаній та вінницьких філій українських та міжнародних компаній щодо КСВ. Виявлено, що українські підприємці та інші корпоративні структури активні щодо меценатства, спонсорства, вирішення екологічних проблем, допомоги окремим верствам населення. Природньо, що сьогодні спостерігається тотальна активізація за напрямками патріотичне виховання та волонтерство.

Однак, критичним є такий виявлений факт: окремі із корпоративних структур (в першу чергу, приватних) не бажають «світитися». Тобто основний мотив КСВ – зростання престижу – не завжди спрацьовує. Це відбувається не через благородство і «тихий» альтруїзм соціально відповідальних компаній. В результаті поглиблених досліджень, із використанням проєктивних методів, виявлено два основних стримуючих фактори щодо КСВ (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Стримуючі фактори до розвитку КСВ в Україні

Назва фактора	Характеристика впливу фактора
Тінізація підприємницької діяльності	Соціально відповідальні фірми, приховуючи значну частину доходів, небезпідставно хвилюються щодо зростання уваги до їх бізнесу з боку контролюючих органів та кримінальних елементів, в тому числі рейдерів.
Зарегульованість (надмірна бюрократизація) процедур	Корпоративні структури, в першу чергу державні чи муніципальні заклади і організації, залучаючи свій персонал та площі (а ініціатива щодо КСВ часто йде саме від персоналу), бояться виявити себе, як порушники відомчих циркулярів.

Джерело: сформовано авторами [17]

На нашу думку, держава має спонукати до соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва не лише через традиційні (базові) впливи: стандартизацію, сертифікацію, ліцензування, експертизу, інспекцію тощо, але й через переконання, економічне та інше стимулювання і, як ми виявили, через детінізацію економіки (див. рисунок 1).

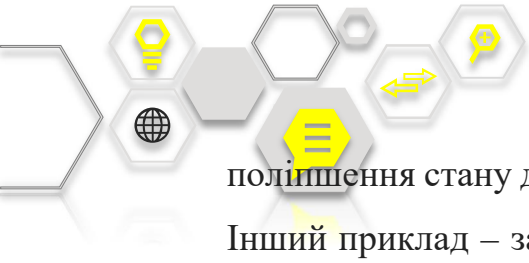


	<p style="text-align: center;">Філантроп (III-й рівень КСВ – <u>бажаний</u>)</p> <p>Основний мотиватор – власні корпоративні цінності або організаційні зусилля з боку наддержавних структур.</p> <p>Основна ціль – сталий розвиток (англ. - sustainable development)</p>	Ініціатива бізнесу
Ініціатива держави	<p style="text-align: center;">Спонсор (II-й рівень КСВ – <u>достатній</u>)</p> <p>Основний мотиватор – власні корпоративні цінності або переконання і мотивація з боку держави.</p> <p>Основна ціль – добробут суспільства в цілому.</p>	
	<p style="text-align: center;">Законопослушник (I-й рівень КСВ – <u>необхідний</u>)</p> <p>Основний мотиватор – примус з боку держави.</p> <p>Основна ціль – безпека та комфорт окремої людини.</p>	

Рис. 1. Рівні формування КСВ

Джерело: розроблено авторами [17]

3-й рівень даної моделі (див. рис. 1) більшою мірою забезпечується в рамках Глобального Договору. За нашими дослідженнями державне та регіональне управління в Україні недостатньо уваги приділяє саме можливостям II-го рівня. Передумови до формування філантропії через зміни в податкові норми, якими надаються привілеї для бізнесу, що здійснює благодійні пожертви, далеко не вичерпують арсенал впливів на корпоративні структури для активізації КСВ. Один із прикладів, в Швеції знаходять способи стимулювати бізнес до збільшення експлуатаційних строків їх виробів, особливо технічних товарів, що є вкрай важливим для зменшення відходів і



поліпшення стану довкілля та бережливого використання природних ресурсів. Інший приклад – застосування принципів Екватора, коли капітальні проектні витрати складають не менше 10 млн. дол. США. Фінансові організації приймають принципи Екватора для того, щоб фінансовані ними проекти розроблялися на принципах соціальної відповідальності і розумних впливів на навколишнє середовище. Забезпечення інформаційних та комунікаційних можливостей для соціально відповідальних суб'єктів – також приклад непримусового впливу [17].

Якщо, за прикладом Супрун Н. А., вести розмову про соціальну відповідальність держави, то не можна обійти інформаційний резонанс щодо значних благодійних коштів, які заходять в Україну від західних партнерів на реформування важливих економічних та соціальних сфер життя українців. І цей процес є напрочуд стійким та системним. Основні елементи цієї системи: західні підприємці (вмотивовані до КСВ різними способами) – благодійні фонди – система грантів – українські громадські організації (ГО) – народні депутати та урядовці України. Склалася парадоксальна ситуація, коли корпоративне благородство породжує шквал не завжди доречних, достатньо обґрунтованих та апробованих реформ. Освіта, медицина, поліція тощо не встигають завершити одні реформи, як вже законодавчо нав'язуються інші. На нашу думку, в корені проблеми – викривлена мотивація до надмірних реформ через потік «дармових» благодійних коштів. В інфопросторі України, та й США, все частіше звучить ярлик «грантоїди», – особи, які не лише перетворюють життя українців в пекло (по-суті, реалізуючи китайське прокляття: «щоб ти жив в часи реформ»), але й, за благодійні кошти, розкручують себе медійно, що сприяє їх проникненню до законодавчої та виконавчої гілок влади. Це лише цементує систему, оскільки «реформатори» набувають безмежних владних впливів і починають генерувати законодавчі ініціативи, вигідні в першу чергу їм особисто, і неоднозначні щодо вигоди для суспільства. Вважаємо, що топ-менеджери мають бути обачніші, досягнувши



рівня «філантроп», оскільки такі прецеденти квазіКСВ можуть, врешті-решт, негативно відобразитись на репутації фірми.

Відправним моментом щодо аналізування корпоративної соціальної відповідальності в контексті внутрішньорганізаційної поведінки є її ідентифікація як елементу ринкового позиціонування, тобто створення та закріплення у свідомості людей позитивного образу фірми. При чому мова йде не лише про споживачів. Така ідентифікація компанії, як правило, є впливовою на всіх внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів організаційних процесів конкретного бізнесу, до яких Шилепницький П. І. відносить менеджерів, найнятих працівників, споживачів, інвесторів, акціонерів, постачальників; а також типових груп: уряд, суспільство в цілому, місцеву спільноту [18].

Основні форми соціалізації бізнесу по відношенню до власного персоналу реалізуються через низку наступних заходів: забезпечення трудових прав через створення умов для колективного представництва інтересів загалом та дотримання прав окремого працівника на робочому місці; зростання заробітної плати, виплату премій і компенсацій; забезпечення безпеки праці та соціально-відповідальної реструктуризації підприємств; мотивацію персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування; допомога у розв'язанні житлових проблем працівників організації; створення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів менеджменту на підприємстві [19].

Наш практичний досвід та аналізування переваг КСВ, які висвітлені багатьма дослідниками, дозволяють стверджувати, що ринкове позиціонування компанії як соціально відповідальної, із включенням відповідних елементів в місію та основний слоган, стає важливим інструментом концепції «талант-менеджменту» щодо залучення в штат кращих працівників, в першу чергу top- та middle-менеджерів, та їх утримання в організації, в якості «кадрового ядра». Пояснення цієї індивідуальної організаційної поведінкової закономірності наступне: ефективний менеджер, за нашим переконанням, має бути: 1) компетентним (в технічному та

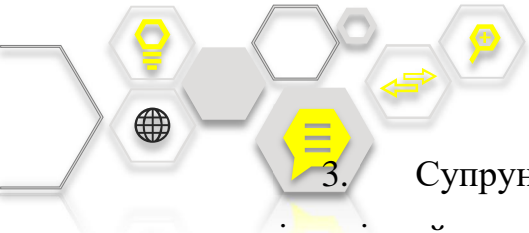


управлінському аспектах); 2) ініціативним; 3) моральним. 3-й критерій і є важливо мотивуючим для людей відповідальних, активних, креативних, ініціативних бути членом соціально відповідальної команди, тобто працюють, за два факторною теорією Фредеріка Герцберга, істинні мотивації вищого порядку – «потреба належності» і «потреба участі». Це питання особистих цінностей, які інтегрально формують цінності організаційні, створюючи комфортну зону для щоденної діяльності людей певної ментальності та особистих принципів.

Висновки. Реалізація концепції соціально-етичного маркетингу, як сфера КСВ (СВБ), з початку третього тисячоліття еволюціонувала від задоволення інтересів трьох сторін: підприємця, споживача, суспільства в цілому до глобальної тенденції, як базового елементу сталого розвитку, із світовою інституцією у вигляді Мережі Глобального Договору із формалізованою системою звітності та моніторингу, напрацюванням і розповсюдженням прогресивних практик та управлінського інструментарію і можливістю добровільної міжнародної сертифікації як соціально відповідальної компанії. Це актуально для репутаційного менеджменту українських фірм, які сьогодні здійснюють активну експансію на закордонні ринки. Окрім споживчої лояльності та покращення ділової репутації в середовищі партнерів і державних управлінців, КСВ є важливим інструментарієм для поліпшення організаційної поведінки в плані формування та ефективного використання кадрового потенціалу компанії.

Список використаних джерел

1. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 3. С. 61-74. http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf (дата звернення: 09.09.2024).
2. Супрун Н. А. Інститут корпоративної соціальної відповідальності: принципи, завдання та пріоритети розвитку. *Наукові праці ДонНТУ. Серія. Економічна*. 2011. Вип. 40-2.



3. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як аксіологічний чинник суспільного прогресу. Матеріали IV Міжнародна науково-практична конференція «Ціннісні орієнтири в сучасному світі: теоретичний аналіз та практичний досвід" : збірник тез, Тернопіль, 13-14 травня 2022 року / редкол.: Морська Н. Л. та ін. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка [та ін.]. Тернопіль : Вектор, 2022. С. 106-110.

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b73f0e17-1625-463d-b5ce-ff1e4e098796/content> (дата звернення: 09.09.2024).

4. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект. *Вісник Київського національного університету ім.Т. Шевченка.* №121-122. С. 73-76. http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/122_5.pdf (дата звернення: 09.09.2024).

5. Хамініч С. Ю., Ліхтер А. М. Соціально-етичний маркетинг як складова брено-орієнтованого управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 7. С. 402-404. <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/88.pdf> (дата звернення: 09.09.2024).

6. Ринейська Л. С. Соціальна відповідальність як складова етики міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка.* 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5257> (дата звернення: 09.09.2024).

7. Прогнози бізнесу на 2025 рік. *EBA* : офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/biznes-zakladaye-kurs-dolara-na-rivni-44-grn-v-byudzhety-na-2025-rik/> (дата звернення: 07.09.2024).

8. Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. *Економіка АПК.* 2019. № 7. С. 83-91. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2019_7_p_83_91.pdf (дата звернення: 09.09.2024).



9. Гринчуцький В., Куц Л. Стратегії подолання бар'єрів виходу на міжнародні ринки : тези. *Секція 1. Управління розвитком соціально-економічних систем мікро-, мезо- та макрорівня в умовах трансформації суспільства та глобальної економіки* URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41394/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%87_%D0%9A%D1%83%D1%86_2020.pdf (дата звернення: 09.09.2024).

10. Гончар М. Ф., Гілета О. І. Репутація підприємств на міжнародних ринках. *Наукові інновації та передові технології. Сер. Управління та адміністрування.* 2023. № 7(21). С. 233-241. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5378/5409> (дата звернення: 09.09.2024).

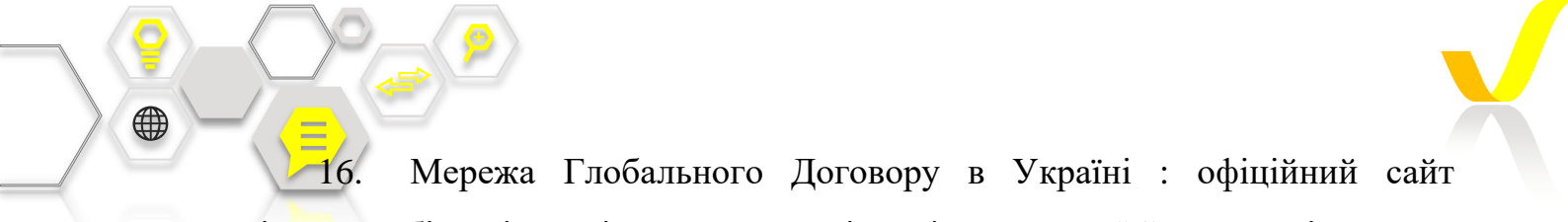
11. Тихомирова Є. Б. Паблік рилейшнз у глобалізованому світі : монографія. Київ : Наша культура і наука, 2004. 489 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/421/1/PR_book_2004.pdf (дата звернення: 09.09.2024).

12. Стародубцев А. Теоретико-правові засади визначення поняття «ділова репутація». *Науковий часопис Національної академії прокуратури України.* 2015. № 2. С. 92-102.

13. Туріянська М. М., Пеннер В. Г. Структура репутації підприємства : монографія. Луганськ : Янтар, 2009. 140 с.

14. Ігнатенко М. М. Формування процесу управління діловою репутацією та соціальною відповідальністю харчових і переробних підприємств як складниками їх конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 5., Ч. 2. С. 105-108.

15. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. *Школа бізнесу* : офіційний сайт «Нової Пошти». URL: <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati> (дата звернення: 09.09.2024).



16. Мережа Глобального Договору в Україні : офіційний сайт спільноти бізнесів, які працюють відповідно до ESG-принципів. URL: <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення: 09.09.2024).

17. Несен Л. М. Розширена візія концепції соціально-етичного маркетингу : матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, 14-23 березня. 2018 р. Вінниця : ВНТУ. 2018. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21135/5445.pdf?sequence=3> (дата звернення: 09.09.2024).

18. Шилепницький П. І. Основні характеристики соціальної відповідальності корпорацій на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=185> (дата звернення: 09.09.2024).

19. Економічний діалог: партнерство заради прогресу / Я. А. Жаліло та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ, 2007. 124 с.