

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

ШЕВЧЕНКО Т. П.

УДК 65.012.412

**Шевченко Т. П. Теоретичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках**

Збільшення кількості підприємств, які реалізують зовнішньоекономічну діяльність та наявність соціальних проблем, що вимагають негайного вирішення, привели до необхідності залучення бізнесу до принципів корпоративної соціальної відповідальності. Разом з тим, необхідність в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках, що виникла останніми роками, не має достатньої практики та досвіду. Все це обумовило необхідність формування нового покоління спеціалістів, які спеціалізуються на управлінні корпоративною соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках. У статті проаналізовано сучасний стан корпоративної соціальної відповідальності на внутрішніх і зовнішніх ринках. Обґрунтовано необхідність запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у зовнішньоекономічній діяльності. Дані рекомендації щодо ведення бізнесу компаній на зовнішніх ринках на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, стратегія, підприємство, ринок, технологія.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

*Шевченко Тетяна Петрівна* – аспірантка, кафедра маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** taniashvchenko2008@yandex.ru

УДК 65.012.412

**Шевченко Т. П. Теоретические основы управления корпоративной социальной ответственностью на внешних рынках**

Увеличение количества предприятий, которые осуществляют внешнеэкономическую деятельность и наличие социальных проблем, требующих немедленного решения, привели к необходимости привлечения бизнеса к принципам корпоративной социальной ответственности. Вместе с тем, необходимость в управлении корпоративной социальной ответственностью на внешних рынках, которая возникла в последние годы, не имеет достаточной практики и опыта. Все это обусловило необходимость формирования нового поколения специалистов, которые будут специализироваться на управлении корпоративной социальной ответственностью на внешних рынках. Обоснована необходимость внедрения принципов корпоративной социальной ответственности во внешнеэкономической деятельности. Даны рекомендации по ведению бизнеса компаний на внешних рынках на принципах корпоративной социальной ответственности.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, стратегия, предприятие, рынок, технология.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

*Шевченко Татьяна Петровна* – аспірантка, кафедра маркетингу та менеджменту внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** taniashvchenko2008@yandex.ru

UDC 65.012.412

**Shevchenko T. P. Theoretical Foundations of Corporate Social Responsibility in Foreign Markets**

The growth of a number of enterprises that carry out foreign economic activity and availability of social problems that need immediate solution resulted in a necessity to attract business to the principles of corporate social responsibility. At the same time, a necessity to control corporate social responsibility in foreign markets, which appeared in recent years, does not have sufficient practice and experience. All these resulted in a necessity to form a new generation of specialists, who would specialise in managing corporate social responsibility in foreign markets. The article analyses the modern state of the corporate social responsibility in domestic and foreign markets. It justifies a necessity to introduce principles of corporate social responsibility in foreign economic activity. It gives recommendations on conducting business of companies in foreign markets on principles of corporate social responsibility.

**Key words:** corporate social responsibility, stakeholders, strategy, enterprise, market, technology.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

*Shevchenko Tetiana P.* – Postgraduate Student, Department of Marketing and Management of Foreign Economic Activity, V. N. Karazin Kharkiv National University (pl. Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** taniashvchenko2008@yandex.ru

Збільшення кількості соціальних проблем у світі потребує їх вирішення не тільки з боку державної влади, але і з боку підприємств. Ліквідація наслідків їхнього негативного впливу на навколишнє середовище, місцеві громади та допомога суспільству є головними принципами соціально-відповідальної поведінки компанії. Проте, якщо на внутрішніх ринках компанії почали застосовувати технології корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), то на зовнішніх ринках така практика є скоріше виключенням з правил.

У сучасних умовах глобалізації зростає число підприємств, зацікавлених у веденні зовнішньоекономічної діяльності. Необхідність виходу на нові ринки обумовлюють також наявність конкурентних переваг підприємства для протистояння постійно зростаючій конкуренції.

Сучасні тенденції ведення бізнесу передбачають деяку міру залучення підприємств у вирішення соціальних проблем тих регіонів, в яких вони функціонують. Крім того, принципи чесної конкуренції, етичність ведення бізнесу, захист прав споживачів є також невід'ємними складовими КСВ.

Підвищення значення моральної компоненти бізнесу, зростає увага до соціальних проблем як всередині, так і зовні корпорації. Ці процеси стають факторами ділового успіху [6].

Ще декілька десятиліть тому більшість підприємств навіть не замислювалися про такий аспект своєї діяльності, як турбота про довкілля і тих людей, на яких прямо або опосередковано вони впливають. Оплата податків і виплата заробітної плати вважалася мало не єдиним зобов'язанням, яке підприємство несло перед суспільством.

У той самий час зростаючі соціальні та екологічні проблеми у всьому світі перестали розглядатися як такі, що можуть вирішуватися виключно шляхом урядової допомоги. Підприємства почали надавати допомогу у вирішенні такого роду проблем, підвищуючи при цьому лояльність клієнтів, отримуючи підтримку і пільги від уряду, а також покращуючи свій імідж.

Business for Social Responsibility (провідне об'єднання корпорацій США) дає таке визначення КСВ «досягнення комерційного успіху шляхами, що ґрунтуються на етичних нормах та повазі до людей, співдружностях, навколишньому середовищу» [8].

Проте докризовий період сформував серед суспільства та представників бізнесу викривлене уявлення про сутність КСВ як лише про форму благодійності. І саме під час кризи підприємства вирішили, що єдиний шлях скорочення витрат є звільнення працівників. Таким чином, керівники компаній вирішили перекласти власні ризики на плечі держави, що в основі суперечить засадам КСВ.

Отримавши розповсюдження та розголос, технології та принципи КСВ почали впроваджувати не тільки великі міжнародні компанії, але й представники малого та середнього бізнесу.

Недивлячись на те, що ведення етичного бізнесу стало отримувати велику популярність серед компаній, досить нерозкритим залишається питання ведення відповідального бізнесу на зовнішніх ринках. Адже для того, щоб вирішувати соціальні та іншого роду проблеми, необхідно бути добре поінформованим про їх суть і особливості рішення в даній конкретній країні. Крім

того, можуть існувати не лише національні, але і законодавчі відмінності. Саме тому реалізація ініціатив КСВ підприємством на зовнішніх ринках є актуальною проблемою, що вимагає детального вивчення.

Таким чином, у сучасних умовах важливою особливістю управління вітчизняними підприємствами є визнання соціальної відповідальності з метою покращення їхнього іміджу, ділової репутації, підвищення конкурентоздатності в цілому [1].

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності вимагатиме від підприємства додаткових витрат. Проте в довгостроковому періоді такі витрати можуть компенсуватися зростаючою капіталізацією підприємства і підвищенням його інвестиційної привабливості.

Витрати, пов'язані з проведенням соціальних програм у контексті КСВ, вважаються інвестиціями в майбутнє [4].

Безумовно, головною метою будь-якого комерційного підприємства із зовнішньоекономічною діяльністю є отримання прибутку. Одночасно, будь-яке підприємство пов'язане з суспільством, в якому воно функціонує.

Саме тому в своїй діяльності необхідно враховувати такі чинники, як: захист інтересів стейкхолдерів, захист довкілля, підзвітність і прозорість діяльності (рис. 1).

Процес управління здійснюється через такі функції:

- ✦ аналіз;
- ✦ контроль;
- ✦ планування;
- ✦ регулювання;
- ✦ організація [5].



Рис. 1. Технології корпоративної соціальної відповідальності [3]

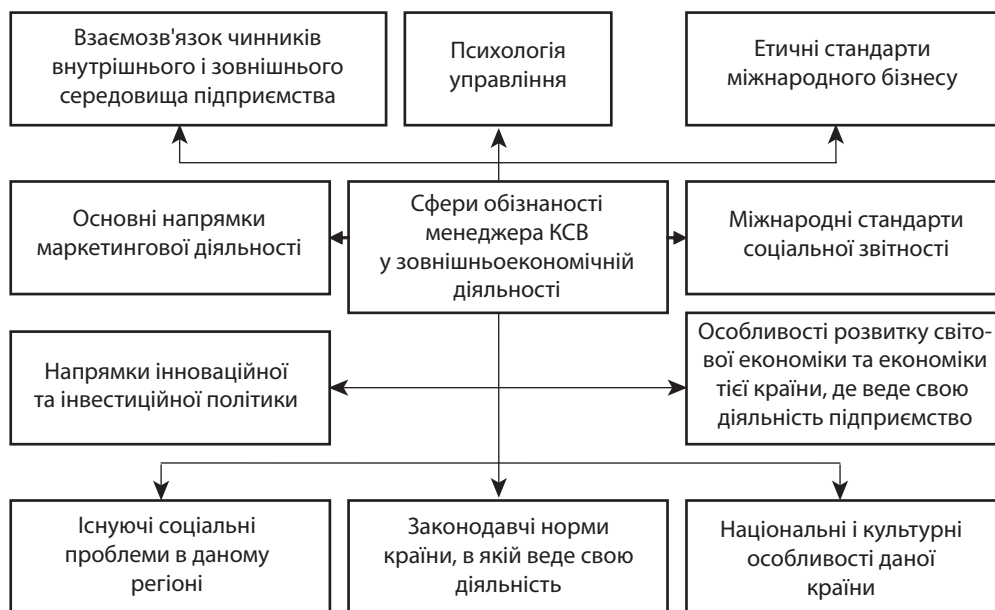
Приймаючи рішення впроваджувати принципи соціальної відповідальності в зовнішньоекономічну діяльність, керівництво компанії повинне визначити відповідальну особу, яка нестиме відповідальність за їх організацію. Такою особою зазвичай стає менеджер (управитель) КСВ.

У той самий час, управління корпоративною соціальною відповідальністю в зовнішньоекономічній діяльності має свої особливості, які необхідно враховувати. Менеджер корпоративної соціальної відповідальності в зовнішньоекономічній діяльності має бути обізнаний в багатьох сферах (рис. 2).

З упевненістю можна сказати, що для ефективного управління вітчизняним підприємством необхідна реалізація КСВ, яку демонструють транснаціональні корпорації.

Яскравим прикладом впровадження принципів КСО, як усередині підприємства, так і на зовнішніх ринках є компанії Procter&Gamble, Nestle, Anheuser-Busch InBev [9, 10, 11].

Procter&Gamble – транснаціональна корпорація, що виробляє товари широкого вжитку. Штаб-квартира знаходиться в США, компанія має представництва в 45 країнах світу (табл. 1).



**Рис. 2. Сфери обізнаності менеджера КСВ у зовнішньоекономічній діяльності**

Залежно від розміру компанії реалізація корпоративної соціальної відповідальності може проводитися також представниками різних відділів і департаментів.

У той самий час, усі менеджери корпоративної соціальної відповідальності підпорядковуються генеральному директору. Деякі компанії вводять цілий департамент корпоративної соціальної відповідальності, що, безумовно, властиво лише великим підприємствам. Проте поява такої тенденції говорить, перш за все, про зростаючу значущість цієї сфери діяльності.

Для транснаціональної компанії, що вкладає свій капітал в країну з іншою системою цінностей, важливо не тільки відповідати формальним вимогам, але й формувати стратегію корпоративного громадянства – корпоративної соціальної відповідальності чи відповідальності перед локальним суспільством [7].

Для того, щоб забезпечити виконання і контроль основних положень корпоративної соціальної відповідальності, підприємство може включити їх до кодексу поведінки компанії.

Таким чином, формується особлива корпоративна культура, яку можна розглядати, як інститут управління, що забезпечує прозорість дій компанії та демократичну гнучку структуру управління. Саме ці властивості цінуються закордонними партнерами та інвесторами [2].

Аналіз КСВ компанії Procter&Gamble демонструє різноманіття технологій, які вона застосовує у своїй діяльності. Разом з тим, Procter&Gamble реалізовує принципи КСВ і на зовнішніх ринках.

Компанія забезпечує чистою та безпечною питною водою найбільш бідні країни та країни, що постраждали від стихійних лих. Також компанією було впроваджено корпоративну благодійну програму «Живи, Навчайся, Розвивайся», метою якої є дати дітям в усьому світі можливість здорового початку життя, навчання та набуття корисних вмінь для майбутнього.

Компанія Procter&Gamble є прикладом того, як дотримання принципів етичного бізнесу приводить до успіху в бізнесі. Восени 1999 р. компанія протестувала на ринку NutriDelight, новий напій, що був розроблений спільно з Дитячим Фондом Об'єднаних Націй. Він дає можливість значним чином вплинути на проблему нестачі мікроелементів, а саме – вітаміну А, заліза та йоду у дітей шкільного віку. У 1999 р. Procter&Gamble придбала бізнес по фільтруванню води, що має величезний потенціал для забезпечення чистої питної води у світі. Врешті-решт, у 2000 р. Procter&Gamble отримала регулятивне схвалення продукту Actonel в Європі та США – ліків, що видаються за рецептом для лікування та профілактики остеопорозу [10].

## Реалізація технологій КСВ Procter&amp;Gamble

№ з/п	Технології КСВ	Приклади реалізації КСВ
1	Захист навколишнього середовища	P&G занепокоєна можливими негативними наслідками кліматичних змін і переконана, що зростаючі наукові докази зв'язку між парниковим ефектом та глобальними кліматичними змінами гарантує розумні та ефективні дії. P&G підтримує зусилля, спрямовані на боротьбу з цією проблемою під егідою Основної Конвенції Об'єднаних Націй по Зміні Клімату (ОКОНЗК) і заохочує усі нації до пошуку консенсусу. У порівнянні з іншими організаціями P&G не є компанією, що інтенсивно використовує енергію у своїй діяльності. Тим не менш, P&G визнає відповідальність для того, щоб розуміти можливі збільшення об'ємів парникових газів з нашого боку і розумно та відповідно на це реагувати. Компанія продовжуватиме втілення програм збереження енергії та її ефективного використання
2	Ставлення до співробітників	P&G не використовує дитячу або примусову працю на жодному зі світових підприємств або виробничих потужностей. Прояви неналежного ставлення до співробітників, такі як експлуатація дітей, фізичне покарання чи знущання або ж примусова робота є для нас недопустимими. P&G очікує від постачальників і партнерів такої ж позиції. У випадку проявів нехтування такими принципами і їх невиконання з боку партнерів P&G розірве ділові стосунки з ними
3	Робота з підрядниками	СЕМ P&G включає стандарти, що визначають процедури для вибору та навчання контракторів, що працюють на наших підприємствах у світі. P&G проводить щорічні перевірки відповідності організації роботи встановленим стандартам, а також оцінює екологічну політику та дії кожного підрядника, беручи до уваги попередні результати при підписанні нового договору про співпрацю
4	Поставщики	Успіх P&G залежить від побудови продуктивних відносин зі своїми споживачами та постачальниками, які ґрунтуються на чесності, етичній поведінці та взаємодовірі. P&G очікує, що наші постачальники будуть організовувати свою роботу з безпекою для працівників і довкілля. Вони мають діяти згідно із законом, в іншому випадку P&G припинить таку співпрацю. P&G вимагає від підрядників виробництва на основі погоджених принципів та відповідно до систем забезпечення якості (регулярно перевіряються), розробки процесів з ефективним використанням ресурсів, та урахування з боку постачальників інтересів тих, на кого поширюється вплив їх діяльності. Усі ці очікування обговорюються та погоджуються під час зустрічей та інших заходів. P&G також проводить перевірки на місцях, щоб переконатися в належному виконанні підрядником встановлених зобов'язань
5	Залучення співробітників	Ціль P&G – залучити всіх працівників компанії до побудови сталого мислення та дій в їх щоденну роботу. Компанія докладє зусилля до того, щоб зробити стійкість головним в мисленні у всіх працівників P&G, зберігати персональну відповідальність як на роботі, так і вдома

## ВИСНОВКИ

З кожним роком збільшується кількість підприємств, що прагнуть бути соціально-відповідальними.

Разом з тим, недостатньо висвітленим є питання управління КСВ на зовнішніх ринках, недивлячись на те, що переваги від впровадження технологій КСВ у свою діяльність важко переоцінити. Такі технології допомагають інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність в стратегію підприємства. При цьому реалізовуватися вони можуть як усередині підприємства, так і в зовнішньоекономічній діяльності.

Отже, головними рекомендаціями щодо реалізації технологій КСВ на зовнішніх ринках є:

- ✦ запровадити посаду менеджера (управителя) з КСВ на зовнішніх ринках;
- ✦ запровадити корпоративний кодекс компанії з чітко прописаними принципами щодо реалізації КСВ, яких дотримується компанія;
- ✦ інтегрувати КСВ у стратегію діяльності компанії.

Головними прикладами компаній, що реалізують КСВ на зовнішніх ринках, є транснаціональні корпорації. Проаналізувавши їх КСВ ініціативи на прикладі компанії Procter&Gamble, проілюстровано те, як побудова

діяльності на засадах КСВ дає змогу розвивати свій бізнес та отримувати прибуток. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аграмакова Н. В. Сущность социальной ответственности предприятия и системы её регулирования / Н. В. Аграмакова // Бизнес Информ. – 2011. – № 4. – С. 86 – 88.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Под ред Л. Е. Стровкого. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 498 с.
3. Євтушенко В. А. Наукове розуміння сутності та функцій сучасних маркетингових технологій // Пріоритети сучасного менеджменту маркетингу: монографія / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко, А. В. Катаєв [та ін.]; під наук. керів. д.е.н., проф. І. В. Семеняк. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – 204 с. – С. 92 – 115.
4. Катихін Є. О. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та її основні принципи / Є. О. Катихін // Статистика України. – 2011. – № 3. – С. 83 – 86.
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг, 2-е изд., изм. и доп. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 2001. – 528 с.



6. Савичева Е. Ю. Социальная ответственность предприятий малого бизнеса / Е. Ю. Савичева // Вестник Московского университета. Сер. 8. Экономика. – 2010. – № 5. – С. 32 – 39.

7. Социальное измерение в бизнесе. Как сделать корпоративное гражданство выгодным для бизнеса и общества // Материалы Международного форума лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. – М.: Красная площадь, 2001.

8. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса (Серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсантъ»). – The Platzdarm Group, Альпина Бизнес Букс, 2004. – 196 с.

9. Creating Shared Value at Nestlé [Электронный ресурс] / Официальный сайт Nestlé. – 2012. Режим доступа: <http://www.nestle.com/csv/nestle>

10. Measuring progress toward our sustainability goals [Электронный ресурс] / Официальный сайт Procter&Gamble. – 2013. Режим доступа: [http://www.pg.com/en\\_US/sustainability/performance.shtml](http://www.pg.com/en_US/sustainability/performance.shtml)

11. Social responsibility [Электронный ресурс] / Официальный сайт Anheuser-Busch InBev. – 2013. Режим доступа: [http://www.ab-inbev.com/go/social\\_responsibility.cfm](http://www.ab-inbev.com/go/social_responsibility.cfm)

## REFERENCES

Agramakova, N. V. "Sushchnost sotsyalnoi otvetstvennosti predpriyatiya u systemy ee rehulyrovaniya [The essence of social responsibility of the enterprise and its system of regulation]." *Biznes Inform*, no. 4 (2011): 86-88.

"Creating Shared Value at Nestlé?" Nestlé. <http://www.nestle.com/csv/nestle>.

Katykhin, I. E. O. "Korporativna sotsialna vidpovidalnist biznesu ta ii osnovni pryntsy [Corporate Social Responsibility and its basic principles]." *Statystyka Ukrainy*, no. 3 (2011): 83-86.

Knorring, V. I. *Teoriia, praktika i iskusstvo upravleniia* [The theory, practice and art of management]. Moscow: NORMA, 2001.

"Measuring progress toward our sustainability goals." Procter&Gamble. [http://www.pg.com/en\\_US/sustainability/performance.shtml](http://www.pg.com/en_US/sustainability/performance.shtml)

Savicheva, E. Yu. "Sotsialnaia otvetstvennost predpriyatiya malogo biznesa [Social responsibility of small businesses]." *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 5 (2010): 32-39.

"Sotsialnoe izmerenie v biznese. Kak sdelat korporativnoe grazhdanstvo vygodnym dlia biznesa i obshchestva [The social dimension of the business. How do corporate citizenship beneficial for business and society]." *Materialy Mezhdunarodnogo foruma liderov biznesa pod egidoy Printsya Uelskogo*, 2001.

*Sotsialnyy portret biznesa. Putevoditel po sotsialnym programmam rossiyskogo biznesa* [Social Portrait of business. Guide to the social programs of the Russian business]. The Platzdarm Group, Alpina Biznes Buks, 2004.

Semeniak, I. V., Yevtushenko, V. A., and Kataev, A. V. "Naukove rozuminnia sutnosti ta funktsii suchasnykh marketingovykh tekhnolohii [Scientific understanding of the nature and functions of modern marketing techniques]." In *Priorytety suchasnoho menedzhmentu marketingu*, 92-115. X.: KhNU im. V. N. Karazina, 2008.

"Social responsibility." Anheuser-Busch InBev. [http://www.ab-inbev.com/go/social\\_responsibility.cfm](http://www.ab-inbev.com/go/social_responsibility.cfm)

*Vneshneekonomicheskaiia deiatelnost predpriiatiia* [Foreign economic activity of the enterprise]. Moscow: YuNITI-DANA, 2011.

УДК 336.1: 332.1 (477)

## БЮДЖЕТНЫЕ РИСКИ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ НА УРОВНЕ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ

КАЛАМБЕТ С. В.

УДК 336.1: 332.1 (477)

### Каламбет С. В. Бюджетные риски и особенности их оптимизации на уровне регионов Украины

В статье систематизированы риски, которые влияют на доходную и расходную части местных бюджетов. Выделены внутренние и внешние факторы и условия, которые оказывают воздействия на уровень бюджетного риска. Разработана система оценки рисков формирования и исполнения местных бюджетов, способствующая своевременному принятию управленческих решений по их оптимизации и уменьшению.

**Ключевые слова:** бюджетный риск, местные финансы, бюджеты территорий, местные органы власти, бюджетные средства.

**Табл.:** 4. **Формул:** 1. **Библ.:** 8.

**Каламбет Светлана Валерьевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансов и банковского дела, Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта им. академика В. Лазаряна (ул. Лазаряна, 2, Днепропетровск, 49010, Украина)

УДК 336.1: 332.1 (477)

### Каламбет С. В. Бюджетні ризики та особливості їх оптимізації на рівні регіонів України

У статті систематизовано ризики, які впливають на дохідну і видаткову частину місцевих бюджетів. Виділено внутрішні та зовнішні чинники і умови, які впливають на рівень бюджетного ризику. Розроблено систему оцінки ризиків формування і виконання місцевих бюджетів, яка сприяє своєчасному ухваленню управлінських рішень з їх оптимізації та зменшенню.

**Ключові слова:** бюджетний ризик, місцеві фінанси, бюджети територій, місцеві органи влади, бюджетні кошти.

**Табл.:** 4. **Формул:** 1. **Бібл.:** 8.

**Каламбет Светлана Валерьевна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедр фінансів та банківської справи, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна (вул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, 49010, Україна)

UDC 336.1: 332.1 (477)

### Kalambet S. V. Budget Risks and Specific Features of their Optimisation at the Regional Level in Ukraine

The article systemises risks, which influence revenue and spending parts of local budgets. It marks internal and external factors and conditions, which influence the level of the budget risk. It develops a system of assessment of risks of formation and execution of local budgets, which facilitates timely managerial decision making on their optimisation and reduction.

**Key words:** budget risk, local finances, territorial budgets, local authorities, budget funds.

**Tabl.:** 4. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 8.

**Kalambet Svetlana V.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Finance and Banking, Dnepropetrovsk National University of Railway Transport named after academician V. Lazaran (vul. Lazaryana, 2, Dnipropetrovsk, 49010, Ukraine)