

## УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ

©2020 ОСТАПЧУК Т. П., БІРЮЧЕНКО С. Ю.

УДК 334.78:338.45:36: 338.24:658.3  
JEL: J3; J5; M14

### Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суті та ефективність реалізації

Метою статті є дослідження суті та процесу управління внутрішньою соціальною відповідальністю, обґрунтування необхідності її реалізації на українських підприємствах. Обґрунтовано актуальність управління соціальною відповідальністю для налагодження системи трудових відносин між найманним працівником і роботодавцем. При аналізі та систематизації поглядів учених щодо визначення поняття «соціальна відповідальність» було визначено суті і роль внутрішньої соціальної відповідальності, її позитивні та негативні сторони для підприємства. Зазначено залежність соціальної відповідальності від масштабів та результативності господарської діяльності підприємства. Визначено напрями внутрішньої відповідальності підприємства. Аргументовано необхідність управління соціальною відповідальністю, визначено її основні етапи та інформаційну базу. Досліджено функції управління соціальною відповідальністю. У межах функцій управління внутрішньою соціальною відповідальністю окреслено етапи планування та надано перелік внутрішніх соціальних програм. Основною проблемною функцією визначено мотивацію реалізації програм соціальної відповідальності на сучасних підприємствах України. Згруповано методи оцінки та контролю соціальної відповідальності підприємства. Обґрунтовано потенційні можливості підприємства від реалізації напрямів соціальної відповідальності. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є визначення методів та показників оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства для стейкхолдерів.

**Ключові слова:** відповідальність, внутрішня соціальна відповідальність, управління соціальною відповідальністю, напрями соціальної відповідальності, інструменти соціальної відповідальності, соціальні програми.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-458-465>

Табл.: 3. Бібл.: 15.

**Остапчук Тетяна Петрівна** – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту і підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: [ostapchuk-a@ukr.net](mailto:ostapchuk-a@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

**Бірюченко Світлана Юрївна** – старший викладач кафедри менеджменту і підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: [y\\_biryuchenko@ukr.net](mailto:y_biryuchenko@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

УДК 334.78:338.45:36: 338.24:658.3  
JEL: J3; J5; M14

### Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управление внутренней социальной ответственностью: сущность и эффективность реализации

Целью статьи является исследование сущности и процесса управления внутренней социальной ответственностью, обоснование необходимости её реализации на украинских предприятиях. Обоснована актуальность управления социальной ответственностью для налаживания системы трудовых отношений между наемным работником и работодателем. При анализе и систематизации взглядов ученых относительно определения понятия «социальная ответственность» были определены сущность и роль внутренней социальной ответственности, её положительные и отрицательные стороны для предприятия. Указано на зависимость социальной ответственности от масштабов и результативности хозяйственной деятельности предприятия. Определены направления внутренней ответственности предприятия. Аргументирована необходимость управления социальной ответственностью, определены основные её этапы и информационная база. Исследованы функции управления социальной ответственностью. В пределах функций управления внутренней социальной ответственностью обозначены этапы планирования и дан перечень внутренних социальных программ. Основной проблемной функцией является мотивация реализации программ социальной ответственности на современных предприятиях Украины. Сгруппированы методы оценки и контроля социальной ответственности предприятия. Обоснованы потенциальные возможности предприятия от реализации направлений социальной ответственности. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение методов и показателей оценки эффективности управления социальной ответственностью предприятия для стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** ответственность, внутренняя социальная ответственность, управление социальной ответственностью, направления социальной ответственности, инструменты социальной ответственности, социальные программы.

Табл.: 3. Библ.: 15.

**Остапчук Татьяна Петровна** – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и предпринимательства, Государственный университет «Житомирская политехника» (ул. Чудновская, 103, Житомир, 10005, Украина)

E-mail: [ostapchuk-a@ukr.net](mailto:ostapchuk-a@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

**Бірюченко Светлана Юрьевна** – старший преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства, Государственный университет «Житомирская политехника» (ул. Чудновская, 103, Житомир, 10005, Украина)

E-mail: [y\\_biryuchenko@ukr.net](mailto:y_biryuchenko@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

**Ostapchuk T. P., Biriuchenko S. Yu. The Internal Social Responsibility Management: Essence and Efficiency of Implementation**

The article is aimed at studying the essence and the process of managing the internal social responsibility, substantiating the need for its implementation in Ukrainian enterprises. The relevance of the management of social responsibility to establish a system of employment relations between the employee and the employer is substantiated. In analyzing and systematizing the views of scientists regarding the definition of the concept of «social responsibility» were defined the essence and the role of internal social responsibility, its positive and negative aspects for the enterprise. The dependence of social responsibility on the scale and effectiveness of the economic activities of the enterprise is specified. The directions of internal responsibility of the enterprise are defined. The need to manage social responsibility is justified, its main stages and information base are defined. The functions of managing the social responsibility are researched. Within the functions of internal social responsibility management, the planning stages are defined and a list of the internal social programs is provided. The main problematic function is the motivation to implement social responsibility programs in modern enterprises in Ukraine. The methods of assessing and controlling the social responsibility of the enterprise are grouped. The potentialities of the enterprise arising from the implementation of social responsibility directions are substantiated. Prospect for further research in this direction is to determine methods and indicators of evaluation of the efficiency of management of social responsibility of the enterprise for the stakeholders.

**Keywords:** responsibility, internal social responsibility, management of social responsibility, directions of social responsibility, instruments of social responsibility, social programs.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 15.

**Ostapchuk Tetiana P.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

**E-mail:** ostapchuk-a@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

**Biriuchenko Svitlana Yu.** – Senior Lecturer, Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

**E-mail:** y\_biryuchenko@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

Ефективність реалізації господарської діяльності підприємства залежить від рівня налагодженості системи менеджменту. Реалізація функцій менеджменту підприємства повинна супроводжуватися факторами відповідальності. Відповідальність – один із мотивів і обмежувачів діяльності, без неї не може бути дисципліни, без якої, своєю чергою, неможлива спільна діяльність людей, які націлені на виконання спільних цілей підприємства. Відповідальність перед персоналом підприємства, суспільством у світовій практиці прийнято визначати як соціальну відповідальність. Необхідність реалізації соціальної відповідальності має враховувати факт створення прибутку підприємства працівниками при використанні власного фізичного та інтелектуального потенціалу. Це сприяє появі абсолютно нових форм соціально-трудова відносин між найманим працівником і підприємцем: носій інтелектуального потенціалу, навіть працюючи за наймом, є вже не стільки виконавцем, скільки партнером по бізнесу. Налагодження системи трудових відносин сприяє забезпеченості конкурентоспроможності підприємства та покращенню його іміджу.

Нині тема соціальної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності стає все більш актуальною в діловому співтоваристві та серед науковців-економістів, таких як: Бакша Н., Борзаков Д., Воробей В., Воронько-Невіднича Т., Данилюк А., Жиглей І., Лосовська Н., Покас А., Потапюк І., Селівєрстова А. та ін. Проте в даний час ще недостатньо дослідженими залишаються сутність і зміст соціальних відносин підприємств і бізнесу; існує також слабка аргументація необхідності їх реалізації в управлінні,

що проявляється у відсутності розроблених цілей, етапів, методів, інструментів їх формування.

У цілому соціальна відповідальність досліджується переважно як управлінська категорія в контексті управління підприємствами й організаціями. Втім, незважаючи на значну кількість наукових праць, досі не існує єдиного підходу до розуміння сутності поняття соціальної відповідальності та реалізації функцій управління нею.

Розвиток соціальної відповідальності відіграє важливу роль в управлінні компаніями, проте у вітчизняній практиці вона застосовується недостатньо. Хоча соціальна відповідальність є приватною ініціативою, значного розвитку вона отримує за рахунок стимулювання з боку представників суспільства та влади. Отже, соціальна відповідальність бізнесу є необхідністю як для власників підприємств, так і для працівників, споживачів товарів і послуг, ділових партнерів, державних інститутів та суспільства в цілому. Поєднання інтересів усіх цих сторін відображає необхідність соціальної відповідальності, яка націлена на досягнення соціальної злагоди [10, с. 16].

Під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється і благодійність, і меценатство, і корпоративна соціальна відповідальність, і соціально-маркетингові програми, і спонсорство, і філантропія тощо. Можна визначити, що соціальна відповідальність бізнесу – це вплив бізнесу на суспільство, відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Дане визначення соціальної відповідальності бізнесу, скоріше, ідеальне і не може бути повністю

втілено в реальність хоча б тому, що прорахувати всі наслідки одного рішення просто неможливо. Але соціальна відповідальність бізнесу – це не правило, а етичний принцип, який має бути задіяний у процесі прийняття рішень [8, с. 8].

Одним із перших проявів соціальної відповідальності, що сягає своїм корінням у глибоке минуле, можна вважати благодійність. Спочатку це явище носило приватний характер, оскільки рішення про надання благодійної допомоги приймалися в основному власниками підприємств. Однак у даний час усе більшого поширення набуває корпоративна благодійність, здійснювана під управлінням від імені підприємства [9, с. 4]. Перші прояви соціальної відповідальності відзначені в Західній Європі, Америці та Японії. Сьогодні навіть виділяють окремі моделі першодослідницьких країн.

Тривалий час соціальна відповідальність бізнесу ототожнювалася з такими поняттями, як «соціальне партнерство», «соціальний діалог» чи «благодійність» і використовувалося виключно в контексті соціальної політики та менеджменту. Однак згодом сфера застосування цього поняття значно розширилася. У сучасному тлумаченні соціальна відповідальність бізнесу не обмежується лише виробництвом якісних товарів (послуг) і дотриманням екологічних норм і стандартів, а передбачає участь підприємств у розвитку територій і вирішення їх соціальних завдань. Усе це свідчить про появу якісно нової, високої міри соціальної відповідальності, яка не регламентується законами та розпорядженнями, а існує як нормативний імператив, що визначається рівнем загальнодержавної свідомості й очікуваннями з боку суспільства [6, с. 64–65].

Розглянемо змістовне наповнення поняття «соціальна відповідальність» (табл. 1).

Отже, під соціальною відповідальністю слід розуміти дії для покращення соціально-економічного клімату всередині підприємства понад встановлені законодавчі норми із застосуванням соціальних інструментів для отримання позитивного іміджу на ринку для підприємства.

Існує ряд аргументів «за» і «проти» соціальної відповідальності підприємств:

**«ЗА»:**

1. У перспективі отримання прибутку.
2. Добровільна участь.
3. Соціальна забезпеченість трудових ресурсів.
4. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
5. Позитивний імідж компанії.
6. Диверсифікація бізнесу.
7. Підвищення репутації та конкурентоспроможності підприємства.

**«ПРОТИ»:**

1. Відповідальність за пріоритети та напрями соціальної діяльності.

2. Фінансування соціальних напрямів, що не відповідають місії бізнесу.
3. Відсутність норм і меж в оцінках соціальної відповідальності підприємства.
4. Витрачання коштів, які можна спрямувати на розширення бізнесу.
5. Імовірність підвищення цін на продукт, що пов'язано зі зростанням витрат на соціальні потреби.

Співробітники та споживачі, як правило, позитивно реагують на підприємства, які приймають довгострокову соціальну відповідальність [15].

Соціальна відповідальність бізнесу залежить від його масштабу. Завдання малого підприємництва полягає у створенні гідно оплачуваних робочих місць, формуванні середнього класу, школи ініціативи. Завдання середнього бізнесу полягає в забезпеченні розвитку міста, області чи регіону. Великий бізнес, який створює робочі місця сотням тисяч людей, відповідальний як за їх матеріальне благополуччя, умови їх розвитку, так і за розвиток великих регіонів і країни в цілому. Основою соціальної відповідальності бізнесу є оцінка комерційної діяльності компанії з метою визначення її загального впливу на суспільство [4, с. 103].

Соціальну відповідальність відповідно до спрямованості пов'язаних з нею інвестицій поділяють на зовнішню – реалізовану за допомогою інвестицій, які спрямовані в зовнішнє середовище підприємства, і внутрішню – реалізовану за допомогою інвестицій, які зосереджені всередині підприємства [5, с. 70].

У даній статті ми зосередимо увагу на внутрішній соціальній відповідальності. Внутрішня соціальна відповідальність проявляється у відносинах власників і керівництва з працівниками підприємства. При цьому мається на увазі не тільки базовий рівень відповідальності, який визначається законодавством, а й, більшою мірою, додаткове добровільне фінансування соціальних проблем, що виникають у персоналу. Таким чином, можна виділити такі напрями внутрішньої соціальної відповідальності (табл. 2).

Відповідальність пронизує всі щаблі в ієрархії системи управління. Вона характеризує діяльність кожного члена колективу. В організаційному відношенні відповідальність пов'язана з функціями та повноваженнями і певним чином обумовлює його якість, статус і роль у процесах менеджменту [8, с. 6].

Управління внутрішньою соціальною відповідальністю складається з таких етапів: 1) визначення пріоритетів соціальної політики підприємства; 2) створення спеціальної структури управління соціальними програмами; 3) проведення програм навчання у сфері соціальної відповідальності; 4) реалізація соціальних програм підприємства; 5) оцінка та доведення до відома зацікавлених сторін результатів соціальних програм підприємства [5, с. 95].

## Дефініції поняття «соціальна відповідальність»

№ з/п	Автор / Джерело	Визначення
1	Шихвердів А., Серяков А. [13, с. 7]	Соціальна відповідальність – це концепція, згідно з якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві товариства та інші зацікавлені сторони, а також на навколишнє середовище
2	Файдор М. [11, с. 67]	Соціальна відповідальність – це всі дії компанії, які позитивно впливають на суспільство
3	Шинкаренко О. [12, с. 45]	Під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється поведінка, що забезпечує досягнення балансу інтересів усіх сторін-учасниць у сфері соціально-економічних відносин з урахуванням як соціальної й економічної ефективності, так і принципів соціальної справедливості
4	Селіверстова Л., Лосовська Н. [10, с. 15]	Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільна діяльність, спрямована на сталий розвиток суб'єкта господарювання по добродійному виконанню міжнародних і державних нормативно-правових актів та підписаних у рамках соціального партнерства угод, технічних, екологічних і соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних і соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості в цілому), що виконується згідно з чинним законодавством і міжнародними нормами поведінки
5	Воробей В. [3, с. 11]	КСВ – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство
6	Жиглей І. [7, с. 34]	Можна говорити про соціальну відповідальність як про формування, сприйняття, усвідомлення та дотримання всіма суб'єктами вимог суспільних відносин, що ґрунтуються на соціальних нормах, а у разі їх порушення – сумлінне визнання обов'язку прийняття відповідальності за здійснення негативного впливу в будь-якій формі іншим індивідам з подальшою ліквідацією завданих збитків

Таблиця 2

## Напрями внутрішньої соціальної відповідальності [1, с. 104–105]

Напрямок	Зміст соціальної відповідальності	
	Необхідний мінімум	Додатковий розвиток
1. Політика доходів	Заробітна плата – своєчасна виплата у відповідному розмірі	Гнучка система бонусів та премій
2. Соціальне забезпечення	Соціальний пакет: медичне страхування, спортклуби, парковка, харчування, оплата зв'язку, санаторно-курортне лікування	Пенсійне страхування, власний профілакторій, дитячий садок, зона відпочинку
3. Людський капітал	Підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, оплата навчання	Оплата другої вищої освіти, стимулювання новаторів, упровадження нових технологій, стимулювання здорового способу життя
4. Умови праці	Покращення санітарно-гігієнічних умов, контроль за безпекою праці та виробничою дисципліною, доплати за шкідливість праці	Покращення ергономіки, профілактика профзахворювань, впровадження екологічно чистих технологій, сучасні засоби захисту, гнучкий графік роботи, можливість роботи на дому
5. Житлова політика	Гуртожитки, дачні кооперативи	Кредити на житло, оренда житла
6. Гуманізація праці	Ротація персоналу, зміна операцій, освоєння суміжних професій	Планування кар'єрного зростання, самоорганізація на робочому місці, участь в управлінні, розвиток корпоративної культури

Як і будь-яка система управління, організаційно-економічний механізм управління соціальною відповідальністю бізнесу складається із керуючої та керованої підсистем, які взаємопов'язані між собою. Керованою підсистемою є саме соціальна відпові-

дальність підприємства, а зміст і структуру керуючої підсистеми, яка є основою механізму управління, становлять цілі та функції управління, що потребують детального аналізу й обґрунтування. Функції управління реалізуються через організаційну структуру

управління соціальною відповідальністю. Отже, важливим елементом механізму є організаційна структура управління соціальною відповідальністю. Організаційна структура впорядковує процес управління, взаємодію ланок, встановлює підпорядкованість і розподіляє відповідальність. Об'єктом організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу є система соціальних та економічних відносин, що складається в процесі діяльності між різними суб'єктами цієї діяльності на різних рівнях управління. Суб'єктами цього механізму виступають сторони управління соціальною відповідальністю, до яких слід віднести державу, власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськість. Основними цілями реалізації організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу є: сприяння сталому розвитку підприємства й економіки в цілому, оздоровленню навколишнього середовища та підвищенню добробуту суспільства [10, с. 15].

Розглянемо по черзі кожну функцію управління соціальною відповідальністю підприємства.

*Планування соціальної відповідальності підприємства*, як першу функцію управління, слід розпочинати з постановки цілей у межах стратегічного планування підприємства відповідно до його місії. На основі поставлених цілей вже формуються напрями планування соціальної відповідальності та система очікуваних результатів від виконання плану.

Сам процес планування соціальної відповідальності включає такі етапи:

- ✦ визначення кола осіб, які будуть відповідати за впровадження елементів соціальної відповідальності на діючому підприємстві;
- ✦ визначення вимог до рівня соціальної відповідальності ринку, галузі;
- ✦ моніторинг стану соціальної відповідальності провідних підприємств України та Європи та виявлення елементів, можливих до впровадження на даному підприємстві;
- ✦ створення соціальних програм у межах соціальної відповідальності та розрахунок необхідних соціальних інвестицій;
- ✦ розробка документів з планування соціальної відповідальності підприємства та визначення індикаторів їх виконання;
- ✦ розвиток взаємовідносин з усіма зацікавленими особами;
- ✦ формування ресурсної бази для забезпечення підвищення рівня соціальної відповідальності;
- ✦ контроль виконання планів та їх коригування відповідно до умов і результатів діяльності підприємства.

Відповідно після планування огляду підлягає *функція організації*, яка реалізується через впровадження соціальних програм і використання соціальних інструментів.

Визначено такі напрями внутрішніх соціальних програм:

- 1) поширення ділової етики в трудових відносинах;
- 2) ресурсозбереження обмежених ресурсів;
- 3) розвиток персоналу з метою залучення та утримання талановитих співробітників;
- 4) соціально відповідальне інвестування соціальних цілей.

Інструментами реалізації внутрішніх соціальних програм можна вважати:

- ✦ безоплатну допомогу працівникам, які зазнали скрутного становища;
- ✦ залучення співробітників підприємства в соціальні програми зовнішньої спрямованості для безоплатного надання знань, навичок, інформації;
- ✦ адресну фінансову допомогу, що виділена підприємством на реалізацію соціальних програм у галузі освіти та на цілі проведення досліджень;
- ✦ надання безпроцентних кредитів співробітникам підприємства;
- ✦ соціальні інвестиції (форма фінансової допомоги, спрямована на зниження соціальної напруги на підприємстві);
- ✦ визначення відсотка від реалізації конкретного продукту на проведення соціальних програм підприємства;
- ✦ спонсорство – здійснення підприємством внеску (у вигляді надання майна, результатів інтелектуальної діяльності, надання послуг, проведення робіт) для своїх співробітників.

Завдяки перерахованим інструментам підприємство зможе ефективно управляти конфліктами інтересів у внутрішньому середовищі, забезпечить стійке зростання показників ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Основною проблемою *функції управління* соціальною відповідальністю є мотивація. Власники не усвідомлюють користі та ефективності даного процесу. Мотивація соціальної відповідальності власника та, як наслідок, підприємства, є результатом послідовності етапів: потреби – мотиви – соціально відповідальні дії – цілі. Основними мотивами впровадження соціальної відповідальності підприємствами слід вважати:

- ✦ прагнення до стабільного позитивного фінансового стану;
- ✦ можливість формування ділової репутації;
- ✦ відповідність етичним принципам, прийнятим у суспільстві;
- ✦ бажання духовного розвитку як керівника, так і персоналу;
- ✦ прагнення до розвитку корпоративної культури.

Крім глибинної мотивації, яка стосується мотивації особи власника до здійснення соціально відповідальних заходів, є мотивація всередині підприємства, яка обумовлена наявною корпоративною культурою, мотивом створити його соціальну позицію, спрямовану на підтримку ділової репутації.

Стати соціально відповідальним бізнесом може бути просто, але слід уникати участі в благодійних заходах, які ніяк не пов'язані з їх основним напрямком діяльності або етичними стандартами. Замість того, щоб сліпо відправляти гроші в абсолютно не пов'язану соціальну програму, знайдіть некомерційне підприємство, в яке вірить ваше підприємство, або проект у вашому співтоваристві [15].

Ніхто не очікує і не вимагає від великих підприємств вживати надзвичайних заходів, щоб допомогти своїм багатьом зацікавленим сторонам, але сміливі та креативні кроки, які вони сьогодні вживають для надання негайної допомоги, визначають їх можливості завтра [14].

**К**онтроль і оцінка соціально відповідальної діяльності реалізуються за допомогою прийомів і способів, що базуються на загальнонаукових методах дослідження (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, абстрагування, ідеалізація, спостереження, експеримент і т. ін.). Будучи міждисциплінарною категорією, соціальна відповідальність для цілей контролю використовує прийоми різних областей і сфер (у т. ч. стратегічного менеджменту, соціології, математичної статистики) (табл. 3).

Інформаційною базою для оцінки стану соціальної відповідальності підприємства є:

- 1) публічна інформація: офіційний інтернет-сайт підприємства, річний і кварталний статистичний звіт ф. ПВ-1, річна фінансова звітність;
- 2) внутрішня документація підприємства: колективний договір, статут, положення.
- 3) результати опитувань стейкхолдерів.

## ВИСНОВКИ

Отже, соціальна відповідальність – це дії для покращення соціально-економічного клімату всередині підприємства понад встановлені законодавчі норми із застосуванням соціальних інструментів та отримання позитивного іміджу на ринку, результатом яких можна вважати:

- ✦ збільшення прибутку, зростання темпів господарської діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці та якості продукту;
- ✦ отримання доступу підприємств до соціальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність підприємства в соціальній та етичній сферах, у напрямі розвитку персоналу та ресурсозбереження;
- ✦ поліпшення бренду та репутації, що допомагає розвивати та відкривати нові ринки та напрями бізнесу;
- ✦ зростання продаж, підвищення лояльності клієнтів. Споживачі хочуть знати, що продук-

Таблиця 3

Методи оцінки та контролю соціальної відповідальності підприємства [2, с. 68]

Група	Приклади методів
Методи експертних оцінок	Метод Делфі Контент-аналіз Мозковий штурм Метод написання сценаріїв
Методи соціологічних досліджень	Опитування (анкетування, інтерв'ю) Фокус-групи Панельні дослідження
Методи математичної статистики	Регресійний аналіз Кореляційний аналіз Екстраполяція
Порівняльний підхід	Бенчмаркінг Порівняльний аналіз Метод рейтингових оцінок
Моделювання	Сітьовий аналіз Логічні та імітаційні моделі
Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз PEST-аналіз Методи аналізу за пріоритетами
Економічні методи оцінювання	Аналіз витрати – доходи Аналіз витрати – ефективність

- ти вироблені із розумінням соціальної відповідальності по відношенню до працівників;
- ✦ прояв можливостей залучати та утримувати персонал: люди вважають за краще працювати на підприємствах, цінності яких збігаються з їх власними;
- ✦ скорочення претензій з боку органів Держпраці;
- ✦ поліпшення управління ризиками;
- ✦ зростання конкурентоспроможності підприємства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бакша Н. В., Данилюк А. А. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие. Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 292 с.
2. Борзаков Д. В. Контроль и оценка корпоративной социальной ответственности в управлении организациями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Воронеж, 2016. 234 с.
3. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2005. № 10. С. 11–20. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
4. Воронько-Невіднича Т. В., Потапюк І. П., Покас Л. Ю. Аспекти реалізації системи управління соціальною відповідальністю в аграрному секторі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 102–107. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/22.pdf>
5. Дорожкина Т. В., Крутиков В. К., Аракелян С. А., Федорова О. В. Корпоративная социальная ответственность : учеб.-методич. пособие. Калуга : Изд-во «Эйдос». 2015. 178 с.
6. Дяченко О. К. Особливості визначення поняття «соціальна відповідальність» у соціологічному контексті. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014. № 3. С. 60–66.
7. Жиглей І. В. Суб'єктні характеристики соціальної відповідальності та їх вплив на обліковий процес. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 3. С. 33–41.
8. Иваницкая И. И., Широков В. Б. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие. Сыктывкар : СЛИ, 2015. 136 с.
9. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса : учебное пособие. М., 2011. 57 с.
10. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13
11. Файдор М. Ответственность бизнеса. *Деловой мир*. 2008. № 5. С. 66–69.
12. Шинкаренко О. Н. Корпоративная социальная ответственность и социальная (нефинансовая) ответственность. *Кадры предприятия*. 2013. № 7. С. 43–56.
13. Шихвердиев А. П., Серяков А. В. Социальная ответственность бизнеса как элемент эффективного корпоративного управления. *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера*. 2007. № 2. С. 6–11.
14. Kramer M. R. Coronavirus Is Putting Corporate Social Responsibility to the Test. URL: <https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test>
15. Fallon N., Caramela S. What Is Corporate Social Responsibility? URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>

#### REFERENCES

- Baksha, N. V., and Danilyuk, A. A. *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost* [Corporate Social Responsibility]. Tyumen: Izdatelstvo Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta, 2012.
- Borzakov, D. V. "Kontrol i otsenka korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti v upravlenii organizatsiyami" [Monitoring and Evaluation of Corporate Social Responsibility in the Management of Organizations]: *dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2016.
- Diachenko, O. K. "Osoblyvosti vyznachennia poniattia «sotsialna vidpovidalnist» u sotsiologichnomu konteksti" [Features of Defining the Concept of "Social Responsibility" in the Sociological Context]. *Aktualni problemy sotsiologii, psykholohii, pedahohiky*, no. 3 (2014): 60-66.
- Dorozhkina, T. V. et al. *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost* [Corporate Social Responsibility]. Kaluga: Izdvo «Eydos», 2015.
- Fallon, N., and Caramela, S. "What Is Corporate Social Responsibility?" <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>
- Faydor, M. "Otvetstvennost biznesa" [Responsibility of the Business]. *Delovoy mir*, no. 5 (2008): 66-69.
- Ivanitskaya, I. I., and Shirokov, V. B. *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost* [Corporate Social Responsibility]. Syktyvkar: SLL, 2015.
- Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost. Novaya filosofiya biznesa* [Corporate Social Responsibility. New Business Philosophy]. Moscow, 2011.
- Kramer, M. R. "Coronavirus Is Putting Corporate Social Responsibility to the Test". <https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test>
- Seliverstova, L. S., and Losovska, N. V. "Pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu biznesu" [Approaches to the Formation of Organizational and Economic Mechanism for Managing Business Social Responsibility]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7 (2019): 13-16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13
- Shikhverdiyev, A. P., Seryakov, A. V. "Sotsialnaya otvetstvennost biznesa kak element effektivnogo korporativnogo upravleniya" [Social Responsibility of Business as an Element of Effective Corporate Governance]. *Korporativnoye upravleniye i innovatsionnoye razvitiye ekonomiki Severa*, no. 2 (2007): 6-11.
- Shinkarenko, O. N. "Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost i sotsialnaya (nefinansovaya) otvetstvennost"

[Corporate Social Responsibility and Social (Non-financial) Responsibility]. *Kadry predpriyatiya*, no. 7 (2013): 43-56.

Vorobei, V. "Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist chy vyhoda?" [Corporate Social Responsibility or Benefit?]. *Kyievo-Mohylianska Biznes Studia*. 2005. <http://www.management.ua/cm/cm037.html>

Voronko-Nevidnycha, T. V., Potapiuk, I. P., and Pokas, L. Yu. "Aspekty realizatsii systemy upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu v aharnomu sektori" [Social Respon-

sibility System in the Agricultural Sector: Management Policy Implementation Aspects]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/22.pdf>

Zhyhlei, I. V. "Subiektni kharakterystyky sotsialnoi vidpovidalnosti ta yikh vplyv na oblikovyi protses" [Subjective Characteristics of Social Responsibility and Their Impact on the Accounting Process]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 3 (2018): 33-41.

УДК 174:658

JEL: M12; M19

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЙОГО ОЦІНКА

©2020 ПАВЛОВСЬКА Л. Д., КАЩУК К. М.

УДК 174:658

JEL: M12; M19

### Павловська Л. Д., Кащук К. М. Емоційний інтелект менеджерів та його оцінка

Статтю присвячено дослідженню ролі емоційного інтелекту в діяльності менеджерів. Авторами проведено дослідження, яке складалося з двох етапів. На 1 етапі за допомогою методики вчених Роттердамської шкали емоційного інтелекту проведено діагностику рівня сформованості емоційного інтелекту в групі студентів-магістрантів, які навчаються у навальних закладах м. Житомира на спеціальності «Менеджмент». На 2 етапі шляхом опитування експертів – керівників та менеджерів підприємств м. Житомира – досліджено їх думку щодо ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності. За результатами діагностики магістрантів найвищий показник має ідентифікація власних емоцій, найнижчий – використання емоцій для досягнення поставленої мети, що відображає недостатню сформованість емоційної компетенції у студентів в цілому. Результати опитування експертів підприємств показали, що вони високо оцінюють роль емоційного інтелекту у своїй діяльності. Водночас вони не до кінця усвідомлюють відмінність емоційного інтелекту від інших видів інтелектуальних здібностей, а також роль окремих його структурних елементів. Згідно з їх оцінкою емоційний інтелект необхідний при вирішенні широкого кола професійних завдань, більшість з яких пов'язана з виконанням основних функціональних обов'язків: підбором, навчанням і мотивацією персоналу. Порівняння результатів діагностики рівня сформованості емоційного інтелекту у магістрантів та оцінки його ролі у практиці управління виявляє між ними значну розбіжність. Наявність цього розриву має два можливі варіанти пояснення: 1) висока оцінка практиками-управлінцями ролі емоційного інтелекту спирається на традиційні уявлення про зміст і засоби виконання управлінської діяльності; 2) середній рівень сформованості емоційного інтелекту у студентів є результатом недостатнього його розвитку за допомогою навчальних програм. Отримані результати можуть бути використані у професійному консультуванні, при відборі та навчанні менеджерів.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, Роттердамська шкала емоційного інтелекту, емоції, ідентифікація емоцій, управління емоціями, професійна компетентність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471>

**Табл.:** 4. **Бібл.:** 16.

**Павловська Людмила Денисівна** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту і маркетингу, Житомирський державний університет імені І. Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

**E-mail:** [1.pawlowska@ukr.net](mailto:1.pawlowska@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6054-5884>

**Кащук Катерина Миколаївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу, Житомирський державний університет імені І. Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

**E-mail:** [Kaschuck.katerina@gmail.com](mailto:Kaschuck.katerina@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

УДК 174:658

JEL: M12; M19

### Павловская Л. Д., Кащук Е. Н. Эмоциональный интеллект менеджеров и его оценка

Статья посвящена исследованию роли эмоционального интеллекта в деятельности менеджеров. Авторами проведено исследование, которое состояло из двух этапов. На 1 этапе с помощью методики ученых Роттердамской шкалы эмоционального интеллекта проведена диагностика уровня сформированности эмоционального интеллекта в группе студентов-магистрантов, обучающихся в учебных заведениях г. Житомира на специальности «Менеджмент». На 2 этапе путем опроса экспертов – руководителей и менеджеров предприятий г. Житомира – исследовано их мнение о роли эмоционального интеллекта в управленческой деятельности. По результатам диагностики магистрантов наивысший показатель имеет идентификация собственных эмоций, самый низкий – использование эмоций для достижения поставленной цели, что отражает недостаточную сформированность эмоциональной компетенции у студентов в целом. Результаты опроса экспертов предприятий показали, что они высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в своей деятельности. В то же время они не до конца осознают отличие эмоционального интеллекта от других видов интеллектуальных способностей, а также роль отдельных его структурных элементов. Согласно их оценке эмоциональный интеллект необходим при решении широкого круга профессиональных задач, большинство из которых связано с выполнением основных функциональных обязанностей: подбором, обучением и мотивацией персонала. Сравнение результатов диагностики уровня сформированности эмоционального интеллекта у магистрантов и оценки его роли в практике управления обнаруживает между ними значительное несо-