

 **МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ**

УДК 334.012.42

**ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В
КОНТЕКСТІ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ ©**

В.А. МАЗУР,
кандидат сільськогосподарських наук,
доцент,
віце-президент ННВК “Всеукраїнський
науково-навчальний консорціум”,
ректор Вінницького національного
аграрного університету,

Ю.В. ГЕРАСИМЕНКО,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аграрного
менеджменту,
Вінницький національний
аграрний університет
(м. Вінниця)

Обґрунтовано, що соціально-відповідальний бізнес охоплює траєкторію вирішення питань соціального, екологічного та економічного характеру, але на добровільній основі; при цьому підкреслено, що це є об’єктивною необхідністю досягнення сталого розвитку. Здійснено короткий історичний екскурс у становлення корпоративної соціальної відповідальності. Зазначено різницю між юридичною і соціальною відповідальністю. Окреслено траєкторію формування інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту аграрних підприємств, базуючись на певних концептуальних підходах: максимізації прибутку за умов сталого розвитку, налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами, “озеленення бізнесу” і корпоративної філантропії. Здійснено коротку характеристику основних глобальних ініціатив соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку: паризької угоди, глобального договору ООН, декларації Ко “Принципи бізнесу”, програми “Цілі сталого розвитку 2016-2030”, стандартів добровільної сертифікації. Зазначено аргументи “за” соціальну відповідальність і переваги нефінансової звітності. Запропоновано основні напрямки реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності: екологічний, соціальний, кадровий. Підкреслено, що управління корпоративною соціальною відповідальністю є систематичним процесом, який складається з певних етапів.

В якості позитивного прикладу становлення соціально відповідального бізнесу в Україні і формування відповідної інтегрованої системи менеджменту аграрних підприємств обрано ТОВ “Агро-Еталон” – лідера за темпами приросту плодівих насаджень. Загальна площа землекористування – 4878 га, садів – 515 га (планується збільшити до 1000 га), розсадника – 57 га. Усі молоді сади закладаються з використанням інтенсивних технологій; із кожного гектару насаджень збирається до 60 тонн врожаю. Із 2011 р. відкрито холодильний комплекс для зберігання овочів і фруктів ємністю 20000 тонн; 77 камер обладнані системою регульованого газового

© В.А. МАЗУР, Ю.В. ГЕРАСИМЕНКО, 2018

середовища; діє єдина система комп'ютерного керування. Підприємство оснащене власною лінією сортування та пакування потужністю 15 тонн на годину. Під час сезонних робіт на підприємстві працює від 500 до 1000 осіб.

Подано динаміку витрат за основними напрямками соціально-відповідальних дій ТОВ "Агро-Еталон". Надано конструктивні, прагматичні першочергові кроки щодо формування інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту в ТОВ "Агро-Еталон".

Ключові слова: соціальна відповідальність, стейкхолдери, глобальні ініціативи, добровільна сертифікація, інтегрована система менеджменту, нефінансова звітність.

Рис.: 2. Літ.: 19.

Постановка проблеми. У вересні 2015 року в межах 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН для прийняття Порядку денного у сфері сталого розвитку після 2015 року. Проблематика Саміту охоплювала всі аспекти соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможності країн, екологічної та енергетичної безпеки, глобального партнерства для розвитку. У результаті було встановлено сімнадцять глобальних цілей сталого розвитку [1]:

- 1) "ні" бідності;
- 2) "ні" голоду;
- 3) гарне здоров'я;
- 4) якісна освіта;
- 5) гендерна рівність;
- 6) чиста вода і належні санітарні умови;
- 7) відновлювана енергія;
- 8) гідна праця та економічне зростання;
- 9) інновації та інфраструктура;
- 10) зменшення нерівності;
- 11) сталий розвиток міст та спільнот;
- 12) відповідальне споживання;
- 13) боротьба зі зміною клімату;
- 14) збереження морських екосистем;
- 15) збереження екосистем суші;
- 16) мир та справедливість;
- 17) партнерство заради стійкого розвитку.

Після Саміту перед Україною, як членом ООН, постали нові завдання адаптації визначених на глобальному рівні цілей та їх моніторингу. А для цього, перш за все, потрібно на рівні держави сприяти формуванню соціально-відповідального бізнес-середовища, яке зорієнтоване на виконання завдань, пов'язаних із досягненням глобальних цілей сталого розвитку.

Однією ж із передумов сталого розвитку в Україні є налагодження партнерських відносин суб'єктів підприємницької діяльності зі стейкхолдерами і використання екологічно-чистих ресурсозберігаючих технологій. І оскільки для України стратегічно важливою є аграрна сфера виробництва, доцільно зробити акцент на формуванні інтегрованої соціально-відповідальної системи менеджменту аграрних підприємств, зорієнтованої на досягнення вищезазначених глобальних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах закордонних класиків Котлера Ф., Фрідмана М., Боуена Х. значний акцент зроблено на корпоративній соціальній відповідальності. Не залишені поза увагою питання становлення соціально відповідального бізнесу і в Україні, що підтверджує наявність ряду публікацій вітчизняних дослідників: Петрашка Л. [2], Лагути Я. [3], Гулевської-Черниш А., Ржевської К., Ярошенко Л. [4], Підвальної О.Г. [5], Калетніка Г.М. [6], Гончарук І.В. [7] та ініціатив [8, 9, 10, 11, 12, 13]. Але в той же час, не піднімалось питання формування інтегрованої соціально-відповідальної системи менеджменту аграрних підприємств, зорієнтованої на досягнення глобальних цілей сталого розвитку через узгодження інтересів бізнесу і стейкхолдерів. І на наш погляд, саме за таких умов можливий перехід соціально відповідальних дій вітчизняних суб'єктів господарювання від точкового характеру до систематичного.

Формулювання цілей статті. Метою статті є окреслення тенденцій і траєкторії формування інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту аграрних підприємств у контексті сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальноприйнятим є те, що соціальна відповідальність – це відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство, який може бути як екологічним, соціальним, так і економічним. І на думку авторів, цінність соціальної відповідальності є вагомим, оскільки допомагає в позиціонуванні компанії як такої, що “не живе і не працює окремо від суспільства”. Крім того, прагнення збільшувати прибутки не суперечить можливості бути й суспільно-корисним, оскільки, фінансуючи певні соціально відповідальні заходи, організації зменшують свій поточний прибуток, але у довгостроковій перспективі створюють прихильне соціальне і ділове оточення і, таким чином, стійкі можливості покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

Особливої актуальності питання соціальної відповідальності бізнесу набули у другій половині ХХ ст., коли виникли два протилежні погляди до розуміння сутності зобов'язань бізнесу. Згідно першого, сформульованого лауреатом Нобелівської премії М. Фрідменом, єдиним соціальним зобов'язанням бізнесу є примноження прибутку з дотриманням правил чесної конкуренції [14]. І беззаперечним є той факт, що бізнес повинен служити матеріальним інтересам їх власників, але за умови, що він не порушує “правил гри”. Крім того, переслідуючи навіть лише фінансово-економічні цілі і дотримуючись при цьому законів, норм державного регулювання, підприємства задовольняють споживчий попит у товарах і послугах, створюють робочі місця, сплачують податки, забезпечують певний рівень повернення на капітал (у вигляді дивідендів), створюють нові суспільні багатства і цінності.

При цьому прибічники принципу “максимізації прибутків” висувають певні аргументи “проти” соціально відповідального бізнесу, наприклад: ціною здійснення соціальних заходів відбувається зниження доходних статей підприємства, відповідно, такі витрати переносяться на споживачів у вигляді підвищення цін, на працівників – у формі зниження заробітної плати і загалом призводять до скорочення інвестицій в інноваційні проекти, в оновлення виробничих потужностей, зменшення кредиторської заборгованості тощо; крім того, вирішення соціальних проблем відноситься до компетенції державних і муніципальних органів, а не власників і менеджерів бізнес-структур.

Згідно іншої точки зору, яка належить Комітету з економічного розвитку США, бізнес повинен робити максимальний внесок у вирішення суспільних проблем, підвищення якості життя населення і збереження довкілля [3, 15].

Відповідно, соціально відповідальним вважається те підприємство, яке робить суттєві кроки в досягненні соціальних цілей суспільства, а не просто здійснює свою діяльність у юридично-правових рамках. Дотримуватися закону, бути прозорим у веденні бізнесу та сплати податків – обов’язок бізнесу, але цього замало для того, щоб називатися соціально відповідальним. Якщо компанія дотримується законів України, то її можна назвати юридично відповідальною.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку підприємств. Цей відгук стосується того, що знаходиться над вимогами закону чи певних регулюючих норм. Наприклад, у статті 19 Закону України “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні” [16] зазначено, що норматив робочих місць для людей з обмеженими можливостями (за умови їх працездатності) становить 4% від середньооблікової чисельності штатних працівників, а якщо працює від 8 до 25 осіб – у кількості одного робочого місця. Відповідно, організації, які фактично забезпечують досягнення цього рівня, можна вважати юридично відповідальними, оскільки керівництво лише дотрималось законних вимог; якщо ж у штаті організації кількість представників з обмеженими можливостями більше законодавчого нормативу, її вважають соціально відповідальною, але лише за умови непорушення інших нормативно-законодавчих меж. Отже, юридична відповідальність – лише перший крок до соціально відповідальних дій бізнесу. Крім того, прозорість бізнесу, правдивість реклами, ціноутворення і т. п. вимагає прояву людських якостей через призму етики менеджменту. Не нашкодити довкіллю, конкретній людині та суспільству загалом – мінімальний моральний обов’язок бізнесу.

Таким чином, соціальна відповідальність аграрних підприємств – добровільний відгук на соціальні потреби суспільства і здійснення виробничої діяльності ефективним, етичним і екологічно-безпечним способом задля досягнення сталого розвитку країни. У даному контексті менеджмент підприємств покликаний врівноважувати внутрішні економічні цілі керівництва із соціальними, екологічними та економічними інтересами стейкхолдерів.

Отже, ствердження соціально відповідальних позицій будь-якої організації можливе за умов налагодження партнерських відносин із її зацікавленими сторонами, і, оскільки кожен із них має свої очікування, система менеджменту аграрних підприємств повинна забезпечувати певний етичний баланс між інтересами бізнесу і його стейкхолдерами, що і буде практичним підтвердженням соціально відповідальних позицій бізнесу. А для цього потрібно використовувати інтегрований підхід, що, на нашу думку, передбачає врахування ряду глобальних ініціатив, актуальність яких підкреслена у попередніх дослідженнях [5, с. 235], а саме: паризької угоди, декларації Ко “Принципи бізнесу”, Глобального договору ООН, стандартів, що носять статус добровільної сертифікації, а також нефінансової звітності зі сталого розвитку.

Паризька угода – міжнародно-правовий інструмент, який передбачає, що кожна сторона Рамкової конвенції ООН буде робити певні кроки стосовно боротьби зі зміною клімату відповідно до своїх можливостей у світлі різних національних обставин. Зменшення ж викидів парникових газів – це не просто скорочення споживання вуглецевмістних ресурсів – нафти, газу, вугілля і т. п., це – модернізація виробництва шляхом ефективного використання “зелених” технологій [11].

Декларація Ко “Принципи бізнесу” – ключові принципи побудови партнерських відносин зі стейкхолдерами, які були запропоновані провідними бізнесменами США, Японії та Західної Європи ще у 1994 р. у швейцарському місті Ко. Це свого роду ціннісна платформа формування прийнятного для контрагентів погляду на поведінку в сфері бізнесу. Зазначені у декларації міжнародні принципи [12] базуються на основних етичних ідеалах: “kyosei” (жити і працювати разом для взаємовигідного співробітництва і процвітання в умовах чесної конкуренції) і людська гідність (священна недоторканість або цінність окремої особистості, а не просто засіб для досягнення іншими людьми своїх цілей).

Глобальний договір ООН є добровільною ініціативою, спрямованою на сприяння соціальній відповідальності бізнесу й підтримку розв’язання бізнес-колами питань глобалізації та сталого розвитку. Ініціатива популяризує принципи соціальної відповідальності бізнесу для досягнення цілей ООН у чотирьох основних сферах: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією [8].

До стандартів, що носять статус добровільної сертифікації, можна віднести: ISO 14001:2004 – Стандарт системи екологічного менеджменту, ISO 22000:2005 і FSSC 22000:2013 – Стандарти системи менеджменту безпеки харчової продукції, ISO 9001:2008 – Стандарт системи менеджменту якості, ISO 50001:2011 – Стандарт системи енергетичного менеджменту, OHSAS 18001:2007 – Стандарт системи управління гігієною і безпекою праці, ISO 26000:2010 – Стандарт із соціальної відповідальності, AA 1000SES – Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами, зміст яких розкрито у попередніх дослідженнях [17].

Нефінансова звітність зі сталого розвитку – документально оформлена сукупність даних підприємства, що відображає середовище його існування, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності в економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства [13].

Оскільки соціально-відповідальний бізнес враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти у господарській діяльності на засадах добровільності і партнерства, саме керівництво аграрних підприємств повинно визначити траєкторію їх соціально-відповідальної поведінки на основі певних концептуальних підходах, зазначених у попередніх дослідженнях [18], а саме: максимізація прибутку за умов сталого розвитку, налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами, “озеленення бізнесу” та корпоративна філантропія.

Концепція максимізації прибутку за умов сталого розвитку декларує зобов’язання менеджерів підприємств забезпечити максимальний прибуток від господарської діяльності для їх власників, але за умов дотримання ними “правил гри” і знаходження балансу між задоволенням потреб в економічному добробуті та сприятливому навколишньому середовищі нинішніх і наступних поколінь. При цьому, під терміном “правила гри”, розуміють вільну конкуренцію без обману, шахрайства та інших незаконних і неетичних дій компаній.

Звичайно, прибуток – невід’ємна складова процвітаючого бізнесу, який повинен сприяти зростанню матеріального добробуту суспільства. Але окрім прагнення до прибутку у підприємців, по-справжньому успішних, є моральні мотиви і екзистенційні потреби (бажання отримати соціальне схвалення, почуття гордості за свою діяльність, вірність обов’язку і чесне виконання взятих зобов’язань і т. п.). Отже, прибуток, як такий, не є метою діяльності бізнесу – його розподіляють і знов

інвестують; він є результатом правильного управління бізнесом, засобом досягнення цілей компанії, винагородженням власників, менеджерів, інвесторів, співробітників за успішну діяльність. Проте суспільство, яке стоїть на шляху “гроші заради грошей”, “виробництво заради виробництва”, приречене до морального занепаду, а в подальшому й до економічного.

Концепція налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами зорієнтована на виконання добровільно взятих на себе зобов’язань суб’єктів підприємницької діяльності не лише перед бізнес-партнерами (інвесторами, постачальниками), а й іншими зацікавленими сторонами (споживачами, працівниками, конкурентами, громадськістю).

Бізнес-партнерство є важливим для всіх сторін, оскільки дозволяє підвищити ефективність діяльності, водночас зменшуючи витрати ресурсів. Але при встановленні партнерського діалогу можуть виникнути проблеми етичного вибору, тобто вибору цінностей і норм поведінки. Саме тому, одним із інструментів ствердження соціально відповідальних позицій підприємства є кодекс корпоративної ділової етики. Наприклад, компанія “Samsung” оприлюднила п’ять принципів ведення бізнесу, які лягли в основу її глобального кодексу ділової етики [19]:

1) дотримання законів та етичних норм (повага гідності та індивідуальності людської особистості, ведення чесної конкурентної боротьби у відповідності до законів та ділової етики, підтримання принципу прозорості звітності);

2) чистота організаційної культури (відокремлення особистого і суспільного життя співробітників від їх робочої діяльності, захищення і повага інтелектуальної власності компанії та інших осіб, створення в компанії сприятливої атмосфери);

3) прояв поваги до клієнтів, акціонерів і працівників (удосконалення клієнта – головний пріоритет, підхід до управління орієнтований на вартість акцій, докладання всіх зусиль для поліпшення якості життя співробітників);

4) турбота про навколишнє середовище, здоров’я і безпеку (прихильність до екологічно-безпечного управління, піклування про здоров’я і безпеку людей);

5) ствердження позицій корпоративної соціальної відповідальності (сумлінне виконання зобов’язань, побудова взаємовигідних відносин із діловими партнерами, прояв поваги до регіональних традицій та культури).

Концепція “озеленення бізнесу” спрямована на сприяння раціональному використанню ресурсів і зменшення негативного антропогенного впливу діяльності компаній на довкілля. Її реалізація може здійснюватися у двох базових напрямках: “зелений бізнес” і “зелений офіс”.

“Зелений бізнес” – вид діяльності, головною ціллю якої є отримання прибутку від продажу екологічних товарів і послуг шляхом використання методів і технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання служить створенню максимально екологічно сприятливих умов життя та веде до формування екологічної свідомості суспільства.

Отже, розвиток “зеленого бізнесу” підпорядкований сталому розвитку як інноваційна підсистема впровадження “зелених технологій”. Його ж функціональними індикаторами є: використання відновлюваних енергетичних ресурсів, упровадження екологічно чистих виробництв та ресурсоощадних технологій, реалізація “зелених” інфраструктурних проєктів, повторне використання ресурсів [7]. І в даному контексті особливо визначальним каталізатором нових глобальних тенденцій в аграрному секторі економіки України є виробництво біопалива, що сприятиме його сталому розвитку [6].

“Зелений офіс” – політика заощадження природних ресурсів через раціональне використання матеріальних ресурсів компанії (електроенергії, води, тепла), забезпечення якості оточуючого середовища робочої зони, закупівлю еко-канцелярії, зменшення кількості відходів при роботі в офісних приміщеннях і т. п. І хоча на перший погляд кількість зекономлених офісних ресурсів, особливо у невеликих організаціях, може здаватися несуттєвою для покращення загального стану довкілля, включення принципів “зеленого офісу” до корпоративної культури допомагає досягнути одного з головних завдань – змінити ставлення працівників до збереження навколишнього середовища як на роботі, так і вдома [9].

Концепція корпоративної філантропії підкреслює доцільність жертвування грошей і часу задля благодійності компанії. Її реалізація може здійснюватися у таких напрямках, як корпоративна благодійність, волонтерство і спонсорство.

Корпоративна благодійність – адресна матеріальна допомога нужденним особам, забезпечення людей благами і послугами за рахунок компанії-благодійника. Вона може здійснюватися як у форматі разових акцій (програм), так і постійного шефства або створення благодійного фонду.

Корпоративне волонтерство – добровільна і безоплатна діяльність співробітників компанії на користь інших, що виходить за межі дружніх і сімейних відносин. Іншими словами, це не просто організація одноразового суботника чи спільний похід до дитячого будинку раз на півроку, а частина корпоративної культури, заснована на гуманістичних цінностях, на усвідомленні важливості ініціативи, солідарності та відповідальності.

Корпоративне спонсорство – підтримка непрофільної для бізнесу діяльності на взаємовигідних умовах, але на відміну від благодійності чи волонтерства, спонсор очікує на відчутну фінансову віддачу від витрачених ресурсів через публічність (рекламу, громадське визнання). Зазвичай це здійснюється у вигляді переказу коштів, оплати рахунків, передачі майнових цінностей (обладнання, інструментів), організаційної чи інформаційної підтримки. Спонсорські відносини, як правило, оформляються угодою про спільну діяльність, де зазначаються обов’язки і права сторін – навіть майнові – за результатами спільної діяльності. Спонсорство ж на стабільній і довгостроковій основі може набути форми патронажу.

Філантропічна діяльність в Україні регламентується такими основними законодавчими актами: Законами України “Про благодійну діяльність та благодійні організації”, “Про гуманітарну допомогу”, “Про волонтерську діяльність”, а також пунктом 170.7 статті 170 Податкового кодексу України – про оподаткування благодійної допомоги та підпунктом 197.1.15 пункту 197.1 статті 197 цього кодексу, де йдеться про операції, звільнені від оподаткування [4].

В Україні впровадження концептуальних підходів щодо становлення соціально-відповідального бізнесу ще не набуло масового характеру через низку причин, зокрема економічну ситуацію, відсутність ресурсів для стратегічного інвестування та сконцентрованість підприємств на тактичних засадах збереження поточних фінансових результатів. Однак провідні підприємства України вже здійснюють кроки щодо реалізації “Глобальних цілей сталого розвитку 2016-2030”. Позитивним прикладом у цьому сенсі є ТОВ “Агро-Еталон” – соціально свідоме підприємство, для якого поняття “соціальна відповідальність бізнесу”, “сталий розвиток” стають не просто “голосними фразами”, а важливою частиною стратегії компанії. Крім того, товариство підтримує ряд

супільно корисних проектів і програм, що реалізуються громадською організацією “Мольфар”, благодійними фондами “Союз волонтерів України”, “Світла Україна” та іншими, сприяє розвитку соціальної інфраструктури Тиврівського району, співпрацює із громадською організацією “Клуб ділових людей”, а також надає адресну благодійну допомогу. Загалом, за соціально відповідальними напрямками керівництвом ТОВ “Агро-Еталон” у 2016 р. було виділено біля 748 тис. грн (рис. 1), що майже у 6 разів більше ніж у 2012 р.; найбільша ж частка зазначених витрат (53,5%) – адресна благодійна допомога.

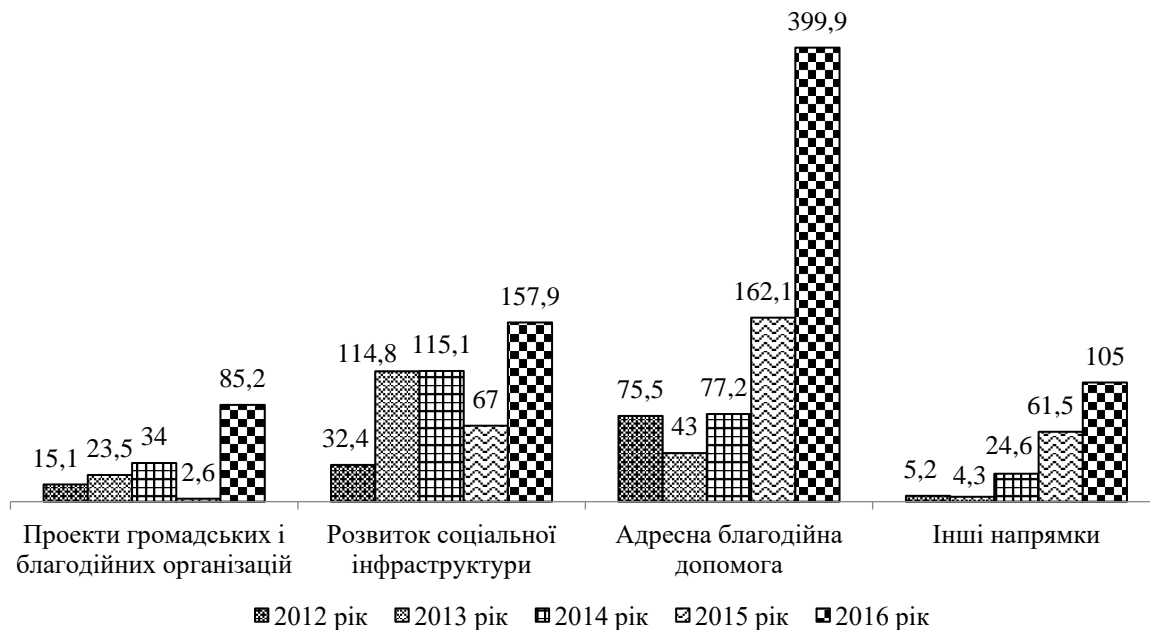


Рис. 1. Витрати за основними напрямками соціально відповідальних дій ТОВ “Агро-Еталон”, тис. грн

Джерело: сформовано авторами за матеріалами ТОВ “Агро-Еталон”

Стратегічно важливим стейкхолдером будь-якого підприємства є його працівники, оскільки саме від їх потенційних можливостей і творчої активності в значній мірі залежить успіх і сталий розвиток. Керівництво ТОВ “Агро-Еталон” розуміє цю “істину” і створює сприятливі умови для роботи: забезпечує для співробітників спецодяг, комплексний обід і підвіз сезонних працівників до робочих ділянок. Крім того, товариство активно реалізовує положення конвенції ООН про права інвалідів, ратифікованої в Україні у 2009 р. [10], надаючи робочі місця працівникам із обмеженими можливостями: у 2016 році при середньообліковій кількості працівників у 118 осіб, 26 із них – з інвалідністю, що становить 22%, тобто на 18% більше від нормативу, зазначеного у статті 19 Закону України “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні” [16], і така тенденція спостерігається протягом п’яти років.

Підприємства, зорієнтовані на ведення соціально відповідального бізнесу будуть прагнути сформувати на основі базових концепцій і з використанням глобальних ініціатив інтегровану соціально відповідальну систему менеджменту (рис. 2), спрямовану на забезпечення балансу економічних, соціальних та екологічних інтересів соціуму.

Ініціативи, законодавчі акти щодо сталого розвитку

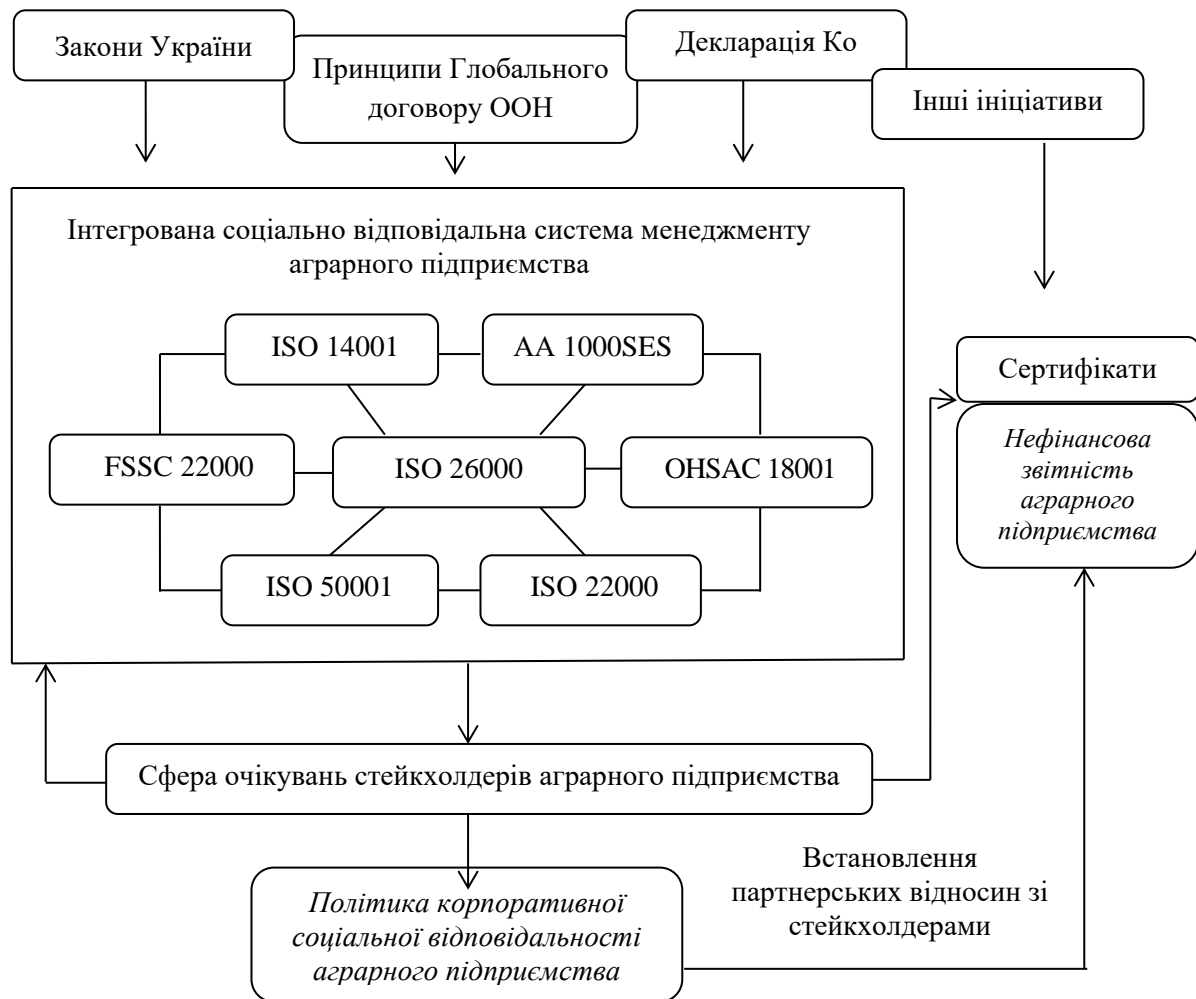


Рис. 2. Механізм формування інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту аграрних підприємств

Джерело: доповнено авторами на основі попередніх досліджень

Результатом впровадження інтегрованої соціально відповідальної системи менеджменту на підприємстві є визначення політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка передбачає впровадження довготривалої програми дій, націлених на одне з важливих для будь-якого підприємства завдань – підвищення його привабливості для інвесторів, органів влади та працівників. Але вона має базуватися на врахуванні специфіки бізнес-оточення та соціального середовища, масштабів і напрямку діяльності компанії.

Робота у напрямку КСВ повинна стати невід’ємною частиною політики і стратегії компаній, оскільки покликана забезпечити баланс між процесом досягнення комерційних цілей і задоволенням соціальних та екологічних потреб суспільства як у сьогоденні, так і в майбутньому.

Складовими ж політики КСВ, наприклад, можуть бути:

- екологічна політика – впровадження безвідходних, ресурсозберігаючих технологій, використання екологічно-ефективних матеріалів (сировини), сортування сміття і здача на переробку пластику, паперу;

- кадрова політика – забезпечення можливостей професійного і кар’єрного зростання працівників без допущення дискримінації, соціальний базис (комфортні умови праці, виплати та пільги), корпоративні бонуси (клубні карти та знижки);

- соціальна політика – популяризація здорового способу життя, інтеграція людей з обмеженими можливостями у суспільство і трудове життя, захист дітей, підлітків і літніх людей.

Серед основних заходів соціальної політики компаній українського бізнес-середовища переважають: створення безпечних умов праці, страхування співробітників, спортивно-оздоровчі заходи, забезпечення відпочинку співробітників, матеріальна допомога. Соціальне ж партнерство на даному етапі ігнорується низкою українських компаній, що підтверджує їх неготовність відкрито займатися КСВ, будувати партнерські стосунки в соціальній сфері суспільства, а питання довкілля розглядають як прерогативу держави [2].

Оприлюднюючи звітність у сфері сталого розвитку, підприємство підтверджує, що обрало соціально відповідальну траєкторію ведення бізнесу. Для надання такої інформації у зрозумілому для користувачів вигляді було створено стандарти нефінансової звітності, найпоширенішим серед яких є GRI (Global Reporting Initiative) – це сукупність даних підприємства, що відображають середовище його існування, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності в економічній, соціальній та екологічній сферах життя суспільства [13].

У той же час, лише незначна кількість підприємств українського бізнес-середовища оприлюднює на власних сайтах стандартні форми фінансової звітності (Баланс, Звіт про фінансові результати та інші) і формує нефінансову звітність, вважаючи такі дії важливою складовою становлення партнерських взаємовідносин зі стейкхолдерами. У першу чергу, це пояснюється “незрілістю” компаній в питаннях впровадження міжнародних стандартів звітності та доручення до глобальних ініціатив відповідального ведення бізнесу [2].

Об’єктивно виникає питання: “Які потенційні переваги має інтегрована система менеджменту?”. По-перше, створює і підтримує позитивний публічний імідж, оскільки власники і менеджери соціально відповідальних підприємств демонструють, що вони є активними членами суспільства, і для них природно дотримуватися його норм. А це, в кінцевому підсумку, створює краще суспільство і середовище для ведення бізнесу. По-друге, соціальні проблеми, які потенційно можуть попередити підприємства (наприклад, забруднення довкілля за рахунок використання “зелених” технологій), а також часткове відтворення елементів соціальної інфраструктури певної територіальної громади за власні кошти, позитивно вплине на встановлення партнерських відносин зі стейкхолдерами. По-третє, з одного боку, гарантує залучення і утримання висококваліфікованих спеціалістів, яким притаманне почуття відповідальності за прийняті рішення, а з іншого, – підвищення етичного рівня співробітників підприємства.

Для переважної ж більшості компаній українського бізнес-середовища основними мотивами формування політики КСВ є позитивний імідж, соціальний захист співробітників, формування конкурентної переваги, впровадження єдиних стандартів, альтруїзм, міжнародні ініціативи, толерантність. Найчастіше вони враховують інтереси таких стейкхолдерів, як власники бізнесу, споживачі, держава і співробітники [2].

Наявність же у підприємства чіткої політики у сфері КСВ є одним із критеріїв його зрілості, надійності та сталості. Але загалом, управління КСВ – це безперервний, систематичний процес, який складається із певних етапів:

- визначення (або перегляд) пріоритетних напрямів КСВ, оскільки неможливо відповідати за всі сфери життя суспільства; і саме виявлення безпосередніх стейкхолдерів допомагає встановити реалістичні межі впливу і відповідальності підприємства в конкретний період часу;
- створення відділу з управління КСВ (або призначення окремого співробітника);
- ознайомлення персоналу підприємства з основами КСВ шляхом проведення програм навчання, тренінгів;
- реалізація соціально-відповідальних програм (заходів, акцій і т. п.), що відповідають визначеній політиці у сфері КСВ;
- оцінка і доведення до стейкхолдерів результатів реалізації політики КСВ (нефінансова звітність).

Висновки. В Україні створено передумови для становлення соціально-відповідального бізнесу, і на ринку присутні суб'єкти господарювання, які на практиці підтверджують соціально відповідальну позицію. Але в більшій мірі в аграрних підприємств відсутня інтегрована соціально-відповідальна система менеджменту, а діяльність в даному контексті носить точковий характер.

Перспективи ж розвитку КСВ в українському бізнес-середовищі, на думку європейських спеціалістів, залежать, в першу чергу, від міжнародних ініціатив, економічного розвитку держави та від рівня духовності суспільства [2].

У даному контексті першочерговими кроками щодо формування інтегрованої соціально-відповідальної системи менеджменту ТОВ “Агро-Еталон” можуть бути:

- розробка етичного кодексу – положення, що описує етичні норми професійної поведінки та відповідальності, які мають стати взірцем для всіх співробітників підприємства у їх взаємовідносинах із бізнес-партнерами, клієнтами, колегами по роботі та іншими стейкхолдерами;
- організація проведення тренінгу серед керівного персоналу підприємства “Завдання адаптації глобальних цілей сталого розвитку 2016-2030”;
- публікація нефінансової звітності у сфері КСВ і сталого розвитку відповідно до вимог міжнародного стандарту GRI;
- створення на офіційному сайті підприємства розділу “Корпоративна соціальна відповідальність”, де передбачається висвітлення політики КСВ.

Основна ж перепона на шляху становлення соціально відповідального бізнесу в Україні – недостатнє усвідомлення важливості сталого розвитку, тобто необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Програма глобальної ініціативи “Цілі сталого розвитку 2016-2030” [Електронний ресурс] / Організація Об'єднаних Націй в Україні. Режим доступу: <http://www.un.org.ua>.
2. Компаративна оцінка бізнес-практик корпоративної соціальної відповідальності: ЄС і Україна (2015-2016 рр.): дослідження; за ред. Л. Петрашко. К.: КНЕУ, 2016. 62 с.
3. Лагута Я. Корпоративна соціальна відповідальність як один із ключових інструментів успішного ведення бізнесу / Я. Лагута // Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно дорожнього університету “Проблеми та перспективи розвитку підприємництва”. 2016. № 4 (15). С. 57-62.

4. Благодійність за правилами: принципи, основні засади, практичне застосування / Автори-упорядники: А. Гулевська-Черниш, К. Ржевська, Л. Ярошенко. К.: Абетка благодійності, 2013. 59 с.
5. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. – Вінниця: ТОВ “Консоль”, 2017. 256 с.
6. Калетнік Г.М. Розвиток виробництва біопалива як фундаментальна основа стабільності агропромислового комплексу / Г.М. Калетнік // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. 2014. №1. С. 3-11.
7. Гончарук І.В. Підприємницька діяльність з виробництва біопалива як сфера розвитку зеленого бізнесу / І.В. Гончарук // Економічний форум. 2013. №4. С. 93-98.
8. Десять принципів Глобального договору ООН [Електронний ресурс] / Мережа глобального договору в Україні – офіційний представник глобальної мережі UN Global Ukraine. Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua>.
9. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.slideshare.net>.
10. Конвенція про права осіб з інвалідністю [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
11. Паризька угода та можливості для України [Електронний ресурс] / Biowatt – інтернет платформа щодо підтримки розвитку українського ринку біопалива і біоенергетики. – Режим доступу: <http://www.biowatt.com.ua>.
12. Принципы международного бизнеса (Декларация Ко) [Электронный ресурс] / Аналитик – центр социологических и маркетинговых исследований. Режим доступу: <http://socio-research.ru>.
13. G4: руководство по отчетности в области устойчивого развития. Пер. с англ. компанией Strategic Agenda LLP. 284 с. [Електронний ресурс] / Global Reporting Initiative. Режим доступу: <https://www.globalreporting.org>.
14. Friedman’s “The social responsibility of business is to increase its profits”: a critique for the classroom [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/present.friedman.pdf>.
15. Бізнес і соціальна відповідальність [Електронний ресурс] / Центр Розвиток Корпоративної соціальної відповідальності. Режим доступу: <https://www.csr-ua.info/csr-ukraine/library/>.
16. Закон України “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>.
17. Герасименко Ю.В. Регулятивна платформа становлення соціально-відповідального бізнесу в Україні / Ю.В. Герасименко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. №2. С. 20-31.
18. Герасименко Ю.В. Концептуальні засади становлення соціально-відповідального бізнесу в умовах глобалізації / Ю.В. Герасименко // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 345-349.
19. П’ять принципів ведення бізнесу в компанії Samsung [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/vision/philosophy/business-principles/>.

References

1. Prohrama hlobalnoi initsiatyvy “Tsili staloho rozvytku 2016-2030” [Global Initiative “Sustainable Development Goals 2016-2030 Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii v Ukraini [United Nations in Ukraine]. *un.org.ua*. Retrieved from: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia> [in Ukrainian].

2. Petrashko, L. (2016). *Komparatyvna otsinka biznes-praktyk korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: YeS i Ukraina (2015-2016 rr.): doslidzhennia [Comparative assessment of business practices of corporate social responsibility: EU and Ukraine (2015-2016): research]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

3. Lahuta Ya. (2016). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak odyn iz kliuchovykh instrumentiv uspishnoho vedennia biznesu [Corporate Social Responsibility as One of the Key Tools for a Successful Business]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno dorozhnoho universytetu "Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva"*, 4, 57-62 [in Ukrainian].

4. Hulevska-Chernysh, A., Rzhavska, K. & Yaroshenko, L. (2013). Blahodiinist za pravylamy: pryntsyipy, osnovni zasady, praktychne zastosuvannia [Charity according to the rules: principles, basic principles, practical application]. Kyiv: Abetka blahodiinosti [in Ukrainian].

5. Herasymenko, Yu.V. & Pidvalna, O.H. (2017). *Menedzhment (bazovyi kurs): navchalnyi posibnyk [Management (basic course): tutorial]*. Vinnytsia: TOV "Konsol" [in Ukrainian].

6. Kaletnik, H.M. (2014). Rozvytok vyrobnytstva biopalyva yak fundamentalna osnova stabilnosti ahropromyslovoho kompleksu [Development of biofuel production as a fundamental basis of the stability of the agro-industrial complex]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of VNAU. Series: Economic Sciences, 1*, 3-11 [in Ukrainian].

7. Honcharuk I.V. (2013). Pidpriemnytska diialnist z vyrobnytstva biopalyva yak sfera rozvytku zelenoho biznesu [Entrepreneurial activity on biofuel production as a sphere of green business development]. *Ekonomichnyi forum*, 4, 93-98 [in Ukrainian].

8. Desiat pryntsyypiv Hlobalnoho dohovoru OON [Ten principles of the UN Global Compact]. *Merezha hlobalnoho dohovoru v Ukraini – ofitsiinyi predstavnyk hlobalnoi merezhi UN Global Ukraine [The Global Compact Network in Ukraine is the official representative of the global network UN Global Ukraine]*. globalcompact.org.ua. Retrieved from: <https://globalcompact.org.ua> [in Ukrainian].

9. *Zelenyi ofis: z turbotoiu pro dovkillia, z vyhodoiu dlia biznesu [Green office: with environmental care, with business benefits]*. Retrieved from: <https://www.slideshare.net> [in Ukrainian].

10. Konventsiiia pro prava osib z invalidnistiu [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

11. Paryzka uhoda ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Paris Agreement and Opportunities for Ukraine]. Biowatt – internet platforma shchodo pidtrymky rozvytku ukraïnskoho rynku biopalyva i bioenerhetyky [Biowatt is an online platform to support the development of the Ukrainian market for biofuels and bioenergy]. [biowatt.com.ua](http://www.biowatt.com.ua). Retrieved from: <http://www.biowatt.com.ua> [in Ukrainian].

12. Principy mezhdunarodnogo biznesa (Deklaraciya Ko) [Principles of International Business (Declaration of Co)]. Analitik – centr sociologicheskikh i marketingovykh issledovaniy [Analyst is a center of sociological and marketing research]. socio-research.ru. Retrieved from: <http://socio-research.ru> [in Russian].

13. G4: rukovodstvo po otchetnosti v oblasti ustojchivogo razvitiya [G4: Sustainability Reporting Guide]. [Global Reporting Initiative]. [globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Retrieved from: <https://www.globalreporting.org> [in Russian].

14. Friedman's "The social responsibility of business is to increase its profits": a critique for the classroom. Retrieved from: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/present.friedman.pdf>

15. Biznes i sotsialna vidpovidalnist [*Business and social responsibility*]. Retrieved from: <https://www.csr-ua.info/csr-ukraine/library/> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy “Pro osnovy sotsialnoi zakhyschenosti osib z invalidnistiu v Ukraini” [The Law of Ukraine “On the basis of social protection of persons with disabilities in Ukraine”]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon3.rada.gov.ua). Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

17. Herasymenko, Yu.V. (2016). Rehuliatyvna platforma stanovlennia sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v Ukraini [Regulatory platform for the formation of socially responsible business in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 2, 20-31 [in Ukrainian].

18. Herasymenko, Yu.V. (2015). Kontseptualni zasady stanovlennia sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh hlobalizatsii [Conceptual basis for the formation of a socially responsible business in a globalized world]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 5, 345-349 [in Ukrainian].

19. Piat pryntsyviv vedennia biznesu v kompanii Samsung. Retrieved from: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/vision/philosophy/business-principles/> [in Ukrainian].

ANNOTATION
FORMING THE MANAGEMENT INTEGRATED SOCIAL RESPONSIBLE
SYSTEM IN THE CONTEXT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES’
SUSTAINABLE DEVELOPMENT

MAZUR Victor,
Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,
Vice-President of the Ukrainian Scientific-Educational Consortium,
Rector of Vinnytsia National Agrarian University,

HERASYMENKO Julia,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Agrarian Management Department,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia)

It is reasoned, that social responsible business covers the trajectory of solving social, ecological and economic problems, but on voluntary basis; thus it is underlined, that it is the objective necessity of achievement of constant development. A brief historical excursion into the emergence of corporate social responsibility has been made. The difference between legal and social responsibility has been viewed. The trajectory of forming agrarian enterprises’ management integrated socially responsible system has been outlined on the bases of certain conceptual approaches: profit maximization under the conditions of sustainable development, establishment of partnership relations with stakeholders, “greening the business” and corporate philanthropy. A short description of the main global initiatives of corporate social responsibility and sustainable development: Paris Agreement, UN Global Compact, Declaration of Principles of Business, “Sustainable Development Goals 2016-2030”, and free-will certification standards has been presented. The arguments “pro” social responsibility and benefits of non-financial reporting have been outlined. The main directions of implementation of CSR policy are proposed: ecological, social, personnel. It is emphasized that CSR management is a systematic process which consists of certain stages.

As a positive example of the establishing socially responsible businesses in Ukraine and the formation of the appropriate integrated management system for agrarian enterprises, LLC “Agro-Etalon” was chosen as the leader in the growth of the rates of fruit

planting. The total area of land use is 4878 hectares, gardens – 515 hectares (planned to 1000 hectares), nurseries – 57 hectares. All new gardens are laid with the use of intensive technologies; from each hectare of plantations it gives up to 60 tons of crops. Since 2011, a refrigerating complex for preserving vegetables and fruits with a capacity of 20,000 tons has been opened; 77 cameras are equipped with a system of regulated gas environment; there is a single computer control system. The industry has its own line of sorting and packaging with a capacity of 15 tons per hour. During the seasonal work the company employs from 500 to 1000 people.

The dynamics of expenditures for the main directions of socially responsible activities of LLC “Agro-Etalon” has been presented. The constructive, pragmatic first steps for the formation of an integrated socially responsible management system of LLC “Agro-Etalon” have been provided.

Key words: social responsibility, stakeholders, global initiatives, free-will certification, integrated management system, non-financial reporting.

Fig.: 2. Lit.: 19.

АННОТАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

МАЗУР Виктор Анатольевич,
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,
вице-президент НУПК “Всеукраинский
научно-учебный консорциум”, ректор,
Винницкий национальный аграрный университет,

ГЕРАСИМЕНКО Юлия Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры аграрного менеджмента,
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница)

Обосновано, что социально ответственный бизнес – это не просто добровольное обязательство представителей аграрных предприятий учитывать социально-экологические последствия своих решений и деятельности, а объективная необходимость устойчивого развития. Осуществлено короткий исторический экскурс становления корпоративной социальной ответственности. Отмечено различие между юридической и социальной ответственностью. Определена траектория формирования интегрированной социально ответственной системы менеджмента аграрных предприятий, основываясь на определенных концептуальных подходах: максимизации прибыли в условиях устойчивого развития, налаживания партнерских отношений со стейкхолдерами, “озеленения бизнеса” и корпоративной филантропии. Дана короткая характеристика основных глобальных инициатив социальной ответственности бизнеса и устойчивого развития: парижского соглашения, глобального договора ООН, декларации Ко “Принципы бизнеса”, программы “Цели устойчивого развития 2016-2030”, стандартов добровольной сертификации. Указаны аргументы “за” социальную ответственность и преимущества нефинансовой отчетности. Предложены основные направления реализации политики КСО: экологический, социальный, кадровый. Подчеркнуто, что управление КСО является систематическим процессом, который состоит из определенных этапов.

В качестве положительного примера становления социально-ответственного бизнеса в Украине и формирования соответствующей интегрированной системы менеджмента аграрных предприятий выбран ООО “Агро-Эталон” – лидер по темпам прироста плодовых насаждений. Общая площадь землепользования – 4878 га, садов – 515 га (планируется увеличить до 1000 га), рассадники – 57 га. Все молодые сады закладываются с использованием интенсивных технологий; с каждого гектара насаждений собирается до 60 тонн урожая. С 2011 г. открыто холодильный комплекс для хранения овощей и фруктов ёмкостью 20000 тонн; 77 камер оборудованы системой регулируемой газовой среды; действует единая система компьютерного управления. Производство оснащено собственной линией сортировки и упаковки мощностью 15 тонн в час. Во время сезонных работ на предприятии работает о 500 до 1000 человек.

Представлена динамика расходов по основным направлениям социально-ответственных действий ООО “Агро-Эталон”. Предложены конструктивные, прагматичные первоочередные шаги по формированию интегрированной социально ответственной системы менеджмента в ООО “Агро-Эталон”.

Ключевые слова: социальная ответственность, стейкхолдеры, глобальные инициативы, добровольная сертификация, интегрированная система менеджмента, нефинансовая отчётность.

Рис.: 2. Лит.: 19.

Інформація про автора

МАЗУР Віктор Анатолійович – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, віце-президент ННБК “Всеукраїнський науково-навчальний консорціум”, ректор Вінницького національного аграрного університету (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: rector@vsau.org).

ГЕРАСИМЕНКО Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аграрного менеджменту Вінницького національного аграрного університету (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: juliavlad21@gmail.com).

MAZUR Victor – Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Vice-President of the Ukrainian Scientific-Educational Consortium, Rector of Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: rector@vsau.org).

HERASYMENKO Julia – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Agrarian Management Department of Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: juliavlad21@gmail.com).

МАЗУР Віктор Анатольевич – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, вице-президент НУПК “Всеукраинский научно-учебный консорциум”, ректор Винницкого национального аграрного университета (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: rector@vsau.org).

ГЕРАСИМЕНКО Юлия Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры аграрного менеджмента Винницкого национального аграрного университета (21008, г. Винница, ул. Солнечная-3, e-mail: juliavlad21@gmail.com).

