

УДК 65.014.1

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-61-71

*Евеліна Камішнікова***СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ***Эвелина Камышникова***СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ***Evelina Kamyshnykova***ESSENCE AND STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL PROVISION
OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT**

Статтю присвячено розробленню організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю з урахуванням рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами. Розглянуто наявні теоретичні підходи до визначення сутності поняття «організаційне забезпечення» та запропоновано комплексний структурно-ресурсний підхід до характеристики цієї категорії. Досліджено варіанти формування організаційних структур щодо впровадження стратегічних соціально відповідальних рішень у практику діяльності підприємств. Запропоновано модель організаційно-управлінської структури для реалізації стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, яка передбачає введення на функціональному рівні нового підрозділу – департаменту з корпоративної соціальної відповідальності у складі трьох відділів: проектно-аналітичного, рефлексивного управління та комунікаційного.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; організаційно-управлінська структура; рефлексивне управління; стейкхолдер; підрозділ.

Рис.: 1. Бібл.: 20.

Статья посвящена разработке организационного обеспечения стратегического управления корпоративной социальной ответственностью с учетом рефлексивного подхода к управлению отношениями со стейкхолдерами. Рассмотрены существующие теоретические подходы к определению сущности понятия «организационное обеспечение» и предложен комплексный структурно-ресурсный подход к характеристике этой категории. Исследованы варианты формирования организационных структур для внедрения стратегических социально ответственных решений в практику деятельности предприятий. Предложена модель организационно-управленческой структуры для реализации стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, которая предусматривает введение на функциональном уровне нового подразделения - департамента по корпоративной социальной ответственности в составе трех отделов: проектно-аналитического, рефлексивного управления и коммуникационного.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; организационно-управленческая структура; рефлексивное управление; стейкхолдер; подразделение.

Рис.: 1. Библ.: 20.

The article deals with the development of organizational support for the strategic corporate social responsibility management, taking into account the reflexive approach to managing stakeholder relations. Existing theoretical approaches to defining the essence of the concept of «organizational support» are considered and a complex structural-resource approach to the characteristic of this category is proposed. The options for constructing organizational structures for the implementation of strategic socially responsible decisions in business practice are investigated. A model of organizational and managerial structure for the implementation of strategic corporate social responsibility management is proposed. It provides for the introduction at a functional level of a new Corporate Social Responsibility Department, which consists of three units: project-analytical, reflective management and communication, administering.

Keywords: corporate social responsibility; organizational and managerial structure; reflexive management; stakeholder; department.

Fig.: 1. References: 20.

JEL Classification: G34; M14

Постановка проблеми. Забезпечення сталого розвитку, отримання підприємством довгострокових конкурентних переваг, які характеризують досягнення цілей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у довгостроковій перспективі, пов'язані з визнанням та встановленням зв'язку КСВ із корпоративною або бізнес-стратегією. У процесі впровадження принципів КСВ у корпоративну стратегію важливу роль відіграє його організаційна складова. Побудова системи стратегічного управління КСВ вимагає відповідного організаційного забезпечення з урахуванням особливостей механізму стратегічного управління КСВ, який визнано за основу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «організаційне забезпечення» представлено в роботах Т. О. Колодізевої [99], Г. В. Островерхової [12], О. Є. Попова [19], С. А. Цимбалюк [14] та інших дослідників. Теоретико-методологічні аспекти організаційного забезпечення управління соціальною відповідальною діяльністю підприємств розглядаються в працях таких закордонних та вітчизняних науковців: І. О. Ахновська [1], Д. О. Баюра [2], Т. М. Гнатєва [4], Р. Еклс [16], Т. В. Іванова [8], В. В. Кужель [10], О. Ю. Лепіхова, І. Локк [18], Р. Мацьків [11], П. Сіл, С. В. Філіппова [13], Н. Шпіцек [20], В. В. Ярова [15], Ж. В. Дерій [5], Т. І. Зосименко [7] та інші. На сьогодні широке розповсюдження отримав рефлексивний підхід, який може бути покладено в основу управління відносинами зі стейкхолдерами на рівні окремих суб'єктів господарювання. Формування організаційно-управлінських структур підприємств та їх об'єднань з урахуванням рефлексивного компоненту управління відносинами з окремими групами економічних суб'єктів висвітлено в роботах М. В. Мальчик, Є. О. Устінова, В. В. Шукатко тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявний науковий доробок, додаткового дослідження потребують питання розробки організаційного забезпечення на основі рефлексивного управління відносинами з широким колом стейкхолдерів у системі стратегічного управління КСВ.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розробка організаційного забезпечення стратегічного управління КСВ з урахуванням рефлексивного підходу до стейкхолдер-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні в системі знань відсутній єдиний підхід до визначення поняття «організаційне забезпечення». Передусім організаційне забезпечення спрямовано на побудову або зміну організаційних структур управління, розподіл функцій управління та визначення каналів взаємозв'язку між елементами цих структур. Крім структурного аспекту, організаційне забезпечення включає також нормативний та процесний. Нормативний полягає у формуванні сукупності документів, у тому числі методик виконання робіт, регламенту взаємодії між окремими суб'єктами управління, процедур управління, посадових інструкцій, наказів, положень, шаблонів оформлення документів, які описують та встановлюють організаційну структуру, регламентують взаємодію органів управління та виконавців із технічними засобами. Процесний аспект характеризує вживання організаційних заходів для ефективної реалізації прийнятих управлінських рішень у конкретних умовах.

Г. В. Островерхова пропонує комплексний структурно-процесний підхід, відповідно до якого організаційне забезпечення визначається як «комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі» [12].

Ще один підхід, який також можна застосувати до визначення категорії «організаційне забезпечення» – ресурсний, він відображає комбінування та використання організаційних ресурсів у системі управління. Організаційні ресурси характеризують розподіл влади на підприємстві, порядок його внутрішніх та зовнішніх зв'язків зі стейкхолдерами.

Спираючись на структурно-ресурсний підхід, у цій роботі пропонується розглядати організаційне забезпечення як систему організаційних заходів і засобів, які сприяють нормальному функціонуванню процесів, реалізації планів та програм, досягненню поставлених цілей через використання організаційних ресурсів та побудову ефективної організаційної структури системи.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Організаційна структура управління КСВ являє собою внутрішньосистемний порядок, що відображає склад, підпорядкованість та взаємодію підрозділів апарату управління, які відповідають за реалізацію системи управління КСВ, розподіл функціональних обов'язків між ними.

Організаційна структура системи управління КСВ залежить від впливу багатьох чинників, зокрема: масштабів та специфіки бізнесу, організаційно-правової форми, належності до інтегрованих корпоративних структур, ступеня формалізації організаційних відносин, ступеня централізації або децентралізації функцій менеджменту, орієнтації на конкретні групи зацікавлених сторін тощо. Важливим завданням менеджменту у сфері КСВ є формування оптимальної організаційної структури управління КСВ з урахуванням указаних чинників.

При розробці структури необхідно орієнтуватися на пріоритетні групи стейкхолдерів та враховувати їхні інтереси при формуванні стратегічних цілей і завдань, визначенні способу взаємодії з ними. Вимоги щодо урахування запитів ключових груп зацікавлених сторін, балансування і інтеграції їхніх численних інтересів у систему стратегічного управління відповідно до ресурсної бази підприємства визначають принцип гнучкості організаційної структури системи управління КСВ.

Формування системи управління КСВ потребує серйозних організаційних змін, що ведуть до побудови нової системи взаємодії зі стейкхолдерами, перерозподілу компетенцій та функцій управління між підрозділами й виконавцями на всіх рівнях.

Згідно з результатами опитування Центру розвитку КСВ в Україні [6] у більшості вітчизняних компаній розробкою та впровадженням програм або заходів із КСВ займається безпосередньо керівництво (75 %), начальники бізнес-напрямів, заступники директорів (11 %), спеціальний співробітник якогось відділу, який відповідає за соціальну відповідальність (5 %), відділ/департамент із соціальної відповідальності (2 %), інші варіанти (10 %).

Отже, розробка та інтеграція заходів у сфері КСВ у корпоративну стратегію залишається прерогативою вищого суб'єкта корпоративного управління. З ініціативи та під керівництвом топменеджменту розробляється та закріплюється у відповідних документах стратегія КСВ (або окремі стратегічні проекти), відбувається контроль за її впровадженням у практику господарювання.

Розглянемо більш детально варіанти впровадження стратегічних соціально відповідальних рішень у практику діяльності корпоративних суб'єктів.

Організаційне забезпечення щодо реалізації стратегічних рішень із КСВ найчастіше припадає на функціональні підрозділи, які уже існують на підприємстві. Серед таких підрозділів домінують відділ з управління персоналом, відділ зв'язків з громадськістю, маркетинговий відділ тощо. Установлення відповідальності конкретних функціональних підрозділів за впровадження стратегічних програм у сфері КСВ підтверджує орієнтацію підприємств на побудову відносин із пріоритетними групами стейкхолдерів – персоналом, споживачами, місцевими громадами тощо.

Також поширеною є ситуація, коли реалізацією окремих програм або проектів із КСВ займаються всі підрозділи в межах свого функціонального призначення. На думку Т. М. Гнатєвої [4], вибір підрозділу, який відповідає за реалізацію стратегії в галузі КСВ, здебільшого не залежить від проголошеної мети реалізації стратегії. Це свідчить про відсутність чіткої орієнтації на вирішення конкретних стратегічних завдань у сфері КСВ та переважання функціонального підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами підприємства.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В організаційно-управлінській структурі деяких підприємств передбачено наявність окремих спеціально створених підрозділів, що відповідають за реалізацію соціально відповідальних політик і практик, зокрема відділу з екології та охорони навколишнього середовища, відділу соціального розвитку, або міжфункціональних робочих (проектних) груп, що займаються координацією діяльності інших підрозділів з питань взаємодії зі стейкхолдерами. Функціонування цих департаментів або робочих груп підтверджує впровадження системного підходу до управління КСВ у практику діяльності корпоративних суб'єктів та закріплення його стратегічного фокусу.

Результати дослідження Центру розвитку КСВ в Україні свідчать про необхідність застосування різних організаційних інновацій, пов'язаних із впровадженням системи стратегічного управління КСВ у практику вітчизняних суб'єктів господарювання та підвищенням її ефективності. Як показано вище, зміни в організаційній структурі корпоративних суб'єктів можуть бути зумовлені створенням спеціальних підрозділів, проектних груп із питань реалізації політики соціальної відповідальності, впровадженням посади заступника директора або віцепрезидента з КСВ. Виділення осіб, відповідальних за корпоративні програми та проекти у сфері стейкхолдер-менеджменту, є важливим чинником успішної імплементації системи стратегічного управління КСВ.

Р. Мацьків у своїй роботі [11] запропонувала створення робочої групи з представників основних підрозділів підприємства і менеджерів, відповідальних за підготовку й реалізацію стратегії КСВ та надання нефінансової звітності. У процесі роботи групи також пропонується запрошувати зовнішніх експертів (переважно з органів управління місцевою громадою) з метою отримання об'єктивних даних, що використовуються для розробки стратегії КСВ. У випадку належності підприємства до вертикально інтегрованих структур доцільним є створення координаційного комітету, що керує діяльністю робочих груп підприємств, які входять до складу об'єднання. Важливим завданням на етапі формування робочої групи є розподіл функцій та повноважень між учасниками робочої групи щодо їхньої ролі в підготовці та реалізації стратегії КСВ, організація і проведення їх навчання для ознайомлення з міжнародними стандартами та досвідом інших підприємств у сфері КСВ.

Такий підхід до формування організаційної структури управління КСВ дає змогу залучати менеджерів, що мають досвід та реальні повноваження у сфері стратегічного управління, та працівників-членів робочої групи, обізнаних щодо специфіки роботи підприємства та можливих проблем на етапі реалізації стратегічних програм.

Схожий підхід до побудови організаційної структури стратегічного управління КСВ відображено в роботі С. В. Філіппової [13]. Дослідниця запропонувала створення Комітету з соціальної політики або посади менеджера з КСВ, уповноважених ухвалювати стратегічні рішення у сфері соціально відповідальної діяльності. При цьому обов'язки з розробки пропозицій для Комітету або менеджера з КСВ покладаються на робочу групу, яка створюється зі складу працівників підрозділів, задіяних у процесах стратегічного управління підприємством. Робоча група займається підготовкою стратегічних пропозицій у сфері КСВ з оформленням їх у вигляді соціального розділу стратегії КСВ, аналізом інформації від стейкхолдерів, розробкою варіантів програм соціальної відповідальності, підготовкою звітів про їх виконання тощо. Також передбачено виділення в корпоративній структурі організації-фасилітатора, відповідального за взаємодію зі стейкхолдерами підприємства.

На нашу думку, дискусійним моментом щодо застосування подібного варіанта організаційно-управлінської структури КСВ є виокремлення організації-фасилітатора як суб'єкта, що займається проведенням діалогів зі стейкхолдерами. У роботі автора [13] відсутні пояснення щодо того, за якими критеріями обирається ця організація, чи інтегрована вона до складу корпоративної структури тощо.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті Ю. М. Бурлакової [3] виділено чотири організаційних моделі управління КСВ: захисна, адаптаційна, стратегічна та просоціально активна. Для кожної з указаних моделей характерні особливості впровадження структурної ланки КСВ. Зокрема, характерною рисою захисної організаційної моделі є відсутність спеціалізованого відділу КСВ. У межах адаптаційної моделі функції управління разовими заходами соціально відповідальної політики виконує призначена посадова особа, у стратегічній моделі – непрофільна, але суміжна за напрямками КСВ ланка організаційної структури або начальники бізнес-напрямків. Просоціально активна організаційна модель передбачає створення спеціальних відділів або посад з управління КСВ. Отже, у своєму дослідженні Ю. М. Бурлакова фокусує увагу переважно на загальній характеристиці організаційних моделей управління КСВ, не розкриваючи питання щодо особливостей побудови структурного підрозділу з КСВ, що вводиться до складу організаційно-управлінських структур КСВ у межах стратегічної та просоціально активної моделей як найдосконаліших.

На думку автора, в основу побудови структури систем управління взаємодією економічних суб'єктів необхідно покласти рефлексивний підхід, який передбачає урахування впливу факторів мислення і поведінки різних стейкхолдерів на розвиток ситуації. Основоположник теорії рефлексії В. А. Лефевр називає рефлексивним управлінням процес передачі підстав для прийняття рішення одним із персонажів іншому [17]. Отже, рефлексивний підхід до управління асоціюють зі здатністю цілеспрямовано формувати уявлення про себе у свідомості інших суб'єктів, тобто здійснювати рефлексивні впливи на них у процесі управління.

Проаналізувавши можливі варіанти формування організаційної структури управління КСВ, для ефективної реалізації системи стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю на основі рефлексивного підходу вважаємо доцільним запропонувати таку модель.

На вищому рівні управління пропонується ввести посаду заступника генерального директора з питань КСВ, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Посадові обов'язки заступника з питань КСВ залежать від розміру, потреб та місії підприємства. Ця посадова особа вносить культуру корпоративної стійкості на підприємство та контролює його соціальну відповідальність. Відповідальність керівника полягає в тому, щоб заздалегідь визначити соціальні та екологічні ризики чи можливості, які можуть бути невідповідними в найближчій перспективі, але будуть такими в середнь- та довгостроковій перспективі – і потім поставити їх перед відповідними організаційними органами, які приймають рішення. Фіксує цінну інформацію про соціальні та екологічні проблеми, що виникають, заступник директора з КСВ розміщує ці питання в контексті та пов'язує їх з бізнесом, і таким чином робить їх доступними та актуальними для топменеджменту. Отже, головна сфера відповідальності керівника на цій посаді полягає в розробленні та впровадженні стратегічних рішень у галузі КСВ, контролі за реалізацією соціально відповідальних цілей підприємства.

В організаційно-управлінську структуру великих підприємств або їх об'єднань на рівні функціональних підрозділів доцільно ввести новий підрозділ – департамент із КСВ. Внутрішня структура підрозділу визначається особливостями прийнятого механізму стратегічного управління КСВ та відповідною концепцією.

Ефективна організація процесу стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю корпоративного суб'єкта формує передумови для реалізації його механізму управління КСВ. Одним із важливих етапів стратегічного управління КСВ, на наш погляд, є побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами. Наявність блоку рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами підприємства визначає специфіку побудови його організаційно-управлінської структури.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У складі департаменту з КСВ передбачено створення таких відділів:

- проектно-аналітичний;
- рефлексивного управління;
- комунікаційний.

Департамент з КСВ, що створюється, повинен виконувати такі функції:

- моніторинг даних про запити, потреби та поведінку стейкхолдерів;
- формування рефлексивних впливів по відношенню до внутрішніх стейкхолдерів підприємства;
- формування рефлексивних впливів щодо зовнішніх стейкхолдерів підприємства;
- підготовка проектів стратегічних соціально відповідальних програм та заходів;
- впровадження програм та заходів у сфері КСВ у відносини зі стейкхолдерами підприємства.

На рис. 1 представлена запропонована структура департаменту з КСВ та її взаємозв'язки зі стейкхолдерами та основними функціональними службами підприємства.

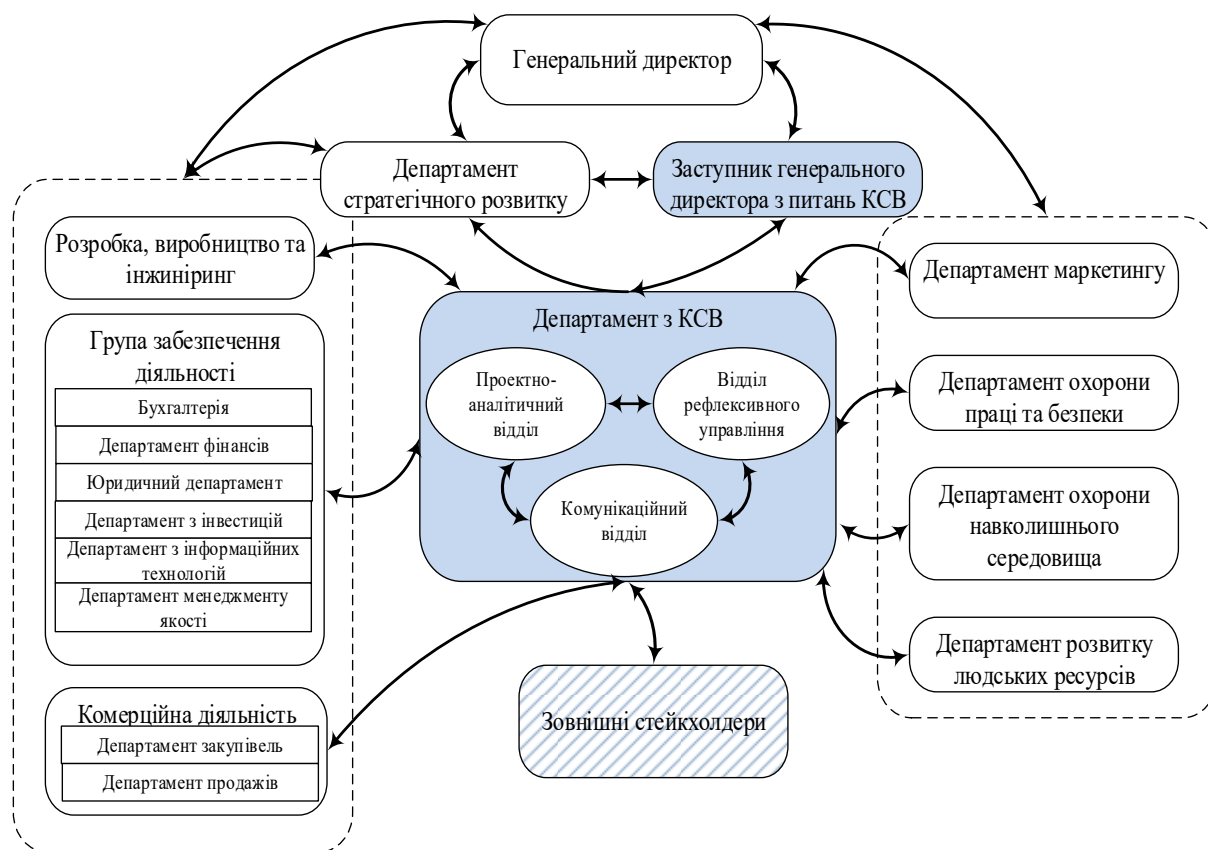


Рис. 1. Схема інформаційних взаємозв'язків Департаменту з КСВ з основними структурами в межах організаційно-управлінської структури підприємства
Джерело: розроблено автором.

Розглянемо детальніше виконання основних функцій управління департаментом із КСВ з урахуванням його внутрішньої структури.

Проектно-аналітичний відділ у складі департаменту КСВ повинен займатися збором інформації про динаміку параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою проведення аналізу стейкхолдерів. Діагностика стейкхолдерів передбачає встановлення їхніх потреб та цілей, рівня їхнього інтересу, можливостей від взаємодії з ними та загроз у випадку відмови від співпраці. У результаті аналізу складають базу даних ідентифікованих зацікавлених сторін та проводять процедуру їх пріоритизації. Також

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

завданням проєктно-аналітичного відділу є підготовка нефінансової звітності, екологічна та нефінансова перевірка контрагентів (*due diligence*), контроль за реалізацією стратегічних рішень, що конкретизуються у формі програм з КСВ, та аналіз їхньої ефективності.

Відділ рефлексивного управління на основі отриманої інформації проводить рефлексивне моделювання, підготовку та обґрунтування варіантів рефлексивних впливів на стейкхолдерів, що оформлюється у вигляді програми гармонізації відносин зі стейкхолдерами. Склад заходів у межах програми гармонізації відносин зі стейкхолдерами повинен відповідати основній корпоративній (бізнес) стратегії суб'єкта господарювання, для чого необхідно узгодження із керівником департаменту стратегічного розвитку. Потім програма соціально відповідальних заходів, що містить рефлексивні впливи на стейкхолдерів, подається до затвердження заступнику генерального директора з питань КСВ.

Призначенням комунікаційного відділу є організація впровадження програми соціально відповідальних заходів у відносини з групами зацікавлених сторін та їхніми окремими представниками, що відбувається в співпраці з іншими структурними підрозділами підприємства, а також отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Працівники відділу можуть використовувати внутрішні комунікації для посилення політики соціальної відповідальності підприємства. Звернення до громадськості з метою повідомлення про прихильність підприємства до соціальної відповідальності відбувається за допомогою інструментів PR та маркетингу. Наявність комунікаційного відділу в межах департаменту з КСВ замінює собою потребу у функціонуванні окремого департаменту зі зв'язків з громадськістю (PR) чи підрозділу зі зв'язків з інвесторами (IR).

Департамент з КСВ повинен співпрацювати з іншими функціональними сферами для досягнення необхідних поліпшень соціальних та екологічних показників. У процесі підготовки, обґрунтування та реалізації управлінських рішень відділи департаменту з КСВ найбільш інтенсивно взаємодіють з такими структурними підрозділами підприємства:

- департамент маркетингу – проводить моніторинг ринку з метою збору даних про цільові групи споживачів, конкурентів, ключові ринкові тенденції, драйвери ринку. Інформація про цінності, потреби споживачів, моделі здійснення ними покупки, особливості сприйняття бренду тощо необхідна для рефлексивного моделювання реакції споживачів на соціально відповідальні заходи та вироблення варіантів управлінських рішень. Комунікаційний відділ департаменту з КСВ разом із департаментом маркетингу впроваджує програми гармонізації відносин зі споживачами та програми кооперації з конкурентами підприємства;

- департамент охорони праці та безпеки – забезпечує співпрацю в питаннях запобігання негативного впливу виробничих факторів на здоров'я працівників (виробничий травматизм, професійні захворювання), контролю за дотриманням вимог трудового законодавства у сфері охорони праці та безпеки життєдіяльності, розробці внутрішніх норм робочої безпеки, впровадженні сертифікованих систем управління безпекою;

- департамент охорони навколишнього середовища – надає інформацію про вплив діяльності підприємства на довкілля і здоров'я людей (у тому числі обсяги викидів та відходів), можливі заходи щодо попередження негативного екологічного впливу, впровадження міжнародних стандартів екологічного менеджменту. Працівники департаментів з КСВ та охорони навколишнього середовища проводять сумісні зустрічі та обговорення з представниками місцевих громад щодо впровадження екологічних ініціатив, які забезпечують досягнення найкращих показників;

- департамент управління людськими ресурсами – надає інформацію про умови праці, методи відбору, навчання, підвищення продуктивності працівників, які встановлено на підприємстві, для рефлексивного моделювання їхньої поведінки та розробки

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

варіантів рефлексивних впливів по відношенню до них. Результати рефлексивного моделювання враховуються департаментом управління людськими ресурсами при розробці та реалізації корпоративних програм соціального захисту, навчання і розвитку, систем мотивації і винагороди, підвищення лояльності людських ресурсів, зміцнення бренда роботодавця;

- департамент стратегічного розвитку – наявність цього підрозділу в організаційно-управлінській структурі корпоративного суб'єкта залежить від приналежності останнього до об'єднання підприємств. Зокрема, у випадку входження підприємства до складу вертикальних інтегрованих структур питання розробки та реалізації стратегічних рішень переміщуються на рівень корпоративного управління групою підприємств. До функціональних обов'язків працівників департаменту стратегічного розвитку (стратегічного планування або менеджменту) входить визначення моделі стратегічного менеджменту, розробка корпоративної або бізнес стратегії, деталізація стратегічних планів та забезпечення зв'язку з оперативним плануванням, реалізація стратегії, інформування про неї, аналіз та коректування стратегічних показників. Також важливим напрямком роботи в межах стратегічного менеджменту є координування стратегії з внутрішніми підрозділами та зовнішніми партнерами. Департамент з КСВ на основі моніторингу даних про запити та потреби стейкхолдерів готує проекти стратегічних соціально відповідальних програм та заходів, тому функцію узгодження стратегічних планів підприємства із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами доцільно перекласти на працівників цього структурного підрозділу. Але для забезпечення ефективності стратегічного управління КСВ соціально відповідальні ініціативи повинні бути системно інтегровані в корпоративну (бізнес) стратегію суб'єкта, що вимагає узгодження стратегічних рішень, підготовлених департаментом із КСВ, з керівником департаменту стратегічного розвитку.

Запропонована модель організаційного забезпечення стратегічного управління КСВ сприяє ефективному прийняттю, реалізації, координації управлінських рішень на основі рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами.

Висновки і пропозиції. Установлено, що при формуванні організаційної структури управління корпоративною соціальною відповідальністю доцільно орієнтуватися на пріоритетні групи стейкхолдерів та враховувати їхні інтереси при формуванні стратегічних цілей за допомогою рефлексивного підходу.

Передбачено введення в організаційно-управлінську структуру корпоративних суб'єктів на рівні функціональних підрозділів нового підрозділу – департаменту з КСВ у складі трьох відділів: проектно-аналітичного, рефлексивного управління та комунікаційного. Детально розглянуто виконання основних функцій управління департаментом з КСВ з урахуванням його внутрішньої структури. Вибудовано взаємозв'язки в організаційному забезпеченні запропонованого департаменту з КСВ зі стейкхолдерами та основними функціональними службами підприємства.

Установлено, що запропонована модель організаційного забезпечення стратегічного управління КСВ сприятиме ефективному прийняттю, реалізації, координації управлінських рішень на основі рефлексивного підходу до стейкхолдер-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Ахновська І. О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 36–44.
2. Баюра Д. Розвиток соціально відповідального корпоративного управління в контексті узгодження інтересів стейкхолдерів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 39–44.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3. Бурлакова Ю. М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6 (1). С. 220–227.
4. Гнатєва Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент ефективності корпоративної стратегії. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 2 (74). С. 35–44.
5. Дерій Ж. В., Зосименко Т. І. Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11(185). С. 278–290.
6. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.
7. Зосименко Т. І. Глобальні тренди розвитку корпоративної соціальної відповідальності та її специфіка в Україні. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 121–124.
8. Іванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. 2018. № 15. С. 223–229.
9. Колодізева Т. О., Панасьянц Г. С. Моделювання організаційного забезпечення функціонування логістичних систем промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 254–259.
10. Кужель В. В. Очікуваний результат соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на стратегічний розвиток економіки агропродовольчої сфери. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 162–166.
11. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 71–82.
12. Островерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. № 6. С. 59–67.
13. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–17.
14. Цимбалюк С. А. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 82–85.
15. Ярова В. В. Теоретико-методологічні підходи до вивчення соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 185–196. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnu_ekon_2013_5_26.pdf.
16. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964011>.
17. Lefebvre V. A. *Lectures on the Reflexive Games Theory*. New York: Leaf & Oaks Publishers, 2010. 220 p.
18. Lokk I., Seele P. CSR Governance and Departmental Organization: A Typology of Best Practices. *Corporate Governance*. 2016. Vol. 16, No. 1. P. 211–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2015-0010>.
19. Popov O., Ostroverkhova G. Types of Organizational Support for Corporate Innovation Activity in Engineering Companies. *Economics of Development*. 2015. № 75 (3). P. 67–71.
20. Spitzack H. The development of governance structures for corporate responsibility. *Corporate governance*. 2009. Vol. 9, No. 4. P. 495–505. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700910985034>.

References

1. Akhnovskaya, I. O., & Lepikhova, O. Yu. (2016). Mekhanizm vprovadzhennia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na pidpriemstvakh Ukrainy [Mechanism of implementation of corporate social responsibility for Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 1 (21), 36–44 [in Ukrainian].
2. Baiura, D. (2017). Rozvytok sotsialno vidpovidalnoho korporatyvnoho upravlinnia v konteksti uzghodzhennia interesiv steikholderiv [Development of Socially Responsible Corporate Governance in the Context of Harmonization of Interests of Stakeholders]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 4, 39–44 [in Ukrainian].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3. Burlakova, Yu. M. (2014). Doslidzhennia osoblyvosti formuvannya korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini [Research of features of formation of corporate social responsibility in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 6 (1), 220–227 [in Ukrainian].

4. Hnatieva, T. M. (2014). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument efektyvnosti korporativnoi stratehii [Corporate social responsibility as a tool for corporate strategy effectiveness]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Chernihiv State Technological University*, 2 (74), 35–44 [in Ukrainian].

5. Derii, Z., Zosymenko, T. (2016). Ekolohichna komponenta korporativnoi socialnoi vidpovidalnosti: svitovii dosvid ta ukraïnski realii [Environmental Component of Corporate Social Responsibility: World Experience and Ukrainian Realities]. *Aktualni problemy ekonomiki – Current problems of the economy*, 11(185), 278–290 [in Ukrainian].

6. Zinchenko, A., & Saprykina, M. (2017). *Rozvytok KSV v Ukraini: 2010–2018 [CSR Development in Ukraine: 2010–2018]*. Kyiv: Iuston [in Ukrainian].

7. Zosymenko, T. I. (2014). Hlobalni trendy rozvytku korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ta yii spetsyfika v Ukraini [Global trends in development of corporate social responsibility and its specifics in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 6 (1), 121–124 [in Ukrainian].

8. Ivanova, T. V. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm vprovadzhennia sotsialnoi vidpovidalnosti na pidpriemstvi [Organizational-economic mechanism of implementation of social responsibility in the company]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin. The National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 15, 223–229 [in Ukrainian].

9. Kolodizieva T. O., & Panasians H. S. (2012). Modeliuvannya orhanizatsiinoho zabezpechennia funktsionuvannya lohistychnykh system promyslovykh pidpriemstv [Modeling of organizational support of functioning of logistic systems of industrial enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 254–259 [in Ukrainian].

10. Kuzhel, V. V. (2014). Ochikuvanyi rezultat sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu ta yoho vplyv na stratehichniy rozvytok ekonomiky ahroprodovolchoi sfery [Expected result of corporate social responsibility and its impact on strategic development of agro-food industry]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, 3 (13), 162–166 [in Ukrainian].

11. Matskiv, R. (2015). Osoblyvosti orhanizatsii protsesu upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstv naftohazovoho kompleksu [Features of the management of social responsibility at oil and gas enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 48 (1), 71–82 [in Ukrainian].

12. Ostroverkhova, H. V. (2012). Sutnist i struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti [The essence and structure of organizational support of innovative activity]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva – Bulletin of the National Technical University «KPI». Technical progress and production efficiency*, 6, 59–67 [in Ukrainian].

13. Filyppova, S. V. (2017). Sotsialna vidpovidalnist u stratehii upravlinnia vitchyznianym pidpriemstvom: problemni pytannia intehruvannia mekhanizmu [Social responsibility in the strategy of management of the domestic enterprise: problematic issues of mechanism integration]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, 2 (30), 5–17 [in Ukrainian].

14. Tsymbaliuk, S. A. (2012). Orhanizatsiine zabezpechennia motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovykh pidpriemstv [Organizational support for motivation of management personnel of industrial enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 1, 82–85 [in Ukrainian].

15. Yarova, V. V. (2013). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyvchennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Theoretical and methodological approaches to the study of corporate social responsibility]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky – KhNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, 5, 185–196. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnau_ekon_2013_5_26.pdf.

16. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60 (11), 2835–2857. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964011>.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

17. Lefebvre, V. A. (2010). *Lectures on the Reflexive Games Theory*. New York: Leaf & Oaks Publishers.
18. Lokk, I., & Seele, P. (2016). CSR Governance and Departmental Organization: A Typology of Best Practices. *Corporate Governance*, 16 (1), 211–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2015-0010>.
19. Popov, O., & Ostroverkhova, G. (2015). Types of Organizational Support for Corporate Innovation Activity in Engineering Companies. *Economics of Development*, 75 (3), 67–71.
20. Spitzeck, H. (2009). The development of governance structures for corporate responsibility. *Corporate governance*, 9 (4), 495-505.

Камишникова Евеліна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (вул. Університетська, 7, м. Маріуполь, 87555, Україна).

Камышникова Эвелина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий, ГБУЗ «Приазовский государственный технический университет» (ул. Университетская, 7, г. Мариуполь, 87555, Украина).

Kamyshnykova Evelina – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Enterprise Economics, Pryazovskyi State Technical University (7 Universitetskaya Str., 87555 Mariupol, Ukraine).

E-mail: kamyshnykova_e_v@pstu.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>

ResearcherID: N-2895-2018