



# “Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business”

<b>AUTHORS</b>	Marharyta Chepeliuk  Vladyslava Harkusha
<b>ARTICLE INFO</b>	Marharyta Chepeliuk and Vladyslava Harkusha (2020). Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. <i>Development Management</i> , 18(4), 19-29. doi: <a href="https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.03">10.21511/dm.18(4).2020.03</a>
<b>DOI</b>	<a href="http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.03">http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.03</a>
<b>RELEASED ON</b>	Tuesday, 29 June 2021
<b>RECEIVED ON</b>	Tuesday, 01 December 2020
<b>ACCEPTED ON</b>	Thursday, 17 December 2020
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>
<b>JOURNAL</b>	"Development Management"
<b>ISSN PRINT</b>	2413-9610
<b>ISSN ONLINE</b>	2663-2365
<b>FOUNDER</b>	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

**18**



NUMBER OF FIGURES

**3**



NUMBER OF TABLES

**2**

Marharyta Chepeliuk (Ukraine), Vladyslava Harkusha (Ukraine)

# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STRATEGIC ASPECT OF ACHIEVING FINANCIAL STABILITY OF A BUSINESS

## Abstract

In a modern turbulent economic environment, strengthening the principle of quasi-stability, globalization and competition, corporate social responsibility is becoming a driving force in establishing market proportions and business development prospects. This substantiates the importance of developing corporate social behavior as a strategic aspect of achieving financial stability in the practice of market participants.

The study is aimed at developing a theoretical and methodological justification of the role of corporate social responsibility in optimizing the company's costs and its impact on basic financial indicators, as well as identifying the relationship between the costs of corporate social behavior and the increase in company value. The research object is corporate social responsibility as one of the tools to achieve business financial performance. The theoretical basis was the analysis of works and publications of leading scientists, research data on CSR practices of successful Ukrainian and international companies, determination of the relationship between the current decline in company profits due to socially oriented costs and sustainable business development.

The results obtained made it possible to demonstrate the CSR model of a financially stable company and to characterize the advantages and sources of reducing the company's costs due to the effective CSR implementation by Ukrainian companies. The practical value of the results can be important not only for the company's management system, but also for stakeholders such as consultants, shareholders, scientists, authorities, since the results show a positive relationship between CSR and financial performance, and stakeholders can exert some pressure on companies that do not have a CSR policy and thus encourage them to change.

## Keywords

social responsibility, cost minimization, sustainable development, strategy, international business

## JEL Classification

L10, L19, L20, M14, Q01

М. І. Чепелюк (Україна), В. О. Гаркуша (Україна)

# КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

## Анотація

В сучасних умовах турбулентного економічного середовища на тлі посилення дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури, глобалізації, конкурентної боротьби корпоративна соціальна відповідальність стає рушійною силою встановлення ринкових пропорцій та перспектив розвитку суб'єктів бізнесу. Це, у свою чергу, обґрунтовує значущість розробки питання корпоративної соціальної поведінки як стратегічного аспекту досягнення фінансової стійкості у практичній діяльності суб'єктів ринку, а форми її імплементації згідно з цілями компанії залишаються актуальними повсякчас.

Мета роботи полягає у розробці теоретико-методичного обґрунтування щодо ролі корпоративної соціальної відповідальності в оптимізації витрат компанії та її впливу на базові фінансові показники, а також виявленні взаємозв'язку між витратами на корпоративну соціальну поведінку та підвищенням цінності компаній. Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність як один з інструментів досягнення фінансової результативності бізнесу. Теоретичним підґрунтям став аналіз робіт і публікацій провідних науковців соціально відповідальних практик, дослідження даних щодо практик КСВ успішних українських та міжнародних компаній, а також визначення взаємозв'язку між поточним скороченням прибутків компанії за рахунок соціально орієнтованих витрат та сталим розвитком бізнесу на тлі впровадження КСВ. Отримані результати теоретико-методичного характеру дозволили



S. KUZNETS KHNUe



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine

<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 1st of December, 2020

Accepted on: 17th of December, 2020

Published on: 29th of June, 2021

© Marharyta Chepeliuk, Vladyslava Harkusha, 2021

Marharyta Chepeliuk, Ph.D., Associate Professor of International Business and Economic Analysis Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Vladyslava Harkusha, Candidate for a Master's Degree, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

продемонструвати модель КСВ фінансово стійкої компанії та охарактеризувати переваги і джерела зниження витрат компанії, фактором формування яких є ефективне впровадження соціально-відповідальних практик на прикладі українських компаній. Практична цінність результатів дослідження може бути релевантна не тільки для системи менеджменту компаній, але й для стейкхолдерів, таких як, консультанти, акціонери, вчені, органи влади, оскільки висновки демонструють позитивний зв'язок між КСВ та фінансовими показниками, а стейкхолдери можуть чинити певний тиск на компанії, які в принципі не мають ніякої політики в галузі і, таким чином, спонукати їх до змін.

**Ключові слова** соціальна відповідальність, мінімізація витрат, сталий розвиток, стратегія, міжнародний бізнес

**Класифікація JEL** L10, L19, L20, M14, Q01

## ВСТУП

На сучасному етапі переходу до якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства – відбувається глибока трансформація функціонування світової економіки. Особливо відчутно ці зміни проявляються на тлі експоненціального посилення впливу глобалізаційних тенденцій, діджиталізації та конкурентної боротьби, що актуалізує вагомість питання впровадження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах наростаючої конкурентної сили та запитів від суспільства.

Стейкхолдери закликають компанії інвестувати у корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). Зо огляду на це багато компаній відреагували на цей запит позитивно, зробивши КСВ частиною як своєї стратегії, так і корпоративної культури, здійснюючи дійсно вагомий внесок у збільшення добробуту суспільства, що, в свою чергу, не може не позначатися на їх репутації. Є й інший тип компаній: компанії, які не мають наміру витратити кошти на соціальні програми або ж просто не бачать в них потреби. У будь-якому випадку, більшість компаній розуміє, що не просто правильніше, але й вигідніше, ставати компаніями першого типу, особливо зараз, коли проблематика КСВ як ніколи релевантна та виступає однією з найвагоміших складових ринкової економіки для фінансово стійкої компанії у зв'язку з посиленням дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури в сучасних умовах зближення та відкритості міжнародних ринків, глобалізації, загострення конкуренції та турбулентного зовнішнього середовища, збільшення числа і глибинного впливу міжнародних глобальних проблем, побороти які можна лише будучи фінансово стабільною компанією. Наявність сильних соціальних і екологічних програм вже нікого не здивує, але зате можна здивувати їх відсутністю. В таких умовах, коли суспільство здійснює сильний тиск на компанії, а бренд та репутація, складають вагомий частину успіху, важливо зрозуміти цінність КСВ для компаній, яка є запорукою фінансової стійкості в контексті скорочення операційних витрат на повсякденні потреби компанії для ведення бізнесу та нематеріальні активи.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Питанню КСВ як способу забезпечення фінансової стійкості бізнесу та її зв'язку із витратами було присвячено ряд фундаментальних досліджень видатних вчених, таких як Белявська [1], Бовман [2], Вебер [18], Девіс [4], Дзюба [5], Керролл [3], Московіц [8], Новікова [9], Портер [10, 11], Серікова [15], Фрідман [6], Хілман [7], Шира [16].

Девіс (1960) був одним з перших, хто пов'язував КСВ зі стратегією розвитку фінансово стійкої компанії [4]. Він згрупував ключові переваги та недоліки корпоративної соціальної відповідальності, які були накопичені на той час в науковій літературі. У своїй статті «Can business afford to ignore social responsibility» Девіс стверджував, що «деякі соціально-відповідальні бізнес-рішення можуть бути виправдані, так як сприяють отриманню фірмою довгострокового економічного ефекту» [4, с. 75]. На противагу цій точці зору, нобелівський лауреат Фрідман зауважував, що мета корпорації – максимізувати доходи акціонерів і тому тільки люди можуть нести соціальну відповідальність, корпорації ж відповідають перед своїми акціонерами, а не перед суспільством в цілому, а впровадження КСВ потребує непропорційно високих витрат, що призведе до загального негативного фінансового ефекту [6, с. 126]. Таким чином, ці твердження можуть бути ідентифіковані як попередники двох протилежних поглядів у дискусії про характер відносин між КСВ та КФР (корпоративної фінансової результативності). Втім, при правильному підході до соціальної відповідальності, корпорація отримає нові можливості, інновації та конкурентні переваги, що й відображає основну сутність висновків Едвара Фрімена – головного опонента Фрідмана [2, с. 55].

Активні дослідження взаємозв'язку КСВ і цінності компанії почалися з 70-х рр. ХХ ст. Одні з перших досліджень питання про вплив КСВ на фінансову результативність компанії належать Московіцу. Він припустив, що соціально відповідальні фірми є більш привабливими для інвестицій. Московіц проаналізував зміни ціни на акцію для 14 фірм (період дослідження – 6 місяців). Компанії були обрані за ступенем застосування норм КСВ, але конкретні критерії автором названі не були. Результатами дослідження стала позитивна кореляція між КСВ та фінансовими показниками [8]. Бовман у свою чергу у 1975 р. провів дослідження, в якому використовується інший підхід; він розділив 82 фірми галузі харчової промисловості на два типи: з низьким і високим рейтингом КСВ. Поділ було здійснено на підставі кількості розділів, які вони присвятили темам КСВ у своїх щорічних звітах. Дослідник виявив позитивний взаємозв'язок між акцентом на КСВ в річних звітах і результативністю фірми з бухгалтерської точки зору [2].

Керролл зазначав, що соціально відповідальні практики компаній можуть у довгостроковій перспективі визначені як такі, що дають можливість для отримання компанією економічного ефекту та фінансової стійкості у подальшому [3]. Вебер у своїх працях розглядав, як кожен аспект КСВ впливає на фінансовий стан компанії: зокрема, її здатність збільшувати дохід і зменшувати витрати [18]. Теоретики бізнес-економіки використовували теорію зацікавлених сторін у якості будівельного блоку для забезпечення аргументів щодо позитивного ефекту КСВ на фінансову діяльність фірми. Її суть точно визначена у наступній цитаті Хілмана (2001): «Побудова взаємовідносин з зацікавленими сторонами може привести до збільшення фінансової віддачі, допомагаючи фірмам розробляти нематеріальні, але від цього не менш цінні активи, які можуть стати джерелами конкурентної переваги» [7].

Разом із теоретичним аналізом, взаємозв'язок між КСВ та зниженням витрат компанії був предметом емпіричних досліджень (Монсен, 1979; Оперлі, Керролл, Хетфільд, 1985), які не демонструють істотного зв'язку між КСВ та статтями витрат компаній, а ті, хто стверджували, що ці показники корелюють, ділилися на три табори: ті, хто виявляв позитивний взаємозв'язок (Московіц, 1972; Бовман, 1975), нейтральний (Александр, Бухгольц, 1978) і негативний (Лопез, Гарція та Родрігез, 2007) [11, с. 89]. До принципово відмінного висновку дійшов Маркс, який вважав: «Жити у суспільстві і бути вільним від суспільства не можна» [4, с. 71]. У цьому контексті соціальна відповідальність є відносинами взаємозалежності і взаємної вигоди для її суб'єктів і об'єктів.

Отже, окремі аспекти взаємозв'язку КСВ з ефективністю бізнесу були предметом аналізу багатьох дослідників, проте стрімкі зміни, які охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства, зумовлюють необхідність проведення системного дослідження КСВ як методу скорочення витрат та підвищення фінансової стійкості компанії, що у наявних працях не є розкритим повною мірою.

## 2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методичного обґрунтування щодо трактування КСВ як стратегічної концепції реалізації фінансової стійкості бізнесу, а також визначенні взаємозв'язку між інвестиціями компанії на соціально-відповідальну поведінку, підвищенням цінності суб'єкту бізнесу та зменшенням операційних витрат діяльності компанії у майбутньому.

## 3. МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження було побудовано на основі розробки етапів процесу формування КСВ-стратегії компанії за внутрішнім та зовнішнім векторами для визначення взаємозв'язку між інвестиціями компанії та соціально-відповідальною поведінкою, класифікації витрат на КСВ та ранжуванні потенційних заходів, результатів та економії витрат завдяки впровадженню практик КСВ для основних груп стейкхолдерів. З огляду на це, у статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, дедукції та індукції, компаративного аналізу.

## 4. РЕЗУЛЬТАТИ

До недавнього часу домінувало уявлення про те, що головне завдання менеджменту – це отримання максимального прибутку для акціонерів компанії. Подібна точка зору сьогодні поступово витісняється усвідомленням того, що ключем до стратегічного сталого процвітання фірми стає соціально відповідальна поведінка. Так, наприклад, в соціологічному опитуванні, проведеному газетою Financial Times в 2018 р. серед 750 вищих керівників європейських компаній, соціальна відповідальність бізнесу була названа другою за значенням після вагомості кадрів [12].

У найбільш широкому прояві КСВ являє собою реальну світоглядну позицію бенефіціарів, яка імплементується за допомогою соціальних проектів, корисних для стейкхолдерів конкретного регіону. Сьогодні найбільші світові корпорації мають цілі підрозділи і окремі статті витрат у бюджеті на філософію соціального блага. Так, Deutsche Bank визначає, що КСВ – це в меншій мірі «стаття витрат», в більшій – джерело цінності [17].



Джерело: Розроблено авторами.

**Рисунок 1.** Етапи процесу розробки КСВ-стратегії компанії за внутрішнім та зовнішнім векторами

Розробка КСВ-стратегії має передбачати реалізацію заходів за двома основними векторами: внутрішньому – реалізація соціальної активності всередині компанії, і зовнішньому – проведення КСВ-заходів у взаємодії з зовнішнім середовищем. Поетапна модель розробки та впровадження КСВ-стратегії за двома векторами наведена на Рисунку 1.

Концептуально важливо встановити межі КСВ для компанії. Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Нижня межа КСВ визначається фінансовою стійкістю компанії в довгостроковому періоді, її економічною стабільністю. Таким чином, слід розуміти, що якщо компанія функціонує неефективно, то про КСВ не може бути й мови, оскільки у компанії відсутнє (або обмежене) основне джерело соціальних витрат – прибуток. А високий прибуток в подальшому дає можливість інвестувати більше в КСВ, отже, це замкнене коло позитивного ключа [10, с. 198]. Верхня межа КСВ визначається: 1) внутрішніми фінансово-економічними факторами, пов'язаними з обсягом чистого прибутку компанії як джерела більшості соціальних витрат, а також необхідністю стимулювання, підвищення мотивації персоналу, забезпечення збалансованості фінансових інтересів учасників корпоративних відносин; 2) економічними факторами, пов'язаними з реалізацією корпоративної стратегії бізнесу: просування на нові ринки, в регіони; 3) зовнішніми чинниками, котрі характеризують очікування суспільства, різних соціальних груп населення. Модель КСВ фінансово стійкої компанії на основі верхньої межі КСВ представлена на Рисунку 2.

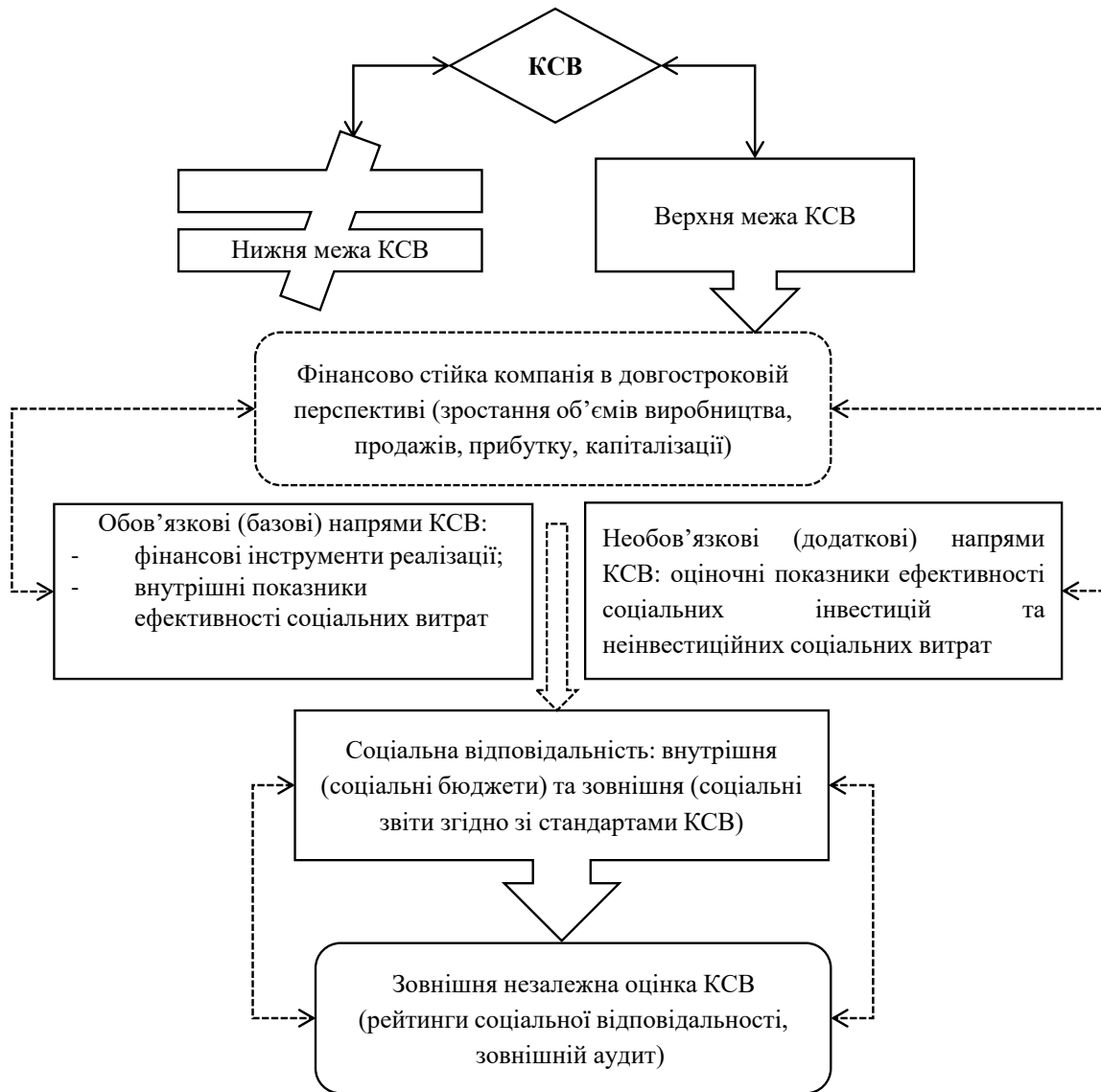
Для того щоб відповідати високим запитам суспільства і ринку, компаніям необхідно зосереджувати свою увагу не на точкових соціальних заходах, а цілеспрямовано вибудовувати комплексну політику в сфері КСВ. Для проведення комплексного аналізу КСВ як методу скорочення витрат необхідним є групування витрат фірми на КСВ (Таблиця 1) [5, с. 279].

**Таблиця 1.** Класифікація витрат компанії на КСВ

Джерело: Розроблено авторами на основі [5, с. 279].

Ознаки	Види витрат	Дефініція
Ставлення до компанії	Внутрішні	Витрати, пов'язані з професійною діяльністю і життєзабезпеченням співробітників компанії
	Зовнішні	Витрати, спрямовані на розвиток суспільства (регіону, сусідніх підприємств, населення та ін.)
Рівень відповідальності	Обов'язкові (базові)	Витрати, які відповідно до закону зобов'язана здійснювати будь-яка бізнес-структура (виплата зарплати, обов'язкові соціальні виплати, сплата податків)
	Необов'язкові (додаткові)	Всі інші витрати
Ставлення до закону	Формальні	Переслідують соціальні, гуманні цілі і не суперечать законодавству і принципам життя громадянського суспільства
	Неформальні	Переслідують корисливі цілі: отримання привілеїв в регіоні, галузі, в секторі ринку в обмін на соціальні акції
Форма ефекту	Кількісні	Витрати, що мають кількісну (в тому числі грошову) оцінку
	Якісні	Витрати, які не можна оцінити кількісно
Територіальна приналежність	Загальносвітові	Фінансування міжнародних соціальних програм (заходів)
	Державні	Витрати на потреби загальнодержавного соціального розвитку
	Регіональні	Витрати на соціальні потреби в рамках територіальних одиниць
	Міські	Витрати на міське соціальне середовище
	Сільські	Витрати на сільське соціальне середовище
Зобов'язання	Муніципальні	Витрати на міське соціальне середовище
	Добровільні	Витрати, здійснені за власною ініціативою
Ознака повернення	Вимушені	Витрати, які необхідні для продовження діяльності бізнесу компанії
	Інвестиційні	Витрати, які приносять грошову вигоду компанії (дохід від інвестицій)
	Неінвестиційні (витратні)	Витрати, що не приносять грошову вигоду

Разом з тим слід відзначити не менш важливу внутрішню причину активізації діяльності корпорацій у сфері КСВ: ефективно налагоджена система КСВ вигідна з фінансово-економічної точки зору. Дослідження зарубіжних фахівців з McKinsey, KPMG переконливо констатують наявність наступних істотних фінансово-економічних переваг у соціально відповідальних компаній: зростання фінансових



Джерело: Розроблено авторами.

**Рисунк 2.** Модель КСВ фінансово стійкої компанії

показників (доходу з продажів, активів, доходу на інвестований капітал, прибутку, вартості акцій); зниження операційних витрат, зменшення плинності кадрів у зв'язку з активними соціальними програмами і мотивацією працівників; поліпшення іміджу і репутації брендів; зростання лояльності споживачів; зміцнення злагодженої, мотивованої команди працівників; ослаблення тиску з боку перевіряючих органів влади; полегшення доступу до капіталу за рахунок підвищення довіри інвесторів і суспільства в цілому [3, с. 295]. Хоча політика КСВ і не спрямована безпосередньо на зниження витрат, її послідовна реалізація найчастіше формує такі конкурентні переваги.

Однією з найпоширеніших передумов, щоб почати брати участь в програмах сталого розвитку сьогодні є використання програм КСВ як способу по скороченню витрат. Використання меншої кількості пакувальних матеріалів або енергії дають позитивний результат. Наприклад, компанія General Mills зменшила свої витрати енергії на 28% протягом 2015–2020 рр., а після установки лічильників моніторингу енергії на кілька одиниць обладнання на одному зі своїх заводів заощадила 600 тис. доларів США [15, с. 237].

У матриці бізнес-можливостей, розробленою громадською організацією Account Ability International, КСВ як метод скорочення операційних витрат компанії допомагає оптимізувати витрати за ключовими бізнес-процесами і поліпшити операційну ефективність [17].

Прибутковість компанії безпосередньо залежить від КСВ, оскільки остання допомагає досягти конкурентної переваги або уникнути репутаційних витрат, що виникають в ситуаціях, коли дії зацікавлених сторін залежать від соціальної чи екологічної корпоративної поведінки. Однак статистичний аналіз корпоративної соціальної діяльності все ще відносно слабо розвинений і схильний до різних неточностей (таких, як похибка вимірювань, ендогенні чинники і помилки специфікації), що не дозволяє оцінити дійсний поточний стан корпоративної соціальної діяльності компанії в повній мірі [1, с. 229]. Саме тому магістральним є проведення ранжування, визначення потенційних результатів та аналіз економії витрат завдяки впровадженню конкретних практик КСВ для основних груп стейкхолдерів компанії, який наведено в Таблиці 2.

Проведений аналіз дозволяє більш докладно розглянути та охарактеризувати переваги та джерела зниження витрат компанії, фактором формування яких є ефективне впровадження КСВ. Щодо блоку таблиці, а саме взаємодія зі споживачами, яскравим прикладом є кейс української компанії «Нова пошта». Багато волонтерських організацій були вдячні за проект Гуманітарна пошта, коли їм надавали можливість безкоштовно відправляти вантаж. Коли на сході України почалися військові дії, за перші три роки існування програми вони доставили 13.7 тис. тон гуманітарних вантажів. Тому, коли в березні 2018 р. в офісах компанії почалися обшуки Генеральної прокуратури і керівники в соціальних мережах повідомили про свою позицію та безпідставність дій, українська громадськість стала на захист компанії. Громадські організації, волонтери та родичі людей, які знаходяться в зоні АТО почали активно висувати заяви і показали величезну підтримку Нової Пошти [13]. Тому, вони не тільки не зазнали репутаційних витрат, а й продемонстрували державним органам армію захисників.

У Полтавській області був побудований біоенергетичний комплекс, який включає в себе цукровий завод і завод з переробки сої. Комплекс використовує побічні продукти виробництва цукру, відходи від переробки сої, що досягає 150 тис м<sup>3</sup> біогазу на добу. Завдяки йому «Астарта» вирішує не тільки проблеми з утилізації відходів, а й енергозабезпечення своїх підприємств. Також виявлено, що співробітники «Астарті» понаднормово споживають 2.5 тис КВт електроенергії на добу, що дорівнювало вартості річної медичної страховки одного працівника [13]. Це було виправлено завдяки інформуванню колег про вимикання світла або про виключення комп'ютерів перед виходом. А корпорація «Ксерокс» щороку економить сотні мільйонів доларів за допомогою своїх програм вторинної переробки. Для 90% виробленої компанією техніки можливе повторне використання в якості запасних частин [17].

Скринінг на основі соціальних та / або екологічних критеріїв може усунути ризики, які не були б виявлені традиційним фінансовим аналізом. Так, представники датської компанії з виробництва інсуліну «Novo Nordisk» підтверджують вигідність програм КСВ у сфері відносин з співробітниками: після введення на підприємстві програми «Цінності в дії» відтік персоналу зменшився на 5%. А користь від подібної програми в компанії Sears оцінюють у 20% скорочення звільнень [13]. Результати міжнародних досліджень PricewaterhouseCoopers, KPMG і практичний досвід багатьох компаній показують, що існує прямий ефект у вигляді підвищення лояльності персоналу від впровадження нестандартних соціальних заходів до офіційного, законодавчо встановленого соціального пакету [12]. Отже, програми соціальної відповідальності в цьому випадку стають частиною «війни за талант» для найму висококваліфікованих і творчих співробітників, які зацікавлені у нематеріальних стимулах.

Загалом, більш високі витрати на соціально небажану поведінку компенсуються меншими витратами на КСВ. Дійсно, безліч досліджень стверджують, що існує «ефект ореолу» з точки зору витрат на КСВ [16]. Так, фірми, які були викриті у хабарництві в США відповідно до Закону про боротьбу з корупцією за кордоном (FCPA), отримували більш м'які штрафи, якщо брали активну участь у практиках КСВ. Було виявлено, що збільшення корпоративних пожертвувань на 20%, або прагнення викоринити значну трудову проблему (дитяча праця) прирівнювалося до 40% зниження штрафу в разі підкупу іноземних посадових осіб [12].



У 2018 р. компанією EY було проведено опитування серед 320 міжнародних інвесторів, наскільки часто нефінансові показники компанії відігравали вирішальну роль в ухваленні інвестиційного рішення за останні 12 місяців [17]. Результати показали, що кількість інвесторів, для кого цей показник є дуже важливим, з роками збільшується.

**Таблиця 2.** Ранжування потенційних заходів, результатів та економії витрат завдяки впровадженню практик КСВ для основних груп стейкхолдерів

Джерело: Розроблено авторами на основі [1, с. 229].

Група стейкхолдерів	Заходи	Результат	Економія витрат
Співробітники	Комфортні умови праці, соціальний захист, навчання, корпоративне волонтерство, разові виплати при виході на пенсію, медичне страхування, організація медоглядів в офісі, створення внутрішнього пенсійного фонду	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності, працівники є головними «послами» компанії ззовні, попередження захворюваності, залучення до соціальних ініціатив	Залучення і утримання висококваліфікованих працівників, безпека робочих місць, зниження хвороб, звільненні, рекрутингу і навчанні нових членів команди
Клієнти	Продукція та послуги на засадах КСВ, оприлюднення регулярної звітності компанії щодо КСВ, інформація про ініціативи компанії	Доступ до нових ринків, зростання репутації компанії, підвищення лояльності клієнтів і цінності бренду	Економія витрат на рекламу, промоцію бренду, зниження репутаційних ризиків і критичності сприйняття
Влада та регулюючі органи	Вчасна сплата податків, зборів, підтримка соціально-економічного розвитку в регіоні, налагодження діалогу, створення робочих місць, безпечне виробництво, залучення інвестицій, підзвітність, гнучкість	Партнерські відносини з регулюючими органами, створення прозорого бізнес-середовища, зростання ефективності управління зовнішніми ризиками та їх загальне зниження	Зниження штрафів, доступ до кредитних програм, податкові пільги, економія на юридичних послугах, зниження корупції, зменшення негативних законодавчих прецедентів
Профспілкові організації	Виконання умов трудового законодавства, соціальна захищеність, прозорість	Досягнення цілей профспілок щодо умов праці, підкріплення діями компанії	Економія на репутації компанії та витрат на її відновлення
Партнери	Виконання контрактних зобов'язань, дотримання етичних норм	Співробітництво, ефективність управління ризиками, прозорість, відкритість	Економія на рекламу, штрафи, пеню; лояльність, система знижок
Суспільство / планета	Реалізація програм економії енергії, зменшення обсягів споживання традиційних енергоносіїв, перехід на відновлювані джерела енергії, зміна виробничого процесу, зменшення кількості упаковки і використання еко або вторинних матеріалів, впровадження інноваційних технологій	Захист навколишнього середовища, використання відходів у якості біогазу та біопалива, зменшення кількості потерпілих та загиблих на виробництвах, повторне споживання, залучення інвестицій, вихід на нові ринки, кругова бізнес-модель, збільшення інновацій, зниження частки відходів, викидів	Зниження операційних витрат на паливо, споживання води, електроенергію за рахунок альтернативних джерел, упаковку; економія на відшкодуваннях працівникам, концепція «зеленого офісу»
Акціонери	Надійність, платоспроможність, сприятливі умови взаємодії, стійкість, збільшення віддачі від інвестицій, прозорість, чесність	Підвищення цінності бренду, вартості бізнесу та ділової активності, доступ до капіталу, зниження ризиків, діалог	Залучення капіталу, підвищення довіри на фінансовому ринку, виправленні помилок в комунікації

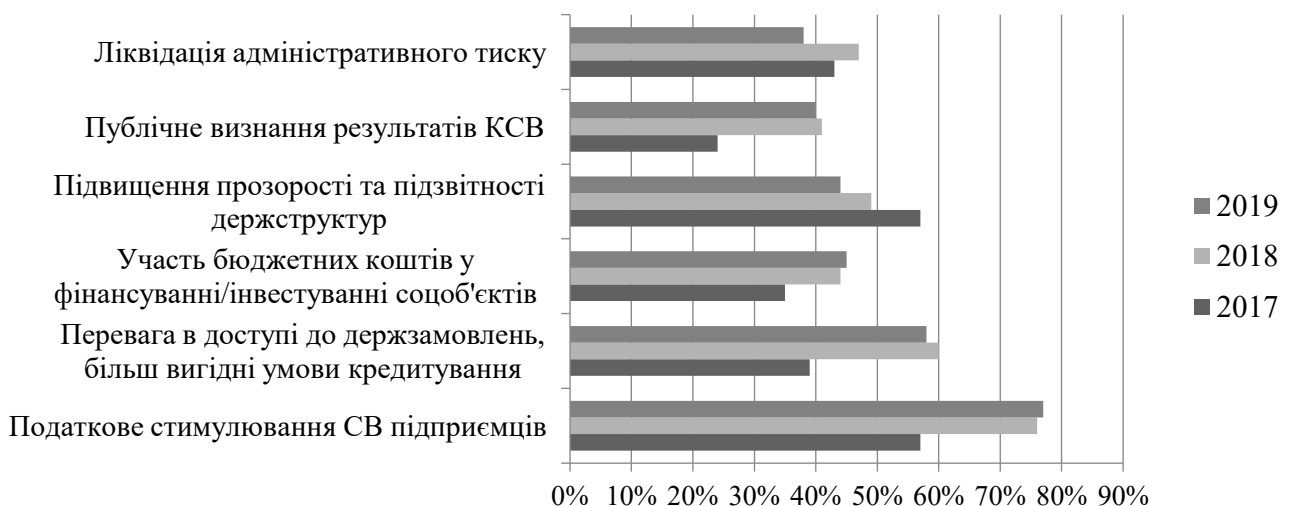
Ризики знецінення активів через проблеми в сфері КСВ – у фокусі уваги інвесторів. На питання: «Чи були за останній рік випадки, коли ваш фонд зменшив внески в цінні папери компанії через ризики знецінення її активів з таких причин як: регуляторні зміни, соціальне невдоволення, кардинальна зміна технологій або екологічні проблеми?», 29% респондентів відповіли позитивно, 33% - ні, але будуть проявляти інтерес [12].

Згідно з теорією опортунізму менеджменту: у разі високої фінансової результативності діяльності підприємства, менеджери схильні до згорання соціальних проектів, а у разі погіршення фінансового стану, соціальні витрати можуть маскувати прорахунки менеджменту, що є ще одною перевагою КСВ. Поряд йде теорія синергетичної дії, яка передбачає, що корпоративна соціальна практика і зниження витрат завдяки їй утворюють замкнутий цикл взаємного впливу, який постійно відтворюється.

При тому, що підприємці нарікають на брак законодавчих стимулів щодо впровадження КСВ, існують все-таки певні норми, покликані заохочувати соціально відповідальну поведінку через мінімізацію витрат компаній. Так, у Голландії, Франції і Німеччині діє чітка система оподаткування компаній, що забруднюють навколишнє середовище: витрати підприємств на очисні споруди іноді складають 50% виробничих витрат, а учасники екологічної програми «Зелене інвестування» одержують доступ до пільгового фінансування [17]. Соціально відповідальна поведінка та добродійність організацій заохочується податковими стимулами, встановленими на законодавчому рівні для працевлаштування інвалідів, пенсіонерів, молоді і ветеранів. В США діє три види податкових пільг - на нерухомість; щорічне кредитування малого бізнесу; звільнення від певних податків малого та середнього бізнесу [12]. Компанії за умови існування статутного капіталу, який складається з вкладів громадських організацій інвалідів, звільняється від сплати податку на нерозподілений прибуток [9, с. 296]. У деяких пострадянських країнах за відповідно зазначених параметрів (50% інвалідів з 25% зарплатного фонду) юридичні особи можуть врахувати витрати на соціальний захист співробітників-інвалідів в якості інших витрат і тим самим зменшити оподатковувану базу з податку на прибуток. Крім того, з зарплат інвалідів сплачуються знижені страхові внески [14].

В Україні державна підтримка третього рівня соціальної відповідальності бізнесу – філантропії, яка є формою прояву індивідуальної СВ бізнесменів регулюється Законом України «Про благодійну діяльність» та передбачає можливість пільгового податкового режиму для благодійників [16]. Згідно з дослідженням, у 2019 р. від CSR Ukraine та ЕУ в рамках «Х Конкурсу кейсів з КСВ в Україні» було сформовано результати дій уряду за останні три роки щодо компаній, які активно впроваджують КСВ, що наведено на Рисунку 3 [13].

Однак, впровадження програм КСВ має свою «ціну». Витрати можуть мати або короткостроковий характер, або йти безперервно. Найбільш поширені витрати пов'язані із здійсненням кодексів етичної поведінки, придбанням екологічно чистого обладнання, благодійними внесками. Компанії очікують, що ці витрати будуть у довгостроковій перспективі генерувати вигоди, а акціонери в свою чергу очікують на найвищу з поправкою на ризик прибутковості для своїх інвестицій.



Джерело: Розроблено авторами на основі [13].

**Рисунок 3.** Характеристика політики уряду України щодо СВ бізнесу за 2017–2019 рр.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі здійсненого дослідження, розглядаючи КСВ як спосіб мінімізації витрат та забезпечення фінансової стійкості компанії, можна прийти до висновку, що запровадження КСВ дозволяє отримати додаткові економічні ефекти не тільки для власників ресурсів, а й суспільних груп. Реалізація КСВ-проектів підвищує інвестиційну привабливість компанії, зміцнює її репутацію, сприяє найму та утримання висококваліфікованих співробітників, підвищенню продуктивності праці, підтримує впізнаваність бренду, довіру цільової аудиторії і формує позитивну думку про продукти компанії. Також мінімізуються витрати на маркетинг і рекламу за рахунок встановлення позитивних відносин зі споживачами, що в свою чергу, дозволяє ефективно проводити маркетингові дослідження, рекламу, орієнтовану на конкретну цільову аудиторію.

Отже, існує пряма залежність між реалізацією концепції КСВ і довгостроковим успішним розвитком організації. Впровадження концепції КСВ, в кінцевому рахунку, знижує сукупні витрати та ризики функціонування компанії за рахунок формування сприятливого ділового середовища та зростання конкурентоспроможності. Квінтесенцією теорії розумного егоїзму стала теза: поточне скорочення прибутків компанії за рахунок соціально орієнтованих витрат створює сприятливе соціальне оточення, генерує фінансову стійкість компанії та сприяє сталому розвитку бізнесу.

Рекомендації для практичного застосування запропонованого підходу до розроблення КСВ-стратегії компанії та моделі КСВ фінансово стійкої компанії визначаються їхньою цінністю для певного ряду зацікавлених сторін: для акціонерів це є корисним з точки зору отримання вигоди з нових стратегій інвестування завдяки розумінню взаємозв'язку між КСВ та результативністю; для менеджменту компаній – у контексті проведення більш активної політики в сфері корпоративної соціальної відповідальності та диференціювання продукції та послуг через створення більш сильної, стійкої репутації бренду та підвищення конкурентоспроможності. Інвесторами взаємозв'язок між КСВ та фінансовою стійкістю компаній може бути використаний при обґрунтуванні доцільності майбутніх інвестицій.

Напрямами подальших досліджень може стати аналіз казуальності взаємин: КСВ впливає на фінансову результативність або фінансова результативність на КСВ. Крім того, оскільки для програм КСВ характерна фінансова віддача у довгостроковій перспективі, можливим є дослідження часового проміжку, через який вона настає, що буде особливо актуально для компаній малого та середнього бізнесу.

---

## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Vladyslava Harkusha.  
Data curation: Vladyslava Harkusha.  
Formal Analysis: Vladyslava Harkusha.  
Funding acquisition: Marharyta Chepeliuk.  
Investigation: Vladyslava Harkusha.  
Methodology: Vladyslava Harkusha.  
Project administration: Marharyta Chepeliuk.  
Resources: Vladyslava Harkusha.  
Software: Vladyslava Harkusha.  
Supervision: Marharyta Chepeliuk.  
Validation: Marharyta Chepeliuk.  
Visualization: Vladyslava Harkusha.  
Writing – original draft: Vladyslava Harkusha.  
Writing – review & editing: Marharyta Chepeliuk.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Belavska, K. (2011). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: evoliutsiia pohliadiv na problemu [Social responsibility of business: evolution of views on the problem]. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 1, 228–233. (In Ukrainian). Retrieved from [http://journals.urau.ua/nvp\\_chntu/article/view/60411](http://journals.urau.ua/nvp_chntu/article/view/60411)
2. Bowman, E., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 18(2), 54–59. <http://dx.doi.org/10.2307/41164638>
3. Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
4. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility. *California Management Review*, 2, 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
5. Dziuba, O., & Ziuzina, W. (2012). Internal component of enterprise corporate social responsibility. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 725, 277–281. (In Ukrainian). Retrieved from <https://vlp.com.ua/node/9034>
6. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 122–126. Retrieved from <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?auth=link-dismiss-google-1tap>
7. Hillman, A., & Keim, G. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3094310>
8. Moskowitz, M. (1972). Choosing Socially Responsible Stocks. *Business and Society Review*, 1, 53–80.
9. Novikova, O., Deich, M., & Pankova O. (2013). *Diahnostyka stanu ta perspektiv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnosis of the state and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessments)] (296 p.). Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ie.org.ua/monografii/novikova-o-f-deychm-ye-pankova-o-v-ta-in-diaagnostika-stanu-ta-perspektiv-rozvytku-sotsialnoi-vidpovidalnosti-v-ukrayini-ekspertni-otsinki-2013-r/>
10. Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
11. Porter, M. (2003). CSP – a religion with too many priests? *European Business Forum*, 5, 89. Retrieved from <https://www.hbs.edu/news/Pages/item.aspx?num=7581>
12. PwC (2019). *Corporate responsibility*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-responsibility.html>
13. Saprykina, M. (Ed.) (2019). *Praktyky KSV v Ukraini 2019 [CSR practices in Ukraine 2019]* (152 p.). Kyiv: CSR Development Center. (In Ukrainian). Retrieved from <https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/>
14. Segodnya.ua (2019). *KSV v Ukraini nabyraie obertiv [CSR in Ukraine is gaining momentum]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/pisk-mody-kso-v-ukraine-nabiraet-oboroty-1343574.html>
15. Serikova, O. (2013). Social Responsibility of Partners of Labour Relations as a Factor of Rational Use of Labour Potential: Theoretical and Methodological Approach. *Business Inform*, 11, 234–239. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_39)
16. Shira, N., & Ivashchenko, A. (2013). Directions of implementation of the system of corporate social responsibility in the practice of ukrainian enterprises. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 11, 22–27. (In Ukrainian). Retrieved from [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502)
17. The RepTrak Company (2020). *A Decade of Reputation Leaders* (11 p.). Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202020,%20Reputation%20Institute.pdf>
18. Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>