

РЕАЛІЗАЦІЯ КСВ-ПРОЄКТІВ КОМПАНІЯМИ В УКРАЇНІ

©2023 ЛУЧКО Г. Й.

УДК 005
JEL: M14

Лучко Г. Й. Реалізація КСВ-проектів компаніями в Україні

Метою даної статті є аналізування різних підходів до трактування поняття «соціальна відповідальність», виділення переваг від впровадження соціальної відповідальності в діяльність вітчизняних компаній і розроблення рекомендацій для ефективного управління реалізацією КСВ-проектів в Україні. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є невід'ємною частиною сучасних систем управління компаніями у світі, це інструмент, який забезпечує їм конкурентну перевагу на ринку. У статті розглянуто трактування поняття «соціальна відповідальність» різними дослідниками та зосереджено увагу на важливості впровадження програм КСВ у діяльність вітчизняних компаній. Також виділено переваги від впровадження КСВ у розрізі отримання внутрішніх і зовнішніх ефектів. Розглянуто види соціальної відповідальності бізнесу та напрямки впровадження КСВ. Відзначено, що в період війни активізувався розвиток соціальної відповідальності українського бізнесу, але здійснювані заходи, на жаль, не мають системного характеру і жодним чином не забезпечують стійких конкурентних переваг компаніям на внутрішньому та зовнішньому ринках. У статті відзначено, що для отримання довгострокового ефекту від реалізованих соціальних заходів компаніям необхідно підходити до цього комплексно та розробляти програми КСВ, впровадження яких сприятиме їх ефективному розвитку відповідно до суспільних очікувань, що дозволить поліпшити їх репутацію та імідж, ефективніше управляти ризиками, налагодити ефективні взаємовідносини зі стейкхолдерами. Доведено, що фахове застосування сучасних інструментів проектного менеджменту при реалізації КСВ-проектів суттєво підвищить їх ефективність і забезпечить досягнення запланованих цілей. Для планування й успішної реалізації власних КСВ-проектів компаніям запропоновано залучати кваліфікованих проектних менеджерів, а також підвищувати рівень знань працівників у галузі проектного управління. Грамотне використання сучасних інструментів проектного управління при реалізації КСВ-проектів сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку компанії і формуванню соціально відповідального бізнесу.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, бізнес, проект, проектний менеджмент.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 19.

Лучко Галина Йосипівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1236-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56896054300>

UDC 005
JEL: M14

Luchko H. Yo. Implementation of CSR Projects by Companies in Ukraine

The article is aimed at analyzing different approaches to interpretation of the concept of «social responsibility», highlighting the benefits of introducing social responsibility in the activities of domestic companies and developing recommendations for effective management of implementation of CSR projects in Ukraine. The introduction of corporate social responsibility (CSR) is an integral part of modern management systems of companies over the world, it is an instrument that provides companies with a competitive advantage in the market. The article considers interpretation of the concept of «social responsibility» by different researchers and focuses on the importance of introducing CSR programs in the activities of domestic companies. The advantages of introducing CSR in the context of obtaining internal and external effects are also allocated. The kinds of social responsibility of business and directions of CSR implementation are considered. It is noted that, although the development of social responsibility of Ukrainian business intensified during the wartime, the implemented measures, unfortunately, are not systemic in nature and in no way provide sustainable competitive advantages to companies in either domestic or foreign markets. The article further notes that in order to obtain a long-term effect from the implemented social measures, companies need to approach this comprehensively and develop CSR programs, the implementation of which will contribute to their effective development in accordance with public expectations, which will help to improve their reputation and image, more effectively manage risks, and establish effective relationships with stakeholders. It is proved that the professional application of modern project management tools in the implementation of CSR projects will significantly increase their efficiency and ensure the achievement of the planned goals. To plan and successfully implement their own CSR projects, companies are invited to involve qualified project managers, as well as increase the level of knowledge of employees in the field of project management. Competent use of modern project management tools in the implementation of CSR projects will contribute to the achievement of strategic goals of the development of companies and the formation of socially responsible business.

Keywords: corporate social responsibility, business, project, project management.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 19.

Luchko Halyna Yo. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: hluchko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1236-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56896054300>

Розвиток вітчизняного бізнесу, враховуючи євроінтеграційні процеси України, відкрив можливість освоєння міжнародних ринків, що створило безліч нових перспектив для вітчизняних компаній. Однак цей шанс можуть використати лише ті компанії, які здатні забезпечити постачання якісної продукції чи послуг і будуть здатні впоратися з низкою ризиків, пов'язаних з високою конкуренцією.

Згідно з проведеним у серпні 2020 р. компанією Porter Novelli дослідженням, спрямованого на збір та аналізування думок працівників щодо відповідального лідерства в період криз (COVID-19 та ін.), було виявлено, що 88% працівників вважають, що в компанії вже не прийнятно зосереджуватися виключно на отриманні прибутку; її діяльність повинна також позитивно впливати на суспільство [1]. Власне цей підхід до ведення бізнесу відомий як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності є невід'ємною частиною сучасних систем управління компаніями у світі, це інструмент, який забезпечує їм конкурентну перевагу на ринку. Довіру та високу репутацію мають компанії, які дбають не лише про свої фінансові прибутки, але частиною політики яких є турбота про суспільство, навколишнє середовище та реалізація певних заходів згідно із задекларованою місією. Саме тому розроблення та ефективне впровадження програм соціальної відповідальності в діяльність українських компаній є надзвичайно актуальним.

Сутність поняття «соціальна відповідальність» вперше згадується у 50-х роках ХХ ст. і з того часу активно досліджувалось багатьма іноземними дослідниками, серед яких: Х. Боуен, П. Друкер, А. Керолл, Ф. Котлер, Д. Нортона, М. Фрідман, Х. Валенте, К. Мануель, С. Фігарес та багато інших. Також різні аспекти цієї проблематики активно обговорювали та досліджували вітчизняні науковці, зокрема: О. Березіна, І. Ворончак, О. Грішнова, М. Дейч, В. Євтушенко, Г. Жалдак, О. Затейщикова, Р. Задорожна, А. Колот, Н. Лосовська, О. Новікова, О. Панькова, Л. Петрашко, А. Селівестрова, Т. Смовженко, О. Степанова, С. Філіппова, Т. Хлевицька, М. Чупріна, В. Шаповал та ін. У працях цих науковців зосереджено увагу на важливості соціальної відповідальності в сучасному світі, на шляхах її впровадження.

Метою статті є дослідження різних підходів до трактування поняття «соціальна відповідальність», виділення переваг від впровадження соціальної відповідальності в діяльність вітчизняних компаній і розроблення рекомендацій для ефективного управління реалізацією КСВ-проектів в Україні.

Різні джерела наводять власні трактування терміна «соціальна відповідальність». Першоджерелом вважається визначення Г. Боуена, також як класичне розглядається тлумачення Ф. Котлера. Кожне трактування певним чином доповнює інше або розкриває

нові відтінки поняття. Деякі трактування наведено в *табл. 1*.

Враховуючи активне впровадження соціальної відповідальності в діяльність найбільш успішних компаній у світі, вітчизняним підприємствам доцільно активніше переймати цей досвід і розробляти та реалізовувати власні проекти соціальної відповідальності. Донедавна більшість українських компаній вважали достатнім для підтримання сталого розвитку проведення різних благодійних заходів, організування тренінгів для власного персоналу або періодичну видачу премій. Українські підприємці розглядають впровадження соціальної відповідальності у вигляді реалізації різних видів благодійності: пожертв на соціальні заходи, потреби армії та інших, і це є дуже важливо та вагомо під час агресії росії. Та всі ці заходи, на жаль, не мають системного характеру і жодним чином не забезпечують стійких конкурентних переваг компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Перелік переваг впровадження КСВ у діяльність компанії в розрізі отримання внутрішніх і зовнішніх ефектів наведено на *рис. 1*.

Виділяють чотири види соціальної відповідальності бізнесу: етичну, економічну, екологічну та філантропічну. *Етична відповідальність* передбачає етичне, чесне, шанобливе ставлення до працівників, клієнтів та інших стейкхолдерів. Це поведінка компанії, яка передбачає турботу про добробут персоналу, відсутність дискримінації за будь-яким принципом. *Екологічна відповідальність* зобов'язує компанії сумлінно ставитися до впливу організації на навколишнє середовище, реалізуючи різні проекти залежно від розміру та сфери діяльності, такі як використання альтернативних джерел енергії, програми утилізації, зменшення викидів та інші, спрямовані на вирішення екологічних проблем, захист і збереження нашої планети. *Філантропічна відповідальність* організації полягає у служінні людству, допомозі нужденним, підтримці постраждалим від стихійного лиха та ін. *Економічна відповідальність* тісно переплітається з попередніми, оскільки спрямована на забезпечення балансу між бізнесом, екологією та благодійністю. Це пошук шляхів забезпечення прибутку, водночас приносячи користь суспільству, прийняття економічних рішень, які позитивно впливатимуть на соціум [13].

Хоча практика впровадження КСВ в Україні була досить незначною донедавна, війна змінила цю ситуацію. Більшість вітчизняних компаній, яким вдалося втриматись на ринку, проводять активну перманентну діяльність, яка спрямована на підтримку суспільства – допомогу потребуючим, фінансування запитів військових, медиків та різних потреб інших підрозділів, діяльність яких забезпечить перемогу України. Діяльність цих компаній зараз і виявляє їх соціальну відповідальність, яка працює для суспільства та збереження середовища.

Трактування поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Автор(-и), джерело	Трактування
Н. R. Bowen [2]	Соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, у прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства
Ф. Котлер, Н. Лі [3]	Корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи на це корпоративні ресурси
Міжнародне керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000:2010 [4]	Соціальна відповідальність – це «відповідальність компанії за вплив її рішень і діяльності на все суспільство та його навколишнє середовище за рахунок прозорості та етичної поведінки»
А. М. Колот [5]	Корпоративна соціальна відповідальність у найбільш загальному, «приземленому» тлумаченні – це раціональний відгук організації на суперечливі очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів), спрямований на сталий розвиток компанії... За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства та суспільством загалом
О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова [6]	Соціальну відповідальність бізнесу варто розглядати як філософсько-соціологічну категорію, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у свідомій і вільній поведінці та діяльності
Л. С. Селіверстова, Н. В. Лосовська [7]	Соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов'язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на сталий розвиток суб'єкта господарювання із добросовісним виконанням міжнародних і державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних і соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних і соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством і міжнародними нормами поведінки

Джерело: систематизовано автором на основі [2–7].

Соціально відповідальна діяльність компаній полягає не лише в турботі про власний персонал, його розвиток, але й у забезпеченні ефективної взаємодії компанії із суспільством і навколишнім середовищем. Впровадження КСВ у компанії може проявлятися в різних аспектах діяльності, зокрема:

- ✦ реалізація волонтерських заходів чи програм, де працівники витрачають час на діяльність, яка приносить користь іншим або навколишньому середовищу;
- ✦ здійснення регулярних фіксованих виплат некомерційним і благодійним організаціям;
- ✦ здійснення діяльності, яка сприяє екологічній стійкості, наприклад переробці та мінімізації відходів або виробництву енергії;
- ✦ прийом на роботу внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з обмеженою працездатністю;
- ✦ щорічні внески в громадські програми;
- ✦ підтримка етичних цінностей, включно з інклюзією, рівноправністю та справедливістю;
- ✦ створення компанією благодійних організацій та інші [12].

Цей перелік не є вичерпним, адже в силу зміни ситуації в навколишньому середовищі щоразу виникають нові проблеми, які потребують креативних шляхів вирішення, і залучення компанії до активної діяльності для захисту середовища та підтримки суспільства.

За кордоном корпоративна соціальна відповідальність є частиною стратегії більшості компаній, які реалізують різні проекти, спрямовані на допомогу суспільству чи навколишньому середовищу. Згідно з [14] визначено 14 найкращих компаній, які твердо дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності: Adidas, Starbucks, Marc Jacobs, Indigo Reach, IKEA, Bosch, Ben and Jerry's, Apple, Coca-Cola, Alaska Airlines, BMW, Dell та Walt Disney Company, Microsoft.

Порівняно з іноземними компаніями досвід вітчизняних є ще досить невеликим, хоча згідно з даними [15] 83% компаній в Україні вже впроваджують КСВ, а 52% мають затверджені КСВ-стратегії. Певні програми та КСВ-проекти реалізовували деякі великі вітчизняні компанії, такі як «Київстар», «Кока-Ко-



Рис. 1. Переваги впровадження КСВ у компанії

Джерело: складено автором на основі [8–12].

ла», «SoftServe», «Фармак», «Синергія», лінія магазинів EVA та деякі інші [10], які виявилися достатньо успішними. Позитивний імідж цих компаній у населення та їх репутація суттєво завдячують саме проектам КСВ та їх позитивному впливу, що сприяє довгостроковому успіху та ринку. Враховуючи це, можна сподіватись, що досвід соціально відповідальної поведінки буде активно інтегруватись у діяльність українських компаній.

Під час війни персонал компаній як ніколи потребує соціального захисту. Компаніям довелося приймати рішення щодо змін стратегій КСВ та їх адаптації до більш нагальних потреб, пов'язаних з безпекою працівників, забезпеченням найнеобхіднішими продуктами, ліками, житлом та ін. Важливою орієнтацією політики соціальної відповідальності стала підтримка ЗСУ, постраждалих, відбудова зруйнованих об'єктів та забезпечення їх функціонування. Згідно з даними дослідження 2022 р. [16] український бізнес активно включився в боротьбу за незалежність країни: залученість компаній до допомоги країні становила 93,4% і близько 70% займалися волонтерською діяльністю.

Водночас компанії, згідно з проведенням дослідженням [17], намагалися підтримувати рівень оплати праці персоналу на максимальному рівні (50% опита-

них), та зберегти команди в повному складі (49% опитаних), і лише 46% прагнули зберегти ринки збуту, що свідчить про зміщення фокусу на соціальні потреби першочергово, а вже після – на досягнення фінансових цілей. Зміна пріоритетів компаній сприяє активному розвитку СВ, і хочеться сподіватися, що ця тенденція збережеться в повоєнний період, формуючи соціально відповідальне бізнес-середовище в Україні.

Впровадження КСВ у компаніях дозволяє реалізувати проактивний підхід до забезпечення заходів соціального захисту. Політика КСВ, яка передбачатиме реалізацію проектів різних видів соціальної підтримки, забезпечить соціальну орієнтацію бізнесу і до персоналу компаній зокрема, що сприятиме підвищенню лояльності працівників, підтримці їх стійкості в період випробувань.

Вітчизняні підприємці, які планують довго й успішно працювати на ринку та турбуються про свою позитивну ділову репутацію, повинні активно планувати та реалізовувати програми соціальної відповідальності, що будуть відповідати вимогам сучасного суспільства та ринку. Програми соціальної відповідальності мають бути націленими на формування та підтримання корпоративної культури компанії.

Передусім це вимагає від компаній ідентифікації системи цінностей на стратегічному рівні, їх місії в суспільстві з визначенням політики КСВ, яку вони будуть реалізовувати. Програми соціальної відповідальності повинні узгоджуватись із затвердженою політикою КСВ і відповідно до задекларованих компанією принципів функціонування. До принципів КСО належать: відкритість, системність, значущість і недопущення конфліктів [18]. Дотримання цих принципів вимагає від компаній прозорості в усіх напрямках її діяльності, спрямування на значущі та актуальні потреби суспільства та середовища, запобігання конфліктності, а головне, це має бути цілеспрямованою систематичною практикою, інтегрованою у спосіб існування організації.

Місія соціально відповідальних компаній спрямована, зокрема, на підвищення рівня якості життя персоналу, місцевих громад і суспільства загалом. Бачення таких компаній уможливає поліпшення показників прибутковості завдяки побудові довірливих відносин між організацією, державою та соціумом загалом. Розроблені програми повинні включати комплекс заходів, які забезпечать максимальний ефект для стабільного розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі та будуть корисними для суспільства та навколишнього середовища.

Тому компаніям, які зараз активно імплементують основні принципи відповідального керування, реалізуючи різні заходи соціальної підтримки, необхідно зробити крок вперед і включати в ядро своїх бізнес-стратегій корпоративну соціальну відповідальність, яка визначатиме діяльність і впливатиме на прийняття рішень в майбутньому. Розроблення та інтеграція стратегії КСВ у бізнес забезпечить довгостроковий успіх компаніям.

Стратегія із соціальної відповідальності компанії – офіційний документ, який визначає цінності та стандарти компанії, це план дій, спрямований на виконання місії соціально орієнтованої компанії, досягнення її довгострокових цілей і забезпечення внеску в розвиток суспільства. Розроблена стратегія СВ повинна враховувати особливості зовнішнього середовища, сферу діяльності, масштаб компанії [9].

При формуванні стратегії КСВ потрібно визначити та розробити заходи, які будуть базуватися на розумінні очікувань і потреб суспільства, будуть націленими на розвиток відносин з основними групами стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Серед основних цілей, які закладаються при формуванні довгострокової стратегії в напрямі соціальної відповідальності, виділяють:

- ✦ дотримання високих стандартів якості товарів і послуг;
- ✦ своєчасне виконання зобов'язань перед персоналом, постачальниками, партнерами тощо;

- ✦ виконання вимог законодавства у всіх сферах;
- ✦ дотримання етичних норм ведення бізнесу;
- ✦ максимальне задоволення вимог та інтересів усіх стейкхолдерів.

Для задоволення вимог усіх груп стейкхолдерів важливим є аналіз різних груп факторів: економічних, політичних, соціальних, технологічних, а також законодавчих та екологічних [9]. Розроблені дієві стратегії КСВ, орієнтовані на максимальне задоволення соціальних потреб персоналу компанії та всіх зацікавлених сторін, сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності, ефективності управління ризиками та поліпшенню репутації на ринку. Згідно із визначеною стратегією розробляються відповідні програми соціальної відповідальності або ж реалізуються певні КСВ-проекти.

На перешкоді впровадження політики КСВ у діяльність компаній стоять певні *недоліки*:

- ✦ зростання витрат на соціальні заходи, що призводить до відмови від принципу максимізації прибутку;
- ✦ зміщення основних цілей бізнесу;
- ✦ небажання забезпечення повної прозорості ведення бізнесу;
- ✦ відсутність ресурсів на реалізацію програм СВ;
- ✦ невдале задоволення соціальних потреб;
- ✦ використання СВ лише в цілях реклами;
- ✦ недостатній рівень інформування суспільства про соціальну відповідальність діяльності компаній;
- ✦ недостатнє розуміння керівництва важливості впровадження КСВ для забезпечення сталого розвитку компаній [9; 10].

Більшість цих недоліків та відсутність отримання тривалого позитивного ефекту пов'язана з некваліфікованим управлінням програмами чи проектами впровадження КСВ у діяльність компаній. Згідно із визначенням 7-го видання глобального стандарту PMI (Project Management Institute) з управління проектами PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) проект – це «тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги чи результату», що вказує на часову обмеженість. Проекти можуть бути частиною програми чи портфеля [19]. Оскільки проекти відрізняються певними властивостями, такими як унікальність, тимчасовість, спрямованість на досягнення чіткої мети, які відрізняють їх від процесів чи стандартних операцій компанії, їх реалізація здійснюється в умовах високого ступеня ризиковості, пов'язаного з невизначеністю та змінністю факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому важливим є фахове управління проектом на всіх етапах його життєвого циклу.

Основною особливістю реалізації проектів є наявність параметрів «потрійного» обмеження, що стосуються визначених: змісту робіт, часу та ресур-

сів проекту. Важливим параметром, якого також слід дотримуватись, є якість. Успішній реалізації проектів сприяє використання інструментів управління проектами. Управління проектами – це «застосування знань, умінь, інструментів та методів до операцій проекту для забезпечення відповідності вимогам проекту» [19]. Це управління спрямоване на досягнення встановлених результатів. Для досягнення цілей проекту команди проектів можуть використовувати широкий спектр підходів.

Використанню методології проектного менеджменту для успішної реалізації КСВ-проектів в Україні перешкоджає ряд проблем:

- ✦ відсутність розуміння керівництвом компанії вагомості впровадження СВ у бізнес і необхідності реалізації КСВ-проектів;
- ✦ відсутність досвіду або недостатній рівень знань управління КСВ-проектами в менеджерах організацій;
- ✦ нестача сертифікованих фахівців для якісного управління проектами;
- ✦ низька мотивація працівників компанії до активної участі в КСВ-проектах;
- ✦ низький рівень довіри до навчальних закладів та освітніх організацій, які надають послуги з навчання щодо управління проектами.

Ефективна реалізація проектів можлива завдяки використанню методології та застосуванню інструментів проектного менеджменту, які забезпечують якісну реалізацію проектів з дотриманням усіх ключових параметрів і виконання вимог ключових стейкхолдерів.

У 7-му виданні стандарт РМВООК ставить акцент на цінності як остаточному показнику, який вказує на успіх проекту, одночасно з досягнутими результатами проекту. Цінність проекту полягає не лише в отриманні певного фінансового результату, але й в мірі досягнення суспільного блага чи певної соціальної вигоди, яка може бути визначена певними кількісними або якісними показниками. Цей акцент у глобальному стандарті підтверджує актуальність і вагомість реалізації компаніями КСВ-проектів чи розроблення та впровадження програм, які будуть спрямовані на підвищення рівня якості життя суспільства та/чи захист навколишнього середовища.

Широке застосування проектною методологією зумовлено ефективністю проектних інструментів та їх універсальністю. Використання інструментів проектного менеджменту дозволяють успішно реалізовувати будь-які проекти з дотриманням високих стандартів якості, знизити рівень ризиковості при виконанні проектів, адаптувати їх до мінливих умов середовища з меншими втратами та забезпечити досягнення успіху проекту.

Ключем до успішної реалізації КСВ-проектів на основі використання інструментів управління про-

ектами є формування для їх планування та реалізації ефективної згуртованої команди проекту під керівництвом фахового проектного менеджера. Компанії можуть залучати професіоналів з проектного управління або можуть підвищити рівень компетенції власного персоналу у сфері проектного менеджменту, що дозволить сформувати власний кадровий потенціал для ефективної реалізації КСВ-проектів організації. Здобути знання з проектного менеджменту можна, навчаючись у ЗВО України, проходячи навчання в асоціації, на курсах, тренінгах, у експертів та ін.

Підвищення обізнаності керівників компаній щодо переваг використання методології та активного застосування інструментів проектного менеджменту до управління КСВ-проектами в практичній діяльності дозволить отримати максимальний ефект від формування соціально відповідального бізнесу.

ВИСНОВКИ

Під час війни активізувався розвиток соціальної відповідальності бізнесу, але для отримання довгострокового ефекту від реалізованих соціальних заходів компаніям доцільно підходити до цього комплексно та розробляти програми КСВ, впровадження яких сприятиме їх ефективному розвитку відповідно до суспільних очікувань. Це дозволить поліпшити їх репутацію та імідж, ефективніше управляти ризиками, нівелюючи їх дію, налагодити ефективні взаємовідносини зі стейкхолдерами та надасть багато інших переваг, які забезпечать значний позитивний економічний ефект у майбутньому.

Фахове застосування сучасних інструментів проектного менеджменту при реалізації КСВ-проектів суттєво підвищить їх ефективність і забезпечить досягнення запланованих цілей. Для планування та успішної реалізації власних КСВ-проектів компаніям варто залучати кваліфікованих проектних менеджерів, а також підвищувати рівень знань працівників у галузі проектного управління. Грамотне використання сучасних інструментів проектного управління при реалізації КСВ-проектів сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку компаній та формуванню соціально відповідального бізнесу для ефективного налагодження відносин у світовій спільності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Employee Perspectives on Responsible Leadership During Crisis / Porter Novelli. 2021. URL: https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/02_Porter-Novelli-Tracker-Wave-X-Employee-Perspectives-on-Responsible-Leadership-During-Crisis.pdf.
2. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press, 2013. 276 p.
3. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич; за ред. Л. Савицької. Київ: Стандарт, 2005. 285 с.

4. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності». URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>
5. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.
6. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк, 2013. 296 с.
7. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13.
8. Букресєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
9. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2470/1/Соціальна%20відповідальність%20як%20складова%20стратегії.pdf>
10. Косар Н. С., Пилипенко В. М., Кузьо Н. Є. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2014. Вип. 811. С. 176–183.
11. Нагорнова О. В., Ожема С. В., Овчиннікова О. Р. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. Вип. 20. Т. 1. С. 207–214.
12. 5 Benefits Of Corporate Social Responsibility With Examples. 2022. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-social-responsibility>
13. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3. № 2. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>
14. Aquire S. 14 Best Socially Responsible Companies That Are Making Impact. 2023. URL: <https://donorbox.org/nonprofit-blog/best-corporate-responsibility-companies>
15. Сайт ГО «Центр «Розвиток КСВ». 2023. URL: <https://csr-ukraine.org/>
16. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. Дія. Бізнес. 20.06.2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>
17. Настрої українського бізнесу: дослідження Київського Міжнародного Економічного Форуму / Gradus Research Plus. Листопад 2022. URL: https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5арv.pdf
18. Ахновська І. О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1. С. 36–44.
19. Настави до зводу Знань з управління проектами (Настанова РМБОК). 7-ме видання та Стандарт з управління проектами / Project Management Institute. 2022. 275 с. URL: <https://pmiukraine.org/pm-book7/>

REFERENCES

- “5 Benefits of Corporate Social Responsibility With Examples. 2022”. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-social-responsibility>
- Akhnovska, I. O., and Lepikhova, O. Yu. “Mekhanizm vprovadzhenia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na pidpriemstvakh Ukrainy” [Mechanism of Implementation of Corporate Social Responsibility for Ukrainian Enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1 (2016): 36-44.
- Aquire, S. “14 Best Socially Responsible Companies That Are Making Impact”. 2023. <https://donorbox.org/nonprofit-blog/best-corporate-responsibility-companies>
- Bowen, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, 2013.
- Bukreieva, D., and Denysenko, K. “Cotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiinyi aspekt” [Corporate Social Responsibility for Business as Basis for Provision of Business Activities: European Integration Aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
- “Employee Perspectives on Responsible Leadership During Crisis”. *Porter Novelli*. 2021. https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/02_PorterNovelli-Tracker-Wave-X-Employee-Perspectives-on-Responsible-Leadership-During-Crisis.pdf
- Kolot, A. M. “Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: evoliutsiia ta rozvytok teoretychnykh pohliadiiv” [Corporate Social Responsibility: Evolution and Development of Theoretical Views]. *Ekonomichna teoriia*, no. 4 (2013): 5-26.
- Komarova, K. V., and Kovalchuk, N. V. “Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpriemstvakh Ukrainy” [Social Responsibility as an Integral Part of Strategy for the Development of Business at Ukraine's Enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 5-6 (2016): 25-30. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2470/1/Соціальна%20відповідальність%20як%20складова%20стратегії.pdf>
- Kosar, N. S., Pylypenko, V. M., and Kuzo, N. Ye. “Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini” [Corporate Social Responsibility of Business in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seria «Lohistyka», no. 811 (2014): 176-183.
- Kotler, F., and Li, N. *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva* [Corporate Social Responsibility: How to Work for More Good for Your Company and Welfare]. Kyiv: Standart, 2005.
- Kuzmin, O. Ye., Stanasiuk, N. S., and Uholkova, O. Z. “Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia” [Social Responsibility of Business: Concepts, Typology and Formation Factors].

Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 3, no. 2 (2021): 56-64.

DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>

"Nastanovy do zvodu Znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK). 7-me vydannia ta Standart z upravlinnia proiektamy" [Guidelines for the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guidelines). 7th Edition and Project Management Standard]. *Project Management Institute*. 2022. <https://pmiukraine.org/pmbok7/>

"Nastroi ukrainskoho biznesu: doslidzhennia Kyivskoho Mizhnarodnogo Ekonomichnogo Forumu" [Attitudes of Ukrainian Business: Research of the Kyiv International Economic Forum]. *Gradus Research Plus*. November 2022. https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf

Nahornova, O. V., Ozhema, S. V., and Ovchynnikova, O. R. "Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v upravlinni trudovomu resursamy" [Corporate Social Responsibility in the Management of Labor Resources]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 1, no. 20 (2018): 207-214.

Novikova, O. F., Deich, M. Ye., and Pankova, O. V. *Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnosis of the State and Prospects for the Development of Social Responsibility in Ukraine (Expert Assessments)]. Donetsk, 2013.

"Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia" [The State and Needs of Business in Wartime: Survey Results]. *Diia. Biznes*. June 20, 2022. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>

"Standart ISO 26000 «Nastanova po sotsialnii vidpovidalnosti»" [ISO 26000 Standard "Guidelines for Social Responsibility"]. <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>

Sait HO «Tsentr «Rozvytok KSV». 2023. <https://csr-ukraine.org/>

Seliverstova, L. S., and Losovska, N. V. "Pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu upravlinnia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu" [Approaches to the Formation of Organizational and Economic Mechanism for Managing Business Social Responsibility]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7 (2019): 13-16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13

УДК 316.776.3:005.4

JEL: D83; G14; L15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-158-164>

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2023 СЕМЕНЧУК Т. Б., ОСИПОВА Є. Л., ТОПОЛЮК Г. Ю.

УДК 316.776.3:005.4

JEL: D83; G14; L15

Семенчук Т. Б., Осипова Є. Л., Тополіюк Г. Ю. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Метою статті є дослідження та обґрунтування інформаційно-комунікаційних зв'язків та управління ними в організації, тобто систематизація всього комунікаційного простору, що стосується управління підприємством і просування товарів та послуг. У статті описано значення, цінність та місце інформаційно-комунікаційного менеджменту організації як процесу прийняття управлінських рішень і просування товарів та послуг. Як результат усіх досліджень у статті сформовано механізм інформаційно-комунікаційного менеджменту організації, який дозволяє ефективно управляти інформаційними ресурсами на підприємстві та комунікаційними процесами, що, своєю чергою, забезпечує поліпшення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Систематизація класифікації комунікацій, яка наводиться в статті, залежно від виду, середовища застосування та характеристики кожної з них, дозволяє ефективніше використовувати всі інформаційно-комунікаційні процеси для формування загальноорганізаційного механізму зв'язків. Автори після ретельного дослідження вітчизняних і зарубіжних думок науковців щодо інформаційно-комунікаційного менеджменту надали власне бачення цієї категорії – як сфери діяльності, що вивчає, розробляє та впроваджує стратегії, методи та технології для ефективного управління інформаційними ресурсами та комунікаційними процесами в організації або на підприємстві. Для формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту в статті визначено основні аспекти формування комунікаційного простору підприємства, а саме: збір та обробка інформації; забезпечення доступу до інформації та безпека інформації; керування комунікаціями; управління інформаційними технологіями; аналіз і впровадження новітніх рішень. Удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємствах може виконувати важливу роль у підвищенні ефективності та продуктивності діяльності організації. Тому в статті розглянуто основні процеси, що дозволяють удосконалити інформаційно-комунікаційний менеджмент на підприємствах.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційний менеджмент, інформаційно-комунікаційний механізм підприємства, менеджмент, комунікаційні зв'язки, інформація, управління комунікаціями в організації, управління інформацією в організації.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Семенчук Тетяна Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, виконуючий обов'язки завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: semenchuktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Осипова Євгенія Леонідівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: layretta@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/3611395>