

5. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.*

6. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.

7. Євстрат Д.І., Кушнерук Ю.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки.* 2012. № 2. С. 66-71.

8. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 3(57). С. 123-136. DOI: [10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136).

**Чала Н.**, д.н.держ.упр., професор  
Національний університет «Києво-Могилянська  
академія», м.Київ, Україна  
**Поплавська О.**, к.е.н., доц.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, м.Київ, Україна

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інтегруючись у глобальну економіку, аби залишатися конкурентоспроможними, компанії України вимушені наближати менеджмент до стандартів країн Європейського Союзу. При цьому, у першу чергу, відбувається трансформація візії, у якій соціальна відповідальність посідає одне з головних місць. Разом з тим, у світі усе більшого поширення набуває цифрова економіка, невід'ємними ознаками якої є інтернет речей (IoT), хмарні технології та Big Data. Тож важливо не лише відповідати стандартам КСО[6], що вже є усталеними у світі, але й урахувати питання кібербезпеки, інформаційної безпеки, захисту інформації, етики он-лайн спілкування, тощо.

Базуючись на результатах аналізу стану КСО в Україні, та ураховуючи важливість поширення практики корпоративної соціальної відповідальності в країні [2, 3], автори наполягають на більш глибокому дослідженні моделей КСО, які притаманні українським організаціям. Наразі найпоширенішими у світі є три моделі: піраміда потреб, кола інтересів та модель координат фірми [1, 9] й вони постійно видозмінюються, адаптуючись до викликів сьогодення. Проте в нашій державі традиційною залишається пірамідальна модель. При цьому її особливістю є орієнтування на благодійництво, внутрішню соціальну відповідальність до персоналу компанії та дбайливе ставлення до оточуючого середовища [8]. Проте діяльність компаній розрізнена, часто не системна й обмежена за сферами інтересів.

Водночас провідні компанії світу, особливо сфери ІТ-технологій, усе більше уваги звертають на питання кібербезпеки не лише даних компанії, але й її клієнтів, стейкхолдерів. Фактично, як зазначають Georgiana Grigore, Mike Molesworth,

Rebecca Watkin [4, 5] виникає потреба оновити модель КСО з урахуванням особливостей цифрової економіки. І перші зрушення можемо побачити в ініціативах Німеччини. Так, Міністерство юстиції та захисту прав споживачів Німеччини в травні 2018 року сформувало ініціативну групу щодо тлумачення та запровадження практики корпоративної цифрової відповідальності [7].

У той же час, автори вважають за доцільне не звужувати поняття кібербезпеки лише як безпеки клієнтської бази. Зважаючи на колосальний вплив будь-якої інформації на громадськість та дітей особливо, доречно говорити про безпечне інформаційне середовище. Наприклад, компанії мають бути відповідальними у просуванні товару на ринку й не лише доводити правдиву інформацію про товар чи продукт (його склад, структуру, вплив на людину і середовище), але й показувати кінцеві цілі реалізації товару чи послуги. Зокрема, якщо умовна компанія продає комп'ютерну гру, то важливо вказати не лише віковий ценз, тему, але й зазначити що саме дізнаються, яких навичок набудуть чи засвоять користувачі; можливо варто пояснити навіщо ця гра. Так само, діджиталізація дозволяє навчальним закладам бути транспарентними та доступними для стейкхолдерів, що формуватиме їхню соціальну відповідальність. Так, освітні програми, зміст навчальних робочих програм може бути доступним усім зацікавленим сторонам. Крім того, автори пропонують розробити та запровадити (на постійній основі) платформу «Форум обговорення професійних стандартів, освітніх програм». Для участі у такому форумі мають бути залучені представники роботодавців, науковців, студентства. Відзначимо, що громадське обговорення не може бути анонімним, тобто кожен, хто надає коментарі чи зауваження повинен ідентифікуватися й підтвердити свій статус. Крім того, щоб уникнути корупції чи просування інтересів певної групи осіб конфлікту інтересів, документи для обговорення передаються у доступ без ідентифікації авторства й самі автори чи їхні керівники мають бути «відсіянні» системою допуску для обговорення документа. Щодо прийняття рішення, то зауваження набирають ваги, якщо підтримані більш як 2/3 учасників обговорення за проектом, що є фахівцями у цій царині.

Але модель соціальної відповідальності компанії має змінюватися не лише в освіті чи ІТ сфері. Практика корпоративної соціальної відповідальності має стати невід'ємним атрибутом буд-якої організації незалежно від галузі, масштабу діяльності, розміру організації, тощо. Основою нової моделі корпоративної соціальної відповідальності, на думку авторів, має стати партнерство не тільки між бізнесом і клієнтами чи персоналом, а й державою, громадськими організаціями, науковими та навчальними центрами. Автори вбачають суть нової моделі соціальної відповідальності формуванні колективної відповідальності у трикутнику «бізнес-державо-суспільство», де роботодавець і найманий працівник однаково відповідальний перед суспільством за збереження екологічно придатного та інформаційно безпечного середовища. У свою чергу суспільство (громадські організації та наукові установи) відповідальне і стимулює й консультує бізнес щодо покращення управління персоналом, ведення бізнесу, й т.ін.

Основою нової моделі соціальної відповідальності можуть стати цінності:

- невід'ємне право власності власника капіталу (в т.ч. людського);
- визнання різноманітності потреб і інтересів стейкхолдерів;
- збалансований розвиток компанії;
- гармонійний розвиток компанії в соціумі і природі;
- якісне і відповідальне виробництво (послуга, робота);
- доступність та достовірність інформації про інноваційний продукт і доступність самих продуктів для всіх;
- відповідальність і безпека кожного.

Таким чином, формування нової моделі соціальної відповідальності спрямовано, перш за все на те, щоб компанії гармонійно «вписувалися» в економічний, природний, соціальний ландшафт країн і світу в цілому; при цьому інновації створюються і експлуатуються для якісного майбутнього. У даній моделі компанія є рівноправним партнером держави і в рівній частці несе відповідальність за якість навколишнього середовища, гідну працю і розвиток трудового потенціалу. Використовуючи можливості цифровізації, компаніям важливо прагнути не тільки до економічних результатів, але і сприяти утворенню суспільства.

#### **Використана література:**

1. Aviva Geva. Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. *Business and Society Review*. 2008. Volume 113:1 p. 1– 41. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x>
2. Chala N., Poplavska O. Social responsibility of the business: the challenges of the 4th industrial revolution / Corporate social responsibility / editor Kolot A., Grinenko A., Pashkovich M., Pietrulevich B. Zielona Góra, Poland : The University of Zielona Gora, 2018. P. 51-66.
3. Chala N., Poplavska O. The Formation of Socially Responsible Business in Ukraine / Management education for corporate social performance / editor Agata Stachowicz-Stanuschs, Wolfgan Amam. USA: Information Age Publishing. 2018. p.289–294
4. Corporate Social Responsibility in the Digital Era and Cases of Tech firms following CSR. URL: <https://www.managementstudyguide.com/corporate-social-responsibility-in-the-digital-era-and-cases-of-tech-firms-following-csr.htm>
5. Georgiana Grigore, Mike Molesworth, Rebecca Watkins. New Corporate Responsibilities in the Digital Economy. *Corporate Social Responsibility in the Post-Financial Crisis Era: CSR Conceptualisations and International Practices in Times of Uncertainty* 2016. pp.41-62. URL: [https://www.researchgate.net/publication/311579730\\_New\\_Corporate\\_Responsibilities\\_in\\_the\\_Digital\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/311579730_New_Corporate_Responsibilities_in_the_Digital_Economy)
6. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (2010) Online Browsing Platform (OBP) <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:sec:6.3>
7. Marlen Vesper-Gräske and Dr. Christoph Werkmeister. Corporate responsibility in the digital economy - the push for CDR in Germany. LEXOLOGY. October 22 2019. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=e8abba74-1ef0-49b1-80fb-980b72cf5cc7>
8. Research "CSR Development in Ukraine - 2010-2018". Corporate Social Responsibility Development Center <http://csr-ua.info/csr-ukraine/library/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA-%D0%BA%D1%81%D0%B2-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-201/>

9. Zeittey Karmilla Kaman. Corporate Social Responsibility (CSR) Models: An Approach to Environmental Perspective *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*. 2015. Volume 02. Issue 07. p 5-9 URL: <https://www.irjet.net/archives/V2/i7/IRJET-V2I702.pdf>

**Чудаєва І.Б.**, д.е.н., професор  
Східноєвропейський університет  
економіки і менеджменту

## **СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Трансформації у суспільстві, безперечно, впливають на соціально-економічну систему країни, загалом, та бізнес, зокрема. У цих умовах актуального значення набуває врахування людського фактору, як засобу впливу на діяльність господарюючих суб'єктів. Адже саме від працівників залежить продуктивність праці, стійкість бізнесу та його діловий імідж. Відтак, наразі назріла проблема підвищення корпоративної культури, як складової успіху бізнесу.

Саме корпоративна культура впливає на ефективність роботи підприємства, сприяє згуртованості колективу, стимулює трудову дисципліну, забезпечує мотивацію співробітників тощо.

Дефініцію «корпоративна культура» було сформовано в ХІХ в. німецьким фельдмаршалом Мольтке. Основною тезою визначення було окреслено характеристики взаємин в офіцерському середовищі. Розвиток капіталістичних відносин наприкінці ХІХ і на початку ХХ століття підсилював інтерес до формування корпоративної культури, як суспільного явища, що забезпечувало ефективність і результативність діяльності компаній [3, с. 6].

Корпоративна культура, за своїм змістом, є віддзеркаленням розвитку цивілізації та впливу науково-технічного прогресу на усвідомлення пріоритетності етики в трудовій діяльності.

Корпоративна культура, як система, це специфічна форма суспільної свідомості, що ґрунтується на узагальнені системи поглядів та уявлень про бізнес, що формується в процесі його практичної діяльності.

Проте, керівництво та персонал по-різному оцінюють складові корпоративної культури. Для керівників – професіоналізм підлеглих, їхнє лояльне відношення до компанії й повага до керівництва. Для персоналу основні фактори корпоративної культури, це, перш за все, можливість отримання матеріальної винагороди за особливі досягнення та перспективи професійного росту, саморозвитку. Відтак, німецький дослідник Л. Розенштиль, уважав, що «корпоративна культура» є віддзеркаленням норм, які визначають поведінку працівників конкретного підприємства, а кожна культура формується під впливом низки факторів.

Джон Коулмен запропонував 6 основних факторів, які властиві більшості корпоративних культур: бачення, цінності, практика, люди, місце, історія [1]. У