

УДК 334.02

Романа МАЦЬКІВ

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

*Резюме.* Охарактеризовано особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. Сучасні умови економічного розвитку вимагають від підприємств не лише доброї організації виробничих процесів, а й відповідального ставлення до соціальної діяльності. Проаналізовано певні наукові напрацювання які не враховують особливості функціонування окремих підприємств різних галузей. Запропоновано удосконалений методичний підхід до організації процесу управління соціальною відповідальністю, відповідно до якого зосереджено увагу на залученні до розроблення програм із КСВ підприємства представників місцевих громад. Визначено перелік етапів, відповідно до яких повинен бути організований процес управління КСВ на окремому підприємстві. Результатом дослідження є запропоновані рекомендації, які дозволять ефективно організувати та реалізувати процес управління КСВ на підприємстві з урахуванням потреб усіх стейкхолдерів і таким чином досягти синергічного ефекту від соціально відповідальної діяльності.

*Ключові слова:* корпоративна соціальна відповідальність, управління підприємством, організація процесу КСВ, місцева громада, синергічний ефект.

Romana MATS'KIV

## FEATURES OF THE MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AT OIL AND GAS ENTERPRISES

*Summary.* The article is dedicated to characterizing the features of social responsibility management at oil and gas companies. Businesses need to organize a production process and to be responsible in performing social activities in the current economic conditions. The study aims at developing recommendations for the practical aspects of implementing CSR. It consists in defining the stages of formation and implementation of CSR strategies of the companies as part of the transregional economic entities' (TREE) strategy. The conducted analysis of some scientific developments demonstrates the general nature of the recommendations which do not describe the peculiarities of individual enterprises in various industries. The author has developed an improved methodical approach to social responsibility management process that focused on involvement of local communities to the development of the companies' CSR project. The list of steps during the process of CSR management should be organized at a particular company is provided in the article. It offered to do SWOT-analysis as one part of organizational process. The results of this analysis are advisable to form according to the needs and capabilities of both businesses and the local community. The study results in giving recommendations to effectively organize and implement the management of CSR in the company of all stakeholders' needs and thus achieve a synergistic effect of socially responsible business.

*Key words:* corporate social responsibility, business management, organization CSR process, the local community, a synergistic effect.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови жорсткої конкуренції, загострення соціальних та екологічних проблем вимагають від підприємств все більшої уваги не лише до економічних результатів своєї діяльності, а й до реалізації та наслідків соціально-відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність бізнесу породжує нові відносини між господарюючими структурами, державою та громадськістю. Тому управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та чіткий, зрозумілий і прозорий підхід до організації цього процесу на сучасному етапі є особливо необхідним.

Діяльність підприємств нафтогазового комплексу в Україні характеризується певними особливостями [1], які ускладнюють реалізацію принципів КСВ в окремих господарюючих структурах. Тому виникає багато практичних аспектів, що потребують вирішення в межах стратегічного управління соціальною відповідальністю на окремому підприємстві, яке входить до структури нафтогазових компаній. І якщо можна припустити, що соціально відповідальна діяльність перед внутрішніми стейкхолдерами може здійснюватися за єдиним принципом, то відповідальність окремих господарюючих структур перед місцевими громадами, органами самоорганізації населення, місцевими адміністраціями потребує індивідуального підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування організаційно-економічного механізму управління КСВ присвячено ряд наукових та прикладних досліджень в Україні, зокрема таких вчених, як Баюри Д., Горохової Т., Воробєя В., Грушної О., Денисюка Л., Довбні В., Камишнікової Е., Колиско В., Лазаренко О., Малик І. та багатьох інших. Однак, як правило, в них запропоновано універсальні рекомендації, які часто не враховують особливостей функціонування та управління підприємств різних галузей.

З нашої точки зору, потребують удосконалення теоретико-методичні основи реалізації соціальної відповідальності окремого підприємства як невід'ємної складової підприємництва в системі національної економіки та встановлення ключових складових організаційно-економічного механізму КСВ на рівні підприємств.

**Мета статті** – визначення етапів формування та реалізації стратегії соціальної відповідальності підприємства як складової компанії (трансрегіональної господарюючої структури (ТРГС)).

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація соціальної відповідальності повинна відбуватися на основі стратегічного підходу. Запорукою ефективності реалізації механізму соціальної відповідальності підприємства є правильна організація цього процесу. Вибір та формування послідовності етапів повинні відповідати організаційній структурі підприємства, особливостям взаємодії зі стейкхолдерами, головною компанією тощо. З нашої точки зору, КСВ діяльність підприємства має запроваджуватися через такі етапи, послідовність яких представлена на рис. 1.

*Підготовчо-організаційний.* Цей етап починається з обґрунтування підстав та мети розроблення стратегії соціальної відповідальності керівником підприємства та його заступниками відповідно до місії та цілей функціонування компанії. Така діяльність повинна бути узгоджена з представниками топ-менеджменту ТРГС та супроводжуватися відповідними розпорядженнями. Важливо, щоб зазначена інформація та відповідні документи були вчасно розповсюджені серед співробітників підприємства. Наступною є необхідність формування робочої групи, представники якої будуть відповідати за формування та реалізацію стратегії соціальної відповідальності, а також за звітність у цій сфері (нефінансову звітність). Важливо, щоб до робочої групи входили як представники основних підрозділів підприємства, так і менеджери, які безпосередньо будуть відповідати за реалізацію стратегії соціальної відповідальності. Такий підхід дозволить, по-перше, залучити до процесу формування стратегії

соціальної відповідальності працівників, які мають реальні повноваження щодо прийняття стратегічних рішень. По-друге, персонал, який працює над реалізацією конкретних проектів в інших сферах діяльності підприємства, може помітити певні труднощі на початкових етапах роботи. У процесі функціонування групи доцільно також залучати й сторонніх експертів заради отримання об'єктивної та достовірної інформації, необхідної для розроблення стратегії соціальної відповідальності.

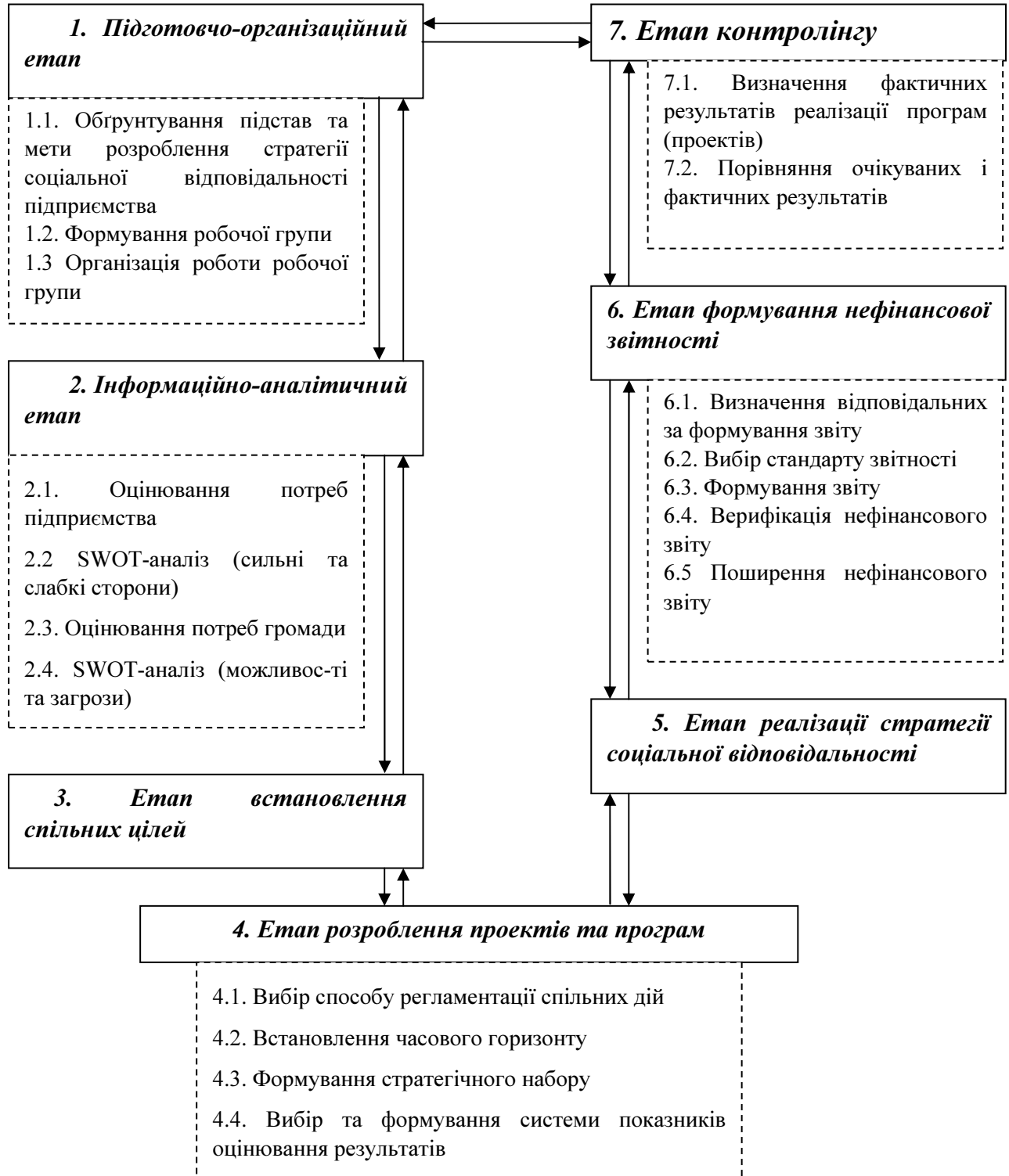


Рисунок 1. Структурно-логічна схема реалізації процесу управління соціальною відповідальністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Figure 1. Structural-logical scheme of the process of social responsibility management at enterprise

Source: the authors

Для того, щоб у членів групи сформувати необхідну базу знань, пропонуємо організувати короткий інтенсивний навчальний курс, який передбачатиме вивчення питань щодо КСВ загалом та особливостей реалізації соціальної відповідальності перед місцевими громадами, ознайомлення з досвідом діяльності українських та іноземних підприємств у цій сфері, а також нормативно-правовою базою, яка регулює таку діяльність, та стандартами звітності.

Наступним кроком на цьому етапі є організація роботи групи, що передбачає обрання чи призначення її керівника. Цю роль доцільно надати особі, яка має досвід управління, володіє знаннями та певними практичними навиками розроблення та реалізації стратегічних програм.

Також необхідним є досягнення консенсусу між усіма учасниками процесу щодо:

- розподілу функцій та завдань відповідно до ролі робочої групи у функціонуванні підприємства, проведення засідань, відповідальність за збір інформації, документообіг, реалізацію певних заходів тощо;
- оскільки пропонується, щоб група була постійнодіючою, то необхідно визначити періодичність її зібрань.

*Інформаційно-аналітичний етап.* Для ідентифікації спільних цілей розвитку підприємства та місцевої громади необхідно почергово оцінити їхні потреби. Пропонуємо починати цей процес із оцінювання потреб безпосередньо підприємства. На цьому етапі виділяють чотири «традиційних» запитання, сформулювавши відповіді, на які представники робочої групи отримають усю необхідну інформацію для планування та координації діяльності у сфері соціальної відповідальності (чи соціального інвестування зокрема):

1. Який теперішній стан соціальної відповідальності на підприємстві?
2. Чого підприємство хоче досягти у цій сфері?
3. Яка діяльність підприємства впливає на його відносини з населенням місцевої громади?
4. Як сформувати систему реалізації стратегії соціальної відповідальності перед місцевою громадою?

Відповіді на поставлені запитання характеризуються кількісною та якісною інформацією. Для отримання кількісної інформації необхідно провести внутрішній соціальний аудит підприємства, у процесі якого встановити загальну суму коштів, виділених на благодійну допомогу одноразово чи в рамках певних благодійних програм, інші пожертви, кошти, виділені для задоволення одноразових вимог чи потреб місцевих громад. Така перевірка є цінною і з точки зору визначення «якості» та ефективності пожертв, тобто дозволяє систематизувати інформацію щодо «користувачів» пожертв та відповідності перших поставленим цілям. Реалізація спільних партнерських програм теж характеризується кількісною інформацією. Часто у процесі перевірки виявляється, що заплановані результати втілення програм не досягнуті, а кількість виділених коштів не відповідає отриманому ефекту.

Якісна інформація повинна дати можливість оцінити як сприймається компанія в місцевій громаді з точки зору працівників, виявити ставлення та очікування у цій

сфері всередині підприємства. Основна мета збору інформації полягає у визначенні основних напрямків стратегії соціальної відповідальності перед місцевою громадою. Важливо, щоб учасники робочої групи отримували якісну інформацію саме методом особистого інтерв'ю з респондентами, серед яких повинні бути як представники топ-менеджменту, так і керівники середньої ланки та інші працівники підприємства. Саме такий спосіб збору інформації забезпечує можливість, з одного боку, зменшити суб'єктивне ставлення опитуваних, а з іншого – виявити бачення майбутніх напрямків та програм соціальної відповідальності перед місцевою громадою, їх роль та функції у цих процесах, можливий розподіл участі підрозділів та відділів підприємства.

Збір якісної інформації доцільно здійснювати у таких напрямках: бажання та готовність соціальну відповідальність спрямувати у сферу соціальних інвестицій; рівень обізнаності чи ініціативної участі у зовнішніх соціальних програмах; ставлення до громади; очікувана роль підприємства у соціальному розвитку суспільства; існування та якість відносин з лідерами громади; ставлення до програм, які впливають на якість життя працівників; думка про заходи, які впливають на конкурентоздатність підприємства у місцевій громаді; пропозиції щодо того, які напрямки та програми повинно підтримувати підприємство. На цьому етапі за результатами опитування формують дві перші частини SWOT-аналізу – це сильні та слабкі сторони.

Проводячи аналіз потреб підприємства, важливо розуміти, що сучасне підприємство є суспільним інститутом, відповідно – його функції виходять далеко за межі виробничого процесу і все більше зачіпають проблеми місцевого розвитку. При визначенні сфер можливого перетину інтересів підприємств та місцевих громад господарюючі структури починають із аналізу власних потреб, а зовнішнє середовище розцінюють як можливого союзника у їх задоволенні.

Виявлення потреб місцевої громади (відносно потреб підприємства) означає формалізацію його ж зовнішніх інтересів. Для їх оцінювання учасники робочої групи повинні зібрати інформацію трьох категорій:

- кількісну, яка характеризує місцеву громаду та її потреби;
- якісну, що описує ставлення суспільства до підприємства;
- стратегічну, яка визначає загрози для підприємства та його

можливості, джерелом яких є місцева громада.

Кількісна інформація характеризує фінансовий, демографічний тощо стан місцевої громади та може бути отримана зі збірників аналітичної інформації статистичних органів, місцевих органів влади чи інших державних та недержавних установ. З усього ряду показників, які необхідно визначити, відповідно до методології оцінювання потреб місцевої громади, розробленої агентством «Соціальні інвестиції» спільно з експертами всесвітньовідомих компаній [2, с.193–194], актуальними для українських підприємств вважаємо такі:

1) неекономічні показники:

- загальні дані про територію (площа, географічні характеристики, адміністративна належність, кількість населення);
- розподіл прихильності до політичних сил;
- загальний рівень забруднення території;
- рівень злочинності та корупції;
- рівень участі громадян у суспільному житті;
- стан та рівень активності некомерційних організацій;

2) соціально-економічні показники:

- диференціація доходів населення;
- середній рівень доходів;
- рівень освіти;

- рівень зайнятості та безробіття;
- 3) економічні дані та бізнес-активність:
  - структура економіки громади;
  - сировинні ресурси;
  - загальний рівень підприємницької активності;
  - рівень присутності іноземного капіталу (обсяги іноземних інвестицій, наявність підрозділів іноземних компаній);
  - інвестиційний клімат та інвестиційна політика місцевої влади;
  - стан у системі освіти місцевої громади.

Якісна інформація фокусується на сприйнятті та ставленні громадськості до діяльності підприємства. Важливо зауважити, що саме якісна інформація є основою для визначення основних напрямків соціальної політики підприємства в місцевій громаді. Основними категоріями цього типу інформації є характеристика побоювань, очікувань, відносин та репутації.

Розуміння того, чого саме у діяльності підприємства побоюються члени місцевих громад, є необхідним для встановлення основних напрямків, у яких мають здійснюватися соціально відповідальні заходи підприємства.

Для господарюючого суб'єкта важливо отримати чітке формулювання очікувань членів місцевої громади щодо виконання «неформального контракту», який «за замовчуванням» укладається між підприємством та суспільством. Мешканці території, на якій функціонує підприємство, очікують від нього певних соціальних благ (наприклад, облаштування дитячих майданчиків чи можливості безкоштовно відвідувати басейн або спортзал). Для керівників підприємства важливо розуміти, що сприяння покращенню соціального стану громади не обов'язково реалізується через надання фінансової допомоги. Це може бути волонтерська діяльність працівників, наприклад, допомога в облаштуванні території в робочий час.

*Характеристика відносин.* Метою цієї частини дослідження є встановлення рівня та якості відносин керівників підприємства з ключовими представниками громади. Чим більше менеджери підприємства спілкуються з представниками громадськості, тим краще.

Репутація підприємства на місцевому рівні формується відповідно до ставлення до нього ключових представників та груп територіальної громади. Важливою є регулярне оцінювання репутації підприємства та відслідковування її змін.

Для забезпечення якості отриманої інформації про потреби місцевої громади члени робочої групи повинні проводити анкетування та особисті інтерв'ю із представниками різних секторів – органів влади, бізнесу, некомерційних організацій, засобів масової інформації. Всі види охарактеризованої вище якісної інформації зводяться до відповідей на такі запитання:

- 1) характеристика відносин господарюючих суб'єктів, влади, некомерційних організацій та засобів масової інформації;
- 2) бажання спільно працювати;
- 3) досвід взаємодії (як позитивний, так і негативний);
- 4) які саме умови впливають на взаємовідносини?
- 5) взаємовідносини всередині секторів, які досліджуються;
- 6) досвід розв'язання соціальних проблем;
- 7) бачення щодо розподілу відповідальності;
- 8) відповідно розподіл функцій;
- 9) рівень особистої залученості опитуваного у розв'язання проблем;
- 10) готовність взяти відповідальність;

- 11) характеристика внутрішньої системи розв'язання соціальних проблем всередині організації;
- 12) які мотиви долучення до вирішення проблем місцевої громади?
- 13) які умови впливають на рівень участі у справах громади?
- 14) бачення можливих шляхів розв'язання соціальних проблем [2, с.196].

Важливо у процесі встановлення потреб стейкхолдерів налагодити ефективний зв'язок з ними. Необхідно розуміти, що різні зацікавлені особи можуть мати різні цінності й мету, які не завжди співпадають із цілями й цінностями підприємства чи організації. Тому у процесі дослідження для підприємства важливо чітко визначити свої цілі й цінності й порівняти їх з інтересами зацікавлених сторін. У цьому випадку підприємство має взяти до уваги інтереси всіх стейкхолдерів у процесах бізнес-планування й стратегічної діяльності. Такий підхід сприятиме зростанню доданої вартості для споживачів, працівників і власників. Вважаючи всі суспільні інститути стейкхолдерами і беручи до уваги замкненість суспільної системи, бачимо, що відповідальність розподіляється між зацікавленими особами й підприємством, тому що зацікавленість у результатах діяльності господарюючої структури передбачає деякий рівень відповідальності. Таким чином можна досягти ефективної взаємодії підприємств та місцевих громад. Тобто виявлятиметься синергетичний ефект як у діяльності підприємства, так і для суспільства.

Стратегічна інформація необхідна для аналізу ситуації та розроблення стратегії. Вона сфокусована у двох важливих напрямках: можливості та загрози. Це – дві останні частини SWOT-аналізу, які доповнюють вже сформовані сильні та слабкі сторони, інформація для котрих може бути використана із фактичної та якісної частини аналізу. Та все ж встановленню загроз приділяється окрема увага.

Серед основних загроз діяльності підприємства виділяють таких два основних їх типи – перешкоджання безпосередній діяльності та відсутність дозволу на діяльність. У світовій практиці під категорією «licence to operate» розуміють не лише юридичне право господарюючої структури здійснювати діяльність, а й позитивне ставлення, не перешкоджання функціонуванню підприємства з боку місцевої громади [2, с.198].

Можливості бізнесу та місцевих громад перебувають у безпосередній взаємозалежності. Важливо розуміти, що добре спланована співпраця господарюючої структури та місцевої громади забезпечує відповідну віддачу обом сторонам.

*Етап встановлення спільних цілей.* Стратегія соціальної відповідальності підприємства, спрямована на комплексне покращення рівня комфорту проживання та відпочинку працівників підприємства та інших членів місцевої громади, як доводить практика, сприяє досягненню таких цілей:

- покращенню загальної репутації підприємства на території функціонування;
- формуванню позитивного іміджу підприємства, створенню чи підтримці репутації одного з кращих роботодавців у регіоні;
- формуванню кваліфікованого та мотивованого кадрового резерву молодих спеціалістів;
- підвищенню продуктивності праці через додаткову мотивацію висококваліфікованого та компетентного персоналу підприємства;
- налагодженню стійких взаємовідносин з представницькими органами місцевих громад;
- досягненню довготермінової сталості у розвитку підприємства;
- збільшенню інвестиційної привабливості підприємства.

*Етап розроблення проектів та програм.* Плануючи розроблення проектів чи програм соціальної відповідальності перед місцевою громадою члени робочої групи за безпосередньої участі залучених експертів можуть вибрати один із таких способів регламентації їхніх спільних дій:

~ угоду про соціальне партнерство – відкритий та прозорий документ, який регламентує взаємовідносини підприємства та місцевої влади. Цей документ визначає принципи й механізми взаємовідносин підприємства з місцевою адміністрацією, вказує розміри та об'єкти спрямування соціальної допомоги. Зазначена угода виконує дуже важливу для сучасних українських реалій функцію детінізації взаємовідносин бізнесу та влади;

~ комплексну програму соціально-економічного розвитку території розташування підприємства – це не лише матеріальний (фінансовий), а й менеджерський та інтелектуальний внесок господарюючої структури у ресурсне забезпечення стратегічних програм (планів) розвитку місцевих громад, що, у свою чергу, певною мірою сприяє сталості цього розвитку;

~ підвищення ефективності фінансування окремих напрямків соціальної сфери, що передбачає участь компанії в розробленні пропозицій з оптимізації роботи окремих закладів (наприклад, освіти чи охорони здоров'я). Така участь підприємства вимагає залучення зовнішніх експертів;

~ формування бюджету соціальної сфери передбачає проведення семінарів підприємствами – структурними підрозділами ТРГС для представників органів місцевої влади, на яких розглядаються можливості впровадження інноваційних механізмів проектної діяльності та зниження адміністративних витрат закладів соціальної сфери. На наступному етапі підприємства сприяють введенню обраних механізмів проектної діяльності та конкурсного фінансування у практику діяльності органів місцевого самоврядування.

Відмінності, які притаманні стратегічним планам розвитку підприємств, порівняно зі стратегіями місцевих громад явно не на користь перших. Тому для підприємств важливо при розробленні та реалізації стратегії соціальної відповідальності відійти від звичної практики внесення елемента комерційної таємниці до загальної стратегії підприємства, враховуючи те, що на даному етапі розвитку взаємовідносин між компаніями НАК «Нафтогаз України» та обласними органами місцевого самоврядування запропоновано формалізувати взаємодію підприємств – відокремлених структурних підрозділів та органів управління сільськими, селищними та міськими радами через комплексну програму соціально-економічного розвитку території.

*Етап реалізації стратегії соціальної відповідальності.* Партнерський підхід до вирішення соціальних проблем території функціонування підприємства та, відповідно, реалізації СВ, дає змогу:

- 1) оптимізувати витрати підприємств і місцевих органів влади;
- 2) розподілити відповідальність за вирішення проблем між усіма учасниками процесу;
- 3) ефективніше реалізовувати проекти, в тому числі через, подвійний контроль – з боку місцевих органів управління та підприємств.

Такий партнерський підхід може реалізовуватись, не лише через надання фінансової допомоги підприємствам у вирішенні проблем місцевих громад, а й через методологічну та консультаційну допомогу. Відповідно, такий підхід забезпечує збалансування інтересів підприємств та громад, що припиняє потік безсистемних і нескінченних вимог та запитів, неможливість задоволення яких негативно позначається на іміджі підприємства й призводить до наростання сили протестного впливу.



## Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання

Функціонування вертикально інтегрованих нафтових компаній характеризується ускладненням процесу управління через те, що підрозділи ТРГС є складними структурами, часто із трансрегіональним розміщенням підприємств та організацій, займаються специфічними видами бізнесу (одні – основним виробничим процесом (наприклад, видобутком нафти і газу), інші – допоміжними, обслуговуючими процесами, а деколи – і зовсім непрофільним бізнесом) тощо. Така різноманітність елементів призводить до ускладнення процесів консолідації діяльності складноструктурних нафтових компаній і змушує їх керівництво шукати шляхи вироблення єдиних принципів управління [3].

Етап	Підходи до управління	Часовий горизонт	Органи (інструменти) управління	Механізм реалізації
I-ий	Разова безсистемна підтримка окремих об'єктів чи цільових заходів	Відсутній	Відсутні. Відповідно, немає єдиних механізмів управління і контролю ефективності заходів, що реалізуються	Суб'єктивний вибір проектів і благоотримувачів
II-ий	Протоколи про соціальне партнерство між підприємством та органами управління громадою	Від 1 до 5 років	Робоча група на підприємстві із залученням експертів з органів управління місцевою громадою	Окремі програми соціального партнерства
III-ий	Декларація соціального партнерства всіх підприємств ТРГС та органів управління місцевими громадами, на території яких вони функціонують, відкрита для приєднання інших підприємств	Від 5 до 10 років	Координаційний комітет на рівні ТРГС, який управляє діяльністю робочих груп підприємств	Спільні стратегічні плати розвитку

**Рисунок 2.** Еволюція соціально відповідального партнерства між підприємствами та місцевими громадами

Джерело: складено автором

**Figure 2.** The evolution of socially responsible partnerships between businesses and local communities  
Source: compiled by the author

Необхідність координації діяльності у сфері соціальної відповідальності не є винятком. Для ефективної реалізації зазначеної концепції трансрегіональної господарюючої структурою важливим є створення загальної системи управління СВ, яка б була впроваджена на всіх відокремлених підприємствах та організаціях через відповідний механізм. Побудова механізму управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу повинна бути узгоджена із рядом міжнародних стандартів. Водночас, для підвищення дієвості механізму управління необхідним є розроблення та впровадження єдиного галузевого стандарту із реалізації соціальної відповідальності перед місцевими громадами. Важливо, щоб контроль за реалізацією цього стандарту здійснювався на державному, регіональному та рівні окремого підприємства (корпоративному), а також необхідно встановити відповідність між прийнятою у компаніях та на підприємствах політикою і положеннями галузевого стандарту.

Узагальнюючи викладене вище, вважаємо за доцільне сформулювати принципи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління соціальною відповідальністю:

1. Цілеспрямованість – управління СВ підприємства повинно бути зорієнтоване на довготермінову перспективу, на створення системи управлінських рішень, які сприятимуть досягненню не лише цілей у сфері соціальної відповідальності, а й загальної мети діяльності господарюючої структури.

2. Безперервність – взаємовідносини між об'єктом і суб'єктом управління СВ повинні характеризуватися постійною динамікою, оскільки необхідною є постійна адаптація до вимог зовнішнього середовища, забезпечуючи існування господарюючої структури у довготерміновій перспективі.

3. Обґрунтованість – теоретико-методичне обґрунтування форм і методів управління СВ вказує на необхідність застосування широкого спектра науково-методичних прийомів формування системи управління соціальною відповідальністю.

4. Комплексність – комплексний підхід до формування системи та розроблення механізму управління соціальною відповідальністю, який передбачає використання системного підходу, тобто таких заходів управління, які сприятимуть досягненню різних цілей відповідно до стратегічних напрямків розвитку підприємства.

5. Відповідність етапам управління – адекватна ситуації послідовність етапів управління передбачає використання відповідних інструментів. Тому важливо максимально врахувати специфіку ситуації, у якій знаходиться підприємство, щоб найефективніше використати відповідні методичні прийоми. Важливо усвідомлювати, що окремі етапи можуть здійснюватися паралельно, однак дотримання загальної спрямованості та системи зворотних зв'язків є загальним принципом, порушення якого призводить до негативних наслідків.

6. Циклічність управління СВ характеризується постійною відтворюваністю етапів менеджменту.

7. Неуніверсальність системи управління – важливо усвідомлювати, що сформувати універсальну систему управління для різних підприємств (навіть однієї галузі) неможливо. Однак універсальний характер мають принципи, методи, форми, інструменти тощо, унікальне поєднання яких менеджерами кожної окремої господарюючої структури дозволить досягти поставлених цілей.

8. Гнучкість – гнучка й адекватна реакція системи управління СВ на зміни у зовнішньому середовищі, що вимагає відповідних умінь, знань і навиків у менеджерів підприємства.

9. Результативність, яка передбачає обов'язкову орієнтацію системи управління соціальною відповідальністю на досягнення конкретних цілей та відповідних

результатів. Як уже зазначалося, вони можуть характеризуватися різними показниками: економічними, соціальними тощо.

З нашої точки зору, управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу повинно відбуватися відповідно до викладених вище принципів.

**Висновки.** Добре організований процес управління соціальною відповідальністю нафтогазових підприємств, який представлений запропонованими етапами, дозволить досягти позитивних результатів діяльності у зазначеній сфері. При цьому кожна окрема господарююча структура повинна ефективно взаємодіяти зі своїми стейкхолдерами, що дозволить досягти синергічного ефекту в межах загальної стратегії ТРГС.

Крім реалізації організаційних заходів відповідно до запропонованих рекомендацій, також доцільно впроваджувати інструментарій нефінансової звітності з єдиною загальноприйнятою у компанії схемою на рівні підприємств. Відсутність нефінансового звіту практично зводить зусилля підприємств у сфері соціальної відповідальності нанівець, оскільки соціальний звіт є ключовим елементом управління КСВ.

**Conclusions.** So, recommendations to well organized process of social responsibility management at oil and gas enterprises are represented. It helps to achieve positive performance in this area. Each individual business unit must effectively communicate with its stakeholders, thus achieving the synergistic effect within the overall strategy TREE.

Also it is very important to use such tools as non-financial reporting generally accepted in the sole of the scheme at the enterprise level. The absence of non-financial report virtually reduces the efforts of enterprises in the social responsibility into nothing as social report is a key element of CSR management.

### Використана література

1. Трансрегіональні корпоративні структури і регіональна економіка: умови ефективної взаємодії та співпраці [Text] / М.В. Палійчук, В.В. Шкварилук, В.В. Попович, Р.Т. Мацьків // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. – 2009. – № 2(20). – С.5–11.
2. Туркин, С. Бизнес в местном сообществе: выгоды, примеры, советы [Електронний ресурс] / С. Туркин // Управление компанией. – 2004. – №9. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-9/14.shtml>
3. Левченко, Г. Вертикальна інтеграція в нафтовій галузі України [Text] / Г. Левченко // Економіст. – 2005. – №5. – С.46–51.

*Отримано 23.03.2015*