
УДК 005.334:005.35:005.21
JEL Classification: M14, L10, Q01
DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.07

Н. В. ОВСІЄНКО,
кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад Європейський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>
e-mail: nataliia.ovsienko@e-u.edu.ua

А. О. КОЗИНЕЦЬ,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
завідувач навчальної частини,
Приватний вищий навчальний заклад Європейський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>
e-mail: anatoliy.kozinets@e-u.edu.ua

Управління ризиками соціально відповідальної діяльності як чинник стратегічного управління конкурентоспроможністю

Впровадження соціально відповідальних практик супроводжується різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на конкурентну позицію підприємства. За даними Європейської Комісії, лише 40% компаній мають систематизований підхід до управління ризиками корпоративної соціально відповідальної діяльності, що свідчить про існування значного розриву між декларуванням соціальної відповідальності та ефективним управлінням супутніми ризиками. Для українських підприємств проблема набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу. В статті обґрунтовано теоретико-методичні засади управління ризиками соціально відповідальної діяльності підприємства як чинника стратегічного управління конкурентоспроможністю. Проаналізовано основні види ризиків соціально відповідальної діяльності: репутаційні, фінансові, комплаєнс, операційні, стратегічні ризики та ризик гринвошингу. Розроблено класифікацію ризиків корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) із характеристикою можливих наслідків для конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано концептуальну модель управління ризиками соціально відповідальної діяльності в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка включає п'ять взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію ризиків, оцінювання ризиків, розроблення стратегій управління ризиками, впровадження заходів мінімізації та моніторинг ефективності. Досліджено вплив цифрової трансформації на процеси

© Н. В. Овсієнко, А. О. Козинець

управління ризиками КСВ, зокрема застосування технологій великих даних, штучного інтелекту та блокчейн. Ефективне управління ризиками КСВ створює додаткову цінність для стейкхолдерів та формує стійкі конкурентні переваги завдяки підвищенню довіри, зниженню волатильності результатів діяльності та формуванню організаційних здібностей. Компанії з проактивним підходом демонструють на 23% вищу лояльність клієнтів, на 18% кращі фінансові результати та на 31% нижчу волатильність ціни акцій порівняно з конкурентами.

Ключові слова: антикризове управління, корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, стейкхолдери, конкурентні переваги.

N. V. OVSIENKO,

PhD in Economics,

*Head of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Educational Institution European University,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

e-mail: nataliia.ovsienko@e-u.edu.ua

A. O. KOZYNETS,

*Postgraduate Student of the Department of Management and Marketing,
Head of Academic Department,*

Private Higher Educational Institution European University,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

e-mail: anatoliy.kozynets@e-u.edu.ua

Risk Management of Socially Responsible Activities: a Factor of Strategic Competitiveness Management

Implementation of socially responsible practices comes with various risks affecting the competitive position of an enterprise. According to the European Commission, only 40% of companies have a systematic approach to managing corporate social responsibility risks, indicating a significant gap between declaring social responsibility and effective management of associated risks. For Ukrainian enterprises, the problem becomes particularly relevant in the context of European integration processes and the need to adapt to international business standards. The article substantiates the theoretical and methodological foundations of managing the risks of socially responsible enterprise activities as a factor in strategic competitiveness management. The main types of risks in socially responsible activities were analyzed: reputational, financial, compliance, operational, strategic risks, and the risk of greenwashing. A classification of corporate social responsibility (CSR) risks was developed with a description of possible consequences for enterprise competitiveness. A conceptual model for managing the risks of socially responsible activities in the strategic competitiveness management system is proposed, which includes five interconnected stages: risk identification, risk assessment, development of risk management strategies,

implementation of mitigation measures, and effectiveness monitoring. The impact of digital transformation on CSR risk management processes was examined, particularly the application of big data technologies, artificial intelligence, and blockchain. Effective CSR risk management creates additional value for stakeholders and forms sustainable competitive advantages through increased trust, reduced volatility of performance results, and the formation of organizational capabilities. Companies with a proactive approach demonstrate 23% higher customer loyalty, 18% better financial results, and 31% lower stock price volatility compared to competitors.

Keywords: *crisis management, corporate social responsibility, enterprise competitiveness, strategic management, stakeholders, competitive advantages.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби підприємства змушені шукати нові джерела конкурентних переваг. Одним із таких джерел стала корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка перетворилася з добровільної ініціативи на стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю. Однак впровадження соціально відповідальних практик супроводжується різноманітними ризиками, які можуть не лише знизити ефективність КСВ-ініціатив, а й негативно вплинути на загальну конкурентну позицію підприємства.

За даними Європейської комісії, понад 70% європейських компаній інтегрували принципи соціальної відповідальності у бізнес-стратегію, проте лише 40% мають систематизований підхід до управління ризиками, пов'язаними з КСВ-діяльністю [1]. Це свідчить про існування значного розриву між декларуванням соціальної відповідальності та ефективним управлінням супутніми ризиками.

Для українських підприємств проблема набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів і необхідності адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Впровадження Директиви ЄС 2022/2464 щодо звітності про корпоративний сталий розвиток вимагає від компаній не лише демонструвати соціальну відповідальність, а й ефективно управляти ризиками в цій сфері [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на конкурентоспроможність підприємств знайшла відображення у працях багатьох науковців. Теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю дослідили Н. Євтушенко, Н. Дрокіна [3], О. Кузьмін, С. Князь, М. Топорко [4]. Питання корпоративної соціальної відповідальності розглянули А. Колот, О. Грішнова [5], Н. Супрун [6]. Авторами обґрунтовано, що КСВ може створювати додаткову цінність для стейкхолдерів і формувати стійкі конкурентні переваги. Управління ризиками в контексті бізнес-діяльності висвітлили В. Вітлінський, Г. Великоіваненко [7], Н. Внукова, В. Смоляк [8]. Окремі аспекти взаємозв'язку між КСВ та управлінням ризиками розглянув Дж. Елкінгтон [9]

і запропонував концепцію потрійного критерію (Triple Bottom Line). Репутаційні ризики соціально відповідальної діяльності дослідили Д. Вілер, Б. Колберт, Е. Фріман [10].

Незважаючи на значну кількість досліджень, комплексний підхід до управління ризиками соціально відповідальної діяльності як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю залишається недостатньо розробленим. Потребують подальшого дослідження механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків КСВ-діяльності в контексті забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Мета статті – обґрунтувати теоретико-методичні засади управління ризиками соціально відповідальної діяльності підприємства як чинника стратегічного управління конкурентоспроможністю; запропонувати практичні рекомендації щодо інтеграції ризик-менеджменту КСВ у загальну систему стратегічного управління.

Для досягнення мети вирішено такі завдання: систематизувати види ризиків соціально відповідальної діяльності; дослідити вплив ризиків КСВ на конкурентоспроможність підприємства; розробити концептуальну модель управління ризиками соціально відповідальної діяльності в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Виклад основного матеріалу. Сучасна парадигма стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-модель підприємства. Однак реалізація соціально відповідальних ініціатив супроводжується специфічними ризиками, які можуть суттєво вплинути на досягнення стратегічних цілей організації.

Під ризиками соціально відповідальної діяльності слід розуміти ймовірність виникнення негативних наслідків від впровадження або невпровадження КСВ-практик, що можуть призвести до погіршення конкурентної позиції та репутації підприємства, фінансових втрат. Класифікацію ризиків соціально відповідальної діяльності наведено в табл.

Таблиця 1

Класифікація ризиків соціально відповідальної діяльності підприємства

Вид ризику	Характеристика	Можливі наслідки
Репутаційний ризик	Ризик втрати довіри стейкхолдерів через невідповідність заявлених КСВ-цінностей реальним діям	Зниження лояльності клієнтів, відтік інвесторів, негативний медіа-імідж
Фінансовий ризик	Ризик перевищення витрат на КСВ-ініціативи над отриманими вигодами	Зниження прибутковості, недостатність ресурсів для розвитку
Комплаєнс-ризик	Ризик невідповідності діяльності підприємства регуляторним вимогам у сфері КСВ	Штрафи, судові позови, втрата ліцензій

Операційний ризик	Ризик порушення бізнес-процесів через впровадження КСВ-практик	Зниження ефективності, збої в ланцюгах поставок
Стратегічний ризик	Ризик невідповідності КСВ-стратегії загальній бізнес-стратегії	Розпорошення ресурсів, втрата фокусу на ключових цілях
Ризик гринвошингу	Ризик звинувачення у введенні стейкхолдерів у оману щодо масштабів КСВ-діяльності	Судові позови, бойкоти, регуляторні санкції

Джерело: розроблено авторами на основі [5, 9, 11]

Репутаційний ризик є одним із найбільш критичних для підприємств, оскільки репутація є нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Дослідження показують, що 63% ринкової вартості компанії визначається її репутацією, тоді як витрати на її відновлення після репутаційної кризи можуть перевищувати початкові інвестиції в КСВ у 5–10 разів [11].

Фінансові ризики пов'язані з необхідністю значних інвестицій у соціально відповідальні проекти без гарантії швидкої віддачі. За оцінками експертів, середній термін окупності КСВ-інвестицій становить 3–5 років, що створює напругу у фінансовому плануванні, особливо для малих і середніх підприємств [4].

Компласнс-ризиками набувають особливої актуальності у зв'язку з посиленням регулювання в сфері КСВ. Впровадження в ЄС обов'язкової звітності про сталий розвиток і директиви про належну обачність у ланцюгах поставок створює нові виклики для компаній, які працюють на європейських ринках [2].

Взаємозв'язок між управлінням ризиками соціально відповідальної діяльності та стратегічним управлінням конкурентоспроможністю можна представити крізь призму моделі створення цінності. Ефективне управління ризиками КСВ дає змогу підприємству створювати додаткову цінність для стейкхолдерів, яка перетворюється на конкурентні переваги.

Концептуальна модель управління ризиками соціально відповідальної діяльності в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю включає п'ять взаємопов'язаних етапів (рис.).

Перший етап передбачає систематичну ідентифікацію ризиків соціально відповідальної діяльності на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для цього можуть використовуватися методи, як-то SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів, сценарне планування, експертні оцінки [7].

На другому етапі здійснюється кількісне та якісне оцінювання виявлених ризиків за критеріями ймовірності настання та потенційного впливу на конкурентоспроможність. Результатом оцінювання є матриця ризиків, яка дозволяє пріоритизувати зусилля з управління ризиками.

Третій етап передбачає розроблення стратегій управління кожним ідентифікованим ризиком. Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000 можливі чотири базові стратегії: уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику та прийняття ризику [12]. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня ризику та доступних ресурсів підприємства.

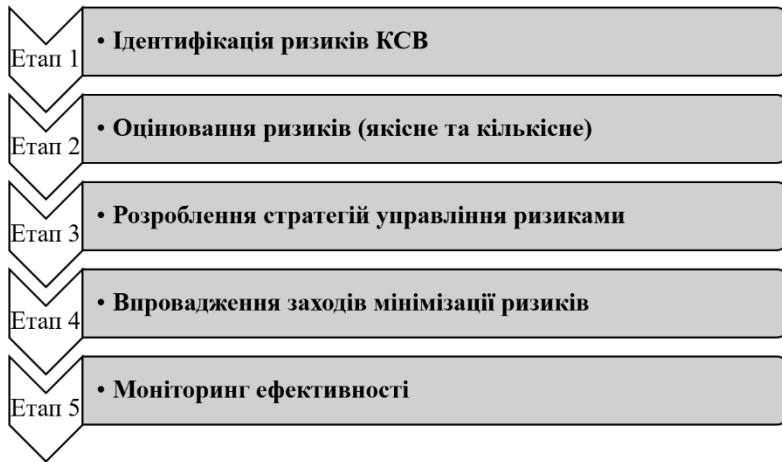


Рис. Концептуальна модель управління ризиками соціально відповідальної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Четвертий етап включає впровадження конкретних заходів мінімізації ризиків, які можуть мати превентивний або коригувальний характер. До превентивних заходів належать: розроблення кодексу етичної поведінки, впровадження систем управління якістю та екологічного менеджменту, навчання персоналу, створення систем внутрішнього контролю [6].

П'ятий етап передбачає постійний моніторинг ефективності системи управління ризиками КСВ та її коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для цього необхідно розробити систему ключових показників ефективності, які дадуть змогу відстежувати динаміку ризиків та ефективність заходів з їх мінімізації.

Практична реалізація запропонованої моделі потребує інтеграції управління ризиками КСВ у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це передбачає створення міжфункціональної команди, яка включатиме представників підрозділів стратегічного планування, управління ризиками, КСВ і ключових операційних підрозділів.

Важливим аспектом є формування культури проактивного управління ризиками, яка передбачає не лише реагування на виявлені загрози, а й постійний пошук можливостей для підвищення ефективності КСВ-діяльності. Дослідження показують, що компанії з проактивним підходом до управління ризиками КСВ демонструють на 23% вищу лояльність клієнтів і на 18% кращі фінансові результати порівняно з конкурентами [3].

Особливу увагу слід приділити управлінню ризиком гринвошингу, який став однією з найбільш актуальних загроз для бізнесу в останні роки. За даними Європейської комісії, понад 50% екологічних заяв компаній є перебільшеними або неточними [13]. Для мінімізації цього ризику необхідно

забезпечити прозорість і верифікованість КСВ-звітності, використовувати міжнародні стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD), залучати незалежних аудиторів для перевірки нефінансової звітності.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для управління ризиками соціально відповідальної діяльності. Впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту та блокчейн дає змогу автоматизувати процеси моніторингу ризиків, підвищити прозорість ланцюгів поставок, забезпечити верифікованість КСВ-даних [8].

Наприклад, застосування блокчейн-технологій в управлінні ланцюгами поставок дає змогу відстежувати походження сировини та умови її видобутку, що мінімізує ризики порушення прав людини та екологічних стандартів. Використання штучного інтелекту для аналізу соціальних медіа та новинних джерел уможливує оперативне виявлення репутаційних загроз і реакцію на них.

Впровадження системи управління ризиками КСВ безпосередньо впливає на ключові чинники конкурентоспроможності підприємства. По-перше, зниження ризиків підвищує довіру з боку стейхолдерів, що трансформується у лояльність клієнтів, залучення інвестицій та здатність утримувати кваліфікований персонал. По-друге, проактивне управління ризиками знижує ймовірність фінансових втрат, пов'язаних зі штрафами, судовими позовами або репутаційними кризами. По-третє, систематичний підхід до управління ризиками КСВ формує організаційні здібності, які є джерелом стійких конкурентних переваг [4].

Дослідження показує, що підприємства з ефективною системою управління ризиками КСВ мають на 31% нижчу волатильність ціни акцій та на 27% вищу інвестиційну привабливість порівняно з компаніями, які не приділяють достатньої уваги цим питанням [11]. Це підтверджує гіпотезу про те, що управління ризиками соціально відповідальної діяльності є важливим чинником стратегічного управління конкурентоспроможністю в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави для низки висновків.

1. Управління ризиками соціально відповідальної діяльності є невід'ємною складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Ігнорування або неефективне управління цими ризиками може призвести до значних фінансових втрат, репутаційних криз і втрати конкурентних позицій.

2. Ризики соціально відповідальної діяльності мають специфічний характер і потребують комплексного підходу до управління. Запропонована класифікація ризиків КСВ включає репутаційні, фінансові, комплаєнс, операційні, стратегічні ризики та ризик гринвошингу, кожен з яких потребує специфічних інструментів управління.

3. Розроблена концептуальна модель управління ризиками соціально відповідальної діяльності включає п'ять етапів: ідентифікацію ризиків, оцінювання ризиків, розроблення стратегій управління, впровадження заходів мінімізації та моніторинг ефективності. Практична реалізація моделі

потребує інтеграції управління ризиками КСВ у загальну систему стратегічного управління підприємством.

4. Ефективне управління ризиками КСВ створює додаткову цінність для стейкхолдерів і формує стійкі конкурентні переваги завдяки підвищенню довіри, зниженню волатильності результатів діяльності та формуванню організаційних здібностей. Емпіричні дані свідчать, що компанії з проактивним підходом до управління ризиками КСВ демонструють кращі фінансові результати та вищу інвестиційну привабливість.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих методик управління ризиками соціально відповідальної діяльності, дослідженням впливу цифровізації на процеси управління ризиками КСВ, а також з емпіричним тестуванням запропонованої концептуальної моделі на прикладі українських підприємств різних галузей. Особливої уваги потребує дослідження управління ризиками КСВ в умовах глобальних викликів, як-то зміна клімату, пандемії та геополітична нестабільність.

Список використаних джерел

1. European Commission. Corporate sustainability reporting. 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting_en
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council on corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322. P. 15–80.
3. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: 10.32782/2224-6282/156-23
4. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Топорко М. А. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика менеджменту. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 324 с.
5. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2019. 456 с.
6. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «EUROPE-2020»). *Соціальна політика*. 2013. № 2 (45). С. 163–175.
7. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Базові принципи формування ефективної системи управління ризиками. *Фінанси України*. 2005. № 11. С. 80–85.
9. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. No. 2. P. 90–100. DOI: 10.2307/41165746
10. Wheeler D., Colbert B., Freeman R. E. Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*. 2003. Vol. 28. No. 3. DOI: 10.1177/030630700302800301
11. Weber O., Scholz R. W., Michalik G. Incorporating Sustainability Criteria into Credit Risk Management. *Business Strategy and the Environment*. 2010. Vol. 19. No. 1. P. 39–50. DOI: 10.1002/bse.636

12. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p.

13. European Commission. Screening of websites for ‘greenwashing’: half of green claims lack evidence. 2021. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269

References

1. European Commission. Corporate sustainability reporting. 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting_en

2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council on corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*, L 322, 15–80.

3. Yevtushenko, N. O., & Drokina, N. I. (2020). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychni aspekty [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 156, 129–135. DOI: 10.32782/2224-6282/156-23 [in Ukrainian].

4. Kuzmin, O. Ye., Kniaz, S. V., & Toporko, M. A. (2020). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: teoriia ta praktyka menedzhmentu [The competitiveness of business enterprise: theory and practice of management]*. Lviv Politechnika Publisher [in Ukrainian].

5. Kolot, A. M., & Hrishnova, O. A. (2019) *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoriia, metodolohiia, praktyka [The social responsibility of business: theory, methodology, practice]*. Kyiv National Economic University [in Ukrainian].

6. Suprun, N. A. (2013). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk sotsialnoho zaluchennia (v konteksti tsilei stratehii “EUROPE-2020”) [Corporate social responsibility and social inclusive (in the context of the objectives of the strategy “EUROPE-2020”)]. *Sotsialna polityka – Social Policy*, 2 (45), 163–175 [in Ukrainian].

7. Vitlinskyi, V. V., & Velykoivanenko, H. I. (2004). *Ryzykolojiia v ekonomitsi ta pidpriemnytsvi [Riskology in the economics and entrepreneurship]*. Kyiv National Economic University [in Ukrainian].

8. Vnukova, N. M., & Smoliak, V. A. (2005). Bazovi pryntsypy formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia ryzykamy [Basic principles of forming an effective risk management system]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 11, 80–85 [in Ukrainian].

9. Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2). 90–100. DOI: 10.2307/41165746

10. Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 237–254. DOI: 10.1177/030630700302800301

11. Weber, O., Scholz, R. W., & Michalik, G. (2010). Incorporating Sustainability Criteria into Credit Risk Management. *Business Strategy and the Environment*, 19 (1), P. 39–50. DOI: 10.1002/bse.636

12. International Organization for Standardization (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva.

13. European Commission. Screening of websites for ‘greenwashing’: half of green claims lack evidence. 2021. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269

Посилання на статтю:

Овсієнко Н. В., Козинець А. О. Управління ризиками соціально відповідальної діяльності як чинник стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2024. № 3–4. С. 77 – 86. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.07

Link to the article:

Ovsienko, N. V., Kozynets, A. O. (2024) Upravlinnia ryzykamy sotsialno vidpovidalnoi diialnosti yak chynnyk stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu [Risk Management of Socially Responsible Activities: a Factor of Strategic Competitiveness Management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3–4, 77 – 86. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.07