

ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ IR JOS INICIATYVŲ DIEGIMO KLIŪTYS SMULKIOJO IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE

Rima Česynienė

rima.cesyniene@ef.vu.lt

Vilniaus universitetas, Vadybos katedra

Marina Neverkevič

marina.neverkevic@ef.vu.lt

*Vilniaus universiteto magistrantė,
personalo vadybos magistrantūros programa*

1. Įvadas

Įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) idėja, kuria grindžiamas 1999 m. pasaulinis susitarimas, dar tik skinasi kelią Lietuvos įmonėse, o klestinčios Vakarų šalių įmonės kasdien demonstruoja naujas socialiai atsakingo verslo iniciatyvas, savo veiklą grįsdamos aplinkosaugos, skaidrumo, personalo ugdymo ir kitais naujojo bendrabūvio kūrimo principais. ĮSA didina įmonių vertę įvairiais aspektais: padeda sumažinti išlaidas, pritraukti daugiau investicijų, veiksmingiau spręsti restruktūrizavimo klausimus, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus. Nuoseklus ĮSA skatinimas gali padėti spręsti tokias problemas kaip masinė emigracija, aplinkos užterštumas, geresnio šalies įvaizdžio formavimas.

Nors dažnai teigiama, kad ĮSA koncepcija yra stambiųjų įmonių varomoji jėga, socialinės atsakomybės praktika egzistuoja ir smulkiojo bei vidutinio verslo (toliau – SVV) įmonėse, susidurdama čia, iš vienos pusės, su augančiu objektyviu poreikiu, iš kitos pusės, su subjektyviu jos svarbos nesuvokimu. Esant tokiai situacijai išryškėja *mokslinė problema*: šių objektyvių poreikių ir subjektyvių vadovų nuostatų, jog ĮSA iniciatyvų diegimas – tai „prabanga“, kurią gali sau leisti tik didelės įmonės, nesutapimas. Pagrindinis šio *straipsnio tikslas* – išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimo kliūtis smulkiojo bei vidutinio verslo įmonėse.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, empirinis tyrimas, matematinė statistinė tyrimo rezultatų analizė.

ĮSA idėjos Lietuvoje kol kas menkai atsispindėjo sisteminiuose moksliniuose tyrimuose, nors pastaruoju metu publikacijų skaičius šiais klausimais yra išaugęs. ĮSA problemas nagrinėja: N. Vasiljevienė (Gruževskis *et al.* 2006), A. Vasiljevas (Vasiljevas, Pučėtaitė 2005), V. Juščius ir V. Snieška (2008), D. Bernatonytė, R. Vilkė ir E. Keizerienė (2009). Įvairiais aspektais įmonių socialinės atsakomybės problemos minimos moksliniuose darbuose: R. Čiegio (2003; Čiegis *et al.* 2009), R. Čiegio ir D. Gineitienės (Čiegis, Gineitiene 2008), V. Grybaitės ir M. Tvaronavičienės (2008), K. Kriščiūno ir J. Grėblikaitės (2007), G. Lapinskienės ir M. Tvaronavičienės (2009), J. Ruževičiaus ir D. Serafino (2006), M. Schieg (2009), K. Tafel-Viia ir R. Alas (2009).

2. Įmonių socialinė atsakomybė: samprata ir jos iniciatyvų diegimo teigiami bei neigiami aspektai

Mokslinių publikacijų analizė rodo, kad dar nesutarta dėl vieno visuotinai pripažintino ĮSA apibrėžimo, be to, įvairių autorių pateikiamuose apibrėžimuose dažnai akcentuojami skirtingi aspektai: santykiai su darbuotojais, verslo ir valdžios atstovais, aplinkosaugos, finansinės, etinės problemos. Tokią situaciją iš dalies paaiškina aplinkybė, kad daugelyje užsienio ir Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos programose dėstomi dalykai, kurių pavadinimai traktuojami kaip sinonimai: „Verslas ir visuomenė“, „ĮSA ir verslo etika“ (*Corporate social responsibility & Business ethics*), „Verslo etika“, „Socialinė verslininkystė“ (*Social entrepreneurship*), „Vertybėmis grįsta vadyba“ (*Values aware management*), „Vertybių vadyba“, „Korporatyvinės vertybės“ (*Corporate values*), „Atsakinga lyderystė“ (*Responsible leadership*) ir pan. Lietuvių autorių darbuose galima rasti vienas kitą papildančių šios sąvokos apibrėžimų:

Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis (Gruževskis *et al.* 2006).

Įmonių socialinė atsakomybė yra darnaus vystymosi principų praktinis taikymas savo veikloje (Kleinaitė 2007).

Įmonių socialinė atsakomybė yra savanoriškas, įstatymų nenulemtas verslo organizacijų įsipareigojimas visose savo veiklos srityse atsižvelgti ir derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, savo bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais (Grundey 2008).

Socialiai atsakingas verslas yra įmonės indėlis į darnią plėtrą, t. y. ekonomikos augimą, socialinį vystymąsi ir aplinkosaugą (Bernatonytė *et al.* 2009).

ĮSA apibrėžimo požymių galima pastebėti teisiniuose dokumentuose. Sutartyje dėl Europos Sąjungos Konstitucijos (2004 m.) atkreipiamas dėmesys, kad ES siekia užtikrinti valstybėse narėse darnią plėtrą, pagrįstą konkurencinga socialine rinkos ekonomika, siekiant visiško užimtumo ir socialinės pažangos.

Pateiktos ĮSA sampratos leidžia teigti, kad požiūriai į ĮSA skirtingi, tačiau yra sąlyčio taškų. Įmonių socialinę atsakomybę būtų galima traktuoti kaip elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus, o santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais.

ĮSA iniciatyvų taikymo aktualumą šiuolaikiniame verslo pasaulyje pagrindžia I. Kleinaitė (2007) teigdama, jog verslo socialinės atsakomybės klausimai Vakarų Europoje yra gvildenami ne vieną dešimtmetį, tačiau šiuo metu jie yra itin aktualūs, ir permainos, kurios užtikrintų perėjimą prie darnios plėtros, tapo neginčijama būtinybe. Lyginant užsienio šalių ir Lietuvos patirtį ĮSA sferoje, galima pastebėti svarbių skirtumų. Pagrindinis veiksnys, skatinantis užsienio verslininkų atsakingą požiūrį, – vartotojų/visuomenės spaudimas. Lietuvos įmonėse tokio pobūdžio iniciatyvos dažniausiai yra skatinamos užsienio partnerių/motivinių įmonių. Tai rodo, jog Lietuvoje dar neveikia ĮSA koncepcijose aprašytas pagrindinis jos skatinimo mechanizmas – atsakas į atsakingų vartotojų reikalavimus (Gruževskis *et al.* 2006).

Literatūroje galima rasti pakankamai argumentų „už“, pagrindžiančių, kodėl verta į įmonės veiklą integruoti socialinės atsakomybės principus.

ĮSA nauda yra vertinama kaip daugialypė, aktuali visoms suinteresuotųjų grupėms:

- padeda mažinti išlaidas, taupiau naudojant išteklius;
- padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus;
- padeda gerinti įmonės įvaizdį visuomenėje;
- leidžia kurti naujus produktus;
- lengviau atveria naujas rinkas;
- mažina teisinę riziką ir draudimo išlaidas;
- padeda užtikrinti geresnę gyvenimo kokybę.

V. Juščius (2007) išskiria šiuos ĮSA privalumus:

- užtikrina grįžtamąjį ryšį tarp įmonės ir aplinkos;
- su suinteresuotomis grupėmis aptariant kylančius prieštaravimus, skatina ieškoti problemų sprendimo kelių;
- ilgam padidina įmonės darnios plėtros galimybes.

Be autorių, įvardijančių ĮSA iniciatyvų teikiamą naudą, yra ir kitaip galvojančių mokslininkų, kurie akcentuoja, kad šalia teigiamų egzistuoja ir neigiami šios iniciatyvos įgyvendinimo aspektai. Pavyzdžiui, D. M. Vyšniauskienė ir V. Kundrotas (1999) išsako tokius argumentus „prieš“ įmonės socialinę atsakomybę:

- organizacija turi siekti pelno, o vyriausybė spręsti socialines problemas;
- socialinė organizacijos veikla negali būti pamatuota;
- organizacija atsakinga už pelno maksimizavimą;
- socialinės atsakomybės sąnaudos yra per didelės ir pernelyg didina kainas;
- organizacijai trūksta įgūdžių, sprendžiant visuomenės socialines problemas;
- organizacija neturi pakankamo ryšio su visuomene, todėl negali spręsti jos problemų;
- visuomenė nepakankamai remia organizaciją, vykdančią socialinės atsakomybės programas.

Autoriai, pasisakantys „prieš“ ĮSA iniciatyvų diegimą, dažnai nurodo, jog jų įgyvendinimas didina įmonės sąnaudas, iškreipia pirminę verslo logiką – pelno siekimą, perduoda verslui per daug išpareigojimų ir pan. Tačiau jie pamiršta, kad ĮSA teikiama nauda ne visada yra pastebima trumpuoju laikotarpiu ir ĮSA – tai investicija, kuri gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą ilgoju laikotarpiu.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą apie ĮSA, pastebėtas diskutuotinas klausimas dėl ĮSA įgyvendinimo skirtingo dydžio, tipo bei kilmės įmonėse. Dažnai minima, jog ĮSA iniciatyvių diegimas būdingesnis didelėms įmonėms, kurių Lietuvoje nėra labai daug. O SVV įmonės dažniai sumenkina savo poveikį aplinkai, bendruomenei, kitoms įmonėms. Tyrimai rodo, kad jos socialinę atsakomybę vis dar sieja su labdara arba laiko viešųjų ryšių priemone, bet ne savo verslo strategijos dalimi. Užsienio patirtis rodo, kad ĮSA iniciatyvų taikymas smulkiose ir vidutinėse įmonėse yra tiek pat svarbus kaip ir didelėse, tik gali skirtis veiksmų mastas.

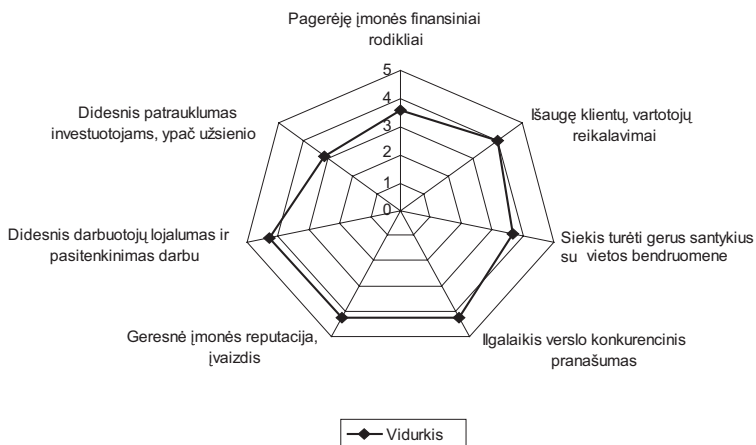
3. ĮSA iniciatyvų diegimo smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse tyrimai

ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas Lietuvoje yra atsidūręs situacijoje, kai visuomenė nėra pakankamai organizuota ginti savo interesus, valstybė neapsisprendusi,

organizuotos interesų grupės dalyvauja žaidime, kur „vienas laimi, kitas pralaimi“, o įmonės dėl besikeičiančių tarptautinių tendencijų imasi pavienių iniciatyvų. Tai patvirtina ir keletas tyrimų, atliktų Lietuvoje. 2007 m. buvo įgyvendintas Europos Komisijos finansuotas projektas „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių Baltijos šalyse“. Tyrimą atliko konsultacinė įmonė „EKT grupė“. Tyrimo duomenimis, 47 % smulkių ir vidutinių įmonių vadovų nebuvo žinomas socialinės atsakomybės terminas. Įmonės socialinės atsakomybės programas įgyvendino beveik 28 % SVV įmonių, o 63 % vadovų nurodė, kad iki šiol nėra įgyvendinę jokių įmonių socialinės atsakomybės programų. Tie, kurie vykdo savo veiklą pagal socialinės atsakomybės principus, nurodė, jog tai daro ilgiau nei trejus metus (tokių vadovų buvo 55 %).

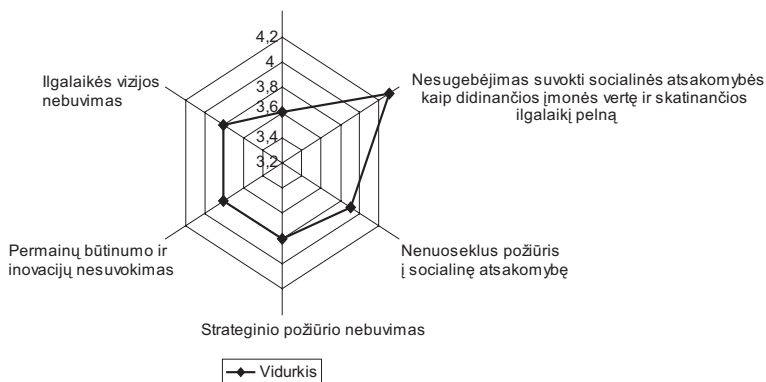
2005 m. Pasaulio banko atliktas panašus tyrimas leidžia spręsti apie įmonių vadovų ĮSA suvokimo lygį. Šio tyrimo duomenys parodė, jog vadovų ĮSA suvokimas skiriasi netgi priklausomai nuo šalies. Lietuvoje vadovai linkę manyti, jog pagrindinė ĮSA idėja yra veiklos skaidrumas, Latvijoje – suinteresuotų asmenų interesai, aplinkos apsauga, Estijoje – etiškas elgesys. Atlikti tyrimai atskleidė ir ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo kliūtis: ne visai sutvarkytas ĮSA teisinis reguliavimas (tai nurodė 42 % vadovų), socialiai atsakingos veiklos kaina (38 %), tai, kad ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas neužtikrina finansinės sėkmės (33 %).

Šio straipsnio autoriai tyrimo objektu neatsitiktinai pasirinko SVV įmones, nes remiantis LR statistikos departamento duomenimis jų Lietuvoje yra 26 %. Siekiant išsiaiškinti socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimo kliūtis, šių įmonių vadovams buvo išsiųsta 350 elektroninių anoniminių anketų, gauta užpildytų – 90. Apklausa parodė, kad dauguma respondentų (87 %) jau yra susidūrę su socialinės atsakomybės reiškiniu, tačiau traktuoja jį skirtingai: 25 % respondentų mano, kad tai – savarankiška verslo įmonės iniciatyva; 23 % galvoja, jog ĮSA yra įstatymais reglamentuojama veikla; 22 % teigia, kad tai – verslo investicijos į visuomeninius projektus ir tik maža dalis respondentų (5 %) mano, kad tai – labdara. Tyrimas parodė, kad vyravusi nuostata, jog ĮSA yra filantropinė veikla, pamažu nyksta, ją keičia adekvatus šio reiškinio suvokimas. Nurodydami veiksnius, skatinančius elgtis socialiai atsakingai (1 pav.), respondentai akcentavo dėl to padidėjusį darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą darbu (4,3 balo iš 5 galimų), geresnio įmonės įvaizdžio kūrimą bei verslo konkurencinio pranašumo didinimą (abu veiksniai įvertinti 4,2 balo), išaugusius vartotojų reikalavimus (4 balai). Mažiausią įvertinimą gavęs veiksnys – didesnis patrauklumas investuotojams (3,1 balo).



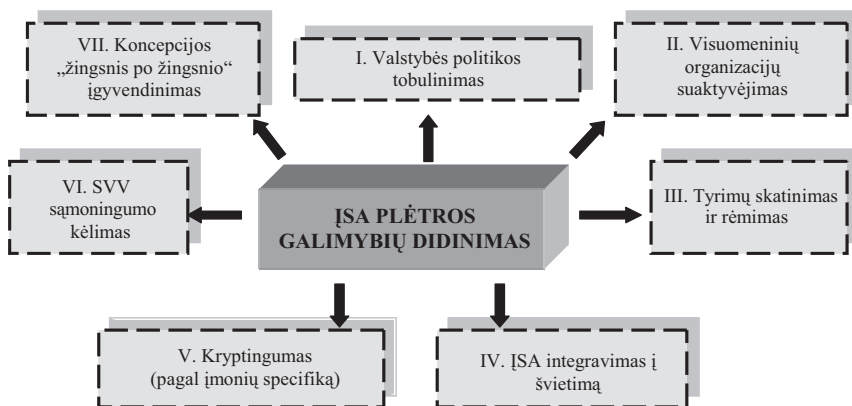
1 pav. Respondentų nuomonės apie ĮSA skatinančius veiksnius pasiskirstymas
Fig. 1. Distribution of respondents' opinion concerning factors stimulating social responsibility implementation in small and medium-size firms

Tarp pagrindinių kliūčių įgyvendinant ĮSA įmonėse (2 pav.) buvo nurodytas nesugebėjimas suvokti ĮSA kaip potencialiai didinančios įmonės vertę ir skatinančios ilgalaikį pelną svarbos (4,3 balo iš 5 galimų), nenuoseklus požiūris į ĮSA (3,9 balo), ilgalaikės vizijos ir strateginio požiūrio nebuvimas (3,7 balo).



2 pav. Respondentų nuomonės apie kliūtis įgyvendinant ĮSA pasiskirstymas
Fig. 2. Distribution of respondents' opinion concerning the main obstacles to social responsibility implementation in small and medium-size firms

Siekiant didinti ĮSA iniciatyvų plėtrą tarp smulkių ir vidutinių įmonių, siūlomas modelis, kuris apima ir suvienija visuomenės, verslo ir valstybės pastangas bei interesus (3 pav.).



3 pav. ĮSA plėtrą skatinančių priemonių modelis

Fig. 3. Model of tools stimulating social responsibility initiatives development in small and medium-size firms

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad vyrauja nuomonė, jog ĮSA iniciatyvų plėtrą gali pristabdyti šalį užklupęs sunkmetis. Smulkusis verslas pirmiausia privalės spręsti išlikimo problemą, todėl tai stabdys ĮSA diegimą. Tačiau verta pastebėti, jog ekonominio pakilimo laikotarpiu ĮSA iniciatyvos taip pat nebuvo dėmesio centre. Ekonominio nuosmukio laikotarpiu problemos, susijusios su socialinės atsakomybės stoka, tarsi „išgryninamos“ ir atsiranda vis daugiau įmonių, pradedančių diegti nuolatinius, ilgalaikius socialiai atsakingo verslo principus.

4. Išvados

1. Tyrimas parodė, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų taikymas smulkiuose ir vidutinėse įmonėse yra taip pat svarbus kaip ir didelėse įmonėse, tik gali skirtis įgyvendinamų iniciatyvų mastas.
2. Tiek teorinių šaltinių autoriai, tiek tyrime dalyvavę respondentai pritaria, jog ĮSA įgyvendinimas priklauso nuo vadovų nuostatų (taip mano 43 % respondentų). Tačiau tyrimai byloja, kad 47 % smulkiųjų ir vidutinių įmonių vadovų yra nežinomas socialinės atsakomybės terminas.

3. Tarp pagrindinių kliūčių įgyvendinant ĮSA įmonėse akcentuotos šios: nesugebėjimas suvokti ĮSA kaip potencialiai didinančios įmonės vertę ir skatinančios ilgalaikius pelnus svarbos (4,3 balo iš 5 galimų); nenuoseklus požiūris į ĮSA (3,9 balo); ilgalaikės vizijos ir strateginio požiūrio nebuvimas (3,7).
4. Respondentai pažymėjo, jog labiausiai ĮSA iniciatyvų diegimą galėtų paskatinti valstybės palaikymas ir iniciatyvų rėmimas (45 %), mokymai (19 %), gerosios praktikos pavyzdžių sklaida (19 %).
5. Siekiant šalinti kliūtis bei didinti ĮSA iniciatyvų plėtros galimybes Lietuvos SVV įmonėse, rekomenduotina imtis kompleksinių veiksmų, kurie iš dalies atsispindi autorių sudarytame ĮSA plėtrą skatinančių priemonių modelyje. Jame numatytos priemonės suvienytų visuomenės, verslo, valstybės pastangas ir interesus tobulinant valstybės politiką, aktyvinant visuomenines organizacijas, skatinant ir remiant tyrimus, integruojant ĮSA į švietimą, keliant SVV vadovų sąmoningumą, įgyvendinant „žingsnis po žingsnio“ koncepciją.
6. Vyrauja nuomonė, jog ĮSA iniciatyvų plėtrą gali pristabdyti šalį užklupęs sunkmetis, nes smulkusis verslas pirmiausia privalės spręsti išlikimo problemą, tai stabdys ĮSA diegimą. Tačiau verta pastebėti, jog sunkmečio laikotarpiu problemos, susijusios su socialinės atsakomybės stoka, tarsi „išgrynimamos“ ir atsiranda vis daugiau įmonių, pradedančių diegti nuolatinius, ilgalaikius socialiai atsakingo verslo principus.

Literatūra

- Bernatonytė, D; Vilkė, R.; Keizerienė, E. 2009. Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys, *Ekonomika ir vadyba* 14: 229–236.
- Čiegis, R. 2003. *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas: Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras, 21–45. ISBN 9986-891-09-4.
- Čiegis, R., Gineitiene, D. 2008. Participatory aspects of strategic sustainable development planning in local communities: Experience of Lithuania, *Technological and Economic Development of Economy* 14(2): 107–117. doi:10.3846/1392-8619.2008.14.107-117
- Čiegis, R.; Ramanauskienė, J; Martinkus, V. 2009. The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 28–38.
- Grundey, D. 2008. Applying sustainability principles in the economy, *Technological and Economic Development of Economy* 14(2): 101–106. doi:10.3846/1392-8619.2008.14.101-106

- Gruževskis, B.; Vasiljeviienė, N.; Moskvina, J.; Kleinaitė, I. 2006. *Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas. 40 p. ISSN 1648-6269.
- Grybaitė, V.; Tvaronavičienė, M. 2008. Estimation of sustainable development: germination on institutional level, *Journal of Business Economics and Management* 9(4): 327–334.
- Juščius, V. 2007. Corporate Social Responsibility and sustainable development, *Ekonomika* 78: 23–44.
- Juščius, V.; Snieška, V. 2008. Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. The economic conditions of enterprise functioning, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 34–44.
- Kleinaitė, I. 2007. Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavydžiai, iš *Atsakingo verslo praktika*. Vilnius: LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 32.
- Kriščiūnas, K.; Grėblikaitė, J. 2007. Verslininkystės novatoriškumas harmoningoje plėtroje: SVV įmonių inovatyvumas Lietuvoje, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 20–27. ISSN 1392-2785.
- Lapinskienė, G.; Tvaronavičienė, M. 2009. Darnusis vystymasis Centrinėje ir Rytų Europoje: pagrindiniai ekonominio augimo aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 204–213. ISSN 1648-0628.
- Ruževičius, J.; Serafinas, D. 2006. Socialiai atsakingo verslo plėtra Lietuvoje, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 36–44.
- Schieg, M. 2009. Įmonių socialinės atsakomybės vadybos modelis, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 315–321.
- Tafel-Viia, K.; Alas, R. 2009. Valdytojų ir vyresniųjų vadybininkų skirtumai ir konfliktai esant socialinei atsakomybei kontekste, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (4): 86–95. ISSN 1392-2785.
- Vasiljevas, A.; Pučėtaitė, R. 2005. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogišųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 36: 193–208.
- Vyšniauskienė, D. M.; Kundrotas, V. 1999. *Verslo etika*: vadovėlis. Kaunas: Technologija. 215 p.

OBSTACLES TO IMPLEMENTING INITIATIVES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL AND MEDIUM-SIZE FIRMS

R. Česnyienė, J. M. Neverkevič

Summary

The purpose of the paper is to analyse the obstacles to implementing social responsibility initiatives in small and medium-size business firms. The implementing fields and the importance of corporate social responsibility (CSR) initiatives in small and medium-size business firms are stressed in the paper. The current situation of CSR in Lithuanian small and medium-size firms is presented.

The research data allowed discovering that the main obstacle to implement social responsibility in the small and medium-size firms is the managers' attitude that social responsibility is a matter of great concern only to large companies. 43% of respondents indicated this obstacle. On the other hand, the research data allowed finding out that in our turbulent environment social responsibility in small and medium-size business firms is not a random phenomenon (71 %), and it is constant concern to managers, which provides for the budget (54 %). The understanding that social responsibility initiatives are only charity or philanthropy is also declined, only 5% of the respondents think so, however, 32 % of firms are supporting charitable initiatives. The most stimulating factors in the implementation of CSR are: staff loyalty and job satisfaction, a better image of the company, long-term competitiveness of the business advantage, the increased consumers requirements. Socially responsible behaviour disincentives are: the lack of human resources (51 %), lack of information about gain from socially responsible activities (50 %), lack of financial resources (28 %).

Both theory and practice agree that the implementation of CSR issues is most dependent on the leader's attitude. The managers of small and medium-size business firms mostly are coordinating the implementation of CSR initiatives (70% of respondents).

The results of the empirical research of CSR initiatives implementation in business practices were presented in the possible model of tools which stimulates social responsibility initiatives in small and medium-size business firms. This integrated model includes public, government and business efforts and interests: 1) improvement of public policy, 2) revitalization of public organizations; 3) encourage and support research, 4) integration of CSR into education, 5) singleness of purpose (depending on companies' specifics), 6) increase of managers' consciousness, 7) implementation of a step-by-step approach.

Keywords: corporate social responsibility, small and medium-size enterprise, sustainable development.