

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку і оподаткування

ЕКОНОМІКО-КОРПОРАТИВНІ
СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів *другого (магістерського)* рівня вищої освіти
галузі знань *05 «Соціальні та поведінкові науки»*
спеціальності *051 «Економіка»*
освітньо-професійної програми
«Економіка довкілля і природних ресурсів»
всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
економіки, обліку і
оподаткування
Протокол №17 від 21 листопада 2023 р.

ЧЕРНІГІВ 2023

Економіко-корпоративні системи підприємства. Тексти лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка довкілля і природних ресурсів» всіх форм навчання / Укл.: Шадура-Никипорець Н.Т., Дерій Ж.В., Мініна О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – 139 с.

Укладачі

Шадура-Никипорець Наталія Тимофіївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
НУ «Чернігівська політехніка»

Дерій Жанна Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
НУ «Чернігівська політехніка»

Мініна Оксана Валеріївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
НУ «Чернігівська політехніка»

*Відповідальний
за випуск:*

Дерій Жанна Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
НУ «Чернігівська політехніка»

Рецензент:

Парубець Олена Миколаївна,
доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
НУ «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ТЕМА 1. ГЕНЕЗИС ТЕОРІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	7
<i>1.1. Еволюція розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Базові концепції корпоративної соціальної відповідальності</i>	<i>7</i>
<i>1.2. Новітні тенденції розвитку теорії корпоративної соціальної відповідальності</i>	<i>19</i>
<i>1.3. Взаємозв'язок теорії сталого розвитку та теорії корпоративної соціальної відповідальності</i>	<i>27</i>
ТЕМА 2. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	32
<i>2.1. Сутність, види та принципи корпоративної соціальної відповідальності</i>	<i>32</i>
<i>2.2. Моделі корпоративної соціальної відповідальності</i>	<i>37</i>
<i>2.3. Вплив практик КСВ на соціально-економічний розвиток організацій</i>	<i>44</i>
ТЕМА 3. ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	49
<i>3.1. Діалог зі стейкхолдерами як частина корпоративної культури</i>	<i>49</i>
<i>3.2. Види та методи проведення діалогу</i>	<i>51</i>
<i>3.3. Інструменти взаємодії зі стейкхолдерами</i>	<i>53</i>
<i>3.4. Залучення основних стейкхолдерів</i>	<i>58</i>
ТЕМА 4. СТАНДАРТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	62
<i>4.1. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності. </i>	<i>62</i>
<i>4.2. Глобальний договір ООН: положення з розвитку корпоративної соціальної відповідальності</i>	<i>69</i>

4.3. Рейтинги соціально відповідальних компаній.....	78
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ	
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	82
5.1. Визначення та основні етапи формування стратегії КСВ	82
5.2. Формування відносин роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності.....	92
5.3. Формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності.....	97
ТЕМА 6. КОДЕКСИ КОРПОРАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЕТИЧНІ	
КОДЕКСИ.....	102
6.1. Кодекси корпоративної поведінки: історія виникнення та розвитку	103
6.2. Кодекс корпоративної поведінки і конфлікти інтересів	112
ТЕМА 7. СОЦІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ	115
7.1. Сутність соціального інвестування, його особливості та форми	115
7.2. Види та джерела соціальних інвестицій.....	118
7.3. Показники соціальної ефективності соціальних інвестицій.....	126
ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ	
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	128
8.1. Рівні розвитку корпоративної соціальної відповідальності	128
8.2. Зміст, способи і об'єкти моніторингу корпоративної соціальної відповідальності.....	129
8.3. Показники корпоративної соціальної відповідальності	131
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	139

ПЕРЕДМОВА

Мета викладання навчальної дисципліни «Економіко-корпоративні системи підприємства»: формування у здобувачів вищої освіти фундаментальних знань щодо теорії та практики корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності і відповідних професійних компетенцій.

Основні завдання вивчення навчальної дисципліни «Економіко-корпоративні системи підприємства»:

- ознайомлення із сучасними концепціями та моделями корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності;
- засвоєння знань щодо стандартів корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності;
- ознайомлення з нормами міжнародного та вітчизняного законодавства у сфері корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності;
- формування цілісного уявлення про сучасний стан, основні проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності в Україні;
- освоєння навичок формування і реалізації механізмів державного регулювання корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності.

Згідно з вимогами освітньої програми в результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати:

- сутність, принципи, концепції та моделі корпоративного управління;
- міжнародні стандарти корпоративного управління та національні кодекси корпоративної поведінки;
- особливості правового регулювання системи корпоративного управління;
- учасників корпоративних відносин та органи корпоративного управління;
- особливості тактичного і стратегічного управління корпораціями;
- сутність та рівні корпоративної культури;
- сутність, принципи, концепції та моделі корпоративної соціальної відповідальності;
- нормативно-правові засади розвитку корпоративної соціальної відповідальності;
- роль стейкхолдерів та економічних агентів у формуванні соціально відповідальної економіки;
- сутність соціальних інвестицій як форми вияву корпоративної відповідальності роботодавців;
- основні правила складання соціальної (нефінансової) звітності;
- особливості управління соціальними програмами компаній;

вміти:

- проводити аналіз системи корпоративного управління акціонерного

товариства;

- розробляти положення про органи управління акціонерних товариств;
- формувати органи управління акціонерного товариства згідно з їхніми функціями та статутом;
- готувати документи для проведення загальних зборів акціонерів, наглядових рад;
- узгоджувати діяльність представницьких, виборних та виконавчих органів управління корпоративного підприємства;
- володіти методами та засобами прийняття управлінських рішень у системі корпоративного управління;
- правильно застосовувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у практичній діяльності;
- сприяти впровадженню системи корпоративної соціальної відповідальності в практику національного підприємництва;
- формувати ефективну взаємодію роботодавців із персоналом на засадах корпоративної соціальної відповідальності;
- проводити маркетингові та соціологічні дослідження з метою визначення ключових інтересів груп стейкхолдерів і побудови стратегії взаємодії з ними;
- складати рейтинги соціально відповідальних компаній в Україні;
- здійснювати моніторинг корпоративної соціальної відповідальності;
- використовувати в діяльності компаній інструменти управління соціальними програмами, які сприяють ефективній розробці та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності.

ТЕМА 1. ГЕНЕЗИС ТЕОРІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

**1.1. Еволюція розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
Базові концепції корпоративної соціальної відповідальності**

**1.2. Новітні тенденції розвитку теорії корпоративної соціальної
відповідальності**

**1.3. Взаємозв'язок теорії сталого розвитку та теорії корпоративної
соціальної відповідальності**

1.1. Еволюція розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Базові концепції корпоративної соціальної відповідальності

Еволюція поглядів на роль корпоративної соціальної відповідальності досить складний та багатогранний процес, який відображає соціально-економічний розвиток і трансформацію підходів до ведення бізнесу. Плюралізм думок щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності, різноманіття моделей, концепцій та підходів є свідченням актуальності цієї проблематики. Якщо раніше завдання суб'єктів господарювання обмежувалися лише економічними показниками, то наразі соціальна відповідальність стає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Роль бізнесу в суспільстві почала змінюватися з початку ХХ ст. Керівники великих виробничих компаній (такі, наприклад, як Е. Карнегі та Дж. Рокфеллер) почали впроваджувати норми соціальної відповідальності з метою задоволення потреб суспільства. Е. Карнегі вкладав кошти у будівництво публічних бібліотек, а Дж. Рокфеллер створив благодійний Фонд Рокфеллера. Однак Велика депресія 30-х рр. ХХ ст. в США мала негативні наслідки, тому головним питанням для керівників компаній стало економічне виживання, а питання соціального характеру відступили на другий план аж до 50-х рр. Переломним моментом стало створення Комітету з економічного розвитку, який налагодив співпрацю між представниками бізнесу й урядом щодо збільшення ступеня участі ділової спільноти у вирішенні проблем соціальної відповідальності держави та підприємств. У 1953 р. побачила світ перша наукова робота Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», яка й започаткувала систематичний науковий аналіз проблем соціальної відповідальності.

Виділяють три концепції (з урахуванням послідовності їх появи та розвитку), які вважаються рамковими у формуванні основних положень щодо КСВ:

– базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility – CSR-1), 1950-1970-ті рр.;

– концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness – CSR-2), 1970-1990-ті рр.;

– концепція корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance – CSP), 1980-2000-ні роки¹.

У ході подальшого суспільного поступу та розвитку наукової думки теорія КСВ доповнювалась новими теоретико-практичними розробками та підходами (концепції екологічної соціальної відповідальності (Environmental CSR), соціально відповідального маркетинга (Socially responsible marketing), соціально відповідального інвестування (Socially responsible investment), залучення зацікавлених сторін (Stakeholder engagement), корпоративної підзвітності (Corporate accountability), політичної корпоративної відповідальності (Political Corporate Social Responsibility), створення спільних цінностей (Creating Shared Value), корпоративного громадянства, корпоративної стійкості та інші [2]), котрі акцентували увагу на суміжних теоретичних сферах, не змінюючи загальну логіку КСВ, а поглиблюючи її розуміння та адаптуючи відповідальність бізнесу перед суспільством з урахуванням нових викликів, сформованих розвитком людства та підвищенням рівня зрілості суспільних очікувань. Дані концепції дістали розвитку наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років, і їх теоретико-прикладне опрацювання триває.

Базова концепція корпоративної соціальної відповідальності.

Як зазначено вище перші серйозні спроби теоретичного осмислення сутності соціальної активності припадають на початок ХХ ст., але їх системний науковий аналіз розпочався в 1950-х рр. Піонерну роль у науковому опрацюванні цієї проблематики, в обґрунтованні того, що соціальна відповідальність набуває статусу важливого соціального інституту, відіграв Г. Боуен, який у 1953 р. видав монографію «Соціальна відповідальність бізнесмена». Ця публікація, в якій висвітлено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку феномену соціальної відповідальності, принесла вченому заслужену славу батька корпоративної соціальної відповідальності.

Г. Боуен першим сформулював визначення, згідно з яким соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства.

Слід акцентувати увагу на тому, що в ході наукових дискусій, які співпали у часі з формуванням базової концепції КСВ, втратили своє значення популярні в 1950-1960-ті рр. такі терміни, як «соціальна відповідальність бізнесмена», «соціальна відповідальність бізнесу». Водночас широко вживаним стає термін «корпоративна соціальна відповідальність», який більш точно відображає сучасний підхід до соціально відповідальної поведінки бізнес-організацій. Тракткування соціальної відповідальності як *корпоративної* є виправданим з огляду на таке:

По-перше, саме провідні корпорації засвідчили прихильність до соціально відповідальної поведінки та соціальної активності у найширшому її розумінні.

По-друге, саме корпорації є провідною і найбільш складною організаційною формою ведення бізнесу.

¹ Часові межі появи та розвитку означених концепцій є дещо умовними, адже автори теоретичних конструкцій з проблематики КСВ, що “вписуються” у ті чи інші концепції, часто продовжували їх розвиток і поза цих меж.

По-третє, акцент на корпорації не заперечує фокусування на будь-яких інших структурах, що уособлюють бізнес та менеджерів, які формують організаційну (корпоративну) політику та її складові, і це дає підстави говорити про утвердження організаційного (корпоративного) громадянства.

Суттєвий внесок у формування базової концепції КСВ здійснив ще один американський учений К. Девіс, який протягом багатьох років обіймав посаду президента Академії менеджменту. Йому належить, зокрема, опрацювання комплексного підходу щодо аналізу зовнішніх сил, які детермінують соціальну активність компаній. На думку фахівців, роль К. Девіса в розвитку теорії соціальної відповідальності настільки значуща, що його по праву можна вважати другим після Г. Боуена кандидатом на звання батька КСВ.

К. Девіс у своїх роботах 1960-1970 рр. розглядає суб'єкт господарювання як свого роду спільне підприємство, яке об'єднує відповідальних громадян, таких як менеджери, інвестори, працівники, представники місцевої громади тощо, і їхні групи. Це «спільне підприємство» відповідає за задоволення не тільки економічних, але й соціальних, психологічних, політичних та інших очікувань суспільства.

Проблематика соціальної відповідальності, на думку К. Девіса, має розглядатись одночасно і на теоретичному, системному, рівні, і в управлінському контексті. Реальні рішення в царині соціальної активності, – зазначає Девіс, – приймає бізнесмен, а інститут власників (власника) визначає лише культурні рамки, напрями діяльності і специфічні інтереси. Він наголошує на тому, що соціальна відповідальність бізнесменів безпосередньо впливає з тієї реальної соціальної влади, яку вони мають, і повинна їй відповідати. Першою соціальною відповідальністю бізнесменів, як вважає К. Девіс, є пошук можливих рішень, які стосуються природи і змісту їх власної соціальної відповідальності. Слід згадати й те, що К. Девіс у середині 1960-х рр. сформулював так званий *залізний закон відповідальності*: ті, хто не беруть на себе відповідальності, адекватної їхній владі, у результаті втратять цю владу. На думку вченого, фірма не буде соціально відповідальною, якщо вона співвідносить свою діяльність лише з мінімальними вимогами закону, оскільки це притаманне будь-якому хорошому громадянинуві. Дотримуючись у цілому трактування відповідальності як моральної категорії, К. Девіс припускав, що деякі соціально відповідальні рішення в бізнесі в процесі тривалого, складного аналізу можуть бути «виправдані» як такі, що надають непоганий шанс для отримання фірмою довгострокового економічного ефекту, який (довгостроковий економічний ефект) «часто постає лише своєрідною раціоналізацією рішень, прийнятих за неекономічних причин».

Значно пізніше у фундаментальній статті «Аргументи за і проти взяття бізнесом соціальної відповідальності» К. Девіс підсумував основні аргументи за і проти корпоративної соціальної відповідальності, які були нагромаджені на той час в науковій літературі (табл. 1.1).

К. Девіс не намагається протиставити соціальну відповідальність економічній ефективності. Він робить спробу ув'язати КСВ зі стратегією розвитку компанії, що вже згодом – на початку нинішнього століття – стало мейнстрімом дискусії щодо сучасної природи та джерел розвитку соціальної

відповідальності на рівні компанії.

Таблиця 1.1

Аргументи «за» і «проти» проведення компанією політики соціальної відповідальності²

Аргументи «за»	Аргументи «проти»
Довгострокова заінтересованість бізнесу в суспільному процвітанні	Відмова від всемірної максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу конкретних компаній	Втрати від соціальної активності
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Брак навичок вирішення соціальних завдань
Послаблення державного регулювання бізнесу	Розмивання основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Послаблення міжнародного платіжного балансу
Зниження ризиків акціонерів щодо диверсифікації інвестиційного портфеля	Надмірна концентрація влади в руках бізнесу
Нові шляхи вирішення соціальних проблем (дайте бізнесу шанс!)	Слабкість суспільного контролю
Наявність у бізнесу необхідних ресурсів	Брак широкої суспільної підтримки
Можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес	
Профілактика соціальних проблем ліпша за лікування	

Своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності соціальної відповідальності організації, заснованої на визнанні визначальної ролі суспільного договору, є *модель А. Керролла*, яка до остаточного свого оформлення пройшла кілька етапів трансформації. Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл запропонував трактувати КСВ як «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу».

Модель А. Керролла охоплює чотири типи соціальної відповідальності організації: економічну, правову, етичну і так звану дискреційну (рис. 1.1). Дискреційну відповідальність А. Керролл пов'язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких очікувань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

Окремі типи КСВ не виключають один одного, як і не утворюють континууму з економічними інтересами на одному полюсі і соціальними – на

² Складено за : Davis K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. — P. 313—321.

другому, і співвідносяться між собою, скоріше, у порядку історичної еволюції. «Хоч усі ці типи відповідальності вже існують одночасно в бізнес-організаціях, історія бізнесу свідчить про більш ранню увагу до економічних і правових аспектів і про більш пізню – до аспектів етичних і дискреційних. Більше того, будь-яка взята відповідальність або дія бізнесу може мати вбудовані економічні, правові, етичні і дискреційні мотиви»³.

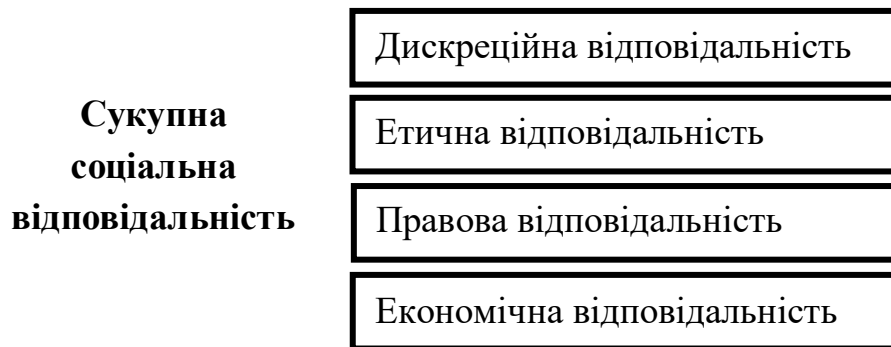


Рис. 1.1. Типи КСВ згідно з моделлю А. Керролла

Розвиваючи логіку К. Девіса та інших розробників базової концепції КСВ, А. Керролл вкладає у неї управлінський контекст, оскільки вона може бути використана для полегшення ідентифікації причин конкретних дій бізнесу, а також для привертання уваги до етичних і дискреційних умов, що їх менеджери часто забувають.

На початку 1990-х рр. запропонована А. Керроллом модель дістає дальшого розвитку в його теоретичних та прикладних розробках, і її вже можна подати у вигляді **піраміди** (рис. 1.2).

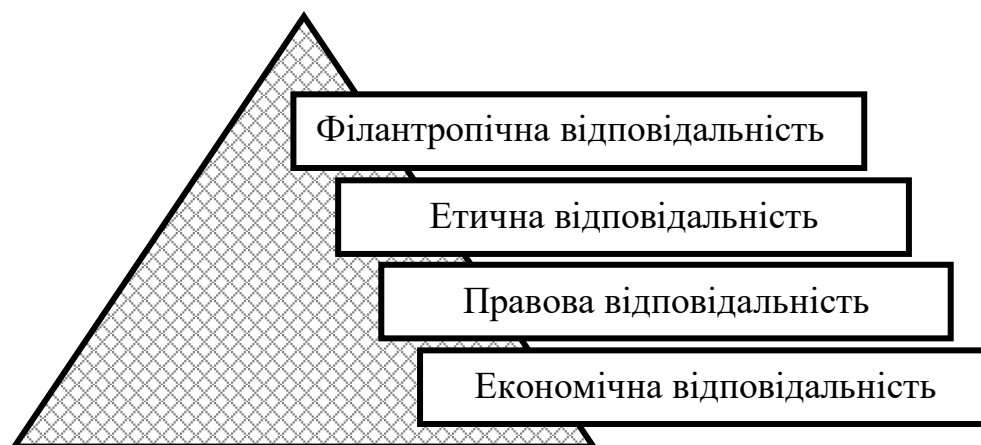


Рис. 1.2. Піраміда КСВ за А. Керроллом, 1991 р.

Економічна відповідальність, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому

³ Carroll A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. — P. 500.

вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів).

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законослухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі.

Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

А. Керролл вважав, що компанія, яка сповідує КСВ, має прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною, а також хорошим корпоративним громадянином.

Від початку 1990-х рр. *піраміда Керролла* набула великої популярності як серед теоретиків КСВ, так і з-поміж менеджерів-практиків з упровадження соціальних проектів. На початку 2000-х рр., А. Керролл запропонував нову модифікацію моделі КСВ, адаптовану до умов міжнародного бізнесу, назвавши її «глобальна піраміда КСВ». А. Керролл зазначає, що міжнародні компанії мають бути орієнтовані на одержання прибутку, що відповідає очікуванням міжнародного бізнесу; поважати закони країн перебування, водночас додержуючись норм міжнародного права; бути етичними у своїх бізнес-операціях, брати до уваги відповідні локальні і глобальні стандарти; бути хорошими корпоративними громадянами, орієнтуючись на очікування місцевих громад.

Слід наголосити, що незважаючи на популярність моделі А. Керролла, її нерідко піддають критиці. Опоненти вважають, що Керролл, виокремлюючи як один з рівнів КСВ етичну відповідальність, по суті, відмовляється від поширеного розгляду соціальної відповідальності бізнесу в цілому як моральної категорії. Критики його моделі звертають увагу й на те, що різні рівні КСВ мають жорстку ієрархію, і вона [модель] не відображає складного переплетіння, «накладання» очікувань суспільства на практичні дії бізнесу в царині соціального розвитку.

Більшість критичних зауважень на адресу моделі А. Керролла можуть бути зняті – рівні відповідальності, що закріплені в піраміді Керролла, значною мірою вписуються в ієрархію цінностей, що домінують у капіталістичному, індустріальному, суспільстві: економічна відповідальність є *обов'язковою* для бізнесу, такою, що відповідає жорстким суспільним вимогам; етична відповідальність є *очікуваною* суспільством, а філантропічна – *бажаною*. Слід також звернути увагу, що А. Керролл постійно доповнював свою модель, адаптуючи її до потреб сучасного менеджменту, і не вважав свою піраміду завершеною конструкцією соціальної відповідальності бізнесу. Так, у статті «Корпоративна соціальна відповідальність: трисферний підхід», написаній у співавторстві з М. Шварцем, запропоновано замінити піраміду на діаграму

Венна, яка дає змогу певним способом відстежувати взаємодію економічної, правової й етичної відповідальності (рис. 1.3).

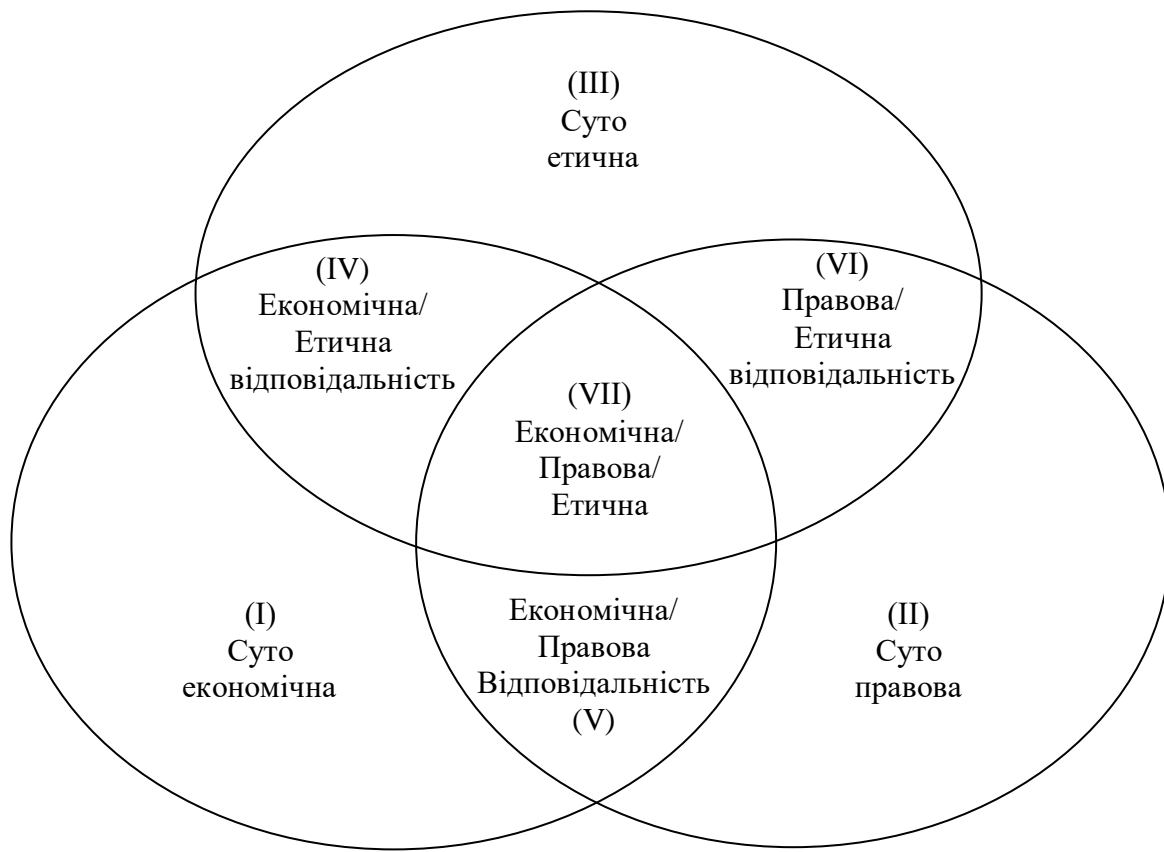


Рис. 1.3. Триферна модель корпоративної соціальної відповідальності

На думку А. Керолла і М. Шварца, нова інтерпретація моделі соціальної відповідальності бізнесу більш повно описує реалії сьогодення, а саме те, що «лише окремі компанії одночасно реалізують усі типи соціальної активності і відповідальності, а більшість обмежується різними варіантами їх поєднання». Центральний сегмент, що представлений на рис. 1.3, має стати в перспективі тим, де мають опинитись усі компанії.

Активні наукові дискусії щодо сутності, структур, джерел соціальної відповідальності, які розпочались у середині 50-х рр. минулого століття, а пік яких припав на 1960-1970-ті рр., принесли свої плоди. В останню чверть ХХ століття світова спільнота ввійшла з більш-менш узгодженим розумінням усієї палітри термінів, понять, процесів, пов'язаних із соціальною поведінкою та відповідальністю.

Характерною ознакою подальших наукових досліджень (починаючи із середини 1970-х рр.) стає зміна акцентів: в попередніх дискусіях йшлося про те, що слід розуміти під КСВ, якими є її рівні, суб'єкти, напрями тощо, надалі – про розроблення рецептів, технологій реалізації соціально відповідальної поведінки.

Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості

Концепцією, котру правомірно розглядати як таку, що ввібрала основні положення базової концепції КСВ (її формування, як уже зазначалось, розпочате

у середині 1950-х рр.), та водночас є відносно самостійною та практично орієнтованою, слід вважати *концепцію соціальної сприйнятливості* (Corporate Social Responsiveness). У найбільш загальному трактуванні соціальна сприйнятливість – це здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби.

Основоположне значення в розвитку концепції корпоративної соціальної сприйнятливості мають праці іноземних авторів Р. Акермана, Р. Бауера, Д. Вотави, С. Сеті, А. Керролла, В. Фредеріка. Поштовхом для дискусій і досліджень з питань корпоративної соціальної сприйнятливості стала стаття Р. Акермана «Як компанії реагують на суспільні потреби», котра вийшла друком у 1973 р. і містила узагальнення практики великих корпорацій з конвертування риторики корпоративної відповідальності в рутинні операційні процедури.

На думку Р. Акермана, важливою передумовою зниження потенційних ризиків компанії є адекватність корпоративної соціальної сприйнятливості рівню зрілості суспільних очікувань. Р. Акерман вважав, що «доки поставлені суспільством проблеми не будуть вирішуватися з достатньою швидкістю, вони здатні нагромаджуватися до такої міри, яка в кінцевому рахунку лишає компанію можливості ефективно функціонувати у своїй традиційній ролі постачальника товарів і послуг».

На 70-ті роки ХХ ст. припадає найбільш масштабна дискусія щодо співвідношення концепцій корпоративної соціальної відповідальності і корпоративної соціальної сприйнятливості. Деякі автори обстоювали погляд, згідно з яким корпоративна соціальна відповідальність поглинається поняттям «корпоративна соціальна сприйнятливість». Основним їхнім аргументом було те, що будь-яка компанія так чи інакше володіє властивістю корпоративної соціальної сприйнятливості, подібно тому як кожний живий організм так чи інакше реагує на зовнішні подразники.

Багато зробив для розвитку концепції корпоративної соціальної сприйнятливості знов-таки А. Керролл, який розглядав зазначений феномен як філософію, спосіб або стратегію, що визначають управлінську сприйнятливість, та пропонував ранжувати її типи в рамках континуума, полярними управлінськими стратегіями якого є брак будь-яких реакцій (компанія нічого не робить у плані соціальної сприйнятливості) та інтенсивна реакція (компанія вживає активних дій у цій царині). А. Керролл дійшов беззаперечного висновку щодо співвідношення двох концепцій – корпоративної соціальної відповідальності й корпоративної соціальної сприйнятливості. Цей висновок він формулює так: «корпоративна соціальна сприйнятливість, котру багато хто трактує як альтернативу соціальній відповідальності, є, скоріше, активною фазою управлінського реагування в соціальній сфері. Сприйнятливість дає змогу організації на практиці реалізовувати її соціальну відповідальність, не занурюючись у трясину концептуальних проблем, які легко виникають у тому разі, коли організація, ще не здійснюючи певних дій, намагається точно сформулювати, у чому саме полягає її достеменна відповідальність». А. Керролл також наголошував на тому, що конкретні компанії можуть бути досить сприйнятливими до того чи іншого суспільного тиску, поводячись неетично і

безвідповідально. Отже, є вагомі підстави стверджувати, що соціальна сприйнятливість як концепція, феномен, поняття та діяльність є не альтернативою соціальній відповідальності, а лише розвитком останньої, управлінською технологією реалізації соціально відповідальної поведінки.

Важливою віхою у вивченні феномену корпоративної соціальної сприйнятливості, а також своєрідним підсумком дискусії 1970-х років щодо співвідношення означених раніше концепцій стали праці В. Фредерика, в яких подана розгорнена характеристика нової концепції, що поглиблює базові уявлення стосовно до соціальної відповідальності бізнесу. За Фредериком, соціальна сприйнятливість є другою стадією розвитку концепції КСВ – «геніального заміщення ідеї відповідальності», зміщення уваги академічних і управлінських кіл у бік реалізації тих ідей, які були напрацьовані на першій стадії. Під поняттям «соціальна сприйнятливість» В. Фредерик розуміє здатність, якою володіє корпорація. При цьому він наголошує на тому, що в центрі цього феномену перебувають не потенційні можливості, а конкретні дії, і при цьому ключовими запитаннями є: чи здатна компанія реагувати? чи реагуватиме? чи реагує? якщо реагує, то в який спосіб? наскільки широко? наскільки ефективно? Тільки формування відповідних організаційних механізмів, процедур, підходів і моделей поведінки у своїй сукупності може означати, що компанія набуває здатність тією чи іншою мірою реагувати на діяння суспільства. Очевидно, що важливу роль у широті й ефективності сприйняття суспільних потреб і очікувань відіграють організаційна структура й управлінські компетенції. Отже, сама ідея корпоративної соціальної сприйнятливості є управлінською за своїм характером і підходами, а її захисники приділяють основну увагу *менеджменту відносин* компаній із суспільством.

В. Фредерик запропонував аббревіатура наявних концепцій: базовій концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility – CSR) було присвоєно номер 1, і її скорочена назва подана як CSR-1, концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness) дістала порядковий номер 2, а її аббревіатура – CSR-2. При цьому, на думку автора, корпоративна соціальна сприйнятливість (CSR-2) є більш матеріальним, доступним, усвідомленим і теоретично обґрунтованим підходом для з'ясування ролі бізнесу в суспільстві, ніж це можна передбачити для більш давньої і нині побляклої корпоративної соціальної відповідальності (CSR-1). Отже, концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (CSR-2), на відміну від початкової (CSR-1), приділяє особливу увагу управлінським інструментам і технікам, організаційним структурам, а також поведінковим моделям, які найбільше відповідають статусу достеменно соціально сприйнятливої компанії.

Разом з тим В. Фредерик окреслює й недоліки концепції корпоративної соціальної сприйнятливості. По-перше, CSR-2 не поглиблює сутнісних характеристик корпоративної соціальної відповідальності, котру виявляє як бізнес, так і інші інститути суспільства. Також вона не здатна допомогти конкретній компанії вирішити, на які суспільні очікування слід реагувати, яких пріоритетів треба додержуватись, як розподіляти наявні ресурси. Більше того, виявляється, що бізнес як такий, визначаючи для себе необхідний рівень

соціальної сприйнятливості, по суті, формулює своє власне розуміння соціальної відповідальності.

Узагальнюючи погляди провідних дослідників корпоративної соціальної сприйнятливості – Р. Акермана, В. Фредерика, А. Керролла та деяких інших можна зробити висновок, що цей феномен постає одночасно як:

- багаторівневий процес реагування на конкретні вияви суспільного тиску;
- стратегія управлінської сприйнятливості;
- здатність корпорації сприймати суспільні потреби і суспільний вплив.

Водночас, корпоративна соціальна сприйнятливість (CSR-2) постає і як «управлінська» фаза розвитку КСВ, яка замінює «філософську» фазу КСВ (CSR-1) і дозволяє розв'язувати проблеми, що були задекларовані ще на першій фазі.

Концепція корпоративної соціальної діяльності як комплексна, синтезована модель

Наступний етап у розвитку світової думки в царині соціальної відповідальності бізнес-організацій – це намагання створити комплексну модель, яка б об'єднала раніше опрацьовані концепції у якості елементів та прикладні аспекти активізації соціально відповідальної поведінки. Найбільш вдалою виявилася модель, що втілена у *концепції корпоративної соціальної діяльності* (corporate social performance – CSP). Остання послідовно розроблялася С. Сеті, А. Кероллом, С. Вартіком і Ф. Кохреном, а у найбільш завершеному вигляді представлена у роботах Д. Вуд і Д. Свансон.

Перший варіант комплексної моделі корпоративної соціальної діяльності (КСД) був оприлюднений С. Сеті у 1975 році, він зробив спробу пов'язати традиційну проблематику змісту КСВ з прикладними аспектами її реалізації. Корпоративна соціальна діяльність інтерпретується С. Сеті через категорію «корпоративна поведінка». Остання розглядається одночасно і як виконання соціальних зобов'язань – відповідь на дію ринкових сил і правові обмеження і як соціальна сприйнятливість, а саме здатність корпорації узгоджувати свою поведінку з потребами суспільства.

У більш завершеному вигляді модель корпоративної соціальної діяльності представлена у розробках А. Керолла. Корпоративна соціальна відповідальність у А. Керолла постає як комплексне явище, а запропонована ним модель охоплює і сутнісні характеристики КСВ (чотири рівні корпоративної соціальної відповідальності), і філософію корпоративної соціальної сприйнятливості (від реактивної до проактивної), і релевантні суспільні потреби (безпеку продукції, екологія, безпеку робочих місць тощо).

Корпоративна соціальна діяльність, за баченням С. Вартіка і Ф. Кохрена, являє собою «засадничий взаємозв'язок між принципами соціальної діяльності, процесом соціальної сприйнятливості і політикою, що спрямована на вирішення суспільних проблем». С. Вартік і Ф. Кохрен запозичуючи із моделі А. Керолла деякі її елементи, водночас суттєво її доповнюють та трансформують. Якщо у А. Керолла модель завершується визначенням релевантних суспільних проблем, то С. Вартік і Ф. Кохрен акцентують увагу на необхідності аналізу суспільних проблем та розробки проектів, які мають мінімізувати ризики, породжені змінюваними умовами ведення бізнесу. Новою характеристикою моделі, що

розглядається, є зведення воедино трьох домінуючих орієнтацій у царині взаємодії бізнес-структур і суспільства: *філософську*, релевантну принципам КСВ; *інституціональну*, пов'язану з процесом соціальної сприйнятливості; *організаційну*, релевантну політиці, якої дотримується бізнес-структура щодо вирішення суспільних проблем.

Теоретичні та прикладні аспекти корпоративної соціальної діяльності у 1990-х роках отримали подальший розвиток, а модель КСД в цілому набула завершеної форми у роботах Д. Вуд. Визначаючи достоїнства моделі КСД, запропонованої С. Вартіком і Ф. Кохреном, Д. Вуд звернула увагу на ряд її «вузьких місць» і чи не основне – спрощене розуміння категорії «діяльність». Остання, як зазначає Д. Вуд, передбачає не стільки взаємодію і інтеграцію, як дії і результати.

На основі напрацювань авторів попередньо розглянутих концепцій та результатів власних досліджень Д. Вуд пропонує цілісну модель КСД і визначає її як «існуючу у бізнес-організації систему принципів соціальної відповідальності, процесів соціальної сприйнятливості ... і їх очікуваних результатів, що пов'язані з суспільною взаємодією фірми» (рис. 1.4).

Принципи	Процеси	Політика
Корпоративна соціальна відповідальність [1] Економічна [2] Правова [3] Етична [4] Дискреційна	Корпоративне соціальна сприйнятливість [1] Реактивна [2] Оборонна [3] Адаптивна [4] Проактивна	Вирішення суспільних проблем [1] Ідентифікація проблем [2] Аналіз проблем [3] Розробка проекту
Спрямовуюча сила [1] Суспільний договір [2] Корпорація як моральний агент	Спрямовуюча сила [1] Здатність до сприйняття суспільних проблем, що змінюються [2] Управлінський підхід до розробки способів сприйняття.	Спрямовуюча сила [1] Мінімізація ризиків [2] Впровадження ефективної корпоративної соціальної політики
Філософська орієнтація	Інституціональна орієнтація	Організаційна орієнтація

Рис.1.4. Модель корпоративної соціальної діяльності С. Вартіка і Ф. Кохнера, 1985 р.

Кожний із виокремлених елементів цієї моделі включає три складові (рис. 1.5). Перша складова комплексної моделі, яка розглядається, дає відповідь на запитання: “Чому компанія має діяти соціально відповідально?”. При цьому принципи легітимності, публічно-правової відповідальності і свободи управлінського вибору структурують відносини між суспільством і бізнесом в цілому, з одного боку, та окремими компаніями і менеджерами як індивідуумами, з іншого.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Інституціональний принцип легітимності:</i> Суспільство забезпечує бізнесу легітимність і наділяє його владою. У довгостроковій перспективі цю владу втрачають ті, хто, з точки зору суспільства, не використовують її відповідально. • <i>Організаційний принцип публічно-правової відповідальності:</i> Організації у бізнесі відповідальні за ті результати, які відносяться до сфер їх первинної і вторинної взаємодії з суспільством. • <i>Індивідуальний принцип свободи управлінського вибору:</i> Менеджери є моральними агентами. У кожній сфері корпоративної соціальної відповідальності вони зобов'язані використовувати наявну у них свободу вибору задля досягнення соціально-відповідальних результатів.
Процеси корпоративної соціальної сприйнятливості
<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання середовища ведення бізнесу [контекст] • Управління заінтересованими сторонами [діючі особи] <ul style="list-style-type: none"> • Управління проблемами [інтереси]
Результати корпоративної поведінки
<ul style="list-style-type: none"> • Вплив на суспільство • Соціальні програми • Соціальна політика

Рис. 1.5. Модель корпоративної соціальної діяльності Д. Вуд
[Джерело: Wood D.J.1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16 (4) — P.693-695]

Друга складова комплексної моделі процесу корпоративної соціальної сприйнятливості – відповідає на запитання : “Як саме діє компанія будучи відповідальною?”.

Третя складова цієї моделі дає відповідь на запитання: “Якими є результати корпоративної соціально відповідальної поведінки?”. Як справедливо зазначає Д. Вуд “розгляд впливу на суспільство, соціальної політики і соціальних програм у якості колективних результатів взаємодії компанії із зовнішнім середовищем виводить модель КСД з розгляду уможлядних концепцій і дозволяє використовувати її для більш прагматичних оцінок”.

Доповненням до розглянутих вище варіантів комплексної моделі КСД є теоретичні і прикладні розробки, що їх запропонувала Д. Свансон. Не вдаючись до деталізації полеміки цього автора зі своїми колегами-дослідниками проблематики КСД і, зокрема, з Д. Вуд, зазначимо, що Д. Свансон вважала за необхідне доповнити модель КСД більш вагомою етичною складовою. У трактовці Д. Свансон корпоративна соціальна відповідальність – це феномен ціннісно обумовлений.

Корпоративна соціальна діяльність будучи ціннісно-обумовленою залежить у першу чергу, – стверджує Д. Свансон, – від персональних цінностей

осіб, які приймають рішення в організації. Слід наголосити на тому, що у трактуванні Д. Свансон корпоративна соціальна сприйнятливість, як елемент комплексної моделі КСД, розглядається у широкому контексті, а саме: складова корпоративної культури як системи, заснованої на відповідних цінностях і нормах.

1.2. Новітні тенденції розвитку теорії корпоративної соціальної відповідальності

Характерною особливістю досліджень у царині КСВ є перехід від загальних теоретичних констатувань, філософських суджень щодо сутності, місця, ролі КСВ до розроблення управлінських технологій активізації соціально відповідальної поведінки, обґрунтування впливу практик КСВ на соціально-економічний розвиток організацій. Складником новітніх тенденцій у розвитку теорії КСВ є розгляд цього феномену крізь призму потенційних і реальних ресурсів організації.

Розроблена на початку 1990-х років піраміда А. Керролла швидко стала популярною як у наукових колах, так і серед менеджерів підприємств. А. Керролл⁵ описав базову структуру відповідальності підприємств, яка використовується і в наш час. Як ми розглянули вище, А. Керролл запропонував КСВ розглядати як багаторівневу піраміду (рис. 1.2), котра у первинному вигляді має чотири складові: економічна відповідальність, правова, етична і філантропічна (як найвищий рівень соціальної відповідальності).

Піраміда А. Керролла стала дуже популярною та зайняла лідируючу позицію у теоретичних і практичних розробках науковців. А. Керролл зазначив, що міжнародні компанії повинні бути орієнтованими на отримання прибутку, який буде відповідати очікуванням міжнародного бізнесу, виконувати закон країн перебування та відповідати нормам міжнародного права, бути етичними у своїх операціях, приймаючи до уваги відповідні локальні та глобальні стандарти, бути хорошими корпоративними громадянами, орієнтуючись на очікування місцевих громад. Зі зміною пріоритетів ведення бізнесу відбувається модифікація піраміди А. Керролла. Сам автор на початку 2000-х запропонував оновлену модель піраміди корпоративної соціальної відповідальності, адаптованої до умов міжнародного бізнесу (див. рис. 1.3).

У 2006 р. В. Візер дещо модифікував класичну модель А. Керролла і розробив піраміду корпоративної соціальної відповідальності для розвинених країн⁶ (рис. 1.6). На думку В. Візера, економічна відповідальність передбачає створення нових робочих місць, сплату податків, інвестування. Філантропічна – фінансування суспільно важливих проєктів, правова відповідальність – налагодження партнерських відносин з органами державної влади. Етична відповідальність передбачає підзвітність бізнесу, несприйняття корупції, розробку кодексів етики, узгодження комерційної діяльності із суспільними інтересами. Автор зауважує, що в розвинених країнах основний акцент все ще робиться на економічній відповідальності, проте другою за пріоритетністю складовою стає філантропія.

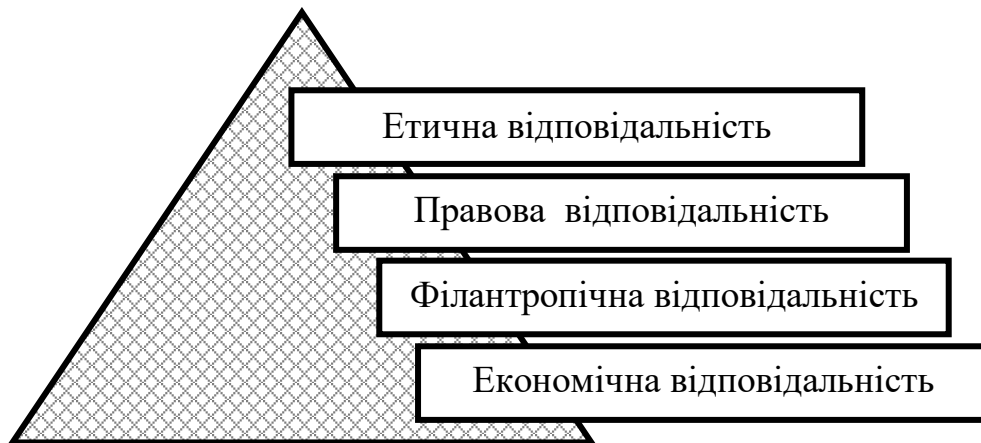


Рис. 1.6. Модифікована піраміда КСВ В. Візера (2006 р.)

Важливою тенденцією останніх років є зміщення акцентів з економічної відповідальності на етичну. Виробництво товарів та послуг, підкріплене лише комерційними інтересами, втрачає суспільну цінність.

На думку професора Саутгемптонської бізнес-школи (Велика Британія) Д. Баден, першочерговим обов'язком підприємств є дотримання етичних норм, а вже потім правова відповідальність і досягнення комерційних цілей (рис. 1.7). Свою думку Д. Баден підтверджує результатами дослідження. Методика аналізу передбачала тестування 400 респондентів (225 – представники некомерційних структур та 175 бізнес-середовища). У дослідженні взяли участь британці (41%), американці, іспанці, німці, італійці, китайці. У результаті аналізу отриманих відповідей виявилось, що від підприємств найбільше очікують саме етичної відповідальності.

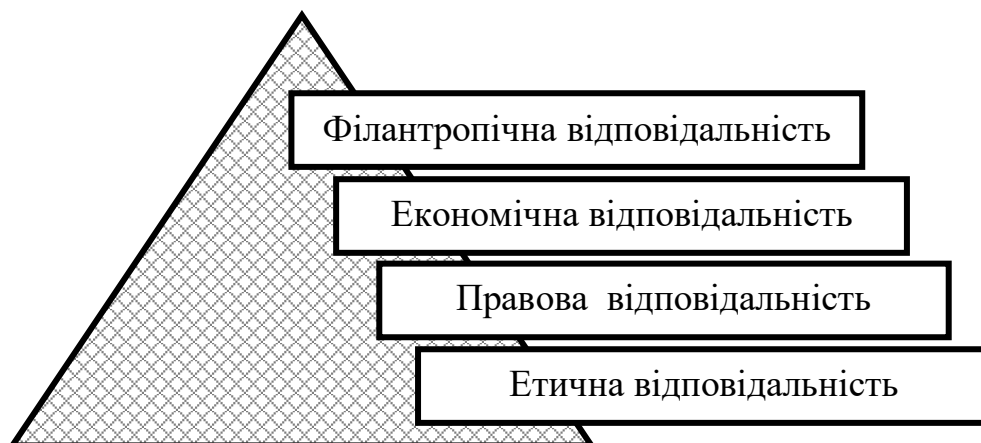


Рис. 1.7. Модифікована піраміда КСВ Д. Баден (2016 р.)

Науковці британського університету Хаддерсфілд дещо модифікували піраміду, враховуючи сучасний розвиток міжнародної економіки (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Міжнародна піраміда КСВ (2017 р.)

Зокрема, вони вводять поняття «глокальна відповідальність» (glocal responsibility). Глокалізація – це термін-гібрид від поєднання слів «глобальний» та «локальний» (global, local).

Аналізуючи сучасний стан розвитку світової економіки, можна помітити тісні зв'язки між процесами, які виявляються на національно-господарському рівні, та процесами глобалізації. Усе більше транснаціональних компаній позиціонують себе як «глокальні», підкреслюючи цим самим свою приналежність як до національної економічної системи, так і до міжнародної. Під «глокальною відповідальністю» мається на увазі дотримання принципів політичної демократії, добросовісне використання технологій, урахування екологічних, соціально-культурних аспектів на локальному і глобальному рівнях ведення бізнесу.

Останніми роками концепція КСВ набула нових обертів. Це в першу чергу пов'язано зі зростанням конкурентної боротьби, розвитком міжнародних ринків, загостренням глобальних проблем людства. Усе частіше КСВ розглядається підприємствами як додаткове джерело конкурентних переваг.

Серед останніх модифікацій концепції КСВ можна виділити такі напрями:

- екологічна соціальна відповідальність (Environmental CSR);
- сталого розвитку (Sustainable development);
- соціально відповідальний маркетинг (Socially responsible marketing);
- соціально відповідальне інвестування (Socially responsible investment);
- залучення зацікавлених сторін (Stakeholder engagement);
- корпоративна підзвітність (Corporate accountability);
- політична корпоративна відповідальність (Political Corporate Social Responsibility);
- створення спільних цінностей (Creating Shared Value);
- консолідована соціальна відповідальність.

Серед таких теорій на належну увагу заслуговують концепція залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів), концепція соціально відповідальних інвестицій та корпоративного громадянства, які виникли у 80-90-х рр. ХХ ст. Найбільший внесок у концепцію стейкхолдерів зробив американський економіст

Е. Фріман. У 1984 р. він опублікував монографію під назвою «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід», у якій запропонував під поняттям «стейкхолдер» розуміти групу (індивідуума), здатну вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому. Отже, стейкхолдери – це всі групи людей (або окремі люди), чий внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, розповсюдження інформації про компанію тощо) є основою успіху організації.

Д. Ньюбоулд і Д. Луффман (1989 р.) поділяють стейкхолдерів на чотири основні категорії: групи впливу, які фінансують організацію (наприклад, акціонери); менеджери, які керують організацією; службовці, які працюють в організації (принаймні та їхня частина, яка зацікавлена в досягненні цілей організації); економічні партнери.

Проте одні вчені (А. Шихвердієв, А. Серяков, П. Шихвердієв) рекомендують виділяти таких стейкхолдерів: працівників, власників, споживачів, бізнес-партнерів, конкурентів; інші (Й. Селандер) – співробітників (включаючи керівництво та менеджерів з продажу), споживачів, акціонерів, постачальників, дистриб'юторів, фінансові організації, фінансових аналітиків, засоби масової інформації, громадські організації тощо.

Концепція соціально відповідальних інвестицій передбачає, що соціально відповідальний інвестор, вкладаючи кошти у соціальні програми, в першу чергу зацікавлений у дотриманні етичних норм, а не в отриманні прибутку. Сьогодні такий вид інвестування стає популярним у всьому світі, але лідерами все ж залишаються США й Європа.

Концепція сталого розвитку на міжнародному рівні отримала закріплення у 2000 р. у вигляді Глобального договору ООН. Дві найважливіші ідеї, які реалізує концепція сталого розвитку, полягають у:

- розв'язанні економічних, соціальних та екологічних проблем і досягненні рівноваги між ними для забезпечення якісного рівня життя людини;
- упровадженні зобов'язань нинішнього покоління, які гарантують таке збереження природних, соціальних та економічних ресурсів, щоб рівень добробуту наступних поколінь залишався не нижчим за сучасний.

Однією з найбільш дискусійних концепцій у наукових колах є концепція політичної соціальної відповідальності. Останнім часом позиції бізнесу настільки посилились, що в окремих випадках підприємства виконують роль держави. Політична відповідальність передбачає підприємницьку діяльність, яка перетворює підприємства на політичних діячів шляхом участі у публічних консультаціях, прийнятті стратегічно важливих для держави рішень, фінансуванні державних програм, підтримці малозабезпеченого населення, наданні суспільних благ у випадках, коли державні органи не мають можливості або не бажають виконувати ці функції. Така діяльність може включати корпоративні внески в різні сфери управління, такі як охорона здоров'я, освіта, інфраструктура, забезпечення дотримання соціальних й екологічних стандартів, боротьба з корупцією, дискримінацією чи нерівністю.

Яскравим прикладом практичного втілення ідей політичної відповідальності є Греція. У 2014 р. Міністерством економіки було опубліковано

Національний стратегічний план із корпоративної соціальної відповідальності на період 2014-2020 рр. Ця стратегія містить конкретні показники, часові межі та описує шляхи участі підприємств у розбудові національної економіки.

Важливе значення в сучасних умовах господарювання має концепція створення спільних цінностей (CSV), розроблена М. Портером і М. Крамером. У статті «Creating Shared Value», опублікованій у журналі Harvard Business Review, автори звертають увагу на взаємозалежність бізнесу і суспільства. Концепція спільних цінностей – це управлінська практика підвищення ефективності бізнесу, що поєднує отримання прибутку з поліпшенням суспільного добробуту. Учені описують модель взаємозалежності продуктивності компанії з такими факторами як здоров'я працівників, безпека праці, використання води та енергії, екологічний вплив тощо. Спільна цінність передбачає створення нового продукту, технології, моделі, які одночасно приносять прибутки підприємству, задовольняють суспільні потреби, поліпшують економічні та соціальні умови суспільства. Науковці наводять приклади компаній, які проникають на ринки країн, що розвиваються. Знижуючи ціну на продукцію, підприємства вирішують соціальні проблеми в таких регіонах й одночасно отримують значний прибуток.

Підхід створення спільних цінностей став не лише теоретичною розробкою, але й управлінською практикою багатьох успішних підприємств. Зокрема, «Нестле» використовує цю концепцію як ініціативу, спрямовану на вирішення глобальних соціальних та економічних проблем. Компанією розроблено програму створення спільних цінностей, спрямовану на побудову партнерських відносин з урядами, неурядовими організаціями та малими підприємствами. Програма містить реалізацію освітньої програми, мета якої полягає у популяризації принципів правильного харчування та здорового способу життя серед дітей шкільного віку в різних країнах світу, відкриття науково-дослідного центру в Африці та започаткування спеціальної премії, якою нагороджують за інноваційний підхід у вирішенні проблем у сфері правильного харчування, водозбереження та розвитку сільського господарства.

Ще одним яскравим прикладом реалізації цього підходу на практиці є відома компанія Adidas. Інноваційним проривом став випуск компанією нових версій взуття Ultra Boost, яке виготовляють із пластику, виловленого в океані. Для реалізації цієї ініціативи компанія об'єдналася з екологічною організацією Parley for the Oceans. Таким чином було виготовлено 1 млн. пар взуття. Для створення однієї пари потрібно переробити 11 пластикових пляшок. Кінцева мета компанії – повністю відмовитися від використання готового пластику. До програми збору океанічного сміття долучилися місцеві жителі, які також мали можливість додаткового заробітку.

У контексті загострення проблем навколишнього середовища пріоритетного значення набуває екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності. Екологічна відповідальність передбачає зменшення навантаження та навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, реалізацію екологічних проєктів та ініціатив. Економіку XXI ст. часто називають «Carbon economy» (вуглецева економіка) через високі викиди CO₂. Європейська комісія розробила дорожню карту зменшення викидів вуглецю.

Згідно з планом до 2050 р. ЄС має скоротити викиди парникових газів на 80% відповідно до рівня 1990 р. Передбачається, що всі галузі братимуть активну участь у переході на альтернативні джерела палива та модернізації виробництва. Для досягнення цієї мети відбувається консолідація зусиль на рівні науковців, підприємців, урядів країн.

Усе частіше підхід корпоративної соціальної відповідальності використовується в системі ризик-менеджменту організації. Вдало розроблена політика соціальної відповідальності дозволяє уникнути негативних наслідків існуючих ризиків, передусім репутаційних, фінансових і ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом. Підприємства з низьким рівнем соціальної відповідальності ризикують втратити довіру з боку партнерів, клієнтів, кредиторів, інвесторів, що, у свою чергу, може суттєво підірвати ринкові позиції.

Фінансові ризики пов'язані зі штрафними санкціями та інвестиціями в проєкти з низькою ефективністю. До прикладу, реалізуючи екологічну політику підприємство уникає штрафів за перевищення допустимого навантаження на навколишнє середовище, а ставши учасником Кіотського протоколу, може продати невикористані квоти і отримати додаткову вигоду. Соціально відповідальне регулювання ризиків у трудових відносинах припускає забезпечення їх оптимального розвитку, що дозволяє попередити негативні прояви (та посилити позитивні наслідки) ризиків у трудових відносинах на засадах соціально відповідальної діяльності за такими напрямками: оплата праці, зайнятість, умови та безпека праці, розвиток персоналу та соціальні витрати, соціальне партнерство. Підприємство, яке гарантує гідні умовами праці, розробляє систему мотивації та кар'єрного розвитку персоналу, має можливість утримувати висококваліфіковані кадри, які в наш час є запорукою успішного бізнесу

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії соціальної відповідальності загалом і корпоративної зокрема є наукове опрацювання феномену *консолідованої (спільної, комунітарної) соціальної відповідальності*. Філософські та теоретико-методологічні засади останньої пов'язані з тим, що інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки потребують, щоб соціально відповідальним був не окремий партнер, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки.

Логіка консолідованих дій провідних соціальних сил (держави, корпорацій, найманих працівників та їхніх представницьких органів, інших інститутів) є такою: соціальні партнери мають не тільки свої специфічні інтереси, а й спільні цілі; їх об'єднують певні цивілізаційні цінності, вони *репрезентовані тими самими громадянами*. За цих умов між ними можуть і мають бути партнерські відносини, які передбачають спільну, консолідовану відповідальність. І партнери можуть і мають зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, стійкий розвиток особистості, громади, регіону, країни.

Консолідована (спільна) соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального і колективного егоїзму, натомість передбачає *рівноцінну відповідальність* усіх соціальних партнерів. Так, бізнесова структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, громадою та

постійно прагне підвищити свій внесок у соціальний розвиток організації, регіону, держави, вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів по суспільній коаліції і, зокрема, від держави.

Для бізнесової структури як партнера по суспільній коаліції неприйнятною є поведінка державних структур, які реалізують політику державного рекету, спонукають до адміністративної корупції, вимагають платити податки наперед, чинять адміністративні перепони тощо. У цьому контексті зазначимо, що не можна визнати рівноцінними, соціально відповідальними, і дії з боку профспілок, коли останні не сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. І навпаки, спільні зусилля представницьких органів роботодавців і найманих працівників щодо підвищення конкурентоспроможності, набуття конкурентних переваг потенційно дають можливість власникам одержувати більш високі дивіденди, менеджерам – гідну винагороду у формі окладів, премій, бонусів, працівникам – зберегти робоче місце й одержувати належну заробітну плату. За умови спільних зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності більш імовірним є соціальний компроміс між профспілками і роботодавцями щодо участі найманих працівників у розподілі прибутків.

Отже, для ефективної взаємодії соціальних партнерів, створення найбільш сприятливих умов з метою забезпечення стійкої соціальної динаміки треба прагнути до забезпечення на практиці рівноцінної, комунітарної, спільної соціальної відповідальності, яку в узагальненому вигляді доречно трактувати як *консолідовану*. Модель консолідованої відповідальності подана на рис. 1.9.

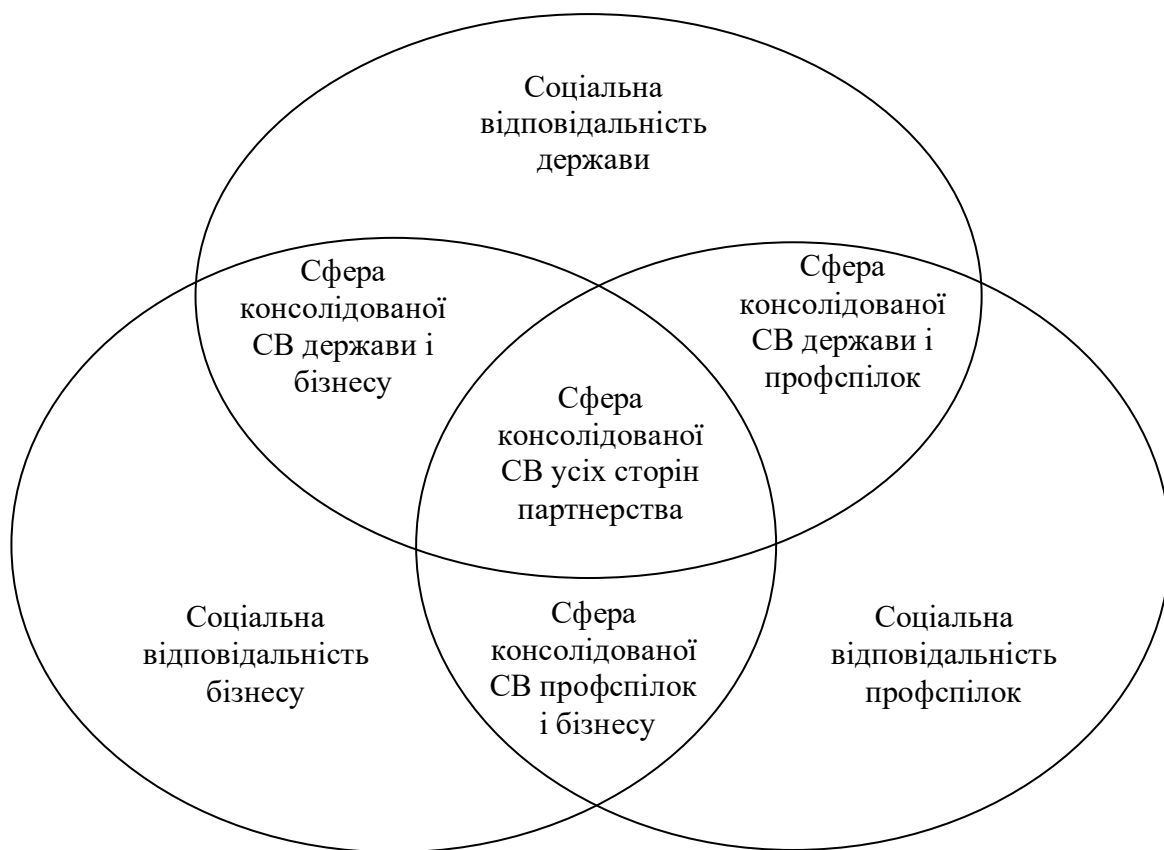


Рис. 1.9. Консолідована соціальна відповідальність соціальних партнерів

Консолідована відповідальність є більш високою та стійкою за умов, по-перше, якнайповнішого збігу інтересів соціальних партнерів, а по-друге, узгодженості дій партнерів та рівноцінного їх внеску в загальну відповідальність. За такого підходу до розуміння філософії соціальної відповідальності остання постає не тільки як індивідуальна відповідальність окремого суб'єкта, а як спільна, загальна, консолідована відповідальність усіх учасників соціально-трудоких відносин.

Розглянутий генезис концепції КСВ поданий у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Генезис концепції соціальної відповідальності

Концепції (автори)	Основні положення
Корпоративний егоїзм (М. Фрідман(1971 р.))	Існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу: використання своїх ресурсів та енергії в діях, що ведуть до збільшення прибутку, поки це здійснюється в межах правил гри
Корпоративний альтруїзм (Г. Боуен (1953 р.); Комітет ООН з економічного розвитку)	Корпорації зобов'язані робити значний вклад у покращення якості життя
Розумний егоїзм (К. Девіс (1960 р.))	Соціально відповідальний бізнес – це лише «хороший бізнес», оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку
Корпоративна соціальна відповідальність (С. Сеті (1975 р.); А. Керролл (1979 р.))	Упорядковано змістовність корпоративної соціальної відповідальності, систематизовано рівні нормативності
Корпоративна соціальна сприйнятливість (Р. Акерман (1973 р.); Л. Престон (1975 р.); В. Фредерік (1978 р.); А. Керролл (1979 р.))	Описано здатність корпорацій до сприйняття суспільних дій
Корпоративна соціальна діяльність (С. Сеті (1975 р.); А. Керролл (1979 р.); С. Ватрік, П. Корхен(1985 р.); Д. Вуд (1991 р.))	Розроблено модель корпоративної соціальної діяльності
Стейкхолдери (зацікавлені сторони) (Е. Фріман (1984 р.); М. Кларксон (1985 р.); Т. Дональдсон, Л. Престон (1995 р.); Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс (2002 р.))	Наведено нове визначення корпорації, розкрито її зв'язок із зацікавленими сторонами
Сталий розвиток (М. Ван Марревік(2003 р.); Р. Штойер (2005 р.))	Показано зв'язок економічної стійкості, соціального благополуччя й екологічної стабільності

Отже, концепція корпоративної соціальної відповідальності пройшла довгий шлях еволюції від невизнання до невід'ємної складової загальної бізнес-стратегії. Сьогодні не викликає сумніву існування взаємозалежності між узгодженням комерційних та соціальних інтересів, завоюванням компанією стійкого лідерства на ринку та довгостроковою конкурентоспроможністю.

Тенденцією останніх років є інтегрований підхід до розуміння корпоративної соціальної відповідальності в теорії та впровадження її у практику господарювання. Таким підходом є концепція «створення спільних цінностей», яка передбачає задоволення інтересів усіх сторін від підприємців до суспільства в цілому.

Зі зміною пріоритетів ведення бізнесу актуалізуються нові напрями відповідальності підприємств, на яких раніше не акцентувалась увага. Зокрема, набуває популярності етична, політична, глокальна відповідальність. На тлі загострення конкурентної боротьби, руйнування суспільних цінностей і незворотних втрат природних ресурсів ідеї соціальної відповідальності мають стратегічне значення.

1.3. Взаємозв'язок теорії сталого розвитку та теорії корпоративної соціальної відповідальності

Сталий розвиток (sustainable development – англ.) розвиток, що дозволяє задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь.

Переклад поняття «sustainable development» на українську мову має декілька варіантів (наприклад, стійкий розвиток). Але термін сталий розвиток є офіційно визнаним в Україні відповідником англійського терміна. Багато українських науковців, освітян, експертів застосовують також термін збалансований розвиток як такий, що більше відповідає суттєвості розвитку як процесу змін з утриманням еколого-економічного та соціального балансу.

Усвідомлення людством реальної небезпеки екологічної катастрофи, яка загрожує існуванню цивілізації, стало причиною початку розробки концепції сталого розвитку. Новою парадигмою розвитку суспільства розглядається парадигма сталого розвитку, яку доцільно розуміти не лише в контексті зміни стосунків людини і природи задля розширення можливостей економічного зростання, а як скоординовану глобальну стратегію виживання людства, орієнтовану на збереження і відновлення природних спільнот у масштабах, необхідних для повернення до меж господарської місткості біосфери.

Концепція сталого розвитку має довгу історію становлення. Починаючи від наукових праць В.І. Вернадського про ноосферу (початок минулого сторіччя), декларації першої конференції ООН з навколишнього середовища (Стокгольм, 1972 р.), де було зазначено зв'язок економічного і соціального розвитку з проблемами навколишнього середовища, наукових доповідей Римського клубу (1972 р.), у яких формулювалися ідеї переходу цивілізації до стану «глобальної динамічної рівноваги», до звіту Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку в 1987 р., конференції ООН з проблем навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992 р.), Всесвітнього

саміту з питань сталого розвитку в Йоганнесбурзі (2002 р.) і сьогодні. Появу терміну «сталий розвиток» (СР) (sustainable development) пов'язують з ім'ям прем'єр-міністра Норвегії Гру Харлем Брундланд, яка сформулювала його в звіті «Наше спільне майбутнє», що було підготовлено для ООН і опубліковано у 1987 р. Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку. Вона визначала його як розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби (рис. 1.10).

В червні 1992 р. у Ріо-де-Жанейро відбулася Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку, на якій було прийнято історичне рішення про зміну курсу розвитку усього світового співтовариства. Це безпрецедентне рішення глав урядів і лідерів 179 країн було обумовлено катастрофічною глобальною екологічною ситуацією і прогнозованою глобальною катастрофою, що може вибухнути вже в ХХІ ст. і привести до загибелі всього живого на планеті. На цій конференції була прийнята Світова програма дій Порядок денний на ХХІ століття. Програма є програмою дій з впровадження засад сталого розвитку в країнах світу. Документ передбачає, що забезпечення сталого розвитку є, в першу чергу, обов'язком національних урядів згідно з принципом спільної, але диференційованої відповідальності та потребує розробки національних програм і відповідної політики. В Програмі дій з подальшого впровадження Порядку денного на ХХІ століття, ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН на спеціальній сесії «ПланетаЗемля+5» в 1997 р. наголошується, що досягнення сталого розвитку вимагає ув'язки та інтеграції його економічних, екологічних і соціальних цілей. Генеральна Асамблея ООН заснувала в 1992 р. Комісію зі сталого розвитку, за підсумками роботи якої згодом були прийняті важливі рішення. На 11-й сесії ООН у м. Нью-Йорк (2003 р.) було прийнято тематичну програму заходів для забезпечення сталого розвитку на період до 2017 р. Невід'ємною частиною концепції стійкого розвитку є система індикаторів, розроблена Комісією ООН зі сталого розвитку.

В 1996 р. Комісією були опубліковані індикатори СР. Індикатори СР – з одного боку, відображають соціальні, економічні і екологічні параметри у єдиному комплексі; з іншого – їх розвиток розглядається через зміну станів, кожен з яких характеризується визначеною сталістю і здатністю до змін. Комісія пропонує 134 індикатори СР, які розділені на наступні основні групи:

1. Група соціальних індикаторів: боротьба з бідністю; демографічна динаміка і стан; поліпшення освіти, поінформованості і виховання суспільства; захист і поліпшення здоров'я людей; поліпшення розвитку поселень.

2. Група економічних індикаторів: міжнародна кооперація для прискорення сталого розвитку і пов'язана з цим місцева політика; зміна характеристик споживання; фінансові ресурси і механізми; передача екологічночистих технологій, співробітництво і створення потенціалу.

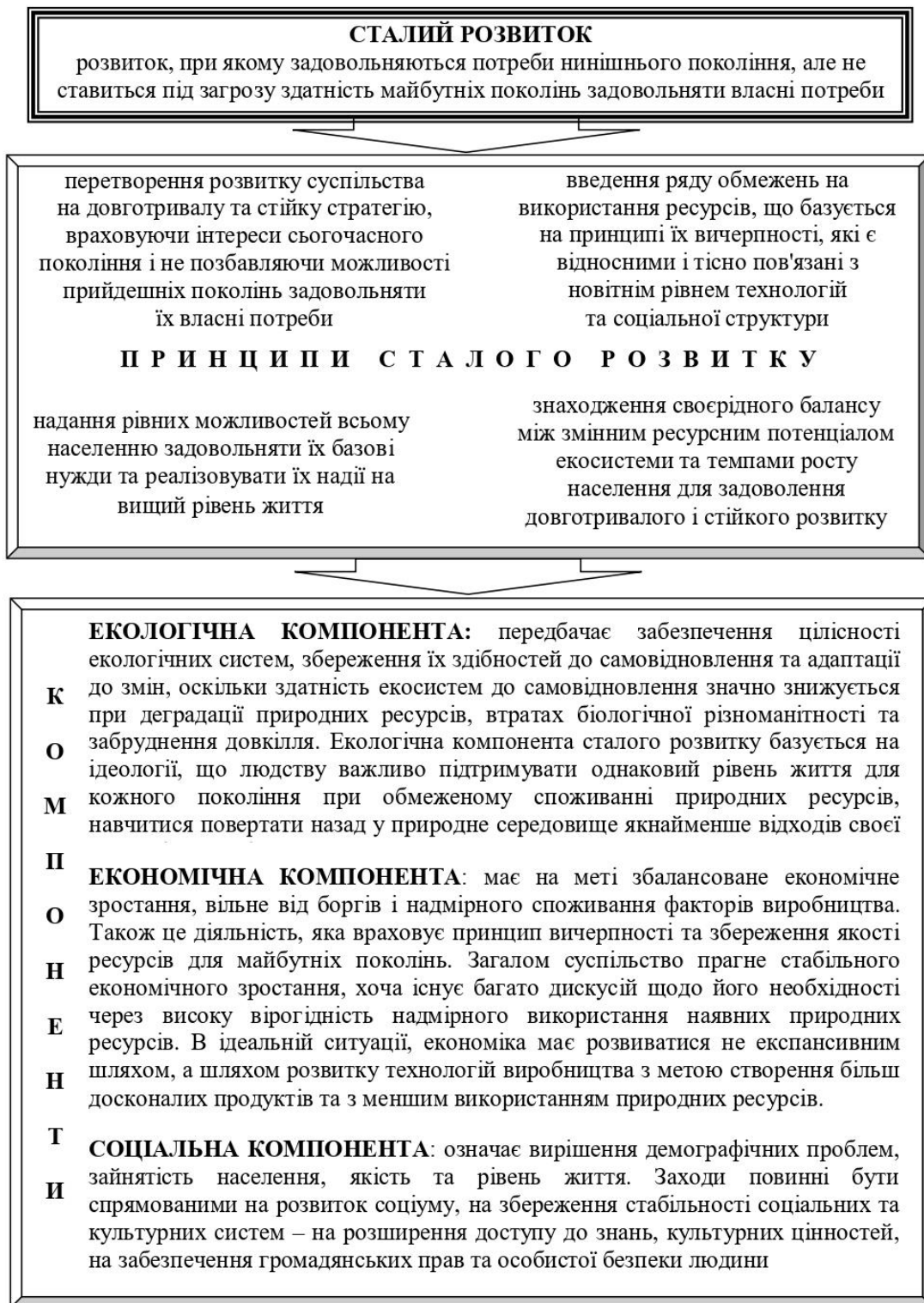


Рис. 1.10. Зміст, принципи та компоненти сталого розвитку

3. Група екологічних індикаторів: збереження якості водяних ресурсів і забезпеченість ними; захист морів і прибережних територій; комплексний підхід до планування і раціонального використання земельних ресурсів; раціональне управління вразливими екосистемами, боротьба з опустелюванням і посухами; сприяння веденню сталого сільського господарства і розвитку сільських районів; боротьба за збереження лісів; збереження біологічної розмаїтості; екологічно

безпечне використання біотехнологій; захист атмосфери; екологічно безпечне управління твердими відходами і стічними водами; екологічно безпечне управління токсичними хімікатами; екологічно безпечне управління небезпечними відходами; екологічно безпечне управління радіоактивними відходами.

4. Група інституціональних індикаторів: облік питань екології і розвитку в плануванні і управлінні для сталого розвитку; національні механізми і міжнародне співробітництво для створення потенціалу в країнах, що розвиваються; міжнародний інституціональний порядок; міжнародні правові механізми; інформація для прийняття рішень; посилення ролі основних груп населення.

Суть концепції сталого розвитку охоплює дві найважливіші ідеї:

– розвиток буде сталим тільки тоді, коли буде досягнута рівновага між різними факторами, що зумовлюють загальний рівень життя;

– нинішнє покоління має обов'язок перед прийдешніми поколіннями залишити достатні запаси соціальних, природних та економічних ресурсів для того, щоб вони могли забезпечити для себе рівень добробуту не нижчий, ніж той, що ми маємо зараз. Ця концепція ставить фундаментальне завдання поєднати динамічний економічний розвиток з наданням рівних можливостей кожному члену суспільства за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів та ліквідації залежності між економічним зростанням та забрудненням довкілля.

В центрі концепції сталого розвитку стоїть людина, оскільки вона сама з її потребами є метою суспільної діяльності, і вона ж є основним фактором досягнення мети. Людина (як ресурс розвитку), з одного боку, є біологічною істотою, з іншого – носієм інтелекту, творцем і споживачем інформації (в широкому розумінні), яка якраз і є невичерпним ресурсом розвитку. Людина, як особливий вид ресурсів, не тільки наділена інтелектом, але й здатна робити вибір. Тому перехід людства до сталого розвитку приведе до гармонізації взаємодії з природою всієї світової спільноти, формування сфери розуму (ноосфери), а мірою національного та індивідуального багатства стануть духовні цінності і знання людини, яка житиме в гармонії з навколишнім середовищем. Тому ключовими завданнями сталого розвитку можна визначити наступні:

1. Відновлення і подальше збереження в потрібному обсязі на необхідній площі природних екосистем та їхньої здатності до самовідтворення;

2. Забезпечення при цьому випереджального розв'язання проблеми: економічного, соціального, демографічного і духовного розвитку;

3. Узгодження темпів економічного розвитку з господарською ємністю екосистем.

Сталий розвиток традиційно розглядають як систему, котра дозволяє гармонійно та пропорційно розвивати три підсистеми – соціальну, економічну та екологічну, відповідно до ключових принципів сталості заради досягнення Цілей сталого розвитку всіма країнами у рамках глобального партнерства (рис. 1.11). Саме Цілі сталого розвитку виконують роль індикаторів, величина яких дозволяє визначити рівень сталості певної країни, а динаміка – її прогрес у цьому напрямку.

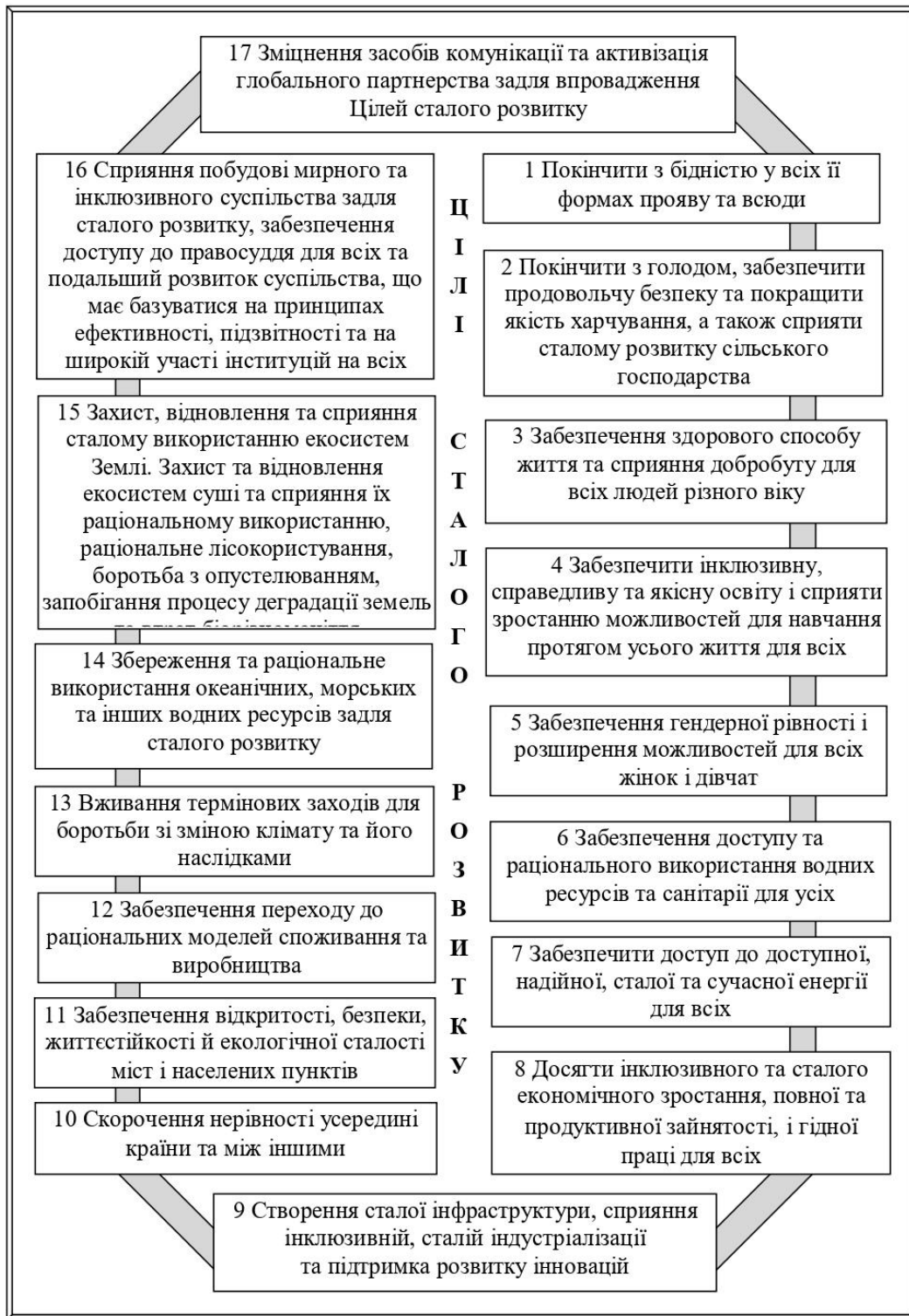


Рис. 1.11. Цілі сталого розвитку

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Сутність, види та принципи корпоративної соціальної відповідальності.

2.2. Моделі корпоративної соціальної відповідальності.

2.3. Вплив практик КСВ на соціально-економічний розвиток організацій.

2.1. Сутність, види та принципи корпоративної соціальної відповідальності

Підходи до трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності мають значні відмінності, викликані наявними розбіжностями у розумінні суті відповідальності бізнесу, принципів, які лежать у її основі, функцій та переліку необхідних складових.

Корпоративна соціальна відповідальність до 2010 р. була концепцією, яка мала більше 80 різних дефініцій таких як корпоративне громадянство, благодійність, соціальна відповідальність бізнесу, лінія потрійного критерію тощо, що впливало на абстрактне розуміння КСВ і неможливістю порівняння соціальної відповідальності однієї компанії з іншою.

У 2010 р. все ж було досягнуто спільної думки в трактуванні корпоративної соціальної відповідальності, коли було прийнято міжнародним керівництвом із соціальної відповідальності стандарт ISO 26000, в якому зазначалося, що **корпоративна соціальна відповідальність** – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) включає:

- відповідальність корпорації перед партнерами;
- соціальні аспекти взаємовідносин з постачальниками і покупцями продукції і послуг;
- взаємовідносини з місцевими представниками влади, державними структурами, громадськими організаціями щодо рішення актуальних соціальних проблем;
- екологічну відповідальність та екологічну політику, а також використання природних ресурсів;
- корпоративний розвиток – реструктуризацію та організаційні зміни за участю представників топ менеджменту організацій, персоналу та громадських організацій;
- безпеку і здоров'я працівників на робочому місці;
- відповідальну політику щодо персоналу, управління його розвитком;
- відповідальність корпорації перед суспільством взагалі.

Цей стандарт (ISO 26000) охоплює відповідальність різних зацікавлених сторін, а в його розробці приймали участь як урядові так і недержавні організації, суб'єкти бізнесу, профспілки, організації захисту прав споживачів, дослідні інститути майже зі всіх країн світу.

Важливо також розуміти, що не будь-яка діяльність організації щодо соціального сприяння буде вважатись корпоративною соціальною відповідальністю. Щоб говорити про КСВ потрібно одночасне виконання чотирьох характеристик:

1) проекти соціальної відповідальності компанії повинні бути пов'язані із тим, чим вона займається (основним видом діяльності);

2) компанія у своїй діяльності враховує інтереси зацікавлених сторін;

3) діяльність компанії відповідає законам і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;

4) корпоративна соціальна відповідальність діє на усіх рівнях компанії, а її (КСВ) розробкою і реалізацією зайнята більше ніж одна людина чи один департамент.

В концепцію КСВ входить сім **головних аспектів**: корпоративне управління, права людини, трудові відносини, довкілля, чесні операційні практики, відносини зі споживачами, розвиток громад.

Корпоративне управління – це те, як управляється компанія. Тут мова про політику компанії, її цінності, етику. Колись в одній великій фармацевтичній компанії ми запитували: скажіть, як ви поведетеся у тій чи іншій ситуації, коли є певна етична дилема. І вони відповіли, що в них є етичний кодекс, яким вони керуються в усіх своїх діях.

Права людини – в українському бізнесі часто можна почути: «Ми не порушуємо права людини». Тут мова про фундаментальні робочі права: відпустка, нормований робочий день, доплати за перепрацювання, наявність профспілки.

Трудові відносини – це розвиток співробітників, це те, наскільки компанія інвестує в охорону здоров'я та безпеку співробітників.

Довкілля – це те, як компанія та її продукти впливають на довкілля.

Чесні операційні практики – це те, як компанія веде себе на ринку, чи входить вона у змови, як Антимонопольний комітет розглядає її справи.

Відносини зі споживачами – це те, наскільки компанія турбується про наше здоров'я як споживачів, про те, наскільки вона веде правильний маркетинг.

Розвиток і підтримка громад особливо стосуються великих компаній, які працюють в регіонах, коли розвиток регіону напряму залежить від цієї компанії.

Якщо говорити вужче, то ці сім аспектів можна скоротити до **трьох принципів корпоративної соціальної відповідальності**: це люди, це планета і це економічний добробут, як самої компанії, так і людей, які живуть навколо (People, Planet, Prosperity).

Корпоративна соціальна відповідальність включає у себе три складових:

– **економічну** (відповідальність за економічні результати своєї діяльності та вплив на економічні результати стейкхолдерів);

- *екологічну* (відповідальність за вплив господарської діяльності на стан навколишнього середовища і якість життя стейкхолдерів у цьому середовищі);
- *власне соціальну* (відповідальність за вирішення соціальних проблем, які виникають внаслідок господарської діяльності компанії або певним чином пов'язані з нею) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Корпоративна соціальна відповідальність та зміст її складових

Економічна відповідальність ґрунтується на концепції справедливості, яка передбачає, що створені в результаті господарської діяльності блага повинні бути справедливо розподілені між учасниками економічних відносин, і усі рішення будуть прийматись з врахуванням вимог чесності, справедливості і відкритості.

Економічна відповідальність передбачає *провадження чесних підприємницьких практик*:

- встановлення справедливих цін; не зловживання монопольним становищем;
- відмова від нечесних методів цінової і нецінової конкуренції;
- виплата справедливої винагороди найманим працівникам;
- проведення своєчасних і повних розрахунків з контрагентами;
- прозорість діяльності; своєчасне розкриття інформації, яка не становить комерційної таємниці і є предметом зацікавлення для стейкхолдерів;
- розвиток відповідальності у ланцюгах постачань;
- відмова від використання корупційних схем тощо.

Під *екологічною відповідальністю* бізнесу розуміють дії, які приносять користь довкіллю (або зменшують негативний вплив бізнесу на навколишнє

середовище), і виходять за рамки того, що компанії зобов'язані робити за законом.

Екологічна відповідальність бізнесу включає зобов'язання осіб, які приймають рішення запроваджувати дії, спрямовані на захист і поліпшення стану довкілля в цілому і які також відповідають їх власним інтересам

Екологічна відповідальність як феномен виникла як відповідь на загострення екологічних проблем, спричинених техногенним навантаженням на навколишнє середовище, і пов'язана з формуванням ноосфери-екологічної культури у суспільстві як розуміння того, що подальший розвиток стає неможливим без формування культури відповідальності як необхідної передумови гармонізації соціо-еколого-економічних відносин і стійкого еколого-безпечного розвитку людства.

Подальший розвиток екологічної відповідальності можливий за такими напрямками:

- екологічне обмеження підприємницької діяльності;
- екологічно орієнтована підприємницька діяльність;
- безпосередньо екологічне підприємництво.

В останні десятиліття екологічна складова соціальної відповідальності бізнесу розвивається найбільш динамічно, що пов'язано із наявністю значної підтримки з боку міжнародних організацій, національних урядів і місцевих громад, а також високим рівнем затребуваності екологічно спрямованих рішень у суспільстві в цілому. У зв'язку з цим з'являються такі поняття як «зелена економіка», «зелений офіс», «екологічні ініціативи», «екологічне підприємництво», які характеризують певні рівнозначні напрями реалізації екологічної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність може бути описана з позиції теорії стейкхолдерів, інституційної та управлінської парадигм і представлена:

1) формальними нормами соціальної відповідальності:

- вищого рівня – норми чинного законодавства, які визначають обов'язкову частину соціальної відповідальності;
- середнього рівня – статут, внутрішньо корпоративні кодекси, положення, колективний договір;
- низового рівня – індивідуальні трудові договори та контракти про найм;

2) неформальними нормами:

- корпоративні цінності;
- традиції меценатства та філантропії, культурна спадщина;
- ментальні стереотипи;

3) інститутами, які підтримують корпоративну соціальну відповідальність на ендогенному (нано- й мікро-) та екзогенному (мезо-, макро- та мега-) рівні.

Корпоративна соціальна відповідальність формується під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, знаходиться у тісній динамічній взаємодії з ними (рис. 2.2).

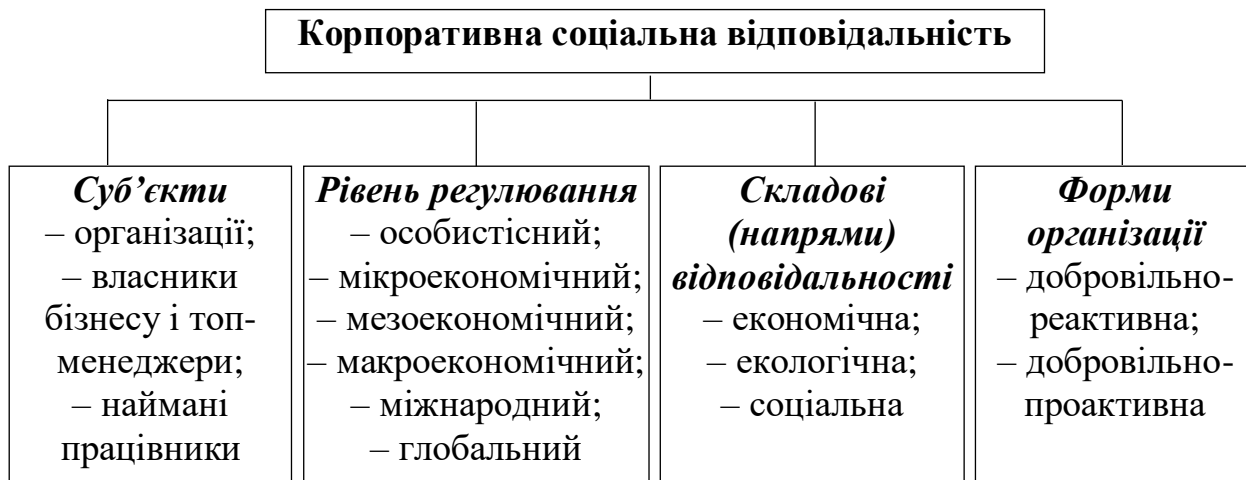


Рис. 2.2. Характеристики корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність у *широкому значенні* – це процес управління, який забезпечує розвиток регіону або країни в цілому через сталість суб'єктів господарювання; у більш *вузькому значенні* – це добровільний внесок корпорації у сталий розвиток суспільства, пов'язаний безпосередньо з її основною діяльністю та спрямований на задоволення очікувань зацікавлених сторін.

У цьому значенні корпоративна соціальна відповідальність знаходиться під впливом цілої низки інститутів *зовнішнього середовища*, основними з яких є норми права, державне регулювання, норми та тиск суспільства, міжнародні та державні стандарти, галузеві норми і правила.

Інституційні порядки і правила, втілені у економічних інститутах (таких як державні і місцеві органи влади, освітні установи, громадські організації, міжнародні організації, засоби масової інформації, організації різних форм власності і підпорядкування, галузеві і професійні асоціації та інші) суттєво впливають не тільки на прийняття компанією рішення про здійснення соціально відповідальної діяльності, але й на вибір форм та рівня інтенсивності такої діяльності. Більшість економічних інститутів, які впливають на прийняття організацією рішення щодо корпоративної соціальної відповідальності є її стейкхолдерами.

Значний вплив на розвиток корпоративної соціальної відповідальності здійснює також *внутрішнє середовища підприємства*: корпоративні цілі, цінності, принципи, культура, етика, фундамент розвитку інших складових внутрішнього середовища (матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інформаційних ресурсів). Важливими аспектами розвитку корпоративної соціальної відповідальності у цьому сенсі є формування корпоративної культури, корпоративної людини, забезпечення репутації корпорації і її довгострокового сталого розвитку, врахування інтересів усіх стейкхолдерів, у тому числі внутрішніх.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності має відбуватись на основі принципів, які визначають пріоритети у розв'язанні важливих проблем діяльності організації. До таких *принципів* відносять:

- виконання правових норм і актів міжнародного рівня;
- прийнятний підбір і розстановка кадрів відповідно до розроблених на підприємстві моделей компетенцій для різних категорій посад;
- матеріальне і моральне стимулювання праці персоналу;
- визнання інтересів партнерів;
- відповідальність перед контрагентами;
- прозорість;
- сталий розвиток;
- етична поведінка;
- упереджувальний підхід у випадках очевидного ризику завдати шкоди;
- повага до фундаментальних прав людини та особистості.

КСВ має реалізовуватися через відповідальність щодо партнерів, споживачів, найманих працівників, суспільства загалом та конкретних громад та як екологічна відповідальність.

Характеристики соціальної відповідальності:

1) Типологічна приналежність відповідальності – звичайно відображається в поєднанні різних її типів, а не лише в належності до перерахованих вище. Мистецтво реалізації соціальної відповідальності проявляється в процесах управління і складається в побудові саме цього поєднання.

2) Адресність – кому відповідальність призначена, хто і як повинен її враховувати.

3) Міра відповідальності – показує міру заохочення, силу покарання або схвалення загальних результатів діяльності. Так треба розуміти, що відповідальність в управлінні є не лише як стримуючим або обмежуючим чинником, а і чинником мотивації. Дія цих чинників визначається і типом, і мірою соціальної відповідальності.

4) Умовний характер – діє за певних умов, які встановлені заздалегідь.

5) Організаційна форма реалізації – закріплена в положеннях, інструкціях, договорах, контрактах і т. д.

6) Джерело реалізації. Для внутрішньої організації діяльності – це рівень системи управління, відносно до розподілу повноважень. Для зовнішніх відносин – організації, визначені в договорі чи контракті, а також державними регулюючими органами.

7) Тимчасові характеристики. Існує час настання та реалізації відповідальності. Крім того, відповідальність може мінятися у часі – слабшати або посилюватися. Це можливо при зміні ситуації, організаційних положень, умов, потреб тощо.

2.2. Моделі корпоративної соціальної відповідальності

Заходи бізнесу із соціальної відповідальності, розбіжності у сферах вияву, які є характерними для розвитку різних країн і регіонів, мають свої певні відмінності, зважаючи на їхні культурні, історичні, політичні та соціальні чинники. Але попри те, що вияви корпоративної соціальної відповідальності різняться між собою, багато факторів мають схожий вплив на формування її

системи. У сукупності це складає модель корпоративної соціальної відповідальності.

Сьогодні провідними науковцями прийнято виділяти **три моделі корпоративної соціальної відповідальності**, а саме: **американську, європейську та азіатську (японську)**. Однак, у науковій літературі можна зустріти й інші моделі, наприклад, окремо виділяють британську, канадську, латиноамериканську та інші моделі, які мають на увазі більш детальний розгляд шляхів упровадження моделей корпоративної.

Різноманітність моделей може бути обумовлена географічним розміщенням країни, її соціально-економічним та екологічним розвитком, історичними та культурними традиціями, менталітетом громадян, які впливають на корпоративне управління й фінансову сферу підприємства.

Американська модель корпоративної соціальної відповідальності поширена в США, Канаді, країнах Латинської Америки, а також англомовних країнах Африки. Для неї характерна другорядна роль держави у формуванні соціальної відповідальності.

Американська модель є найбільш лібералізованим варіантом соціальної політики держави, який базується на принципі відокремлення соціального захисту від вільного ринку й обмеженні захисту лише тих, хто не має інших доходів, крім соціальних виплат. Саме через це американська економіка є однією з найменш регульованих державою. Держава регулює соціально- трудові відносини на рівні підприємства і значно менше – на рівні галузі та регіону через прийняття законодавчих і нормативних актів.

Американські корпорації у своїй діяльності більшу увагу приділяють зовнішній соціальній відповідальності. Відповідно основний акцент на поведінці корпорацій на ринку, розбудові позитивних відносин підприємства з регіональною та місцевою владою, на охороні навколишнього середовища. Американська модель корпоративної соціальної відповідальності передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого суспільного внеску. Держава підтримує й стимулює цей напрям діяльності бізнесу через просвітництво та створення системи стимулів, зокрема через пільги чи субсидії, не втручаючись у формування програм соціальної відповідальності. Відповідальна соціальна діяльність і благодійність корпорацій стимулюються відповідними податковими пільгами, що встановлені на законодавчому рівні. Крім благодійництва, важливим напрямом соціальної відповідальності американських корпорацій є заходи з охорони навколишнього середовища. Наприклад, якщо загальнонаціональні екологічні витрати США становлять приблизно 3% валового національного прибутку, то 70-90% витрат припадає на приватний сектор.

Отже, основний акцент в американській моделі корпоративної соціальної відповідальності робиться на зовнішні сфери її вияву: благодійництво, поведінку корпорацій на ринку, охорону навколишнього середовища. Американська модель корпоративної соціальної відповідальності ініціюється самими компаніями і передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого суспільного внеску. Характерною ознакою моделі є другорядна роль держави у формуванні соціальної відповідальності.

Специфічні риси американської моделі корпоративної соціальної відповідальності:

- добровільний характер участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем;
- соціальна діяльність компанії має чітко окреслені напрями;
- компанії контролюють цільове використання витрачених коштів та очікують на конкретні результати заходів;
- втручання держави відбувається через заохочення соціально відповідальної діяльності;
- тяжіє до філантропії (виділення коштів на мистецтво, культуру, університетську освіту);
- пріоритетом є вирішення соціальних проблем на рівні місцевої громади та окремого регіону.

Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності принципово відрізняється від американської. Наразі соціальну відповідальність у Європі розглядають як один із механізмів підвищення конкурентоспроможності й водночас як добрий засіб зростання стандартів життя громадян.

Більшою мірою європейська модель корпоративної соціальної відповідальності орієнтована на три сфери прояву соціальних ініціатив, а саме: економіку, зайнятість та охорону довкілля. Порівнюючи її з американською моделлю, можна сказати, що перша ставить за мету прибутковість, а європейська – додаткові питання відповідальності перед працівниками і місцевими співтовариствами. Відповідно соціальна відповідальність поширюється на умови праці, заробітну плату, випуск якісної продукції та надання послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість у конкретному регіоні, реалізацію соціальних ініціатив населення.

Розглядаючи європейську модель, також важливо зазначити, що характерною її ознакою є помітна роль держави. Загальновідомо, що європейська модель економіки характеризується високими обсягами ВВП, який перерозподіляється через державний бюджет (близько 50%), створенням розвиненої системи соціального захисту на основі залучених коштів держави та підприємців. Європейська модель КСВ розглядає державу як інститут, який приводить у виконання прийняті правила поведінки. Натомість у США таке втручання держави трактується як порушення свободи діяльності.

У Європі соціальна відповідальність є складовою стратегій розвитку держав. Саме тому більшість країн ЄС уже розробили або розробляють національні стратегії соціальної відповідальності. Просуваючи соціальну відповідальність, уряди країн Європи передусім намагаються, щоб урядові установи подавали правильний приклад самі. Згідно з цим, наприклад, голландські урядові установи приділяють особливу увагу умовам, за яких вироблені товари, які вони купують, до 2% закупівель, зроблених державою, мають бути екологічно чистими. Це сприяє заохоченню компаній виробляти товари і послуги екологічно безпечним способом.

У різних країнах Європи встановлено різні пріоритети і цінності, які визначають, як саме працює бізнес. Тому європейська модель корпоративної

соціальної відповідальності на три різновиди (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Різновиди європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності

Різнovid	Місце поширення	Характеристика
Перший	Країни Центральної Європи: Австрія, Німеччина, Франція	Особливістю є втручання держави в соціально-трудові відносини, за автономії підприємців та профспілок
Другий	Країни Північної Європи: Бельгія, Норвегія, Швеція	Характерна активна участь держави в регулюванні соціально-трудова відносин на всіх трьох рівнях
Третій	Великобританія, частково Ірландія	Характерне поєднання елементів американської і континентальної моделей

Незважаючи на певні відмінності країн Європейського континенту в застосуванні концепції соціальної відповідальності, схожого між ними більше, аніж відмінного. Характерною ознакою європейських країн є розуміння соціальної відповідальності як частини міжнародної репутації держави, а також національних компаній, представлених за кордоном. І саме через це запровадження соціальної відповідальності є невід'ємною частиною і для діяльності державних органів влади.

За європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності держава є інститутом, який визначає правила поведінки і стежить за їх дотриманням; також тут має місце проведення економічного обґрунтування соціальних заходів і контроль за їх ефективністю. Спостерігається високий рівень інтеграції соціальної діяльності у загальну стратегію розвитку компанії, існує високий рівень уваги з боку громадськості. У європейській моделі благодійні заходи не є поширеними, що зумовлено високим рівнем податків, відсутністю пільг та інших стимулів.

У японській моделі корпоративної соціальної відповідальності найхарактернішою рисою є активна роль держави. У зв'язку з тим, що держава тривалий час брала участь у стратегічному плануванні бізнесу, частково підхід до соціальної відповідальності японської моделі нагадує європейський, оскільки роль держави теж є дуже впливовою. Водночас японський бізнес більше, ніж європейський, зосереджується на внутрішніх програмах, завдяки яким компанія стає для працівника сім'єю.

Соціальна відповідальність корпорації в Японії активно підтримується культурними традиціями країни. Відповідно японська модель корпоративної відповідальності передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Управління бізнесом орієнтоване не лише на отримання прибутку, воно також повинно базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагнення до прогресу цивілізації взагалі.

Основні риси японської системи корпоративної соціальної відповідальності визначає низка концепцій, яких немає в американській моделі. Найважливішими з них є колективне прийняття рішень, відповідальність перед працівниками та соціальна відповідальність керівництва.

Так, Японія першою у світі стала розвивати так званий менеджмент із «людським обличчям». У бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «Наше багатство – людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного їх використання.

До найбільш поширених напрямів корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками належать: система довічного найму, допомога в придбанні житла, стимулювання сімейних династій, навчання спеціалістів, фінансова допомога при народженні дітей, а потім їх навчання, щедри вихідні допомоги, корпоративні пенсії.

Протягом останніх років у корпоративній соціальній відповідальності Японія набирає обертів, охоплює всю структуру управління в компанії, не обмежуючись внутрішнім спрямуванням. Тут підприємства реорганізують свої структури через заснування офісу корпоративної соціальної відповідальності, що їх традиційно контролювали відповідні відділи, такі як відділ інвестицій та відділ управління довіллям. Певна кількість японських корпорацій заснували департаменти соціальної відповідальності бізнесу, які розповсюджують інформацію про соціальну відповідальність, приділяючи значну увагу зацікавленим партнерам та публікуючи звіти.

У формуванні КСВ японський бізнес більшою мірою зосереджується на внутрішніх програмах.

Основними особливостями японської моделі корпоративної соціальної відповідальності є:

- орієнтація на культурні традиції країни, забезпечення гендерної рівності;
- розвиток волонтерства – відповідальна поведінка громадян до своєї країни;
- забезпечення сумлінного партнерства (створення індустріальних груп);
- активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу;
- діяльність регулюється внутрішніми корпоративними директивами;
- тісний зв'язок суб'єкта господарювання із його соціальними проєктами, компанія підтримує своїх працівників на всьому їх життєвому шляху.

Отже, в японській моделі корпоративної соціальної відповідальності, на нашу думку, значним є вплив держави, розповсюджена практика серед компаній володіння об'єктами соціальної інфраструктури; забезпечення соціально-побутових благ на колективній основі; поширеність соціально-побутових ініціатив, що спрямовані на задоволення потреб працівників.

Наразі виокремлюють новий різновид моделі корпоративної соціальної відповідальності, а саме **британську модель**. Це, так би мовити, поєднання американської та європейської моделей, що увібрало в себе кращі елементи та досягнення провідних компаній цієї країни.

Принциповим моментом британської моделі корпоративної соціальної відповідальності є яскраво виражена активність самого бізнесу у створенні

проектів у сфері соціальної відповідальності, що за своєю суттю цілком відповідає принципу добровільності. Загальною рисою цієї моделі є, передусім, активна підтримка бізнесу з боку держави й добре розроблена система заходів соціального забезпечення та охорони здоров'я.

У Великобританії ініціатором вияву КСВ з боку підприємницьких структур є здебільшого урядові органи. Останнім доручена і координація зусиль щодо впровадження соціальної відповідальності у практику. Участь влади в розвитку КСВ виявляється в налагодженні партнерства з власниками підприємств, які беруть участь у фінансуванні проектів, стимулюванні учасників.

Про увагу до корпоративної соціальної відповідальності у Великобританії свідчить той факт, що в уряді створена посада міністра з КСВ.

Загалом процес розвитку британської моделі КСВ має поступальний характер. Найважливішою подією стало скликання найбільшої асоціації для ініціатив у сфері соціальної відповідальності – «Бізнес у громаді», яка стимулювала створення державно-приватних партнерств, завдяки чому влада разом із приватними підприємствами вирішувала найгостріші соціальні проблеми.

Загалом для британської моделі корпоративної соціальної відповідальності характерні такі ознаки:

- пильна увага фінансового сектору до проектів у сфері КСВ;
- підвищений інтерес ЗМІ (наприклад, «Таймс» публікує індекси соціальної відповідальності в щотижневому розділі «Профіль компанії»);
- широкий розвиток сектору незалежного консалтингу в сфері КСВ;
- система бізнес-освіти Великобританії однозначно перевершує систему континентальної Європи за кількістю і різноманітністю навчальних курсів у сфері КСВ;
- участь уряду в розвитку КСВ виявляється в створенні партнерств із приватними підприємствами в освітньому секторі, підтримці ініціатив у сфері КСВ через співфінансування проектів, податкові пільги та ін.

Загальною тенденцією як для британської, так і для європейської моделей є їх прихована форма з поступовим рухом у бік відкритої моделі. Таким чином, британська модель КСВ поєднує елементи моделей США і Європи, але з істотним залученням держави та громадських інститутів у процес узгодження суспільних інтересів, а також просування та заохочення кращих практик.

Прикладом соціальної відповідальності, проявом якої є ставлення до довкілля, є компанія McDonald's, яка використовує енергоощадне обладнання і безводні пісуари, переробляє використане рослинне масло в біодизельне паливо, яким заправляється більшість автофургонів компанії. Компанія також переробляє картонні коробки, які використовуються в більш ніж 89% ресторанів, а більше 85% упакування виробляється з відновлюваних ресурсів. Ще один напрям соціальної відповідальності компанії – це інвестиції в сільське господарство Великобританії, які складають 360 млн. £ на рік.

Особливості розглянутих моделей КСВ згруповано у табл. 2.2.

Порівняльна характеристика моделей КСВ

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Азійська модель
Специфіка КСВ	Має схильність до філантропії	Пов'язана безпосередньо з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Сфера застосування	Будь-яка. Фінансування соціальних програм відбувається через неприбуткові організації або напрями	Сфера застосування обмежується цінностями та стратегією	«Виробнича сім'я – всі працівники компанії»
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	На законодавчому рівні не передбачається. Регулюється внутрішніми директивами компаніями.
Цільовий орієнтир	КСВ – вибір компанії, пов'язаний з її репутацією	КСВ – добровільний вибір компанії робити більше, ніж встановлено	КСВ – реалізація завдань та цілей в межах інституту «довічного найму»
Зв'язок суб'єкта господарювання із його соціальними проектами	Передбачає мінімальний зв'язок – чим менший зв'язок між бізнесом та соціальним проектом, тим краще	Тісний зв'язок, тобто діяльність пов'язана із розвитком компанії	Тісний зв'язок, компанія підтримує своїх працівників на всьому їх життєвому шляху
Роль держави в регулюванні процесів КСВ	Практично відсутня, передбачає, що компанії самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання суттєве, перелік програм закріплений на законодавчому рівні	Активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна солідарна	Колективна
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин зі стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до усіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення до всіх, однак найбільша увага приділяється «виробничій сім'ї»

2.3. Вплив практик КСВ на соціально-економічний розвиток організацій

Теоретично доведено і підтверджується практикою провідних компаній світу, що соціальна відповідальність може і має розглядатись як важливий *соціальний ресурс* організації, здатний формувати конкретні переваги, забезпечувати стійкість розвитку, адекватно реагувати на соціальні виклики (як внутрішні, так і зовнішні), перетворюючи останні з обмежень на переваги. Слід підкреслити, що соціальна відповідальність постає як важливий соціальний ресурс незалежно від того, якої концепції соціальної відповідальності дотримується компанія. Дійсно, у компанії, а точніше, у тих, хто визначає її політику, завжди залишаються очікування вигоди (економічної, соціальної, моральної) від соціально відповідальної поведінки.

Водночас аналіз кращих практик упровадження ефективних систем КСВ свідчить про наявність суттєвих відмінностей у складі напрямів соціальної активності бізнес-організацій. Розмаїття соціальних викликів, які постають перед організаціями, відмінності в завданнях щодо підвищення конкурентоспроможності та в бізнес-стратегіях актуалізують вибір конкретних практик соціальної активності, пошук оптимального варіанта їх поєднання та інтеграції в систему корпоративного управління. Тож річ не стільки в тім, якого визначення феномену КСВ притримуються топ-менеджмент, тобто ті, хто визначають корпоративну політику, а в тім, чим конкретно її наповнювати, як конструювати систему соціальної активності, якою має бути структура та ієрархія напрямів соціально відповідальної поведінки у специфічних умовах діяльності компанії та у відповідь на зовнішні і внутрішні виклики, що постають перед бізнес-організацією або, імовірно, постануть у недалекій перспективі.

Отже, корпоративну соціальну відповідальність правомірно розглядати як компоненту соціальних ресурсів бізнес-організації, або складову ресурсного портфеля. При цьому КСВ здатна прирощувати і внутрішні, і зовнішні ресурси компанії. Внутрішні ресурси мають прирощення через задоволення попиту на КСВ з боку персоналу. Є підстави стверджувати, що задоволення попиту працівників на КСВ сприяє розвитку корпоративної культури, соціальному діалогу, формує більш високий рівень довіри, розвиває позитивні мотиваційні настанови працівників, підвищує рівень лояльності персоналу до компанії, поліпшує моральний клімат у колективі. Задоволення попиту на КСВ з боку зовнішніх зацікавлених сторін – споживачів, постачальників, місцевих громад тощо – здатне розвивати зовнішні ресурси компанії. Ідеться про так звані *невидимі ресурси* компанії, що пов'язані з новими масштабами і новою якістю корпоративної культури, корпоративної репутації, довіри з боку зацікавлених сторін. Зазначені ресурси крім прямого, безпосереднього впливу на результати діяльності компанії здатні забезпечувати латентне страхування фінансово-економічного стану від несприятливих обставин, зовнішніх ризиків.

Зрозуміло, що теорія КСВ сама по собі передбачає отримання прибутку відповідальними підприємствами, оскільки компанія не може вважатися відповідальною, приносячи збитки своїм власникам. Міжнародний досвід показує, що реалізація суспільних програм однозначно приносить користь

організаціям. В економічному сенсі корпоративна соціальна відповідальність – це інвестиції в розвиток персоналу, громади, споживацької бази, довкілля і т. д. Окупність таких інвестицій носить опосередкований характер і є довготривалим й відтермінованим в часі.

Результатом упровадження програм КСВ окремим підприємством є отримання таких основних переваг:

1. **Формування позитивного іміджу організації.** Позитивна репутація є одним із чинників, що забезпечує збереження і збільшення частки ринку та отримання прибутків, достатніх для функціонування організації в довгостроковій перспективі. Саме тому репутація, як будь-який інший актив, має свою вартісну оцінку. Таким чином КСВ стає суто репутаційним інструментом, що позитивно впливає на стабільність бізнесу та впізнаваність бренду.

2. **Підвищення інтересу інвесторів.** Організації, що включають до своєї стратегії соціально відповідальну діяльність, можуть розраховувати на більшу прихильність інвесторів. Інвестиційні фонди охочіше купують акції тих бізнес-структур, що реалізують суспільні інвестиції, будують свій імідж і добрі взаємовідносини з оточенням, ніж тих, які цього не роблять. Для більшості західних інвесторів рівень суспільної довіри до структури є не менш важливим, ніж рівень фінансової. Часто інвестори провадять «етичний скринінг» (досліджують зріз етичної діяльності), від якого залежить їхній подальший вибір.

3. **Поліпшення взаємовідносин із громадськістю та місцевою владою.** Соціальна відповідальність створює можливості для «вростання» структури в місцеве середовище: так з'являється прихильність з боку місцевого населення та здобувається довіра з боку органів влади й місцевого самоврядування. Крім цього, програми КСВ часто допомагають зупинити скандали, що здатні завдати шкоду репутації компанії. Тобто в разі можливих небажаних загроз чи ризиків організація може розраховувати на підтримку громади, в яку вона роками робила суспільні інвестиції. Тому участь організації в житті місцевих громад, довгострокові й ефективні суспільні інвестиції суттєво полегшують їй функціонування, розбудовують безконфліктні взаємовідносини.

4. **Підвищення мотивації та продуктивності праці співробітників.** Внутрішні соціальні програми компаній спрямовані на поліпшення умов праці та життя працівників, упровадження заохочувальних програм та збільшення оплати праці виступають потужним фактором мотивації і формування лояльного ставлення працівників до компанії. Крім цього, довіра до установи в очах власного персоналу та оточення підвищує її привабливість на ринку праці. Це, у свою чергу, дозволяє залучати кращих фахівців, а ще – надійніше утримувати ті кращі кадри, які вже працюють. Таким чином, соціальна відповідальність може стати одним з елементів позафінансової мотивації персоналу.

5. **Збільшення обсягів продажу та ринкової частки.** Експерти наводять серйозні докази на користь того, що участь у соціальних проектах робить бренд більш привабливим для споживача, в результаті чого компанії можуть отримати серйозні переваги. Так, дослідники П. Блум, С. Геффлер, К. Келлер і К. Басурто стверджують, що споживачі сьогодні стежать і звертають увагу на те, як проводиться маркетинг брендів. І якщо соціальна справа, яка підтримується в

маркетинговій програмі, близька споживачеві за духом чи викликає в нього позитивні відчуття, тоді в процесі формування уподобань цей бренд має більше шансів утвердитися в їхній свідомості, ніж бренд із несоціально орієнтованим маркетингом (наприклад, комерційне спонсорство).

6. Зменшення операційних витрат. Унаслідок реалізації корпоративних соціальних проєктів можуть знижуватися витрати в деяких ланках бізнесу. Перше, що спадає на думку, – це переваги, які мають компанії, що реалізують екологічні ініціативи зі зменшення кількості відходів, повторного використання матеріалів, економії води та електроенергії. Ще одна можлива сфера скорочення витрат – зменшення видатків на рекламу через надання справі розголосу.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ефективне впровадження заходів з КСВ здатне принести суттєву вигоду бізнесу. Разом з цим приклади компаній, які отримали корпоративну вигоду від програм соціальної відповідальності свідчать, що вони при цьому досить часто використовували різні заходи та сфери прояву.

Останні теоретичні і прикладні дослідження у царині КСВ переконують у тому, що діяльність соціально відповідальних бізнес-організацій демонструє неоднакові, диференційовані наслідки впливу тих чи інших напрямів КСВ на результативність діяльності компаній, різну їхню віддачу. Це актуалізує вибір оптимального варіанта системи КСВ, необхідність пошуку найбільш прийнятних рішень щодо обсягів і структури соціальних інвестицій. Отже, у кожному конкретному разі компанія має віднайти найліпший «для себе» рівень КСВ, оптимізувати обсяги і структуру соціальних інвестицій. Важливо, що зазначене є актуальним як для компаній, котрі розглядають КСВ як економічну стратегію, так і для інших бізнес-організацій.

На основі широкого масиву емпіричних даних доведено, що вплив практик КСВ на соціально-економічний розвиток організацій *детермінований низкою обставин та інституціональних характеристик* економіки і суспільства. Наведемо деякі з них.

1. Загальний рівень соціально-економічного розвитку і якість інституціонального середовища. Результати досліджень, що представлені в сучасних наукових джерелах, переконують у тому, що позитивна кореляція між КСВ і економічними результатами діяльності компаній найбільше виявляється у високорозвинених економіках і суспільствах. Менш однозначним є вплив КСВ на економічні результати бізнес-структур, які функціонують в економіках і суспільствах, що належать до тих, які розвиваються. Так, наприклад, не виявлено позитивного зв'язку між КСВ і економічними показниками турецьких компаній та компаній деяких інших країн, що розвиваються. Водночас є чимало підтверджень позитивного характеру такого впливу в компаніях, що розташовані в Індії, Китаї, Дубаї й деяких інших країнах, які активно розвиваються. Це ставить під сумнів поширене уявлення про те, що в економіках з повільним соціально-економічним розвитком і низькою якістю інституціонального середовища соціальна активність лише виснажує ресурси компаній і послаблює їхню конкурентоспроможність. І все ж гасло «хороша етика – це хороший бізнес» більш притаманне високорозвиненим економікам і суспільствам.

2. *Специфіка ділового і соціального середовища, в якому функціонує або з яким стикається та чи інша компанія.* Ідеться про рівень інтегрованості в міжнародний бізнес, розміри компанії, рівень доходів і поінформованості споживачів, галузеву належність, рівень конкуренції тощо. Так, скажімо, спостерігається різний зв'язок між КСВ і економічними результатами компаній залежно від їх галузевої належності. Матеріали досліджень фіксують позитивну означену вище залежність у готельному бізнесі і не виявлено її в казино. Варто зауважити, що великі компанії за матеріалами спеціальних досліджень загалом більш соціально активні незалежно від їхнього фінансового стану. За наявними даними компанії більш активно використовують практики КСВ, коли рівень конкуренції на відповідних ринках високий. Про це свідчить, зокрема, масштабне дослідження діяльності 540 фінансових компаній, розташованих у 34 країнах. Велике значення в практиці застосування КСВ мають і такі характеристики зовнішнього середовища, як традиції партнерських відносин між працівниками і роботодавцями, якість менеджменту, більш розвинені практики правозастосування, сприятливе макроекономічне середовище та деякі інші.

3. *Диференційований характер зв'язку різних напрямів КСВ з параметрами економічної ефективності діяльності компаній.* Останні дослідження на прикладі іноземних бізнес-структур висвітлюють вплив окремих напрямів КСВ на певні фінансово-економічні показники діяльності компаній. При цьому чимраз частіше акцент ставиться на тому, що на фоні загального позитивного впливу КСВ на економічну результативність напрями соціальної активності неоднаково діють на ті чи інші параметри фінансово-економічного стану. Так, у ході дослідження іспанських компаній встановлено, що такі практики, як дбайливе ставлення до навколишнього середовища, поліпшення умов праці, розширення прав працівників справляють значний вплив на зростання продажу, але не мають тісного зв'язку з продуктивністю і ринковою вартістю.

4. *Диференційований характер сили впливу КСВ на фінансово-економічні результати в коротко- і довгостроковому періодах.* Дослідження, що проведені на прикладі великої кількості іноземних компаній різних видів економічної діяльності, свідчать, що соціальна активність і відповідальність компаній впливають на результативність їхньої діяльності здебільшого в *довгостроковому періоді*. При цьому КСВ «працює» на збільшення ринкової вартості компанії і на зниження ризиків. Зазначимо, що в окремих дослідженнях, виконаних на прикладі компаній країн, які розвиваються, наявність сильного позитивного зв'язку КСВ з фінансово-економічними результатами виявлена лише в довгостроковому періоді. Проте в інших дослідженнях, проведених на прикладі розвинених економік, зафіксований диференційований позитивний зв'язок КСВ і показників результативності й у короткостроковому (прибуток, рентабельність), і в довгостроковому (збільшення вартості компанії) періодах.

5. *Ціннісні орієнтири власника (власників) і топ-менеджерів.* Розмаїття переконань, настанов, поглядів представників бізнес-структур на природу КСВ, її зв'язок з показниками результативності не може не позначатися на соціальній активності і соціально відповідальній поведінці. Останні значною мірою

залежать від ціннісних орієнтирів тих, хто визначає корпоративну політику. Реальність є такою, що в бізнес-структурах певна частина власників і топ-менеджерів первісно орієнтовані на соціальну активність і соціально відповідальну поведінку, навіть якщо немає кількісних оцінок впливу КСВ на результативність діяльності компанії в коротко- і довгостроковому періодах. Разом з тим багато хто додержується діаметрально протилежної думки та вважає, що соціальна активність компаній призводить до витрат на непрофільні цілі, відвертає топ-менеджерів, персонал, ресурси від виконання основних функцій та знижує конкурентоспроможність бізнесових структур.

Отже, дієвість практик КСВ детермінують певними об'єктивними чинниками, а залежність між соціальною активністю компанії та її економічними результатами діяльності далеко не однозначна. Інколи така залежність є сильною та безпосередньою, інколи – слабкою та опосередкованою, а інколи – U-подібною. На практиці вона може бути диференційованою, абсолютною, нелінійною тощо. За таких умов зростає значущість соціоекономічного аналізу, розроблення та застосування методичного, аналітичного, математичного апарату, здатного віддзеркалити реальний вплив КСВ на вигоди компаній у коротко- і довгостроковому періодах.

Отже, враховуючи неоднозначність впливу соціально відповідальної поведінки на економічні результати, у кожному конкретному випадку необхідна експертиза соціальних ініціатив, обґрунтування рішень у царині соціально відповідальної поведінки на основі системного аналізу.

ТЕМА 3. ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

3.1. Діалог зі стейкхолдерами як частина корпоративної культури.

3.2. Види та методи проведення діалогу.

3.3. Інструменти взаємодії зі стейкхолдерами.

3.4. Залучення основних стейкхолдерів.

3.1. Діалог зі стейкхолдерами як частина корпоративної культури

Діалог зі стейкхолдерами повинен стати частиною корпоративної культури. Компанія повинна розуміти взаємозв'язок між інтересами заінтересованих сторін, на яких впливають компанія та її активності, та очікуваннями суспільства. І важливо розуміти, що ці інтереси та очікування можуть бути різними. Інтереси співробітників як частини компанії в гарних умовах праці та високій зарплатні можуть відрізнятися від очікувань суспільства щодо створення робочих місць у відповідності із законодавством України.

Дослідження кодексів управління 22 європейських компаній довело, що більшість кодексів зорієнтовані не лише на компанію, а й на інших стейкхолдерів (постачальники, партнери – як теперішні, так і майбутні). До того ж, виявлено **6 основних принципів діяльності кодексу корпоративного управління:**

- права акціонерів;
- прозорість;
- право голосу;
- розрахунок винагород;
- організаційна структура;
- корпоративна соціальна відповідальність.

Отже, по-перше, основи діалогу зі стейкхолдерами повинні бути включені в кодекси корпоративного управління.

По-друге, діалог зі стейкхолдерами також повинен бути невід'ємною частиною корпоративної соціальної відповідальності компаній, особливо при розробці нових проектів, проведенні аналізу та моніторингу програм. Ще одна сфера, де важливо використовувати діалог зі стейкхолдерами, – це підготовка, аналіз та аудит нефінансового звіту.

Діалог – це двосторонній обмін інформацією, використовується для опису колективних форм взаємодії і комунікації всередині компанії. Інколи діалог є частиною продуманої стратегії PR-кампанії.

Діалог зі стейкхолдерами потрібен для визначення **суттєвих питань** – це екологічні, соціальні та/або економічні питання, які важливі для компанії та її стейкхолдерів.

Стейкхолдер (заінтересовані сторони, відповідно до нового стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000) – це окрема особа або група осіб, що має інтерес до будь-якої активності компанії та її рішень.

До ключових стейкхолдерів компанії відносять партнерів, клієнтів, конкурентів, співробітників, власників та акціонерів, неурядові організації, представників ЗМІ, місцевої громадськості та органів державної влади (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ключові групи стейкхолдерів компанії

Взаємодія із заінтересованими сторонами – діяльність, здійснювана компанією, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією або декількома заінтересованими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії.

Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп заінтересованих сторін до розвитку і впровадження політики компанії, він розглядається як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства. Компанія повинна інтегрувати залучення стейкхолдерів до всіх релевантних політик та процесів задля побудови стратегії розвитку компанії (бачення, місії, цінностей) та операційного управління.

Діалог зі стейкхолдерами має два виміри, які нероздільні і часто використовуються альтернативно або разом. З одного боку діалог – спосіб комунікації зі специфічними правилами, навичками і техніками. З іншого боку діалог – процес, в якому дві або більше сторін намагаються побудувати тривалі стосунки, засновані на взаємній довірі.

Існує безліч *можливостей, які отримує компанія від проведення діалогу зі стейкхолдерами*, а саме:

- побудова нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією компанією;
- краще управління ризиками та репутацією в компанії;
- поліпшення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням заінтересованих сторін, в першу чергу, споживачів;
- покращення процесів прийняття рішень;

– сприяння розвитку довірчих і прозорих відносин із заінтересованими сторонами, що впливає на репутацію та прибутки компанії.

Основні **чотири особливості, що можуть визначати результат діалогу**:

1. **Зобов'язання**: потрібно надавати пріоритети і ресурси на вирішення ключового питання діалогу зі стейкхолдерами. Крім того, ключові особи компанії повинні бути залученими до планування діалогу зі стейкхолдерами і впровадження рішень, отриманих у результаті діалогу.

2. **Потенціал**: фізичні, організаційні й людські ресурси, доступні для проведення діалогу зі стейкхолдерами. Чим більше ресурсів, тим більший потенціал для проведення діалогу. Проте навіть організації з великим потенціалом не завжди бажають його використовувати.

3. **Консенсус**: передумова вдалого діалогу – наявність узгоджених цілей і загальних цінностей і консенсусу між учасниками діалогу і виконавцями рішень.

4. **Усвідомлення**: генеральні директори компанії повинні допомагати у впровадженні рішень діалогу та їхнього інтегрування в організаційну систему. Компанія має усвідомлювати, яким чином виконувати рішення, прийняті під час діалогу зі стейкхолдерами.

3.2. Види та методи проведення діалогу

Рекомендують використовувати наступні форми діалогу зі стейкхолдерами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Форми діалогу зі стейкхолдерами

Діалог «Один на Один», у першу чергу, спрямований на встановлення довірчих стосунків зі стейкхолдерами.

Прямі зустрічі або телефонні дзвінки: мають свої переваги, оскільки проводяться швидко, а представники компанії можуть встановити особистий контакт зі стейкхолдерами. Проте деякі групи стейкхолдерів можуть бути недовірливими, тому хоч за допомогою цього методу можна визначити погляди стейкхолдерів на певну проблему, він неефективний у розробці рішень, що

потребують більш широкої підтримки.

При залученні кількох організацій з різними поглядами на вирішення проблеми така форма діалогу може поставити компанію у скрутне становище, оскільки важко бути вирішити, якій групі стейкхолдерів потрібно давати відповідь у першу чергу. Тому прямі зустрічі краще використовувати на етапі підготовки до проведення діалогу.

Зустрічі за участі третьої сторони, наприклад, громадської організації (медіація): медіація є прямим діалогом за участі незалежної третьої сторони, мета якої – встановлення контактів, допомога в проведенні комунікації і дискусії. Третя сторона може зробити зустріч продуктивнішою. Використання цього методу проведення діалогу є найбільш доцільним у випадку існування конфлікту або непорозумінь між сторонами. Проте не зникають обмеження, що виникають при проведенні прямих зустрічей, оскільки медіація з її відносно вузькою спрямованістю може в результаті виключити з діалогу окремих осіб чи невеликі групи заінтересованих сторін.

Діалог у «Робочих групах» діалог спрямовано на інформацію та знання. Мета проведення таких зустрічей – ознайомлення компанії з позицією різних груп стейкхолдерів щодо проблемної ситуації. Робочі групи надають компанії можливі варіанти виходу з проблемної ситуації. Ґрунтуючись на власному аналізі проблеми і на результатах проведення робочої групи, компанія може скласти детальний план подолання проблемної ситуації.

«Круглі столи» зазвичай проводяться на рівні галузі, сектору або виробничого ланцюга. Мета проведення – розробка керівних принципів сталого розвитку, що можуть бути застосовані для компаній певної галузі, сектору чи виробничого ланцюга.

Фокус-групи: залучають невелику кількість людей, котрі обираються серед членів громади або групи стейкхолдерів і з ними проводиться опитування щодо їхніх турбот і поглядів на певні проблеми. Фокус-групи, як правило, мають консультативний характер, оскільки питання для обговорення та процес проведення визначається людьми, котрі не беруть участі у фокус-групі. Однак, такий спосіб взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє краще зрозуміти позицію громадськості стосовно певних питань і допомогти керівництву у виборі подальшої стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

Конференції: надають чимало можливостей для неформального обговорення проблемних питань. Такі методи проведення діалогу найчастіше використовується великими компаніями, котрі прагнуть зібрати одразу всі групи стейкхолдерів і обговорити з ними свою діяльність.

Тематичні семінари: найефективніші за умови правильного проведення, стейкхолдери співпрацюють для визначення основних проблем і шляхів їхнього вирішення. Також, у семінарах беруть участь незалежні фасилітатори, котрі використовують різноманітні техніки для залучення учасників до роботи і вирішення проблем.

Проте проведення тематичних семінарів займає багато часу, потребує більших матеріальних витрат, а результати таких семінарів можуть бути непередбачуваними.

«Конференції зі стейкхолдерами» організовані компанією – важливий

майданчик для діалогу. Незважаючи на те, що конференцію не можна назвати «справжнім» діалогом, оскільки активна взаємодія рідко відбувається під час формальних заходів, вона надає чимало можливостей для неформального обговорення проблемних питань. Багатосторонні конференції зі стейкхолдерами мають два напрями. Мета проведення таких заходів, як і проведення робочих груп, – обмін інформацією, проте їхня основна відмінність – відкритість. Завдяки проведенню конференції із заінтересованими сторонами компанії можуть привернути увагу громадськості і продемонструвати, що вони заінтересовані питаннями сталого розвитку і докладають зусиль для їхнього вирішення.

Створення Ради стейкхолдерів: до Ради включають представників від кожної групи заінтересованих сторін (напр., керівники громадських організацій, голови профспілкових організацій, керівництво компаній-партнерів або постачальників). Вони повинні надавати компаніям свої зауваження щодо тематики та ключових питань звітів, підкреслюючи плюси звітів компанії.

Для того, щоб діалог зі стейкхолдерами був успішним та ефективним слід дотримуватись наступних порад:

- будьте разом зі своїми стейкхолдерами, визначте позитивні цілі, до яких будете їх залучати;
- зафіксуйте предмет і завдання діалогу;
- визначте масштаби діалогу, хто братиме участь у діалозі, які ресурси потрібні від компанії;
- вивчайте своїх стейкхолдерів;
- залучайте менеджерів на місцях.

3.3. Інструменти взаємодії зі стейкхолдерами

Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії.

Основні завдання аналізу стейкхолдерів:

- визначити групи людей та організації, що впливають на діяльність організації;
- зрозуміти точку зору цих груп;
- допомогти кожній групі зрозуміти погляди на ситуацію інших груп заінтересованих сторін;
- визначити спільне бачення результатів діяльності організації, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів;
- розробити стратегії для одержання підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження політики компанії.

Щоб правильно визначати стейкхолдерів треба провести їх аналіз скориставшись матрицею (табл. 3.1)

Щоб правильно заповнити матрицю слід виконати п'ять кроків:

Крок 1: потрібно визначити людей, групи, організації, на які впливатиме діяльність компанії загалом чи реалізація певного проекту, зокрема – колонка «Група стейкхолдерів».

Оцінка стейкхолдерів (Матриця стейкхолдерів)

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні форми діалогу
---------------------	------------------------	---------------	--------------------------

Крок 2: після того, як список заінтересованих сторін складено, потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів. Варто врахувати такі питання: вигода для стейкхолдерів, зміни, які має відчувати стейкхолдер у зв'язку з діяльністю компанії або впровадженням певного проекту, питання, що можуть завдати шкоди стейкхолдерам чи спричинити конфлікт із компанією. Всі ці питання мають бути записані в колонці «Інтереси стейкхолдерів».

Крок 3: необхідно визначити, наскільки важливі інтереси стейкхолдерів для успішної діяльності компанії і наскільки сильний їхній вплив. Потрібно врахувати: роль, яку мають відігравати ключові стейкхолдери для успішної діяльності організації, та ймовірність того, що стейкхолдери зможуть відігравати цю роль; вплив негативного ставлення стейкхолдерів до діяльності компанії.

Крок 4: потрібно визначити ризики й очікування щодо зацікавлених сторін. Частково успіх діяльності компанії або впровадження проекту залежать від прогнозів, зроблених щодо різних груп стейкхолдерів, та можливих ризиків. Деякі з цих ризиків виникають через конфлікт інтересів. Тому потрібно визначити основні прогнози щодо кожного з «ключових» стейкхолдерів, які відіграватимуть важливу роль у діяльності компанії.

Крок 5: потрібно визначити діяльність компанії щодо одержання підтримки і зменшення опору з боку заінтересованих сторін: яким чином компанія знаходитиме підхід до кожної групи стейкхолдерів. Яку інформацію потрібно їм надавати? Наскільки важливе залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень? Чи є певні люди або групи, що можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки ініціатив?

Наприклад, якщо розглядати як стейкхолдерів працівників нашої компанії, то для цієї групи заінтересованих сторін матриця стейкхолдерів буде включати наступну інформацію:

- група стейкхолдерів: співробітники підприємства;
- інтереси стейкхолдерів: безпечні та здорові робочі місця; конкурентна зарплата та бонуси; прозорі комунікації; можливості кар'єрного зростання; чесне ставлення; сильна корпоративна репутація;
- оцінка впливу: політика і тренінги безпеки; програми оздоровлення; менторство; баланс між особистим життям і роботою; постійне порівняння зарплат і бонусів із конкурентами; тренінги та постійний розвиток; система оцінки показників; можливості участі в програмах розвитку регіонів присутності компанії;
- потенційні форми діалогу: внутрішній портал; щорічне опитування; програма супервайзерів; кварталні зустрічі співробітників за участю генерального директора; зустрічі з керівництвом; щоквартальні бюлетені.

Іще одним дієвим інструментом є **карта стейкхолдерів** – це спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами.

У карту стейкхолдерів важливо включати всі відносини, за допомогою яких компанія впливає на людей або люди впливають на діяльність компанії (рис.3.3). На цій карті до **групи А** відносяться компанії, які практично можуть не витратити зусилля на цю групу. Зацікавлені сторони не становлять жодної загрози у зв'язку з відсутністю зацікавленості або влади. В **групу Б** потрапляють компанії, які хоча й мають високу зацікавленість в діяльності підприємства, але не мають достатньої влади, щоб здійснювати ним контроль, тому такі компанії потрібно лише інформувати і тримати у курсі подій підприємства. Компанії **групи В** не обов'язково усвідомлюють ступінь свого впливу на підприємства, отже, їхні інтереси важливо брати до уваги. Проте через низький інтерес компаній цієї групи до подій, вона навряд чи викличе значні проблеми. Підприємство повинне намагатися задовольнити компанії **групи Г** в першу чергу, оскільки саме ця група має владу впливати на підприємство, та існує висока ймовірність того, що вона зможе використовувати свою владу.

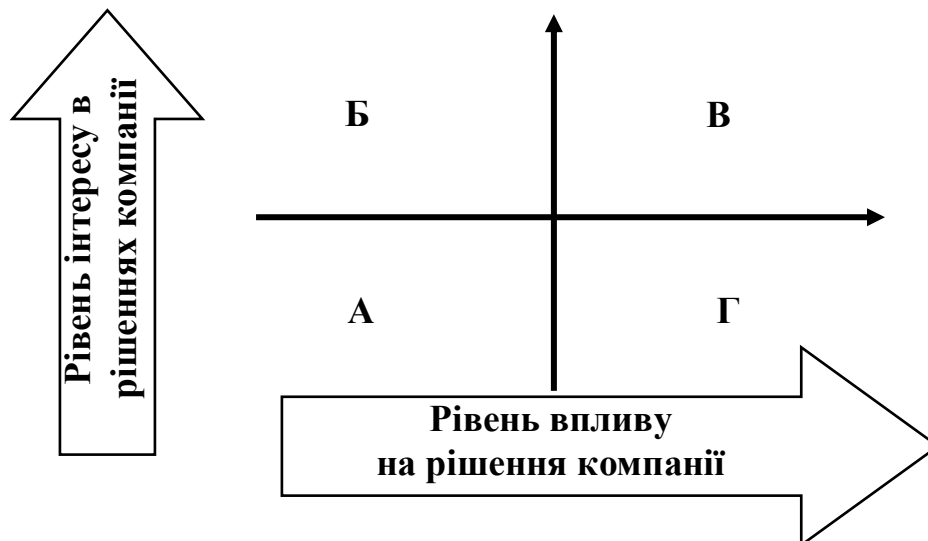


Рис. 3.3. Карта (матриця) стейкхолдерів

Стейкхолдери на карті розподіляються на 4 групи:

А – низька заінтересованість/низький вплив; Б – висока заінтересованість/низький вплив; В – низька заінтересованість/ високий вплив; Г – висока заінтересованість /високий вплив.

Для вдалого проведення діалогу зі стейкхолдерами компанія має розуміти три основні напрями:

Мету залучення зацікавлених сторін. Основними мотивами проведення діалогу зі стейкхолдерами найчастіше є стратегія КСВ, окремі екологічні програми, програми розвитку громад, оцінку ефективності СВБ діяльності компанії, звітність зі сталого розвитку.

Сферу охоплення – предмет проведення діалогу, визначення відділів компанії, що будуть залучені до діалогу, визначення заходів, продуктів і послуг, що надаватимуться в рамках проведення діалогу, визначення часових рамок діалогу.

Зацікавлені сторони, що братимуть участь (проведення аналізу стейкхолдерів). Важливо провести виокремлення найвпливовіший й найважливіших стейкхолдерів.

Політика підприємства щодо залучення стейкхолдерів до співпраці має включати такі пункти:

- мета і завдання залучення;
- представники компанії, які братимуть участь у залученні стейкхолдерів, їхні ролі та обов'язки;
- методологія і результати визначення стейкхолдерів компанії;
- діяльність, що передувала залученню стейкхолдерів;
- рівні і методи залучення стейкхолдерів;
- рамки розкриття інформації;
- завдання і часові рамки;
- основні правила залучення.

Напередодні залучення стейкхолдерів до співпраці потрібно визначитися з наступними моментами:

- відкрита позиція щодо питань діяльності компанії, які підлягають обговоренню зі стейкхолдерами;
- відкрита інформація для стейкхолдерів, якщо компанія або департамент не може контролювати певну ситуацію;
- бажання стейкхолдерів брати участь у діалозі з компанією, конфлікти інтересів, культурні відмінності, часові рамки.

Окрему увагу потрібно приділити чинникам, що можуть ускладнити можливості для залучення стейкхолдерів. До них відносяться: доступність місця проведення діалогу; доступність технологій; часові рамки; потреба в анонімності; соціальні ієрархії (напр., гендер, каста); локальні конфлікти; відсутність спільного розуміння очікувань; релігійні переконання; специфічні стилі комунікації різних груп стейкхолдерів; інші обов'язки стейкхолдерів поза діалогом (напр., догляд за дітьми, збір врожаю).

Особливо слід зосередитися на встановленні індикаторів вимірювання якості залучення стейкхолдерів, що базуватимуться на вимогах стандарту AA1000SES (2011).

Індикатори дозволяють організації вимірювати та оцінювати прогрес у досягненні ефективного залучення стейкхолдерів, визначити сфери, що потребують вдосконалення, а також продемонструвати додаткові переваги, отримані компанією при проведенні діалогу зі стейкхолдерами. Індикатори можуть бути кількісними або якісними. Стейкхолдери мають брати участь у розробці цих індикаторів, щоб останні були репрезентативними для організації та її стейкхолдерів.

Також потрібно ідентифікувати **ризики**, що можуть виникнути в процесі взаємодії із стейкхолдерами. Серед них можна виокремити:

- конфлікт між різними групами стейкхолдерів;
- небажання брати участь у діалозі;
- байдужість до участі в діалозі;
- неможливість виконання очікувань стейкхолдерів організацією;

- недостатній баланс між сильними і слабкими стейкхолдерами;
- непоінформовані стейкхолдери.

Таблиця 3.2

Рівень і методи залучення стейкхолдерів

Рівень залучення	Методи залучення
Консультації: організація запитує, а стейкхолдери відповідають	Дослідження: фокус-групи; зустрічі з обраними стейкхолдерами; дорадчі комітети; семінари; публічні зустрічі, конференції.
Переговори. Для визначення дискусійного питання, наприклад, будівництво заводу, та інші	Підписання колективних договорів з працівниками за участі профспілок.
Залучення: до розробки нових проектів та ініціатив, моніторингу інших проектів.	Форуми за участі різних груп стейкхолдерів; фокус-групи; дорадчі групи; процеси досягнення консенсусу; зворотний зв'язок онлайн.
Співпраця: спільне навчання, прийняття рішень і діяльність.	Спільні проекти; спільні справи; партнерства; ініціативи за участі різних груп стейкхолдерів.
Надання повноважень: нові форми підзвітності, рішення делегуються стейкхолдерам, стейкхолдери беруть участь в управлінні.	Залучення стейкхолдерів до управління стратегіями і діяльністю компанії у сфері СВБ.

По завершенню діалогу зі стейкхолдерами потрібно проаналізувати його результати і **розробити план дій**, в якому зазначатимуться висновки компанії щодо залучення зацікавлених сторін і подальша діяльність компанії, залежно від результатів діалогу.

План дій має бути розроблено спільно з людьми чи організаціями, які відповідатимуть за його практичну реалізацію.

План дій має:

- завірити, що компанія під час реалізації власних рішень і діяльності, братиме до уваги зауваження і очікування стейкхолдерів;
- забезпечити зрозумілий розподіл ролей і обов'язків;
- містити реалістичні часові рамки для його виконання.

Компанії мають комунікувати результати діалогу та план дій всім учасникам цього процесу.

Приклад створення Плану дій стейкхолдерів

Завдання	Опишіть, будь ласка
1. Стейкхолдери (внутрішні і зовнішні)	
2. Якими є завдання залучення?	
3. Які питання пов'язані із залученням?	
4. Якими є можливості для залучення?	
5. Якими є ризики залучення?	
6. Якими є ризики відсутності залучення?	
7. Якими є методи залучення? (зустрічі один-	
8. Як ми дізнаємось про успіх проекту і як ми врахуємо набутий досвід у майбутньому?	

Важливо також після проведення діалогу зі стейкхолдерами **підготувати звіт** та розіслати стейкхолдерам. Після цього компанії можуть отримати зворотний зв'язок від стейкхолдерів стосовно наданої інформації та переглянути її у випадку виникнення у стейкхолдерів обґрунтованих сумнівів.

Письмовий звіт може включати: список заходів, проведених зі стейкхолдерами; список зустрічей, проведених зі стейкхолдерами один-на-один; телефонні брифінги; надання доступу до інформації на веб-порталах.

На основі діалогу зі стейкхолдерами важливо визначити **суттєві питання**. Щоб їх визначити можна застосувати різноманітні форми діалогу: наприклад організувати фокус-групу яка оцінить на які соціальні, екологічні та економічні питання впливає компанія. Далі слід визначити важливість цих питань для компанії та порівняти з їх важливістю для стейкхолдерів. Для візуалізації можна побудувати матрицю важливості (матрицю суттєвих питань) і визначити питання, що знаходяться на перетині важливості для компанії та стейкхолдерів. Саме вони і будуть **ключовими питаннями** з якими потрібно працювати в рамках КСВ компанії.

3.4. Залучення основних стейкхолдерів

Залучення інвесторів. Ефективна робота компанії передбачає інформування акціонерів про основні здобутки і прогрес в діяльності компанії за певний період часу. Наразі інвестори проявляють значне зацікавлення в стратегіях розвитку компаній, оскільки вони прагнуть вкладати кошти в якісні проекти, що мають довгострокову перспективу існування. Також **стимулом до продуктивної роботи з інвесторами є нефінансові рейтингові агентства**, а також просування індексів та інвестиційних фондів, що ґрунтуються на принципах соціально відповідального інвестування.

Компанії повинні сприяти відкритому діалогу з акціонерами, аби допомогти їм зрозуміти бізнес-стратегії компанії та практики корпоративного управління. Основним джерелом комунікації з акціонерами є звіти – як фінансові, так і нефінансові, які розповсюджуються серед акціонерів поштою або

за допомогою Інтернету.

Форми участі акціонерів у діалозі з компанією можуть бути різними: зустрічі; конференції; онлайн-дискусії.

Залучення працівників. Взаємодія компанії зі співробітниками може відбуватись на двох рівнях – у прямій формі за безпосередньої участі працівника (індивідуальні інтерв'ю, соціальні запити тощо) або опосередковано – через представників працівників і профспілок всіх рівнів.

Наразі роль профспілок у захисті прав працівників є досить значна, тому компаніям необхідно залучати такі організації до обговорення своєї діяльності і реалізації майбутніх проектів. Тобто соціальний діалог може бути синонімом діалогу з працівниками, якщо під час такої взаємодії розглядаються питання сталого розвитку і соціальної відповідальності. Такий соціальний діалог може зробити стратегію соціальної відповідальності більш надійною для зовнішніх стейкхолдерів, оскільки вона підтримуватиметься працівниками компанії.

Більшість компаній проводять дослідження для підвищення обізнаності щодо соціального клімату в колективі, задоволеності та очікувань своїх працівників – цей метод основний у проведенні діалогу з працівниками.

Залучення споживачів. Сьогодні споживачі все частіше цікавляться питаннями сталого розвитку та етичних практик ведення бізнесу. Їхні рішення щодо купівлі товарів/послуг залежать від того, як вони виробляються – поряд із традиційними критеріями, такими як ціна, якість та безпечність продукту.

Проведення діалогу зі споживачами дозволяє компанії запобігти можливим ризикам перед запуском нової продукції або послуги, покращити свій імідж у суспільстві, краще зрозуміти потреби ринку. Як і у випадку з працівниками, діалог зі споживачами може проводитись напряду або через організації, що представляють інтереси споживачів (це можуть бути організації, що представляють інтереси всіх споживачів або організації, що представляють інтереси споживачів конкретної групи товарів або послуг).

Залучення масмедіа. Активна співпраця компанії з медіа полягає в тому, що обидві сторони мають обопільний інтерес: **компанія зацікавлена в поширенні позитивної інформації** про себе і свої проекти, а ЗМІ – у новій інформації. Тому потрібно розглядати пресу як ключового стейкхолдера. Із цією ж метою СВБ-менеджер повинен:

- знати, де місцеві жителі отримують свої новини, і звернутися до журналістів і редакторів, які спеціалізуються на соціальних й екологічних темах, щоб налагодити особисті контакти;

- розказувати про ефективність СВБ-політики компанії та її унікальність;

- бути відкритими та знати, які проблеми з СВБ були і як компанія їх виправила;

- готувати журналістів: у всіх різних рівень підготовки та знань, до того ж, тема СВБ ще недостатньо розвинута, можна готувати інформаційні бюлетені;

- долучати відомих експертів до тренінгів із СВБ для журналістів, а також долучати співробітників, клієнтів і партнерів до підтримки СВБ-ініціатив.

Метою взаємодії компаній з медіа має бути донесення достовірної інформації громадськості та іншим групам зацікавлених сторін.

Залучення постачальників і партнерів. Залучення постачальників до СВБ-діяльності компанії є необхідним для сталого та відповідального управління ланцюгами постачання. Основним механізмом співпраці компанії з постачальниками є закупівлі, тому під час діалогу з даною групою зацікавлених сторін найчастіше обговорюються питання впровадження постачальниками принципів сталого розвитку.

Ефективний діалог з постачальниками надає компанії такі можливості:

- покращення якості продукції;
- прозорість ланцюгів постачання (краще управління ризиками в сфері охорони здоров'я, захисту прав людини, охорони довкілля, соціальної сфері);
- лояльність споживачів;
- покращення іміджу.

У той же час будь-які порушення, скоєні постачальником, можуть негативно вплинути на репутацію компанії і, відповідно, зменшити її прибутки. Єдиного підходу до залучення постачальників немає – кожна компанія має розробити власну стратегію такої діяльності.

Залучення громад. З точки зору перспективи довгострокового розвитку підприємства мають діяти відповідально на території своєї присутності і забезпечувати позитивний внесок у розвиток місцевих громад. Заснування компанії в певному регіоні передбачає участь у розвитку місцевих громад. На практиці це означає взаємодію з питань економічного розвитку, підтримку соціального розвитку громади, забезпечення зайнятості, охорону довкілля і співпрацю з іншими групами стейкхолдерів, що представляють інтереси громади.

Для компанії важливо встановити хороші відносини з громадою і постійно комунікувати з нею, прислухатись до потреб громади для уникнення кризових ситуацій, краще розуміти потреби і обмеження громади і таким чином створювати можливості для розвитку компанії на цій території.

Основні мотиви залучення громад:

- «ліцензія на діяльність» – політична, економічна і соціальна інтеграція – сприяє комунікації, позитивним відносинам з місцевими стейкхолдерами і прийняттю місцевою громадськістю діяльності компанії;
- питання управління персоналом сприяє пошуку необхідних кадрів із числа мешканців громади, а також покращенню клімату в колективі, оскільки працівники з громади пишатимуться роботою в компанії;
- інновації і переваги на ринку дозволяють компанії виділятися на тлі конкурентів, що може зіграти позитивну роль при прийнятті тендерних пропозицій і забезпечити компанію новими контрактами;
- більша конкурентоспроможність: залучення даної групи стейкхолдерів передбачає розуміння потреб громади, і це дозволяє компанії випускати продукцію або надавати послуги, що вповні відповідатимуть запитам місцевої громади. Так, компанія може краще реагувати на очікування споживачів, стати більш конкурентоспроможною.

Як вже зазначалось, у рамках діалогу з даною групою заінтересованих сторін можливе залучення й інших груп стейкхолдерів, а саме: громадських організацій, органів місцевого самоврядування, місцевих ЗМІ і компаній. Тому перед початком

діалогу компанії варто визначити ключових стейкхолдерів у громаді, з якими буде вестись подальша робота. Методами залучення громади можуть бути проведення зустрічей і конференцій, а також інформування громади про діяльність і плани компанії за допомогою різних джерел (ЗМІ, сайт компанії, звіт зі сталого розвитку).

Особливо важлива звітність перед стейкхолдерами. Компаніям потрібно проводити регулярний моніторинг і оцінювати свою діяльність щодо залучення стейкхолдерів. Згідно стандарту взаємодії із заінтересованими сторонами AA1000 SES, компанії повинні проводити моніторинг і оцінку таких аспектів:

- зобов'язання щодо залучення заінтересованих сторін та інтеграція залучення стейкхолдерів у бізнес-стратегію;
- мета і рамки залучення стейкхолдерів;
- процес роботи зі стейкхолдерами (планування, підготовка, залучення, перегляд діяльності і вдосконалення);
- звітність;
- результати.

Моніторинг і оцінка залучення стейкхолдерів мають бути інтегровані до моніторингу і оцінки діяльності організації в сфері сталого розвитку.

Комунікація зі стейкхолдерами щодо цінності і впливу їхнього залучення має виходити за рамки забезпечення зворотного зв'язку заінтересованим сторонам. Тому компанії повинні публічно звітувати про свою взаємодію зі стейкхолдерами – варто оприлюднювати інформацію про результати заходів із залучення стейкхолдерів з метою демонстрації необхідності таких заходів для подальшої діяльності організації.

Компанії повинні об'єднати публічну звітність по взаємодії із заінтересованими сторонами з іншими формами нефінансової звітності. Важливо, щоб звіт організації був завірений стейкхолдерами, наприклад, створеною Панеллю стейкхолдерів, котрі спеціалізуються в цій справі. Незалежна зовнішня верифікація публічної звітності саме стейкхолдерами компанії збільшить довіру до звіту. Наразі більшість компаній, що готують нефінансові звіти або звіти зі сталого розвитку, описують в них свою діяльність щодо взаємодії із заінтересованими сторонами, в тому числі, й українські компанії.

Стандарт AA1000 визначає **3 основні критерії:**

Повнота: участь стейкхолдерів у розробці і впровадженні діяльності для забезпечення сталого розвитку організації.

Матеріальність: визначення актуальності і значимості питання для організації та її стейкхолдерів. Важливими питаннями є ті, які будуть впливати на діяльність організації та її стейкхолдерів.

Чутливість: відповідь організації на проблеми стейкхолдерів, що впливають на її сталий розвиток і реалізовується у вигляді рішень, конкретних дій та комунікації зі стейкхолдерами.

У документі також вказано основні принципи для розробки, впровадження, оцінки та забезпечення якості взаємодії із заінтересованими сторонами. AA1000 надає рекомендації для безперервного покращення, враховуючи різні можливості компаній для впровадження практики діалогу зі стейкхолдерами.

ТЕМА 4. СТАНДАРТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

4.1. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

4.2. Глобальний договір ООН: положення з розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

4.3. Рейтинги соціально відповідальних компаній.

4.1. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

Важливість застосування стандартів пов'язана з тим, що вони є нормативною основою оцінки корпоративної соціальної відповідальності.

У світовій практиці розроблено і використовується 40 стандартів корпоративної соціальної відповідальності. До них можна віднести:

– *загальні*, які відображають керівні принципи діяльності та кодекси їхньої поведінки (Глобальний договір ООН, Керівні принципи Amnesty International із додержання прав людини для компаній та багатонаціональних корпорацій ОЕСР, Глобальні принципи Саллівана, Зелена книга Єврокомісії);

– *системи управління та схеми сертифікації* (Схема екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та ISO 14000, стандарт для оцінювання соціальних аспектів систем управління SA 8000, стандарт промислової безпеки та здоров'я OHSAS 18001);

– *рейтингові індекси* (зважений за ознакою капіталізації індекс Domini Social Index DSI 400, Індекс Доу Джонса щодо стійкого розвитку DJSI, «етичні» індекси FTSE4Good);

– *системи підготовки звітності* (Глобальна ініціатива з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI, процесний стандарт розроблення звітів AA 1000, SA 8000).

Залежно від конкретних потреб компанія вибирає той чи інший соціальний стандарт звітності. Систематизацію міжнародних стандартів, які забезпечують соціально відповідальну поведінку суб'єктів ведення бізнесу, наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Стандарти соціально відповідального бізнесу

Повна назва	Скорочена назва	Основний зміст
1	2	3
AccountAbility AA1000	AA1000S	Принципи підготовки соціальних звітів на базі діалогу зі стейкхолдерами
Asia-Pacific Economic Cooperation	APEC	Кодекс ділової практики країн Азіатсько-Тихоокеанського економічного співтовариства
Amnesty International	Amnesty	Керівні принципи з додержання корпораціями прав людини

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Agence de Rating Social et Enviromental sur les Enterprises	ASPI	Індекси стійких показників діяльності для компаній, які користуються попитом на Європейському фондовому ринку
Balanced Business Scorecard	BBS	Система збалансованих показників оцінки бізнесу від Balanced Business Institute
Caux Round Table: Principles for Business	Caux	Принципи ведення соціально відповідального бізнесу
Dow Jones Sustainability Group Index DJSGI	DJSGI	Індекс стійкості Dow Jones
European Foundation for Quality Management	EFQM	Модель та принципи досягнення ефективності бізнесу згідно з інтересами суспільства
Benchmarks for Measuring Business Perfomance	Benchmarks	Стандарти та принципи дій соціально відповідальної компанії, спільний проєкт Interfaith Center of Corporate Responsibility (ICCR, США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR, Філіппіни), The Christian Centre for Socially Responsible Investment (CCSRI, Австралія та KAIROS- Canada, Канада)
The Eco- Management and Audit Scheme	EMAS	Інструмент для оцінювання, надання та поліпшення екологічних показників компанії
Ethical Trading Initiative	ETI	Стандарти трудових відносин
Eco-labels and Green Stickers	Eco-label	Система екологічної оцінки компаній
Forest Stewardship Council	FSC	Принципи та критерії щодо управління підприємствами лісопромислового комплексу
FTSE4 Good Index Series	FTSE4	Індекс FTSE для компаній, які дотримуються глобальних принципів корпоративної відповідальності
Global Reporting Initiative	GRI	Принципи та стандарти соціальної й екологічної звітності
International Federation of Organic Agriculture Movements	IFOAM	Принципи стійкості ведення бізнесу для компаній агропромислового сектору
International Organization for Standartization (ISO 9000/14001)	ISO 9000 ISO 14001	Стандарти ISO у сфері управління якістю та охорони навколишнього середовища
Guidance on social responsibility	ISO 26000	Настанова щодо принципів, які лежать в основі соціальної відповідальності, основних тем і проблем, які стосуються соціальної відповідальності
Social responsibility/ Requirement	IC CSR – 08260008000	Настанова щодо задоволення інтересів споживачів, охорони довкілля, економного використання ресурсів, підтримки місцевого співтовариства, менеджменту соціальної відповідальності

В останнє десятиріччя найбільш активно впроваджуються схеми

екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та 14001, стандарт для оцінювання соціальних аспектів систем управління SA 8000. У сфері звітності з корпоративної соціальної відповідальності найбільш активно використовуються стандарт Глобальної ініціативи з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI та процесний стандарт розроблення звітів AA 1000S.

Один з найбільш визнаних та використовуваних у теперішній час міжнародних стандартів – **Настанова глобальної ініціативи зі звітності у сфері стійкого розвитку (Guidelines of Global Reporting Initiative, GRI)**, розроблена в 1997 р. в межах ініціативи генерального секретаря ООН Кофі Аннана «Global Compact».

Стандарт GRI (Global Reporting Initiative) сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії у сфері залучення інвестицій та участі в тендерах міжнародних організацій.

Стандарт сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative) «Глобальна ініціатива зі звітності» (Амстердам, Нідерланди) – добровільна міжнародна мережа, яка базується на співробітництві компаній, організацій роботодавців, інвесторів, аудиторів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін; створена для просування застосування компаніями нефінансової звітності на основі потрібного критерію економічних, екологічних та соціальних показників.

Стандарти звітності щодо сталого розвитку (стандарти GRI) це перші та найбільш загальноприйняті глобальні стандарти для звітування щодо сталого розвитку. Ця ініціатива була створена для доведення рівня нефінансової звітності до рівня фінансової.

Стандарти та рекомендації GRI постійно переглядаються, доповнюються та розширюються. Еволюція стандартів GRI характеризується поколіннями від G1 у 2000 р. до G4 у 2013 р. та G5 у 2016 р.

У 2013 р. на Глобальній конференції зі стійкого розвитку та звітності громадськості була наведена в остаточній редакції четверта версія Керівництва GRI (G4). Версія G4 акумулює глобальний досвід, накопичений під час використання попередніх версій Керівництв, та формує основу для подальшого запровадження стандартів у процесі реалізації концепції стійкого розвитку.

Один із підходів, реалізований у Керівництві G4 (2013 р.) – публікувати лише значиму для зацікавлених сторін інформацію (за принципом «краще менше, але краще»). Компанії можуть звітувати за найбільш важливими для них групами показників, про взаємини роботодавців та найманих працівників і вирішення ними суспільних проблем. Замість обрахунку та розкриття великої кількості показників компанії здійснюють більш якісний аналіз діяльності на благо суспільства та її членів.

П'яте покоління стандарту GRI Standards оприлюднене в 2016 р., розроблене з урахуванням помилок попередніх версій, відгуків компаній-користувачів та практичних напрацювань.

GRI Standards – стандарт консолідованої звітності, який має модульну структуру. До стандарту входять шість взаємопов'язаних модулів, які також поділені на 36 модулів:

– GRI 101 «Базис» (інформація про стандарт та його принципи);

- GRI 102 «Загальне розкриття інформації» (відомості про компанію та звіт);
- GRI 103 «Управлінський підхід» (загальні вимоги до звітування);
- GRI 200 «Економіка» (містить шість модулів, які характеризують економічний аспект діяльності);
- GRI 300 «Екологія» (містить вісім модулів, які характеризують екологічний аспект діяльності);
- GRI 400 (містить 19 модулів, які характеризують соціальний аспект діяльності).

В основу звітності за стандартом GRI закладено принципи:

- **системотвірні** (відкритість, залучення зацікавлених сторін, верифікованість) – забезпечують умови довіри до звіту, перевірку його вірогідності аудитором, задовольняють різноманітні потреби сторін;
- **змістовні** (повнота, значущість, контекст стійкого розвитку) – забезпечують необхідний рівень деталізації інформації, рівень значущості показників та власної результативності на фоні загальної позитивної соціальної стійкості;
- **якості та вірогідності інформації** (точність, об'єктивність, зіставність)
- **забезпечують досягнення точності інформації**, правдиве відображення результативності, що базується на конкретних фактах, порівняння з ретроспективою, виключення викривлення інформації;
- що гарантують **доступність інформації** (ясність, сучасність) – забезпечують зрозумілість інформації в доступній формі для максимальної кількості користувачів та її своєчасність для прийняття рішень.

Сьогодні стандарт GRI використовують як підхід до звітності сотні великих компаній у всьому світі, одна з основних відмінностей і переваг його полягає у тому, що цей стандарт дає можливість упроваджувати його поетапно. Тобто спочатку компанія може використовувати лише загальні принципи цього документа. Також GRI передбачає можливість підготовки звіту тільки з однієї чи кількох сфер своєї діяльності з поступовим поширенням його на інші сфери.

Серія стандартів Account Ability 1000 (AA 1000), розроблена Інститутом соціальної та етичної звітності Великобританії, слугує форматом підтримки GRI та інших міжнародних стандартів, визначає процедури взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), розроблення соціального звіту (зі стійкого розвитку) та встановлює принципи їх верифікації (установлення вірогідності) та оцінювання. Ключовим у цій серії є стандарт AA 1000SES – взаємодія зі стейкхолдерами компанії.

Головною особливістю стандартів AA1000 є їх орієнтованість на процеси у сфері соціальної відповідальності (на відміну від GRI, яка надає вимоги до комплексу показників і якості самої звітності). Крім того, базовим принципом AA1000 є участь усіх зацікавлених сторін у процесі вдосконалення діяльності організації.

Основною ідеєю групи стандартів AA 1000 є підвищення підзвітності бізнесу суспільству за допомогою максимального залучення груп зацікавлених сторін, урахування їхньої думки під час аналізу діяльності компаній. Ці

стандарти можуть стати частиною системи внутрішнього контролю, спрямованої на виявлення ризиків, їх оцінювання, удосконалення практики управління ризиками. У цьому випадку йдеться про ризики для репутації та бренду, про конфлікти, пов'язані з трудовим правом та порушенням прав споживачів, а також про ризики, зумовлені змінами в законодавчому регулюванні.

Зазначена група стандартів здатна задовольнити зростаючу потребу інвесторів у інформації. Одержана з їх використання інформація вірогідна, точна та піддається перевірці. Дані про соціальні та етичні показники компанії, про очікування стейкхолдерів є орієнтиром для оцінювання якості управління та позиції компанії на ринку. Це нововведення здатне забезпечити значний внесок у поліпшення корпоративного менеджменту, оскільки стандарти пов'язані з процедурами посилення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в компанії, що гарантує відповідність її цілей та стратегії результатам та характеру діяльності. Повною мірою оцінюючи, точно формулюючи соціальні та етичні показники, інформуючи про них суспільство та зацікавлених партнерів на основі зворотного зв'язку, компанія краще розуміє та реагує на запити зовнішнього середовища, більш ефективно здійснює стратегічне управління. Значні вдосконалення можуть бути досягнуті й у сфері кадрової політики. Ідентифікуючи та регламентуючи свої цінності, компанія здатна посилити мотивованість працівників, залучити висококомпетентний персонал. Лояльність співробітників стає важливим фактором підвищення продуктивності праці. Велике значення має поліпшення відносин компанії з діловими партнерами, адже вони зможуть більш адекватно оцінювати відповідність поведінки компанії їхнім побажанням та вимогам. Відповідно, компанія одержуватиме більш точну та вірогідну інформацію, необхідну для прийняття рішень.

Отже, складання соціальної звітності на основі стандарту AA 1000 забезпечить упровадження багатьох інновацій у щоденну роботу компанії. Пов'язані із застосуванням цього стандарту процедури допомагають підготувати персонал до реорганізації бізнесу, ефективніше використовувати бюджетні ресурси на добродійні цілі, виявляти пріоритети з охорони праці, вирішувати проблеми, пов'язані із системою навчання персоналу, покращити імідж компанії тощо.

Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000, у розробці якого брала участь Україна, визначає соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукції та послуг) на суспільство і навколишнє середовище, яка реалізується через прозору й етичну поведінку, відповідає збалансованому розвитку та добробуту суспільству, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Міжнародний стандарт ISO 26000 – це технічно та методологічно широке керівництво для врахування соціальних вимог до компаній та організацій, яке служить для користувачів орієнтиром для сталого розвитку. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності» (опублікований 28 жовтня 2010 р.) допомагає організаціям упорядкувати свою

діяльність в галузі соціальної відповідальності.

В Україні діє національний стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) «Настанови щодо соціальної відповідальності», прийнятий методом перекладу, – ідентичний щодо ISO 26000:2010 (версія en) «Guidance on social responsibility».

Міжнародні стандарти серії ISO 14000 – стандарти, розроблені Міжнародною організацією по стандартизації, що встановлюють вимоги до систем екологічного менеджменту з тим, щоб дати організаціям певний інструмент для розробки політики і визначення завдань скорочення дії на навколишнє середовище.

На даний час розроблено низку стандартів серії 14000, зокрема:

– ISO 14001 – «Системи екологічного менеджменту – специфікація і керівництво з використання». Стандарт містить вимоги, які можна перевірити в ході аудиторської перевірки, що проводиться в цілях сертифікації відповідності стандарту ISO 14000.

Даний стандарт не оперує точними величинами і не встановлює абсолютних вимог до екологічної ефективності підприємства. Основна вимога – керівництво підприємства має прийняти на себе зобов'язання відповідно до своїх можливостей постійно покращувати екологічну ефективність підприємства. Для цього на підприємстві має бути виділено аспекти його діяльності, що впливають на навколишнє середовище, і побудована система управління такими аспектами.

Основні вимоги, відповідність яким означає відповідність стандарту ISO 14001, такі:

- 1) необхідність вироблення організацією екологічної політики – документа про наміри і принципи організації;
- 2) розробка процедур для визначення впливових дій на навколишнє середовище і механізмів їх дотримання;
- 3) розробка екологічних цілей і завдань компанії;
- 4) розробка програми екологічного менеджменту;
- 5) забезпечення роботи системи екологічного менеджменту достатніми людськими, технологічними і фінансовими ресурсами;
- 6) розробка та додержання алгоритму проведення тренінгів для персоналу;
- 7) розробка моніторингу основних параметрів тієї діяльності, яка може суттєво впливати на навколишнє середовище;
- 8) розробка положення про аудит системи екологічного менеджменту.

Відповідність зазначених вимог перевіряється в ході аудиторських перевірок, регламент яких описаний в стандартах ISO 14010, 14011/1, 14012.

Як випливає з вищенаведеного, стандарти ISO 14000 можна застосовувати для будь-якої організації, що прагне запровадити, підтримувати і покращувати систему екологічного менеджменту, незалежно від екологічних вимог, що офіційно діють в даній країні, і нормативів.

Разом із визнаними перевагами такого підходу є принаймні один недолік – стандарти ISO 14000 можуть створювати сприятливі умови для так званого «експорту забруднень» – перенесення шкідливих виробництв в країни, що

розвиваються, і не мають суворих екологічних нормативів.

Відповідність стандартам ISO 14000 використовується в першу чергу для того, щоб продемонструвати клієнтам і громадськості відповідність системи екологічного менеджменту сучасним вимогам. Використання цього стандарту дедалі більше стає практично необхідною умовою для успішного маркетингу продукції на міжнародних ринках. Але, на жаль, переважною рушійною силою, що змушує підприємства впроваджувати системи екологічного менеджменту, є необхідність отримання формальної сертифікації.

Проте побудова системи екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001 може надавати й переваги, серед яких:

- поліпшення образу фірми у сфері виконання природоохоронних вимог;
- економія енергії і ресурсів, зокрема, що направляються на природоохоронні заходи за рахунок більш ефективного їхнього управління;
- збільшення вартості основних фондів підприємства;
- бажання ефективно оперувати на так званих ринках «зелених» продуктів; поліпшення системи управління підприємством;
- інтерес в залученні висококваліфікованої робочої сили.

У світовій практиці існує також низка неформальних нормативних документів, розробниками яких є бізнес-асоціації, некомерційні об'єднання:

- хартія «Кейданрен» про гідну корпоративну поведінку, розроблена в 1991 р. японською Федерацією підприємств, яка об'єднує більш як 100 промислових груп Японії. Хартія визначає, що корпорації, крім одержання прибутку через участь у чесній конкурентній боротьбі, мають приносити користь суспільству;

- стандарти «Саншайн» щодо надання корпоративних звітів для зацікавлених сторін, ухвалені в 1996 р. некомерційною асоціацією Альянсом стейкхолдерів (США), яка об'єднує природоохоронні, релігійні організації та спільноти із захисту прав споживачів. Згідно зі стандартами «Саншайн» у корпоративних звітах мають бути вміщені дані про продукцію та послуги, про гарантії зайнятості, безпеку, охорону здоров'я та рівні можливості під час наймання, про структуру власності, фінансові показники та вплив на навколишнє середовище, кількість створених робочих місць, про виконання держаних замовлень, штрафи, які були стягнені з компанії.

При цьому важливо зазначити, що міжнародні стандарти соціальної відповідальності не мають примусового характеру, а їх застосування не передбачає тотального контролю з боку держави за соціально відповідальною поведінкою бізнесових структур. А застосування таких стандартів потребує узгодження їх між різними організаціями та відомствами.

Однак, незважаючи на те, що прояви корпоративної соціальної відповідальності є різними в різних компаній та організацій, багато факторів виявляють схожий вплив на формування системи корпоративної соціальної відповідальності в країні. У сукупності це формує модель корпоративної соціальної відповідальності.

4.2. Глобальний договір ООН: положення з розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Одним із значущих світових орієнтирів в розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН – **Глобальний Договір ООН (Global Compact)**. Ідею Глобального Договору запропонував Генеральний секретар ООН Кофі Аннан на Всесвітньому економічному форумі 1999 року. Дію Договору спрямовано на залучення корпорацій до розв'язання глобальних проблем цивілізації.

Глобальний договір ООН є добровільною ініціативою, яка об'єднує приватні компанії, агенції ООН, бізнес-асоціації, неурядові організації та профспілки у єдиний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство.

Глобальний договір спрямовано на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки.

Глобальний Договір не передбачає якогось «нагляду» чи суворої оцінки діяльності компанії. Він базується виключно на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів сталого розвитку, прозорості діяльності, публічної звітності, втілення принципів Глобального Договору в ділову стратегію, корпоративну культуру та повсякденну ділову практику.

Принципи Глобального договору. Глобальний договір відстоює принципи соціальної відповідальності бізнесу з особливою увагою, спрямованою на досягнення цілей ООН у 4 основних сферах, зокрема, прав людини; трудових відносин; навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Члени мережі Глобального договору мають впроваджувати 10 універсальних принципів (рис. 4.1) які є найкращими заходами для досягнення цих цілей.

Короткий зміст цих принципів можна познати наступним чином.

Принцип 1. Бізнес має потенціал впливу – позитивного та негативного – на практично всю сферу прав людини. Відповідно, бізнес повинен розглядати свій потенційний вплив зі всіх аспектів. Компанії мають не тільки не порушувати права людини, а й робити все, щоб розвивати та підтримувати цю сферу через основну бізнес-діяльність, стратегічні соціальні інвестиції, філантропічну діяльність, підтримку партнерських чи державних проєктів. Повага прав людини та їх підтримка також посилюють ділові відносини зі стейкхолдерами. Наприклад, працівники, до яких ставляться з повагою, будуть більш продуктивними та лояльними до роботодавця. При виборі роботодавця чи бізнес-партнера працівники все більше враховують соціальну, екологічну та управлінську складові компанії. Підтримка прав людини та інклюзивні бізнес-моделі також можуть: сприяти появі інноваційних продуктів або послуг, відкрити доступ до нових ринків, зробити бізнес цінним учасником громади та суспільства.



Рис. 4.1. Принципи Глобального договору

Принцип 2. Причетність означає залучення до порушень прав людини, які вчиняє інша компанія, державна структура чи інша організація. Таким чином, цей принцип охоплює сферу ділових відносин бізнесу. Ефективна політика та моніторинг у галузі дотримання прав людини допоможуть компаніям зменшити ризики залучення до порушень прав людини. В певних випадках, роль у захисті прав людей, яку виконувала держава, зараз виконують неурядові організації. Вони мають набагато ширший набір інструментів та серйозні важелі впливу, до яких бізнесу варто прислуховуватися.

Принцип 3. Свобода об'єднань означає повагу права всіх роботодавців та всіх працівників на вільне та добровільне встановлення та об'єднання груп для заохочення та захисту їх професійних інтересів. І працівники, і роботодавці

мають право створювати, об'єднувати та керувати своїми організаціями без втручання держави чи будь-якої іншої організації. Щоб мати можливість прийняти рішення, працівники потребують клімату, вільного від насильства, тиску, страху та загроз. Підприємства зіштовхуються з великою кількістю проблем на цьому швидкозмінному світовому ринку. Створення справжнього діалогу з вільними об'єднаннями працівників дає змогу як працівникам, так і роботодавцям краще зрозуміти проблеми одне одного та знайти шляхи їх вирішення. Створення асоціацій та здійснення колективних переговорів дають можливість конструктивного діалогу.

Принцип 4. Примусова праця – це будь-яка робота або послуга, яка вимагається від будь-якої особи під загрозою будь-якого покарання і для якої ця особа не запропонувала себе добровільно. Грошове відшкодування працівникові заробітної плати чи іншої компенсації не означає, що робота не є примусовою. Примусова праця не тільки являє собою порушення основних прав людини, вона також позбавляє суспільства можливості розвивати навички та людські ресурси на ринках праці. Отже, виснажливі наслідки примусової праці відчувають не лише окремі індивіди, а також суспільств та економіка в цілому. Стримуючи належний розвиток людських ресурсів, примусова робота знижує рівень продуктивності та призводить до менш надійних інвестицій та більш повільного економічного зростання. Розуміння причин примусової праці – це перший крок до вжиття заходів для її ліквідації.

Принцип 5. Термін «дитяча праця» не слід плутати з «працевлаштуванням молоді» або «роботою студентів». Дитяча праця – це форма експлуатації, яка є порушенням прав людини і визнається та визначається міжнародними документами. Це оголошена політика міжнародного співтовариства та практично всіх урядів щодо скасування дитячої праці. Для підліткового віку існують правила за міжнародними стандартами, які розрізняють те, що становить прийнятну або неприйнятну роботу. Дізнавайтеся більше про країни, регіони, сектори, економічну діяльність, де можлива дитяча праця. Розвиток обізнаності та розуміння причин і наслідків дитячої праці – це перший крок, який компанія може здійснити для боротьби проти дитячої праці.

Принцип 6. Дискримінація може виникнути в таких сферах: доступ до працевлаштування, до певних професій, до підвищення на посаді, а також до навчання, зокрема професійного. Недискримінація у сфері зайнятості означає обирання працівників на підставі їх здатності виконувати роботу, а також відсутність відмінностей, виключень або переваг, що виникають з інших причин. Перш за все, компаніям необхідно поважати всі відповідні місцеві та національні закони. Будь-яка компанія, яка запроваджує заходи щодо сприяння рівності, повинна усвідомлювати різноманітність мови, культури та сімейних обставин, які можуть існувати в колі працівників. З позитивного боку, різноманітність у підборі працівників може принести позитивні результати для бізнесу та для громади. Це може сприяти більш ефективному управлінню ризиками, підвищити рівень задоволеності клієнтів та ділових партнерів, відкрити нові двері або підтримувати ділові можливості.

Принцип 7. Принцип обережності передбачає систематичне застосування

оцінки ризику, управління ризиками та повідомлення про ризик. Коли існує обґрунтована підозра на шкоду, особи, що приймають рішення, повинні застосовувати запобіжні заходи. Ключем до реалізації обережного підходу, з точки зору бізнесу, є ідея профілактики, а не відновлення. Інакше кажучи, більш рентабельно вживати негайні заходи для того, щоб екологічна шкода не виникала. Компанії можуть підтримувати цей принцип, повідомляючи про потенційні ризики для споживача та надаючи повну інформацію про ризики для громадськості. Також принцип передбачає отримання попереднього дозволу, перш ніж деякі продукти, які вважаються потенційно небезпечними, розміщуються на ринку.

Принцип 8. У Декларації Ріо-де-Жанейро про довкілля йдеться, що бізнес несе відповідальність за свою діяльність та за те, щоб вона не завдала шкоди довкіллю. Суспільство сподівається, що бізнес стане активним та чесним гравцем. Чисті та більш ефективні процеси означають підвищення продуктивності використання ресурсів. Екологічно відповідальні компанії також користуються податковими стимулами або програмами дозволів. Крім того, працівники та споживачі все більше зацікавлені у відповідальних компаніях.

Принцип 9. Екологічно безпечні технології повинні захищати довкілля, сприяти зменшенню забруднення, більш безпечно та розумно використовувати ресурси, переробляти більше відходів та продуктів. Вони включають в себе різноманітні екологічно чисті технології виробництва та технології запобігання забрудненню, а також технології кінцевого трубопроводу та моніторингу. Крім того, вони включають ноу-хау, процедури, товари та послуги та обладнання, а також організаційні та управлінські процедури. Реалізація екологічно чистих/безпечних технологій в бізнесі допомагає компанії зменшити використання сировини, що призводить до підвищення ефективності. Також технологічна інновація створює нові можливості для бізнесу та сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії.

Принцип 10. Існує багато причин, чому ліквідація корупції стала пріоритетом у бізнес-спільноті. Довіра до бізнесу серед інвесторів, клієнтів, працівників та громадськості були підірвані нещодавніми скандалами з ділової етики по всьому світу. Підприємства зіштовхуються з високими етичними та діловими ризиками, що ведуть до потенційних витрат, коли вони не в змозі ефективно боротися з корупцією у всіх її формах. Глобальний договір ООН передбачає, що учасники розглядають такі три елементи при боротьбі з корупцією та реалізації десятого принципу: внутрішній – як перший і основний крок впровадити антикорупційні політики та програми в рамках своїх організаціях та їх бізнес-процесах; зовнішній – звіт про боротьбу з корупцією в щорічному Звіті про прогрес, а також обмін досвідом та найкращими практиками; колективний – об'єднайте свої зусилля з іншими зацікавленими сторонами, щоб збільшити зусилля щодо боротьби з корупцією, покращити умови гри та створити чесну конкуренцію для всіх.

Десять принципів Глобального договору у сфері прав людини, праці, екології та протидії корупції прийняті на основі загального консенсусу і походять із таких джерел:

- Загальна декларація прав людини;
- Декларація фундаментальних принципів і прав на робочому місці Міжнародної організації праці;
- Ріо-де-Жанейрська декларація з екології та розвитку;
- Конвенція ООН проти корупції.

Цими деклараціями та конвенціями світ якнайближче підійшов до обговорення проблем прав людини, праці, екології та протидії корупції.

Розробники Глобального договору наводять аргументи на користь дотримання кожної групи принципів.

Аргументація на користь прав людини.

Для здійснення своєї діяльності, бізнес все більше й більше потребує стабільного міжнародного середовища. Багато компаній пересвідчилися у перевагах ведення діяльності у країнах, які керуються на основі верховенства права та поваги до прав людини. Окрім того, компанії, що захищають і підтримують права людини, можуть отримувати певні комерційні та інші переваги, зокрема:

- поліпшені стосунки між зацікавленими особами;
- поліпшений процес прийняття на роботу, утримання та мотивації співробітників;
- надійніші ліцензії на здійснення діяльності;
- вищий ступінь захищеності інвестицій у країнах, які керуються на основі верховенства права та поваги до прав людини;
- менший ризик скарг із боку споживачів;
- менший ризик юридичних переслідувань, пов'язаних із правами людини;
- менший ризик шкоди для репутації.

Важливо розуміти якими є зобов'язання комерційних компаній стосовно питань прав людини та чим ризикують ті, хто їх не дотримується.

Протягом останнього десятиліття значення комерційних компаній для питань прав людини розглядалася все уважніше. Хоча багато компаній дотримуються забезпечення прав людини у своїй повсякденній діяльності, проходять дискусії стосовно того, які саме права людини можуть і повинні застосовуватися до комерційних компаній, яким саме чином, і що має відбуватися у випадках, коли компанії звинувачуються у порушенні прав людини.

Компанії, що не можуть вирішити питань із дотриманням прав людини можуть зустрітися з такими ризиками:

- звинувачення у порушеннях прав людини можуть завдати серйозної шкоди репутації компанії. Репутація компаній, які володіють відомими брендами, особливо вразлива до звинувачень у порушенні прав людини. За інформацією Всесвітньої організації роботодавців, сама лише підозра у тому, що компанія використовує дитячу працю в своїй діяльності, безпосередньо чи опосередковано, може негайно завдати удари її репутації, і загрожує бойкотом з боку споживачів. Репутація компаній, які не ставляться серйозно до підозр у порушеннях прав людини, може зазнати значної шкоди в очах ключових зацікавлених осіб, зокрема споживачів, інвесторів, акціонерів, а також

теперішніх і майбутніх працівників;

– компанії можуть також зазнавати судового переслідування, якщо не вирішують питання дотримання прав людини у сферах свого впливу. Потерпілі від порушень прав людини все частіше звертаються до юридичних форм відшкодування, змушуючи компанії нести відповідальність за порушення;

– внаслідок порушення прав людини в процесі своєї діяльності, компанії також ризикують стосунками з інвесторами. За результатами дослідження, проведеного серед п'яти найбільших компаній у всьому світі, 36 відсотків опитаних розповіли про випадки відмови від запланованого інвестиційного проекту, а 19 відсотків – про повне виведення інвестицій із країни у зв'язку із питаннями порушень прав людини.

Аргументація на користь дотримання стандартів праці

Дотримання і розвиток чотирьох принципів у галузі праці може позитивно вплинути на акціонерну вартість компанії, завдяки таким факторам, як:

- вища продуктивність праці;
- нижчий ступінь змінюваності працівників;
- краща репутація серед споживачів;
- нижчі витрати на навчання;
- менші обсяги штрафів;
- безпечніші умови праці;
- кращі стосунки (з урядом, іншими компаніями, громадянським суспільством).

Глобальний договір не передбачає, що роботодавці повинні змінити свою структуру виробничих стосунків. Поряд із тим, як вказує Міжнародна організація роботодавців, деякі «високопродуктивні» компанії визнали цінність проведення діалогу та переговорів для отримання конкурентних переваг. Дослідження вказують на те, що результати від забезпечення свободи зібрань можуть сприяти виникненню «належного» робочого циклу, який підвищує продуктивність праці, рівень доходів та прибутків для всіх зацікавлених.

Декларація МОП спрямована на те, щоб, паралельно з економічним прогресом і розвитком, відбувався й соціальний прогрес. Ці фундаментальні принципи та права, що встановлюють орієнтовний рівень для відповідального ведення бізнесу, були втілені у власну Тристоронню декларацію МОП щодо принципів багатонаціональних підприємств і соціальної політики. Керівний документ ОЕСР щодо багатонаціональних підприємств також підкреслює принципи та права, які містяться у декларації МОП.

Прийняття комерційними підприємствами політики, яка визнає загальноприйняті права працівників і принципи не знімає з урядів їхніх обов'язків і відповідальності. Замість того, визнання і втілення чотирьох принципів у галузі праці може стати інструментом для визначення ризиків і управління ними, а також для розробки більш ефективної конкурентної моделі.

Аргументація на користь захисту навколишнього середовища.

Бізнес забезпечує свою легітимність, відповідаючи на потреби суспільства, а суспільство все частіше висловлює потребу у методах ведення справ, які є більш сталими з точки зору охорони навколишнього середовища. Одним із

методів, якими компанія може продемонструвати свою екологічну відповідальність, є зміна способу діяльності від так званих «традиційних методів» на користь сталіших підходів (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Інструменти «традиційних» та «сталіх» підходів розвитку

Традиційні підходи	Сталі стратегії
<ul style="list-style-type: none"> • Неєфективне/опортуністичне використання ресурсів • Природоохоронні технології • Стосунки з громадськістю <ul style="list-style-type: none"> • Реакція на події • Використання систем управління • Однобічні, пасивні комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктивне використання ресурсів <ul style="list-style-type: none"> • Чисті виробничі технології • Корпоративне управління <ul style="list-style-type: none"> • Активна позиція • Увага до життєвих циклів та проектування • Активний діалог за участю багатьох зацікавлених осіб

Такі зміни бізнесової стратегії містять у собі цілий ряд переваг. UNEP-DTIE визначила наступні причини, через які компаніям варто подумати про вдосконалення своїх екологічних показників:

- застосування чистих виробничих технологій та екологічної ефективності призводить до ефективного використання ресурсів;
- нова політика застосування економічних важелів (податків, зборів, торговельних дозволів) сприятлива для екологічно «чистих» компаній;
- екологічні нормативи стають суворішими;
- страхові компанії надають преференційне страхове покриття компаніям із чистішим виробництвом та нижчими ризиками;
- банки з більшою готовністю надають позики компаніям, діяльність яких не обтяжить банк судовими справами через екологічні причини, або ж високими рахунками на проведення очисних заходів;
- екологічне управління сприяє позитивному впливу на імідж компанії;
- співробітники з більшою готовністю працюють на екологічно відповідальні компанії (такі компанії часто мають кращі показники здоров'я працівників та безпеки).
- екологічне забруднення загрожує здоров'ю людей;
- споживачі вимагають чистішої продукції.

Застосування бізнес-стратегій, орієнтованих на розвиток екологічної відповідальності та сталості, створює для компанії ряд можливостей для:

- покращення корпоративної репутації та поліпшення бренд-іміджу;
- підвищення морального стану працівників та продуктивності праці;
- стимуляція інновацій та породження ідей;
- набуття конкурентних переваг;
- поліпшення стосунків зі споживачами та акціонерами;
- встановлення або поліпшення репутації в очах інвесторів, банків, агентств з торгівлі цінними паперами, тощо.

Екологічні ініціативи впливають позитивно і на фінансові показники

компанії, зокрема через зниження виробничих витрат; зниження витрат на пошук працівників; підвищення продуктивності; зниження витрат на водопостачання, енергопостачання та витратні матеріали; менші витрати на переробку відходів; ефективне використання ресурсів і енергії; менші ризики та полегшене залучення фінансування; нижчі екологічні штрафи.

Аргументація на користь антикорупційних дій.

Відмова від використання антикорупційних принципів супроводжується появою та посиленням для компанії юридичних, фінансових та репутаційних ризиків.

Юридичні ризики. Незалежно від форми, яку мають корупційні дії, безперечно, що завжди існує ризик з юридичної точки зору. Різні форми корупції не лише протизаконні у більшості світових юрисдикцій – все частіше незаконним стає здійснення компаніями корупційних дій в інших країнах. Принцип, що пропонувати хабарі іноземним посадовцям є протизаконним, вперше встановлено в Акті з корупційних дій за кордоном США 1977 р.; від того часу, цей принцип набув законного статусу у межах ОЕСР, а також у ряді інших країн. Цей принцип став загальноновизнаним у 2003 р., після прийняття Конвенції ООН проти корупції. Виконання антикорупційного законодавства у світі поки що є досить слабким, але поступово це змінюється. У країнах, що розвиваються, і на нових ринках, де можливості для корупції широко розповсюджені через слабкість законів і нормативів, питання корупції набули важливого політичного значення, і зростає рішучість щодо того, щоб осіб, підозрюваних у корупції, притягати до судової відповідальності. Зростає також кількість прикладів, коли країни, що розвиваються, можливості яких щодо розгляду таких справ обмежені, отримували зовнішню допомогу. Такі зміни у законодавчому середовищі, нормативах та їх виконанні ускладнюють можливості бізнес-менеджерів щодо оцінки та численного вираження юридичних ризиків, які виникають через корупцію.

Ризики щодо репутації. Досвід останніх років доводить, що репутація компаній, політика та дії яких не відповідають високим етичним стандартам, або які несерйозно ставляться до дотримання законів і запобігання корупційним діям, зазнає серйозного ризику. Глобальні бренди коштують мільярди доларів, і ця вартість значною мірою визначається репутацією. За оцінками корпорації «Інтербренд», проведеними у 2004 році, компанія «Кока-кола» варта 67 мільярдів доларів. Журнал «Економіст» (Economist) зазначає, що «Американська страхова компанія Aon нещодавно провела опитування 2000 акціонерних і приватних компаній і встановила, що всі вони вважають ризик для репутації своєю найбільшою небезпекою. Інколи буває досить самих лише підозр у неправильних діях, щоб репутації було завдано шкоди, навіть якщо суд згодом встановить, що корупційні дії не мали місця. Для компанії вкрай важливо якнайшвидше спростувати будь-які безпідставні підозри, продемонструвавши, що вона діє прозоро і має стратегію та процедури, розроблені на попередження корупції.

Ризик фінансових витрат. Нині існують чіткі свідчення того, що у багатьох країнах корупція додає понад 10 відсотків до витрат на ведення бізнесу,

а у сфері державних закупівель корупція збільшує витрати на 25 відсотків. Це підриває бізнесові показники і відвертає суспільні ресурси від легітимного сталого розвитку.

Ще один вагомий аргумент на користь впровадження антикорупційних принципів це те, що *компанії зацікавлені у сталому соціальному, економічному та екологічному розвитку.*

Нині вже зрозуміло, що корупція значною мірою підриває світовий соціальний, економічний та екологічний розвиток. Ресурси відволікаються на неналежні цілі, а якість послуг і матеріалів, що використовуються для розвитку, серйозно страждає. Це руйнівно впливає на бідні громади, які намагаються поліпшити своє життя, у багатьох випадках руйнуючи саму основу суспільства. Це призводить до екологічної безгосподарності, зниження умов праці та обмеженого доступу до основних прав людини.

Бізнес зацікавлений у соціальній стабільності та у економічному зростанні місцевих громад. Таким чином, комерційні компанії потерпають, хоча й непрямо, від втрачених можливостей щодо розширення ринку та мереж постачання. Бізнесові кола можуть і мають відігравати роль у тому, щоб корупція стала неприйнятною. Окрім того, важливо визнати, що корупція відвертає ресурси від їхнього належного використання. Фінансові ресурси, які призначені для місцевого розвитку, внаслідок корупції можуть опинитися в іноземному банку, замість того, щоб бути використаними на місцеві закупівлі та на стимуляцію місцевої економіки. Водночас, вона викривлює конкуренцію як у громадському, так і у приватному секторах. У більшості випадків, послуги та продукція, які закуповуються, мають нижчу якість, ніж ті, які очікувалися або які були передбачені контрактами. довгострокова стабільність бізнесу також залежить від вільної та чесної конкуренції.

Корупційні дії також супроводжують і полегшують торгівлю наркотиками та організовану злочинність. Відмивання грошей та незаконні міжнародні грошові перекази, зокрема, використовуються як допоміжні механізми міжнародного тероризму. Глобальні комерційні компанії повинні увесь час пильно стежити за тим, щоб не бути звинуваченими у зв'язках із такими гострими міжнародними проблемами.

В Україні Глобальний Договір був започаткований у квітні 2006 року. Кількість учасників Глобального Договору в Україні постійно зростає. Вони заснували національну мережу з метою поширення ініціативи КСВ в Україні, обміну досвідом, освіти та спільних дій.

Кожна компанія, яка сповідує ідеї корпоративної соціальної відповідальності та вважає її філософією свого бізнесу, розробляє своє бачення сталого розвитку та формулює принципи корпоративної соціальної відповідальності в стратегії розвитку компанії. Залежно від характеру бізнесу та визначених пріоритетів розвитку компанія формулюють свої принципи корпоративної соціальної відповідальності, що базуються на загально визнаних поняттях. Можна навести основні принципи корпоративної соціальної відповідальності, якими керуються українські компанії:

1. Виробництво якісної продукції та послуг, які необхідні для суспільства.

2. Безумовне виконання законодавства: податкового, екологічного, праці.
3. Ефективне ведення бізнесу, який орієнтований на створення доданої економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства.
4. Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма заінтересованими сторонами.
5. Дотримання міжнародних угод та використання рекомендацій міжнародних стандартів.
6. Використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва.
7. Надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг.
8. Забезпечення безпеки праці.
9. Сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.
10. Врахування очікувань суспільства та загальноприйнятих етичних норм в діловій практиці.
11. Внесок в формування громадянського суспільства проведення партнерських програм, соціальних та благодійних проектів.

4.3. Рейтинги соціально відповідальних компаній

Оцінка соціально відповідальної діяльності компаній лежить в основі міжнародних рейтингів сталих компаній. Найбільш поширеними рейтингами є такі індекси стійкого розвитку: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index, MSCI Index, Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (табл. 4.3).

Індекс сталого розвитку Доу-Джонса Dow Jones Sustainability Index (DJSI) з'явився у 1999 р. і став першим всесвітнім рейтингом оцінки економічної стабільності і соціальної відповідальності. Глобальний індекс DJSI відслідковує фінансові показники провідних компаній світу на основі всебічного аналізу їх економічної, екологічної та соціальної діяльності. При цьому оцінюються методи корпоративного менеджменту, управління ризиками, кліматична стратегія, трудові відносини, відповідальне управління ланцюгами поставок, грамотна взаємодія із зацікавленими сторонами тощо.

Таблиця 4.3

Міжнародні критерії оцінки соціальної відповідальності підприємств

Індекс	Характеристика
1	2
Індекс сталого розвитку Доу-Джонса	Цільовий орієнтир у галузі розрахунку вартості акціонерного капіталу для оцінки фінансової діяльності компаній, які є міжнародними лідерами сталого розвитку. Критерії, які використовуються в індексі, стосуються трьох сфер: економічної, навколишнього середовища і соціальної

Продовження табл. 4.3

1	2
Індекс британської організації «Бізнес у суспільстві»	Один із основних інструментів оцінки соціально відповідальних компаній. Система оцінки дозволяє організації забезпечити системний підхід до управління, вимірювання і звітності щодо бізнес-наслідків у суспільстві і навколишньому середовищі. В оцінюванні індексу можуть брати участь ті компанії, які мають дохід більше, ніж 250 млн. фунтів стерлінгів, що враховують індекси FTSE100, FTSE 250, індекс сталого розвитку Доу-Джонса
Індекс корпоративної відповідальності БІТС	Розробляється на основі опитування, яке надає компаніям рамки для управління КСВ в організаціях-учасниках. Організація здійснює самооцінку за такими сферами соціальної відповідальності: корпоративна стратегія, інтеграція, сфери управління, сфери оцінки і впливу (екологічна, соціальна)
Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group)	Оцінка внесків компаній у розвиток та підтримку громад. Включає в себе: благодійні пожертвування, соціальні інвестиції або інвестиції в громаду, комерційні ініціативи, бізнес-практики
Індекс соціального розвитку (ICP)	Визначає рейтинги країн на базі показників, які мають безпосередній вплив на якість життя людей, порівнюючи за цими критеріями країни зі співставним рівнем ВВП
Метод потрійного підсумку (Triple Bottom Line)	Інтегроване висвітлення діяльності компанії у трьох аспектах її діяльності: економічному, соціальному й екологічному. Висвітлюються у корпоративній соціальній звітності
Метод збалансованої карти оцінки (Balanced Scorecard)	Оцінка проводиться на основі фінансових показників, відносин із клієнтами, аналізу внутрішніх бізнес-процесів та інновацій й навчання
Стандарт SA 8000	Перший у світі аудійований стандарт, який визначає вимоги до соціального захисту, що дозволяють організації розробляти, підтримувати та впроваджувати політику й методи управління питаннями соціального захисту, які вона може контролювати, а також демонструвати це зацікавленим сторонам
Європейська модель (European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence)	Модель Європейського фонду управління якістю, яка стимулює організації вдосконалювати якість продукції та якість управління. Основні критерії: лідерство керівництва, стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси, продукція і послуги
Індекс корпоративної благодійності (Corporate Philanthropy Ir.dex)	Зосереджується увага на благодійності та взаєминах з основними партнерами. Не враховуються економічні та екологічні результати діяльності підприємства
Соціальний індекс (Social Index SI)	Запропонований данським міністерством соціальної політики, приділяє увагу створенню робочих місць. Індекс розраховується на підставі опитування співробітників і вимірюється за шкалою від 0 до 100. Підприємства, у яких значення індексу перевищує 60, отримують право використовувати спеціальний логотип КСВ
Індекс FTSE4Good	Фінансові, соціальні й екологічні показники компаній, які не належать до «заборонених галузей»
Індекс Domini Social Investment (DSI 400)	Соціальні й екологічні показники найбільших за капіталізацією компаній, які не належать до «заборонених галузей»

Компанія Telenet Group Holding NV, яка була визнана найкращою з погляду стійкого розвитку в сфері засобів масової інформації у 2018 р., розвиває ініціативи, спрямовані на скорочення розриву в доступі до цифрових технологій. Успішні результати досягнуто за рахунок активного співробітництва з неприбутковими організаціями через Фонд «Теленет». Визнаючи свій вплив на навколишнє середовище, компанія розробила низку програм, які включають співробітників, постачальників та клієнтів для підвищення екологічної ефективності компанії. У Фландрії, наприклад, Telenet співпрацює з університетами в рамках платформи Flemish Linear з метою тестування «Інтелектуальної мережі» (оригінальна назва Smart Grid), що, як очікується, призведе до скорочення споживання енергії в регіоні.

Яскравою ілюстрацією поширення практики КСВ у європейських країнах є **рейтинг найбільш стійких компаній світу – Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World**, лідерами якого найчастіше виявляються європейські компанії з Фінляндії, Норвегії, Франції, Данії, Німеччини.

Список Global 100 відзначає міжнародні компанії, які найбільш ефективно управляють екологічними, соціальними та управлінськими ризиками і можливостями. Серед параметрів оцінки: енергоефективність, обсяг викидів CO₂, співвідношення зарплати глави компанії і середньої зарплати співробітника, плинність кадрів, залежність винагороди топ-менеджерів від досягнення цілей щодо забезпечення сталого розвитку. Всього при складанні Global 100 враховується 12 ключових показників ефективності.

Звичайно, подібні рейтинги можуть певною мірою мати неточності в розрахунках та неадекватно відображати соціальні та екологічні наслідки роботи компаній, адже неможливо повністю перевірити багатогранну діяльність глобальних ТНК. Тому при складанні рейтингів показники обираються за принципом наявності та доступності даних, навіть якщо ці аспекти не зовсім підходять для оцінки певного аспекту діяльності компанії, зокрема його впливу на соціальний клімат чи навколишнє середовище. Наприклад, Dow Jones Sustainability Index участь компанії в житті суспільства визначає за чисельністю ради директорів, хоча ці два фактори між собою слабо пов'язані.

Особливістю корпоративної відповідальності в Європейському союзі є значна інформаційна та певна фінансова підтримка компаній на національному та регіональному рівні.

В Україні також проводяться рейтинги із соціальної відповідальності. Розуміння підвищення своєї конкурентоспроможності через включення КСВ у стратегію розвитку приходить до все більшої кількості українських підприємств.

Значний внесок у цю справу робить «Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності». Із 2011 р. Центр складає Індекс прозорості сайтів українських компаній на основі міжнародної методики, розробленої Beyond Business (Ізраїль) та Центром «Розвиток КСВ». Партнер презентації Індeksu – Український союз підприємців і промисловців.

Українське економічне медіа The Page та CSR Ukraine у травні 2023 року анонсували дослідження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу під

час війни. Взяти участь у рейтингу могли всі українські компанії, що активно допомагали фронту, співробітникам і співвітчизникам, державі та окремим громадам у 2022 році.

CSR Ukraine та The Page у травні 2023 року розпочали дослідження сталості українського бізнесу під час війни, а 30 червня The Page оприлюднило результати. Компанії мали заповнити анкету та отримати експертну оцінку своєї сталості. Участь в Індексі КСВ 2023 взяли 30 компаній.

Анкета базувалася на 5-компонентній моделі КСВ:

1. Безперервність бізнесу і податки: наявність плану безперервності бізнесу, його зміна після початку повномасштабного вторгнення, розділи плану щодо працівників, бізнес-процесів та ресурсів, сплата податків авансом.

2. Безпека співробітників й співробітниць: релокація працівників та членів їхніх родин, надання матеріальної та психологічної підтримки працівникам, облаштування укриттів, наявність програм підтримки працівників із дітьми.

3. Боездатність: фінансова, матеріальна та гуманітарна підтримка ЗСУ та організацій, що допомагають ЗСУ, підтримка мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів та ветеранок у компанії та країні.

4. Об'єднаність: надання послуг pro bono центральній та регіональній владі, спільні програми з конкурентами, підтримка підрядників та партнерів.

5. Громада: підтримка громад, де розташовані компанії, підтримка ВПО, волонтерські ініціативи у компанії та участь компанії у відновленні країни.

В умовах інтеграції України до європейського простору вимоги щодо прозорості, відкритості дій і рішень компаній, розкриття інформації, її повнота і достовірність зростають.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

5.1. Визначення та основні етапи формування стратегії КСВ.

5.2. Формування відносин роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності.

5.3. Формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності

5.1. Визначення та основні етапи формування стратегії КСВ

Наголошуючи на економічних вигодах соціальної відповідальності підприємства, треба зазначити, що ці вигоди найбільш яскраво проявляються в таких сферах, як фінанси, маркетинг, продажі, управління ризиками та управління персоналом. Стратегія з корпоративної соціальної відповідальності є корпоративним документом, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з яким здійснюється операційна діяльність компанії, акціонерного товариства, підприємства, установи. Успіх компанії у цій царині залежить від її професійності, якості стосунків із відповідними групами зацікавлених осіб. Важливо відзначити, що побудова такої стратегії повинна опиратися на загальноприйняті міжнародні стандарти і методики організації процесів управління як фінансовою, так і нефінансовою складовою та ґрунтуватися на таких основних заходах: збалансований облік позицій та очікувань груп впливу; взаємовигідна співпраця; ведення нефінансової звітності та діалог із громадськістю. Стратегія розвитку соціально відповідальних ініціатив підприємства повинна орієнтуватися на визначення основних прав заінтересованих осіб та заохочення до активної співпраці між ними і компаніями у забезпеченні довготривалого та збалансованого розвитку.

Краще і ширше впровадження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу українськими компаніями може допомогти створити нові ринки в Україні і за її межами, допомогти вирішити соціальні і екологічні проблеми, поліпшити доступ компаній з українським капіталом до міжнародних. А це величезні переваги, до яких необхідно прагнути, і розробити і втілити українські стандарти системи управління соціальною відповідальністю.

Соціальна відповідальність бізнесу притаманна сучасним моделям ведення бізнесу у соціально-орієнтованому ринковому середовищі. Бізнес самостійно та добровільно бере на себе зобов'язання вирішувати соціальні проблеми суспільства. Пріоритети у сфері соціальної відповідальності, як засвідчує вітчизняна та зарубіжна практика, визначаються самим характером та масштабом бізнесу.

Управління соціальною відповідальністю підприємства (організації), як правило, здійснюється з урахуванням положень міжнародного стандарту серії ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності бізнесу», який надає основні принципи та рекомендації у сфері соціальної відповідальності. Важливим фундаментом для впровадження системи управління соціальною

відповідальністю бізнесу є «Керівництво для мультинаціональних підприємств» Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), що передбачають добровільні принципи та стандарти з відповідальної поведінки бізнесу в різноманітних сферах: працевлаштування та промислові відносини, права людини, навколишнє середовище, розкриття інформації, боротьба із корупцією, інтереси споживачів, конкуренцію та оподаткування.

Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», який прийнятий у 2020 році, визначає соціальну відповідальність як «відповідальність організації за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки яка сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю та добробуту суспільства, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки та інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах».

При визначенні меж та напрямків соціальної відповідальності та спрямування системи управління корпоративною соціальною відповідальністю вітчизняні компанії керуються такими нормативними документами, як Конституція України та чинне законодавство; загальна Декларація прав людини ООН, 1948 р.; Декларація Міжнародної організації праці про основні принципи та права у сфері праці, 1998 р.; Декларація щодо навколишнього середовища й розвитку, 1992 р.; Глобальний договір ООН, 2000 р.; Кодекс етики Європейської Бізнес Асоціації та інші.

Стратегія з корпоративної соціальної відповідальності – це корпоративний документ, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з яким здійснюється операційна діяльність компанії, акціонерного товариства, підприємства, установи. Успіх компанії у цій царині залежить від її професійності, якості стосунків із відповідними групами зацікавлених осіб.

Метою стратегії соціальної відповідальності є підвищення ефективності бізнесу за рахунок оптимізації взаємостосунків із заінтересованими особами. Стратегія соціальною відповідальності повинна бути частиною загальної корпоративної (основної) бізнес-стратегії підприємства і являтися інструментом корпоративного управління. Управління соціальною відповідальністю може стосуватися умов праці, охорони навколишнього середовища, співпраці із територіальними громадами, реалізацією програм соціального інвестування та концепції соціального маркетингу.

Щоб стратегія КСВ організації була ефективною, слід дотримуватись наступних правил:

- ефективна КСВ стратегія про те як заробити гроші, а не як їх витратити, тому вона пов'язана зі стратегією вашої організації, або навіть інтегрована в неї;
- КСВ стратегія мінімізує негативні наслідки діяльності організації і збільшує позитивний вплив;
- КСВ стратегія враховує побажання стейкхолдерів і налагоджує ефективний діалог з ними;
- КСВ стратегія допомагає визначити ризики і попередити їх, не дозволяючи їм перерости у фінансові втрати;

– КСВ стратегія має стосуватися кількох напрямків з КСВ, в тому числі і цілей сталого розвитку.

Етапи формування стратегії КСВ:

1. *Залучитись підтримкою керівництва.*

2. *Створення робочої групи.* До складу робочої групи рекомендується включати компетентних працівників, які займаються управлінською, кадровою, фінансовою та маркетинговою політикою підприємства, основним завданням яких є інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у ключові бізнес-процеси підприємства з метою отримання позитивних соціально-економічних результатів.

3. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Визначення суттєвих питань компанії.* На цьому етапі необхідно здійснити діагностику діяльності підприємства та портфеля його активів, дослідити можливі напрями інвестування, проаналізувати тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Крім того, необхідно проаналізувати ключові потреби стейкхолдерів та оцінити можливості підприємства щодо їх задоволення.

4. *Визначення стратегічних альтернатив розвитку (розроблення сценаріїв розвитку КСВ на підприємстві).* На цьому етапі з урахуванням результатів стратегічного аналізу визначається місія підприємства та його цілі (середньо- та довгострокові). На їх основі розробляються цільові програми, що складаються із взаємопов'язаних заходів, дія яких спрямована на досягнення поставлених цілей.

5. *Побудова системи збалансованих показників.* Цей інструмент дає змогу об'єднати основні етапи управління підприємством, такі як планування і формулювання цілей; реалізація планів; контроль за досягненням поставлених цілей; коригування бізнес-процесів під час зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, система збалансованих показників – це фундамент для розроблення інших стратегій, які стосуються усіх найважливіших сфер діяльності підприємства. Ця система дає змогу скоординувати зусилля всіх підрозділів підприємства на досягнення єдиної мети.

6. *Формування стратегічної карти підприємства.* На цьому етапі відбувається горизонтальна інтеграція цілей. Цей етап сприяє підвищенню якості стратегічного управління у всіх сферах діяльності підприємства.

7. *Організаційно-адміністративні перетворення.* Для цього етапу характерною є зміна організаційної структури підприємства. Варто враховувати, що організаційна структура повинна відповідати певним вимогам: сприяти розвитку ділових якостей та інноваційній активності працівників у процесі реалізації стратегії; допускати певний рівень модифікації стратегії відповідно до очікувань основних стейкхолдерів.

8. *Розроблення та затвердження плану реалізації заходів* (складання графіка виконання робіт, списку відповідальних за виконання робіт осіб, опису міри відповідальності працівників за реалізацію заходів стратегії КСВ).

9. *Розроблення та затвердження системи контролю за реалізацією заходів стратегії КСВ.* На заключному етапі необхідно здійснювати контроль за досягненнями, які було отримано у процесі реалізації запланованих заходів. Крім

того, необхідно критично переосмислити стратегію подальшої діяльності підприємства та оцінити результативність стратегії КСВ. Варто зазначити, що достовірний аналіз ефективності заходів, які реалізуються в межах стратегії корпоративної соціальної відповідальності, можливий тільки у разі добре налагодженого зворотного зв'язку з усіма стейкхолдерами. На цьому етапі також необхідно враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дасть змогу зробити певні корективи у програми КСВ.

Схематично показати розробку КСВ стратегії можливо завдяки аналізу таких сфер діяльності (рис. 5.1 та 5.2): стратегії розвитку бізнесу, в якій усвідомлюється поточна ситуація та необхідність визначення груп зацікавлених осіб, впровадження концепції сталого розвитку у щоденну діяльність компанії та необхідність бути лідером.



Необхідність усвідомлення поточної ситуації

- наявність стратегічних пріоритетів розвитку компанії;
- погляд зсередини: з якими явищами потрібно мати справу заради досягнення успішного результату;
- погляд ззовні: яким чином наша діяльність зачіпає інтереси громади та яким чином такий вплив відображається на бізнесі



Необхідність визначення груп стейкхолдерів

- не можна обмежуватись виключно інформуванням стейкхолдерів про свою діяльність;
- не можна керуватись виключно бажаннями та уявленнями стейкхолдерів;
- за допомогою стейкхолдерів необхідно: досліджувати важливі тенденції; виробляти інноваційні рішення; запобігати виникненню проблем, а не реагувати на їх появу; стати невід'ємною частиною громади



Необхідність впровадження концепції сталого розвитку у щоденну діяльність компанії

- використанні послідовних бізнес-стратегій;
- необхідність введення концепції лідерства у щоденну діяльність лідерства: контроль та аудит; амбітні цілі розвитку; механізми вимірювання процесу; тренінги



Необхідність бути лідером

- лідерство не обов'язково означає позицію у рейтингу чи преміювання;
- лідерство означає швидку та адекватну реакцію на важливі для бізнесу та стейкхолдерів проблеми;
- лідерство означає згуртування навколо власної ідеї розвитку;
- лідерство означає випробування нових, не заповнених сфер бізнес-діяльності;
- лідерство означає використання ресурсів і можливостей, які раніше ніхто не використовував

Рис. 5.1. Етапи розробки КСВ стратегії



Рис. 5.2. Схема розробки КСВ стратегії

Важливо зазначити, що стратегія бізнесу у сфері КСВ як генеральна лінія поведінки організації в досягненні високого та найвищого ступеня соціальної відповідальності формується залежно від рівня тиску стейкхолдерів та рівня заінтересованості організації. Органічне поєднання зазначених компонент визначає вид стратегії бізнесу у сфері КСВ – соціальна обструкція, соціальний відгук, соціальні зобов’язання, соціальний внесок (рис. 5.3).

<p>2 Соціальний відгук Організації, що притримуються даної стратегії, не тільки відповідають юридичним та етичним вимогам, а й беруть добровільну участь у соціальних програмах, проте, не проявляють при цьому ініціативи. Соціальні програми (наприклад, модернізація об’єктів соціальної сфери) розглядаються як бізнес-проекти, якими управляють за допомогою мінімізації витрат та підвищення ефективності</p>	<p>4 Соціальний внесок Організації, що започатковують дану стратегію, беруть на себе вимоги на користь соціальної відповідальності, шукають можливості зробити внесок у практику соціальної відповідальності</p>
<p>1 Соціальна обструкція Організації зводять до мінімуму зусилля щодо розв’язання соціальних та екологічних питань. Типовою реакцією на межі припустимої та неприпустимої практики КСВ є заперечення та приховування дій</p>	<p>3 Соціальні зобов’язання Дана стратегія передбачає дії, спрямовані виключно на визначені законодавчо заходи. Вона характеризується низьким рівнем заінтересованості організації за умови сильного тиску з боку стейкхолдерів (зокрема, держави)</p>

Рис. 5.3. Види стратегії бізнесу у сфері КСВ.

Процес забезпечення збалансованого розвитку організацій як мети КСВ актуалізує потребу стратегічного управління не тільки організацією в цілому, а й окремими її підсистемами. Необхідність КСВ як компоненти стратегічного управління за сучасних умов обумовлена взаємодією низки факторів:

- пріоритетними цілями бізнесу в соціальному аспекті є забезпечення збалансованого розвитку та підвищення ринкової вартості й інвестиційної привабливості. Соціальна функція в такому форматі мінімально реалізується через створення матеріальних і нематеріальних активів, збереження діючих чи створення нових робочих місць, добросовісну ділову практику в рамках нормативно-правових норм;

- стійкою тенденцією в глобалізованому світі на сьогодні стало посилення ролі та розширення масштабів реалізації соціальної функції бізнесу поза межами встановлених законодавчо зобов'язань. Виходячи з того, що КСВ відіграє роль дієвого чинника формування позитивного іміджу та високої ділової репутації організації, бізнесові структури розглядають управління програмами соціальної відповідальності, підвищення якості корпоративного управління, узгодження інтересів стейкхолдерів у процесі соціального діалогу як ключовий елемент стратегії розвитку;

- унаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх груп на діяльність організації (власники, акціонери, споживачі, ділові партнери, держава, ЗМІ) та ініціатив провідних представників ділових кіл у певній сфері економічної діяльності посилюється тиск на організацію ззовні;

- у систему управління бізнес-процесами імплементуються кодекси та механізми, міжнародні стандарти та практичні процедури реалізації соціальних та етичних програм бізнесу.

Управління соціальною відповідальністю бізнесу – складний процес, що вимагає від підприємств істотного концептуального, стратегічного організаційного та операційного забезпечення. Процес супроводжується реалізацією корпоративних планів у сфері сталого розвитку, підготовкою корпоративних не фінансових (соціальних) звітів, або звітів із сталого розвитку, реалізацією спеціальних PR-заходів.

Управління соціальною відповідальністю оцінюється за наявним поступальним розвитком компанії, тобто сформованим балансом між потребами нинішнього покоління в економічному та соціальному добробуті, сприятливому довкіллі без шкоди для аналогічних потреб майбутніх поколінь та самого підприємства.

Структура системи управління соціальною відповідальністю залежить від масштабу бізнесу, спеціалізації, сукупностей видів економічної діяльності та інституційного забезпечення. Як правило, система управління орієнтується на чітко визначене коло заінтересованих осіб підприємства (організації), що дає змогу визначити стратегічні цілі у сфері КСВ, ризики, можливі шляхи комунікацій та соціального діалогу.

Заінтересовані особи формують своєрідне внутрішнє та зовнішнє оточення і можуть бути представлені як безпосередніми, так і опорядкованими особами, що мають певний інтерес і владу (вплив) у діяльності компанії.

Заінтересовані особи підприємства представлені у вигляді її працівників, споживачів, партнерів, територіальних громад, акціонерів, держави, фінансових інститутів, навколишнього природного середовища тощо. В останні роки загострюються проблеми щодо використання ресурсів навколишнього природного середовища усіх підприємств без винятку, яке являє собою природне оточення, у якому діє організація. У процесі управління соціальною відповідальністю через позитивний прояв взаємодії людей (працівників компанії) з навколишнім середовищем слід налагодити раціональні механізми щодо використання повітря, води, земельних та природних ресурсів, охорони флори та фауни. У ході життєвого циклу та управління соціальною відповідальністю підприємства повинні досягати екологічної ефективності, тобто зменшувати негативний вплив на навколишнє природне середовище та оптимізувати відповідні витрати.

Соціальний діалог спрямовується на обмін інформацією між підприємством та заінтересованими особами. Обмін інформацією, яка становить спільний інтерес здійснюється у вигляді переговорів, консультацій між представниками підприємства та заінтересованими особами.

Отже, **система управління корпоративною соціальною відповідальністю** – це сукупність взаємопов'язаних елементів за допомогою яких підприємство приймає та реалізує управлінські рішення для досягнення цілей соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку.

Цикл менеджменту соціальної відповідальності компанії можна представити у вигляді схеми, яку подано на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Цикл менеджменту корпоративної соціальної відповідальності.

Підприємство повинно постійно удосконалювати систему управління

соціальною відповідальністю з метою отримання в кінцевому результаті ефекту. Отже, управління соціальною відповідальністю на підприємстві являє собою систему, за допомогою якої приймаються та реалізуються рішення. Мета та цілі соціальної відповідальності визначаються власниками (акціонерами), членами трудового колективу та іншими довіреними особами. Система управління корпоративною соціальною відповідальністю, як і будь-яка система управління орієнтована на досягнення цілей організаційної ефективності.

Управління соціальною відповідальністю ґрунтується на принципі раціонального балансування між досягненням рівня соціальної відповідальності та використанням наявних ресурсів. Менеджмент у сфері соціальної відповідальності реалізує передусім соціальну функцію, тобто зниження рівня соціальної напруженості на підприємстві та у взаємовідносинах із заінтересованими особами. В кінцевому результаті ефективність управління соціальною відповідальністю сприяє нарощуванню ділової репутації, підвищенню інвестиційної привабливості та вартості бізнесу. Виходячи із аналізу кращої вітчизняної практики у сфері управління корпоративною соціальною відповідальністю (компанії, які інтегрували корпоративну соціальну відповідальність у загальну корпоративну стратегію), можна виділити такі основні функції, які реалізуються в ході управління КСВ, які представлено на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Функції відповідальності у системі управління КСВ.

Основною метою управління соціальною відповідальністю організації є забезпечення збалансованого та соціально спрямованого її розвитку. Завдання управління соціальною відповідальністю організації – забезпечити в кожному момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожною зацікавленою стороною, зберегти процесну команду та колектив однодумців, скерований на розв'язання стратегічних та оперативних завдань соціально-економічного розвитку організації.

Роль процесу управління КСВ як технології управлінської діяльності полягає в забезпеченні ефективного досягнення поставлених цілей організації для задоволення суспільних та особистих потреб за допомогою систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності за умови соціально відповідальної поведінки всіх її стейкхолдерів.

Управління соціальною відповідальністю організації є складовою стратегії її розвитку та має здійснюватися згідно з такими **принципами**:

- гнучкості – властивість системи соціальної відповідальності змінювати цілі функціонування залежно від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

- багатофункціональності – здатність системи до реалізації різних функцій (планування, організація, мотивація, контроль тощо);

- неоднорідності – наявність значної кількості різних елементів системи (стратегічне планування персоналу, пошук та добір персоналу, оцінювання персоналу, мотивація, соціально-трудова відносина, охорона праці, промислова безпека, стандартизація та маркування, екологічна стандартизація тощо);

- емерджентності – неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до загального ефекту функціонування системи;

- ієрархічності – наявність кількох рівнів управління соціальною відповідальністю організації (власники бізнесу, вищий топ-менеджмент, середня ланка, лінійні керівники);

- взаємоконтролю заінтересованих сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави) та створення сприятливих умов для його здійснення;

- оптимальності – об'єднання всіх перелічених принципів та одночасно виявлення нових елементів системи і вимог до неї.

Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідальністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.

Отже, політика управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства передбачає реалізацію декількох **етапів**:

- розробка загальних положень (місії, бачень, цілей та завдань) у сфері корпоративної соціальної відповідальності;

- інтеграція соціальної відповідальності у функції управління, виробництва та функціонування структурних підрозділів підприємства;

- формування та підвищення довіри персоналу підприємства до корпоративної соціальної відповідальності;

– аналіз і вдосконалення діяльності та практик організації соціальної відповідальності;

– ініціювання проєктів соціальних програм та соціального інвестування;

– контролінг реалізації соціальних програм;

– постійне підвищення кваліфікації та навчання персоналу у сфері КСВ.

Місія соціально відповідальної компанії включає в себе розуміння очікувань заінтересованих осіб як на рівні просування товарів та послуг, так і на рівні взаємодії (комунікацій) із ними. Реалізація та організації заходів кожного етапу передбачає чіткого розмежування зовнішньої та внутрішньої сфер корпоративної соціальної відповідальності. Залежно від специфіки функціонування підприємств, стратегій корпоративної соціальної відповідальності можуть передбачати реалізацію окремих проєктів, або ж запроваджуватися як складовий елемент у загальну корпоративну бізнес-стратегію і пронизувати усі види діяльності підприємства та управління. Управління соціальною відповідальністю здійснюється шляхом аналізу, планування та контролю виконання соціальних програм, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності. Управління соціальною відповідальністю можна представити у вигляді бізнес-процесу: створення - підтримка та розширення соціального діалогу із цільовими заінтересованими особами. Ефективне функціонування бізнес-процесу забезпечується наявністю ресурсів та відповідної інформаційної (логістичної) системи.

Управління соціальною відповідальністю підприємства реалізується у всіх трьох сферах діяльності підприємства (інвестиційній, операційній, фінансовій) та трьох рівнях (корпоративному, функціональному, інструментальному). Крім того, можна виокремити внутрішній рівень управління – реалізація підприємством своєї соціальної відповідальності перед персоналом (умови праці, соціальний розвиток, підвищення кваліфікації, сприятливий психологічний клімат). Зовнішній рівень передбачає реалізацію соціальної відповідальності перед іншими заінтересованими особами шляхом участі в рішенні пріоритетних соціальних проблем суспільства та збереження навколишнього середовища.

Під комплексною моделлю управління соціальною відповідальністю організації слід розуміти як сукупність взаємозв'язаних функцій планування й аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного й інформаційного забезпечення, що створюють підґрунтя для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих спільнот і держави рис. 5.6.

Модель управління соціальною відповідальністю організації охоплює п'ять етапів:

1. Внутрішня діагностика – самодіагностика всіх можливих нефінансових ризиків діяльності компанії.

2. Зовнішня діагностика – залучення груп впливу до аналізу.

3. Затвердження та впровадження проєктів та програм.

4. Розвиток – досягнення визначених віх у впровадженні проєктів.

5. Комунікація.

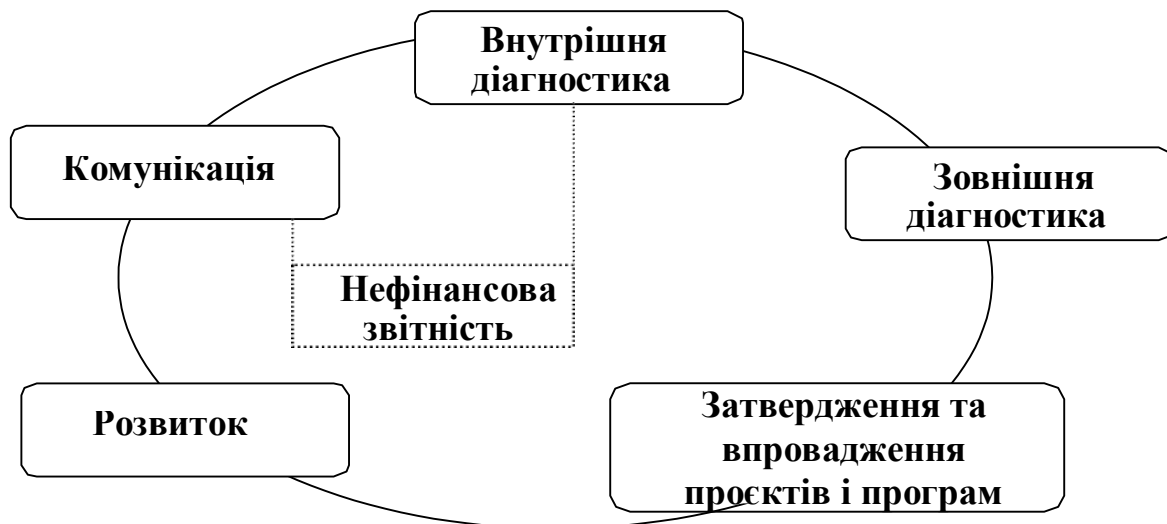


Рис. 5.6. Модель управління соціальною відповідальністю.

Нефінансова звітність, точніше звітування як процес, є складовою п'ятого та першого етапів. Саме оприлюднення нефінансового звіту є відправною точкою комунікації про корпоративну соціальну відповідальність, а відгуки на звіт допомагають у самодіагностиці та поліпшенні процесу управління соціальною відповідальністю в наступному періоді.

Ефективна реалізація соціальних програм, які знаходять потім відображення у річному соціальному звіті та оприлюднюються поруч з фінансовими показниками діяльності корпорації, фірми, установи, є одним з показників зрілості компанії, її надійності та сталості її бізнесу.

Отже, сприйняття корпоративної соціальної відповідальності як інтегрованої системи управління дає змогу скоординувати всі наявні та заплановані ініціативи організації та зробити активність у цій царині невід'ємною частиною її бізнес-процесів.

5.2. Формування відносин роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності

Важливою сферою КСВ є взаємовідносини компанії з ключовим її стейкхолдером – персоналом. Висока професійна і соціальна компетентність працівників, мотивація до праці та вияв творчості, а також лояльність до компанії є джерелом її унікальних конкурентних переваг. На відміну від окремих заходів кадрової політики, КСВ передбачає довгострокові соціальні проєкти, орієнтацію на стійку організаційну динаміку з визначенням перспектив розвитку її найціннішого активу – людських ресурсів. Адекватною реакцією на вимоги КСВ є стратегічне управління людськими ресурсами, спрямоване на розв'язання соціальних питань сьогодення виходячи з передбачення стратегічних обрисів майбутнього. По суті це – комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та практичне втілення компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її

стратегічних цілей.

В основі концепції КСВ лежить розуміння пріоритетності людських цінностей, а отже, і людського ресурсу в реалізації основних бізнес-цілей і стратегії розвитку підприємства. При цьому згідно з принципами КСВ вищими цінностями організаційного розвитку стають цінності всебічної реалізації людського потенціалу, що забезпечують як тривалий діловий успіх компанії, так і потреби матеріального й духовного добробуту її співробітників.

Можна відокремити п'ять рівнів впровадження КСВ на підприємствах у практику управління людськими ресурсами:

– перший – рівень протиправності (безвідповідальності), коли менеджмент підприємства не приділяє належної уваги людським ресурсам, не додержується правових норм у використанні праці;

– другий – це рівень додержання законів, підприємство не порушує трудового законодавства, що є необхідним для забезпечення його виживання. Персонал розглядається з позицій витрат, а не як найцінніший ресурс;

– третій – рівень фрагментарності, підприємство несистематично впроваджує в практику управління персоналом окремі заходи, що базуються на принципах корпоративної соціальної відповідальності;

– четвертий – стратегічний рівень, системне впровадження корпоративної соціальної відповідальності в управління людськими ресурсами та перетворення їх взаємозв'язку на невід'ємну складову загальної стратегії розвитку підприємства.

– п'ятий – рівень всебічної підтримки суспільства, стратегія розвитку підприємства виходить з того, що основною метою його діяльності є не одержання.

Серед інструментів соціально відповідальної політики підприємства вагоме місце займають соціальна програма і соціальний пакет.

Корпоративні соціальні програми – добровільно здійснювана компанією діяльність з охорони природи, розвитку персоналу, створення сприятливих умов праці, підтримки місцевої громади, доброчинна діяльність і добросовісна ділова практика, яка пов'язана з місією і стратегією розвитку бізнесу, і така, що носить системний характер. Тобто, реалізація соціальних програм здійснюється як самими компаніями, так і за активного залучення до цього різних зацікавлених сторін, що виступають у ролі соціальних партнерів.

Виокремлюють такі типи соціальних програм:

– власні програми компанії;

– програми партнерства з місцевими, регіональними та федеральними органами державного управління;

– програми партнерства з некомерційними організаціями;

– програми співпраці з громадськими організаціями та профспілковими об'єднаннями;

– програми інформаційної співпраці зі ЗМІ.

Корпоративні соціальні програми у сфері розвитку персоналу включають такі заходи:

– навчання і професійний розвиток;

- застосування мотиваційних схем оплати праці;
- створення умов для відпочинку і дозвілля;
- підтримка внутрішніх комунікацій в організації;
- участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

Корпоративні соціальні програми у сфері охорони здоров'я і безпечних умов праці охоплюють такі основні напрями:

- охорона праці і техніка безпеки;
- медичне обслуговування персоналу на підприємстві;
- покращення санітарно-гігієнічних умов праці;
- підтримка материнства і дитинства;
- створення ергономічних робочих місць;
- профілактика професійних захворювань.

Корпоративні програми соціально відповідальної реструктуризації:

- реструктуризація у партнерстві з об'єднаннями роботодавців і місцевими, регіональними органами влади;
- повідомлення через інформаційні компанії, що висвітлюють передбачувані в компанії структурні зміни;
- організація заходів з професійної перепідготовки;
- сприяння у працевлаштуванні;
- здійснення компенсаційних виплат працівникам, що підлягають скороченню.

Основними інструментами реалізації соціальних програм підприємства є:

- грошові гранти – форма адресної фінансової допомоги, що виділяється компанією на реалізацію соціальних програм у галузі освіти та з метою проведення прикладних досліджень;
- благодійні внески та спонсорська допомога – форма адресної допомоги, що виділяється компанією для здійснення соціальних програм, як у грошовій, так і в натуральній формі (продукція, адміністративні приміщення, приміщення для проведення різних заходів, транспорт, обладнання, призові фонди тощо);
- соціально значущий маркетинг – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спрямуванні певних відсотків від продажу конкретного товару на здійснення соціальних програм компанії;
- еквівалентне фінансування – форма адресної фінансової допомоги, що полягає у спільному фінансуванні соціальних програм компанією, органами державного управління та представниками некомерційного сектора;
- соціальні інвестиції – форма фінансової допомоги, що виділяється компанією на реалізацію довгострокових та, як правило, спільних партнерських соціальних програм і спрямовується на зниження соціальної напруженості в регіонах присутності (діяльності) компанії та підвищення рівня життя різних верств населення;
- делегування співробітників компанії – добровільне залучення співробітників компанії до соціальних заходів за рахунок безоплатного надання їм можливостей для одержання знань, навичок, інформації тощо;
- адміністративний (соціальний) бюджет – кошти, що виділяються компанією на реалізацію власних соціальних програм.

Соціальний пакет – різного виду фінансові, матеріальні й нематеріальні блага, які працівник може отримати від підприємства для підвищення рівня життя (табл. 5.1).

Соціальний пакет підприємства складають соціальні пільги і соціальні виплати. Зміст соціального пакету зорієнтований, як правило на забезпечення таких потреб людини, як підтримка здоров'я, забезпечення комфортних умов праці, забезпечення мінімально необхідних умов життя, культурний розвиток, організація дозвілля.

Новою формою інституціонального забезпечення відносин роботодавців з працівниками виступає соціальне підприємництво.

Таблиця 5.1

Структура соціального пакету

Напрямок	Інструменти
Підтримка здоров'я	- медичне страхування; - страхування від нещасних випадків; - оплата харчування, відпочинку, занять спортом; - оплата профілактики захворювань.
Забезпечення комфортних умов праці	- оплата транспортних витрат, розмов по мобільному зв'язку, навчання дітей та перебування у садочках; - надання в користування сучасного обладнання, автомобіля.
Культурний розвиток	- оплата культурних заходів.
Організація дозвілля	- оплата заходів дозвілля та відпочинку.
Забезпечення мінімально необхідних умов життя	- оплата житла; - дотації на випадок складних життєво необхідних умов, ситуацій.

Соціальне підприємництво – це вид бізнесу, основною метою якого є не отримання прибутку, а вирішення соціальних проблем суспільства (подолання бідності, захист прав людини, працевлаштування та підтримка соціально вразливих груп населення тощо) за рахунок прибутку чи частини від його відрахування на соціальні цілі.

Ключові напрями діяльності соціального підприємництва:

- соціальна ініціативність та співпраця з громадами;
- допомога та працевлаштування;
- ефективне використання фінансових ресурсів підприємництва, громади;
- аутсорсинг і поява нових видів послуг, які є непопулярними серед традиційного бізнесу;
- екологічне спрямування; активна участь працівників у вирішенні соціальних проблем суспільства;
- зниження навантаження на місцеві бюджети щодо вирішення соціальних проблем;

– розвиток та використання соціальних інвестицій тощо.

Благодійність залежить від тих осіб, які виступають донорами, а соціальне підприємництво передбачає, що підприємець здійснює бізнес й отримує дохід завдяки реалізації потрібного суспільству товару або послуги. Соціальне підприємство може мати статус неприбутковості, так як воно створюється не заради пільг або владних преференцій.

Соціальне підприємництво може охоплювати різні види бізнесу. Відповідно до цього, розвиток соціального підприємництва можна розглядати для різних підприємств:

– підприємства, для яких соціальна або суспільна мета загального блага є причиною комерційної діяльності (часто у вигляді високого рівня соціальних інновацій);

– підприємства, прибуток яких реінвестується з метою досягнення соціальної мети;

– підприємства із соціальною місією (застосовують демократичні принципи діяльності, фокусуючись на соціальній справедливості).

Передумовами розвитку соціального підприємництва в Україні є:

– відсутність закону про соціальне підприємство дає можливість різним організаційно-правовим формам господарювання України в процесі діяльності пристосовуватися до нових викликів сьогодення, адже не залежно від форми господарювання важливим є те, з якою метою створене підприємство;

– можливість задіяти ресурси, які не цікаві традиційному бізнесу (люди з обмеженими можливостями, люди похилого віку, біженці, багатодітні батьки тощо);

– використання аутсорсингу – можливість традиційних підприємств залучати соціальні підприємства, використовуючи елементи аутсорсингу (прибирання, доставка, виробництво деталей (виробів), що дає можливість розвиватися соціальним підприємствам та не обтяжує витратну частину традиційних підприємств;

– підвищення попиту на продукцію соціальних підприємств – зацікавленість споживачів у вітчизняному виробникові, наявність соціальної складової на підприємстві тощо;

– додаткове залучення джерел формування соціального підприємства – на відміну від традиційного підприємства, надає можливість залучати міжнародні гранти, отримувати пільгові кредити й брати участь в консультаціях і тренінгах для підвищення рівня соціального підприємства в Україні.

Значна кількість соціальних підприємців України займається вирощування та збут сільськогосподарської продукції, трудовою, медичною та соціальною реабілітацією людей з інвалідністю, швейним виробництвом, пошиттям та ремонтом одягу, освітніми послугами та харчовою діяльністю.

5.3. Формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності

Зовнішнє середовище КСВ – це всі ті фактори, які є за межами організації і можуть на неї впливати. Воно перебуває в безперервному русі, схильне до змін, таких як зміна вподобань споживачів, ухвалення нових законів, податків, зміна ринкових структур, трансформація процесів виробництва під впливом нових технологій та багато іншого. Здатність організації реагувати на ці зміни зовнішнього середовища є однією з найважливіших складових її успіху та умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

Постійний моніторинг зовнішніх умов діяльності організації дає змогу виявити і використати сприятливі можливості для досягнення корпоративних цілей, уникнення перешкод. Для цього потрібне вивчення зовнішнього середовища на перспективу, складання переліку можливостей і загроз, які надалі дозволять як використовувати сприятливі можливості, так і знайти дієві відповіді на виклики зовнішнього середовища.

Процес ідентифікації чинників зовнішнього середовища КСВ передбачає такі етапи:

1. Збір інформації про основні соціальні, економічні, політичні та технологічні тенденції в змінах середовища існування організацій.

2. На основі зібраної інформації визначення можливостей, загроз і розроблення базових показників ефективності для дій згідно з виявленими можливостями і загрозами.

3. Визначення пріоритету цих показників і складення переліку найважливіших факторів успіху організації.

4. Ідентифікація чинників зовнішнього середовища КСВ, що впливають на поведінку організації, може бути здійснена за такими групами: правові, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Ідентифікація чинників зовнішнього середовища КСВ

Група	Характер впливу	Напрями ідентифікації
1	2	3
ПРАВОВІ	Чинники законодавчого та державного характеру впливають на рівень наявних можливостей і загроз у діяльності організації. Уряд, як стейкхолдер, може бути для організації основним регулятором діяльності, джерелом субсидій, роботодавцем та покупцем	Оцінка політичної ситуації в країні через деталізацію політичних і правових чинників, що впливають на організацію, зокрема: зміни в законодавстві (податковому, патентному, антимонопольному, про охорону навколишнього середовища); відносини між діловими колами та урядом; розмір державного бюджету, урядові витрати; грошово-кредитна політика; державне регулювання; розстановка політичних сил; вибори; відносини уряду з іншими державами

Продовження табл. 5.2

1	2	3
ЕКОНОМІЧНІ	<p>Прибутковість організації залежить від загального здоров'я і стану економіки, стадій розвитку економічного циклу.</p> <p>Макроекономічний клімат може визначати рівень можливостей досягнення економічних цілей.</p> <p>Погані економічні умови знизять попит на товари і послуги, а сприятливі можуть забезпечити передумови для його зростання</p>	<p>Оцінка економічних показників: ставка відсотка, курси обміну валют, темпи економічного зростання, рівень інфляції; структура споживання та її динаміка; економічні умови в зарубіжних країнах; показники торгового балансу; зміна попиту; грошово-кредитна і фінансова політика; тенденції на ринку цінних паперів; рівень продуктивності праці в галузі та темпи її зростання; динаміка ВВП; ставки податків</p>
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ	<p>Нові тенденції, зміни в статевому, віковому, національному складі населення формують стиль життя, трудової діяльності, споживання і справляють значний вплив практично на всі організації. Нові тенденції створюють тип споживача і викликають потребу в нових товарах і послугах, визначаючи нові напрями реалізації КСВ організації.</p> <p>Наприклад: підвищення стурбованості споживачів станом навколишнього середовища привело до застосування пакування, що підлягає переробці, і відмови від використання у виробництві хлористих фторуглеводородів</p>	<p>Визначення основних соціально-культурних чинників, з якими організації стикаються найчастіше:</p> <p>народжуваність, смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції та еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; наявний дохід; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; ставлення до праці; ставлення до відпочинку; ставлення до якості товарів і послуг; вимога контролю за забрудненням навколишнього середовища; економія енергії; ставлення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність особи; соціальний добробут</p>
ТЕХНОЛОГІЧНІ	<p>Вплив на КСВ часто настільки очевидний, що їх вважають основним рушієм виробничого і соціального прогресу. Револьюційні технологічні зміни й відкриття останніх десятиліть, наприклад, виробництво за допомогою роботів, проникнення в життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту, зброї і багато іншого, дають великі можливості і серйозні загрози. Деякі відкриття можуть створювати нові галузі промисловості і закривати старі</p>	<p>Вплив технологічних факторів можна оцінювати як процес творення нового і руйнування старого. Технологічні зміни скорочують середню тривалість життєвого циклу продукту, тому організації повинні прогнозувати зміни після впровадження нових технологій. Вони можуть впливати не тільки на виробництво, але і на інші функціональні сфери, наприклад, на персонал (підбір та підготовка персоналу для роботи з новими технологіями або проблема звільнення надлишкової робочої сили, що вивільняється внаслідок упровадження нових, продуктивніших, технологічних процесів) або, наприклад, на маркетингові служби, перед якими ставиться завдання розроблення методів продажу нових видів продукції</p>

Функціонування організації у складних зовнішніх умовах, які включають безліч елементів (політично-правові, технологічні, соціально-культурні та економічні) та зазнають значних змін, ставить перед нею нові пріоритети

реалізації КСВ.

Реалізації КСВ відбувається у двох взаємозв'язаних середовищах організації: мікро- і макросередовищі.

Мікросередовище – це безпосереднє, або галузеве, середовище, де діє організація (йому відповідає поняття «близьке оточення» організації), яке включає оцінку конкурентної структури галузі, а також основних параметрів її розвитку; воно є специфічним для окремої організації, унікальним поєднанням діючих факторів. **Макросередовище** вимагає вивчення макроекономічних, соціальних, юридичних, міжнародних і технологічних факторів, які можуть впливати на організацію; воно однакове для всіх організацій, що працюють у ньому.

Важливим є поділ стейкхолдерів на зовнішніх і внутрішніх. Зростання і розвиток компанії істотно залежать від поведінки внутрішніх (акціонери, менеджмент, персонал) і зовнішніх (покупці, партнери, держава та ін.) заінтересованих у ній груп. Їхня поведінка визначається ставленням до компанії, яке формується за допомогою побудови та розвитку корпоративного бренду.

Поведінка зовнішніх стейкхолдерів у взаємовідносинах з організацією визначається їхніми інтересами, які характеризуються відносною стабільністю в часі. Залежно від вагомості цих інтересів різні їх групи готові докладати різних зусиль для тиску на організацію з метою скоригувати її поведінку відповідно до їх задоволення (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Типові інтереси зовнішніх зацікавлених сторін організації

Стейкхолдери	Інтереси сторін
Споживачі	– бажані і якісні продукти; – прийнятні ціни; – безпека продуктів; – різноманітність вибору; – нові продукти в підходящі терміни
Дилери	– обслуговування після продажу; – своєчасність і надійність поставок; – якість поставлено го продукту (послуги)
Постачальники	– стабільність замовлень; – оплата в термін і за умовами договору; – створення відносин залежності від поставок
Фінансові установи	– здатність виплатити позики; – своєчасна виплата відсотків – професіональне управління рухом грошових коштів
Органи державної влади	– забезпечення зайнятості; – виплата податків; – відповідність діяльності вимогам закону; – внесок в економічне зростання регіону та до місцевого бюджету
Громадські об'єднання	– турбота про довкілля; – підтримка місцевої громадської діяльності; – проведення акцій соціальної відповідальності; – вимога прислухатися до груп впливу

Різні стейкхолдери мають як власні характеристики й очікування, так і власні потреби, яким організація має відповідати (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Характеристика, очікування та потреби зовнішніх стейкхолдерів

Зовнішні стейкхолдери	Характеристика	Очікування	Інтереси
1	2	3	4
Споживачі	Купують товари та послуги, які виробляються організацією Для одержання прибутку організація має задовольняти потреби своїх споживачів	Споживачі зацікавлені у будь-якій компанії, послугами чи товарами якої вони користуються. Основні очікування: низькі ціни, висока якість, гарні послуги, інноваційні продукти	Купівельна здатність, якісні послуги і продукти
Постачальники	Організація одержує необхідні для здійснення своєї діяльності ресурси від постачальників. Для одержання якісних ресурсів за помірними цінами слід налагодити ефективні відносини зі своїми постачальниками. Постачальники залежать від організацій, яким вони надають свої товари і послуги	Успіх організації залежить від задоволення таких очікувань постачальників: більша кількість замовлень успішність бізнесу. Загрози для бізнесу: зменшення замовлень; менший дохід; втрата роботи	Більші обсяги реалізації за більшу ціну. Повторення замовлень. Лояльність споживачів
Громада	Відносини з громадою мають двосторонній характер. Місцева громада – це частина споживачів та персоналу організації. Організація часто постачає важливі для громади товари та послуги. Проте деякі аспекти діяльності організації можуть негативно відбиватися на громаді	Створення робочих місць для представників громади. Громада може постраждати за умови припинення роботодавцем свого існування. Бізнес купує товари у місцевих постачальників. Надання послуг для людей і компаній, що є представниками громади.	Якість товарів і послуг. Наявність і якість робочих місць. Добробут територій громади
Держава	Економічна політика впливає на витрати організацій (податки та процентні ставки). Законодавство регулює діяльність організації у сферах охорони довкілля, охорони праці і здоров'я. Успішні компанії цінні для держави, оскільки вони сплачують податки та створюють робочі місця	Якщо бізнес є успішним, організації платять податки. Очікування – одержання бізнесом більшого прибутку – більша сплата податків. Якщо бізнес є неуспішним, то працівники втрачають роботу, і держава повинна виплачувати їм допомогу з безробіття	Наповнення державного бюджету. Створення робочих місць

Продовження табл. 5.4

1	2	3	4
Неурядові організації	Екологічні організації та інші громадські організації	Участь організації у проєктах з охорони довкілля	Скорочення негативного впливу на довкілля
ЗМІ	Для них характерне звернення до масової аудиторії, доступність багатьом людям, корпоративний зміст виробництва і розповсюдження інформації	Надання організацією вірогідної інформації про свою діяльність.	Прозорість в одержанні інформації

Важливим є виявлення ризиків, викликаних поведінкою стейкхолдерів. Дії та рішення широкого кола заінтересованих сторін компаній у сучасному світі вагомо впливають успішність їхнього бізнесу. Крім того, з поширенням процесів глобалізації та розвитком ІТ-технологій, особливо Інтернету і соціальних мереж, цей процес посилюється. У результаті компанії стикаються з низкою нефінансових ризиків, джерело яких полягає у свободі заінтересованих сторін вибудовувати свою поведінку стосовно до компанії (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Групи нефінансових ризиків, викликаних поведінкою стейкхолдерів

Група ризиків	Характеристика впливу на діяльність компаній
Соціально- трудові	Зниження ефективності бізнесу в результаті відпливу кваліфікованого персоналу, а також посилення соціальної напруженості в регіонах присутності компанії внаслідок непопулярних рішень щодо персоналу та об'єктів соціальної інфраструктури
Екологічні	Негативні наслідки для бізнесу (аж до припинення діяльності) внаслідок заподіяння шкоди навколишньому середовищу, створення загрози життю та здоров'ю населення
Репутаційні	Зниження доходів унаслідок негативної громадської думки та зниження довіри до компанії
Ризики корпоративного управління	Загроза зниження вартості компанії в результаті низької якості роботи органів управління, браку чітких процедур взаємовідносин акціонерів і менеджменту, прозорості в розкритті інформації
Ризики правового регулювання	Зміни законодавства – зміна вимог до ведення господарської діяльності з широкого спектра питань: від ліцензування та оподаткування до взаємовідносин роботодавця і працівника і нормативів щодо впливу на навколишнє середовище
Політичні	Сукупність політичних, адміністративних, національних подій, здатних потягти за собою фінансові та інші втрати компанії

Загроза виникнення нефінансових ризиків ставить перед компаніями завдання щодо їх мінімізації й управління ними. У цьому зв'язку у компаній виникає потреба взаємодії із заінтересованими сторонами.

ТЕМА 6. КОДЕКСИ КОРПОРАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЕТИЧНІ КОДЕКСИ

6.1. Кодекси корпоративної поведінки: історія виникнення та розвитку.

6.2. Кодекс корпоративної поведінки і конфлікти інтересів.

Корпорації є юридичними особами, а отже, як і люди, підлягають ретельному вивченню в контексті моральних засад. Отже, з етичного погляду їхні заходи повинні виходити за межі звичайного дотримання юридичних норм і мати легітимність в очах широкої спільноти. Така легітимність лежить в основі громадської ліцензії на ведення бізнесу, і її необхідно заробляти та утверджувати щодня. Передусім варто зазначити, що концепція доброчесності та етики в бізнесі, пов'язана із застосуванням етики на організаційному рівні бізнесу. Інші рівні, на яких етику можуть застосовувати в діловому середовищі, охоплюють системний, галузевий, організаційний та індивідуальний рівень. Можна надати такі визначення різним рівням:

– **системний рівень** – це найвищий рівень, і він відповідає на запитання: яка система є найбільш етичною? Цей рівень передбачає ідеологічні дискусії, як-от груба відмінність між соціалізмом і капіталізмом. Останніми роками на системному рівні з'явилося більше нюансів, враховуючи різні погляди на втручання держави. Наприклад, під час глобальної фінансової кризи 2008 року деякі прихильники вільного ринку виступали за урядову допомогу для порятунку великих фінансових установ;

– **галузевий рівень** загалом стосується питань про суперечливі в етичному плані галузі, як-от тютюнова, алкогольна галузі та галузь азартних ігор, але цей рівень був розширений із метою охопити ті галузі, які раніше вважали нейтральними, скажімо, їжа швидкого приготування, мода і фінансові послуги;

– **організаційний рівень** ставить запитання: як поводить себе корпорація? Саме на цьому рівні застосовують такі концепції, як доброчесність і етика в бізнесі, а також на ньому ретельно вивчатимуть значення ради директорів та вищого керівництва корпорації;

– **індивідуальний рівень** стосується поведінки на рівні окремих працівників. Будь-яка особа може працювати в корпорації із доброю репутацією, що діє в галузі з доброю репутацією, а проте, й надалі вчиняти як фізична особа неетичні дії, скажімо, обманювати в заявці про відшкодування витрат або проявляти неповагу до колег.

Останні два рівні безпосередньо пов'язані та взаємно доповнюють один одного: коли корпорація діє етично, вона розвиває культуру доброчесності, яка мотивує її працівників діяти етично на індивідуальному рівні.

6.1. Кодекси корпоративної поведінки: історія виникнення та розвитку

Одночасно із розвитком економічних відносин, як зазначалося вище, змінюється співвідношення правової та моральної сфер їх регулювання. Коли законодавчих заходів виявляється недостатньо, вони доповнюються етичними та культурними нормами.

Становлення етичних норм в бізнесі та менеджменті має розпочинатися з конкретної організації. Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють Етичні кодекси (корпоративні кодекси), які:

- показують менеджерам і працівникам як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей;
- формально зобов'язують всіх працівників зважати на етичні аспекти рішень, які вони приймають;
- є основою для дискусій з питань етичного поведіння.

Кожна компанія розробляє свій етичний (корпоративний) кодекс з відповідною назвою: Кодекс етики, Кодекс цінностей, Кодекс поведінки, Звід правил, Звід цінностей і принципів. Наприклад:

- Кодекс ділової етики («Проктер енд Гембл»);
- Кодекс принципів ділової етики («Юнілевер»);
- Кодекс ділової поведінки («Кока-Кола»);
- Звід загальних ділових принципів компанії («Ройял-датч-Шелл»).

Кодекс корпоративної етики являє собою нормативний текст із ділової корпоративної етики і є одним із засобів регулювання поведінки працівників у сфері їхньої діяльності, де учасники комунікації встановлюють і розвивають ділові відносини на основі зафіксованих етичних норм.

Корпоративний кодекс – це документ, у якому викладається ставлення власників та керівництва компанії до сучасних тенденцій і проблем у сфері корпоративного управління. Корпоративний кодекс фактично є формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в організації з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей

Таке поняття, як «кодекс етики», або «етичний кодекс», з'явилося дуже давно й існує вже доволі довгий час. Такі кодекси лежать в основі багатьох релігійних традицій та культур. Наприклад, кодекс Десяти Заповідей є священним і основоположним для іудаїзму, ісламу та християнства. А Афінський кодекс етики, який розробив давньогрецький вчений Перикл, став базовим для давньогрецької політики та культури.

Перші етичні (корпоративні) кодекси з'явилися у США на початку ХХ ст. До кодексів включалися стислі формулювання ідей (приклади: «Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх», «Компанія дотримується стандартів системи вільного підприємництва» та ін.) та перелік деяких норм поведінки з клієнтами та конкурентами. Такий документ був прийнятий ще у 1945 р. компанією «Джонсон і Джонсон» і досі не змінювався.

З початку 50-х років процес прийняття кодексів поширюється не тільки на

американські, а й на європейські, канадські, японські фірми. Особливу роль відіграли у становленні корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона (Вотергейтський скандал (англ. Watergate scandal) – політичний скандал у США 1972-1974 рр., що закінчився відставкою президента країни Річарда Ніксона, єдиною в історії США відставкою президента. Скандал виник через постійні спроби адміністрації Ніксона приховати свою причетність до злочину штаб-квартири Національного комітету Демократичної партії у Вашингтоні). Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Поступово у кодекси почали включати положення про подарунки, хабарі, про здоров'я та безпеку, про стосунки з клієнтами, про навколишнє середовище тощо. Більшість компаній передбачала застосування санкцій (зауваження, звільнення) до тих співробітників, які порушували положення кодексів. Особливо це стосувалося хабарів, подарунків, непоступливості у конфліктах, використання внутрішньої інформації. Досить часто вимагалася письмова згода про дотримання вимог етичного кодексу.

Кодекси мають загальні зобов'язання та настанови, але вони являють собою набагато більше ніж просто збір правил. Вони часто фіксують бачення людей, про те, до чого повинні прагнути особа і суспільство і чого вони можуть досягти. У цьому сенсі кодекси етики, які часто помилково розглядаються як звичайні загальні правила поведінки, є одними з найважливіших законів взаємодії у суспільстві. У відношенні до певних категорій людей – державних службовців чи лікарів – такі кодекси є обов'язковими до виконання. Вони є основою, на якій будуються професії. Часто ці документи – це те, за що працівників можна вважати професіоналами, і часто є визначальними у здобуванні певного фаху, наприклад клятва Гіппократа. Незважаючи на те що не всі такі присяги є кодексами корпоративної чи професійної етики, часто стається так, що вони просто представлені у вигляді присяг або специфічних церемоній, які потрібно пройти, щоб здобути звання спеціаліста у певній сфері діяльності.

На початкових етапах ініціаторами, авторами кодексів, в основному були представники вищого керівного персоналу, а останнім часом до їх розробки залучають і службовців. Тільки чверть кодексів було адресовано всім службовцям, як правило стосувалися вони здебільшого менеджерів.

Сьогодні ж кодекси корпоративної або професійної етики набули більш модернового вигляду і зазвичай подаються у вигляді конкретного документа з визначеними пунктами і чіткими правилами поведінки. Кожна солідна компанія

керується у свої діяльності такими кодексами, чого вимагає і від своїх працівників.

За даними досліджень американської асоціації менеджерів, сьогодні майже всі великі американські корпорації (97%), половина невеликих фірм мають подібні етичні кодекси. За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50% всіх інших мають етичні кодекси. Вони різняться як за змістом, так і за обсягом. Велика комп'ютерна компанія «Крей Рісерч Інкорпорейтед» обмежилася 120 словами, а етичний кодекс компанії «Кока-кола» складається з п'яти розділів.

Хоча корпоративні кодекси отримали широке розповсюдження, їх ефективність у боротьбі з порушеннями ділової етики досить проблематична. З одного боку, їм надається величезне значення, з іншого - розповсюджена думка, що вони не можуть впливати на моральне вдосконалення. Особливо сильна ця недовіра у Західній Європі, де кодекси з'явилися всередині 80-х років і досі сприймаються як американська мода. У Канаді їх використовують приблизно 50% компаній, в Англії – близько 40%.

Як показують дослідження, основний вплив на прийняття неетичних рішень співробітниками робить поведінка їх керівників. Щоб домогтися відповідних результатів, керівник та його оточення повинні явно і неухильно бути віддані проголошеним етичним принципам і лідирувати в підтримці й відновленні системи цінностей своєї організації, висловлюючи свою прихильність самими різними способами: у директивах, заявах про внутрішню політику організації, промовах і, перш за все, у своїх діях, які керуються місією організації. Зазвичай під корпоративною місією розуміють соціальну концепцію бізнесу, яким займається фірма. Так, соціальна концепція бізнесу фірми «Джонсон і Джонсон» виражена в її девізі: «Ми дбаємо про вас і ваше здоров'я». Розуміння корпоративної місії лежить в основі всіх комунікаційних заходів, що проводяться як усередині фірми, так і поза нею. У першому випадку доведення корпоративної місії до кожного співробітника допомагає краще засвоїти мету фірми, в другому – забезпечує необхідною інформацією акціонерів, споживачів, постачальників. Кодекс корпоративної етики і поведінки визначає, як працівники компанії повинні діяти щодня. Він відображає щоденну діяльність організації, основні цінності та загальну культуру компанії. У результаті кожен кодекс унікальний для організації, яку він представляє.

Характеристиками відмінного кодексу є:

- орієнтованість на читача. Кодекс легко зрозуміти, він не включає жодного технічного чи юридичного жаргону;
- всебічність. Документ охоплює всі важливі деталі, які можуть вплинути на повсякденне життя працівників, і відповідає на всі питання, які можуть виникнути;
- підтримка керівництва. Кодекс було визнано та затверджено старшим керівництвом компанії;
- доступність. Він доступний усім співробітникам, наявним та потенційним інвесторам;

– візуально привабливий. Ця характеристика впливає зі стилю, який є унікальним і відображає діяльність організації.

Еталонними у складанні кодексів корпоративної етики вважаються японські компанії. Кодекс поведінки співробітників японських компаній включає кілька груп критеріїв:

А. Ставлення до компанії: відданість; вдячність.

Б. Ставлення до роботи: ретельність; відповідальність; старанність; ощадливість; почуття гордості за свою роботу.

В. Ставлення до старших: повага; чемність.

Г. Ставлення до співробітників: співробітництво; визнання заслуг.

Вінцем таких кодексів, стверджував К. Татеісі, засновник та голова японської корпорації «Омрон», повинен бути зрозумілий та сприйнятий усім персоналом ідеал. Зазвичай такий ідеал формується у вигляді девізу:

«Працювати в ім'я
Кращого життя,
Кращого світу для всіх».

Наприклад, «Google» є синонімом корпоративної культури вже протягом багатьох років і задає тон роботи багатьом новим стартапам. Безкоштовне харчування, різні екскурсії, фінансові бонуси, відкриті виступи вищого керівництва, тренажерні зали – це не всі переваги, які надає компанія. Не дарма її співробітники вважаються найкращими. Особливістю кодексу корпоративної етики «Google» є те, що його легко читати. Вам не потрібна юридична освіта, щоб зрозуміти, що має на увазі компанія. Також його легко знайти онлайн. Наявні посилання на різні розділи, а надані відповіді – ретельні та докладні. Нарешті, він розглядає багато питань, які слід розглянути, такі як помсти, конфлікти інтересів, хабарництво та конфіденційність.

Прикладом розробки сучасного кодексу може бути Кодекс ділової етики компанії «Проктер енд Гембл», у якому визначені основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії.

Цінності, на яких базується діяльність компанії:

- колектив, який складається з найкращих у світі спеціалістів;
- господарське ставлення до майна компанії (як до власного);
- прагнення до забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії, до виконання покладених завдань, підвищення ефективності праці;
- чесність і відкритість у відношеннях між робітниками; дотримання букви закону;

- прийняття рішень на основі повної інформації і обґрунтування її оцінки на основі можливих ризиків;

- намагання бути кращими у виконанні покладених завдань;

- підвищення якості роботи;

- здійснення лідерства у своїй сфері;

- взаємне довір'я у стосунках між колегами, замовниками і користувачами.

Принципи і правила поведінки, які базуються на основі моральних цінностей, зводяться до такого:

- повага до особистості кожної людини;

- нероздільність інтересів компанії і кожного робітника;
- цілі і принципи чітко визначені і погоджені;
- основою успіху є новаторство;
- орієнтація у виробничій сфері на запити споживачів, на тісні, взаємовигідні відносини з замовниками і суміжниками;
- заохочення професійної майстерності робітників;
- намагання бути кращими у всіх галузях, які мають для компанії певне значення;
- спільна діяльність в дусі взаємного довір'я і партнерські відношення з замовниками, постачальниками, вищими навчальними закладами, державними органами.

В компанії «Техас Інструментс» розроблена етична програма для всіх 60 тис. розкиданих по всьому світу працівників. Нею керує директор з етики, який має річний бюджет 700 тис. дол. Компанія регулярно розсилає по своїй всесвітній електронній мережі статті про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення, отримані в різних країнах нагороди за дотримання етичних принципів компанії. З директором з етики можна зв'язатися по безкоштовній «гарячій» телефонній лінії, по якій робітники, зберігаючи анонімність, можуть зробити повідомлення або відправити листа за спеціальною адресою або електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: «Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо». Ця компанія свій перший моральний кодекс розробила в 1961 р. і в подальшому його суврпр дотримувалася.

В компанії «Мак Донелл Дуглас» кожен співробітник отримує картку, на якій наведено скорочений варіант морального кодексу компанії і правила прийняття етично правильних рішень. Таку картку зручно мати завжди при собі. Компанія вимагає від своїх співробітників дотримання жорстких етичних стандартів. В моральному кодексі компанії підкреслюється: «Чесність і етика існують винятково всередині людини або зовсім відсутні. Або індивід веде себе чесно і етично, або ні. Щоб чесність і етичність були символами, ми, члени Корпорації, повинні старатися:

- бути чесними, заслужувуючими довіри в будь-яких відношеннях;
- виконувати покладені перед нами задачі і взяті на себе зобов'язання;
- конструктивно співробітничати, допомагати колегам в будь-якій роботі;
- чесно і розумно відноситися до своїх колег, покупців та інших людей;
- дотримуватися законів у всіх наших діях;
- вірно служити своїй компанії, докладати всіх своїх сил до покращення якості життя у світі, в якому ми живемо.

Чесність і дотримання високих етичних стандартів вимагає важкої роботи, мужності і (часом) нелегкого вибору, деколи нам доводиться відмовлятися від спокусливих можливостей. Але зрештою наші добрі справи ідуть нам же на користь».

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена

відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками етичних принципів і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії «Моторола» має право інтерпретувати і корегувати основні положення морального кодексу, інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення відносно робітників, які порушують кодекс.

В деяких компаніях призначається *Комісар або уповноважений з питань етики*.

Широко використовуються в компаніях *навчальні програми*, які спрямовані на розповсюдження принципів етики серед робітників.

За даними досліджень, майже всі великі американські корпорації та половина невеликих фірм мають свої Етичні кодекси. В Західній Європі існує певна недовіра до ефективності впливу кодексів на моральне вдосконалення співробітників. Кодекси тут з'явилися лише в середині 80-х років, а процес їх розробки і впровадження проходить дещо повільніше, ніж у США. Так, в Канаді кодекси мають приблизно 50% компаній, а в Англії – близько 40 %.

Досвід розробки і впровадження Етичних кодексів показує, що це тільки перший крок до використання норм ділової етики. На цьому шляху виникають певні проблеми. Головна з них полягає в тому, як досягти міри, балансу між етичним та економічним полюсами бізнесу. Від менеджерів дуже часто вимагають добиватися поставлених цілейлюбими способами.

Є також потреба в розробці практичних механізмів, за допомогою яких менеджери зможуть сформувати етичну поведінку співробітників організації.

Прикладом до вищенаведеного є слова керівника вашингтонської організації «Етичний ресурсний центр» Майкла Дегно: «На мою думку, чимало сучасних корпорацій страждають на певний моральний дуалізм, коли співробітник може почепити свою етику на гвіздок і сказати: «А тепер я займаюсь бізнесом і діятиму не так, як навчаю робити свого семилітнього сина». Я думаю, що для нашої культури така практика є особливо небезпечною». Як вважає Дерлоу Дес, єдиним виходом із цієї ситуації «є пошук шляхів перетворення етики на ключову цінність компанії, якій надається пріоритет у процесі прийняття рішень».

Корпоративний кодекс не може гарантувати моральної поведінки працівників і компанії у цілому, але тим не менше він може позитивно вплинути на її організаційну культуру. Якщо кодекс не нав'язується менеджментом «зверху», а обговорюється колективно, то процедура його прийняття може стати способом самоорганізації колективу. Сам процес його розроблення, обговорення в підрозділах організації змушує по-новому осмислити питання моральної відповідальності, стилю відносин, методів роботи в організації і сприяють тому, що більш чіткою стає неформальна структура організації – формуються групи, коаліції за поглядами, інтересами. Кодекс свідчить про прихильність організації до моральних принципів, що важливо не тільки для її репутації, а й для працівників організації, які можуть апелювати до кодексу, якщо їм велять те, що суперечить його вимогам

У науковій літературі існує декілька класифікацій етичних кодексів:

– регламентуючі кодекси, що містять докладно розроблені правила,

покликані регулювати відносини сторін у випадку порушень зобов'язань (наприклад, контракти);

– соціальні кодекси, що регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо;

– корпоративні кодекси, що включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (формують основи корпоративної культури). Вони регламентують ті відносини, коли найбільш значущі етичні дилеми задаються організацією;

– професійні кодекси, що і визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації. Вони регулюють відносини всередині професійного співтовариства й ефективні для «вільних професій», де найбільш виражені професійні етичні дилеми;

– контракти – кодекси, які регулюють документ із докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу;

– морально-етичні – кодекси, норми яких визначають вимоги, які висуваються до робітника та його поведінки;

– поведінкові – кодекси, норми яких містять визначення та стимулювання високих стандартів поведінки для кожної категорії робітників.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі **основні функції**:

– **управлінську** – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки; розвитку корпоративної культури в організації – транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;

– **репутаційну** – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають **дві частини**: *ідеологічну* (місія, цілі, цінності) і *нормативну* (стандарти робочої поведінки). Але сьогодні можна зустріти кодекси, які містять тільки заяви про цінності, а також кодекси, до змісту яких ідеологічна частина не включена. ідеологічну та нормативну.

В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має на меті створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації.

Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

– керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи

особистий приклад;

- впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;

- обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;

- філософія доводилася до споживачів під гаслом: «Ось такі принципи, з якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».

На Третньому Європейському симпозіумі з менеджменту, який відбувся у 1973 р. у м. Давосі, було зроблено спробу упорядкувати етичні норми менеджменту. Було запропоновано примірний кодекс з етики поведінки менеджерів. У ньому зазначалося, що професійним завданням менеджера є служіння клієнтам, акціонерам, працівникам і суспільству, приводилися в рівновагу їхні інтереси, які часто суперечать одне одному.

Істотне значення для розвитку сучасних міжнародних корпорацій мають так звані кодекси поведінки – погоджені на багатосторонній основі документи, що формулюють конкретні принципи і норми регулювання міжнародного бізнесу. Під егідою Економічної і соціальної ради ООН (ЕКОСОС) був розроблений універсальний кодекс, що охоплює всі аспекти діяльності міжнародних корпорацій. Під егідою ЮНКТАД розроблений кодекс поведінки у сфері передачі технологій і зведення принципів і правил щодо обмежувальної ділової практики. Під егідою МОП розроблена тристороння декларація про принципи, що стосуються багатонаціональних підприємств і соціальної політики. В універсальному кодексі поведінки міжнародних корпорацій визначено основні норми їхньої діяльності, які представлені в табл. 6.1.

Робота над кодексом триває й нині. Для регулювання діяльності ТНК в етичному плані розглядаються такі питання:

- забезпечити повагу з боку транснаціональних корпорацій до національного суверенітету країн, в яких вони оперують, і зобов'язати дотримуватися місцевих законів, постанов та адміністративних розпоряджень;

- зобов'язати ТНК відповідати у своїй діяльності цілям, пріоритетам і політиці країн, в яких вони оперують, а також поважати місцеві соціальні та культурні принципи і цінності;

- забезпечити повагу з боку ТНК до прав людини і загальних свобод;

- заборонити ТНК втручатися у внутрішньополітичний процес суверенних держав та в міждержавні відносини;

- утримати ТНК від корупції в економіці та політиці.

Вже на початку 90-х років ХХ ст. обговорення етичних питань у бізнесі вийшли на світовий рівень та знайшли своє втілення у створенні узагальнених норм і правил поведінки в бізнесовій діяльності, які можна представити у такому переліку: Сім принципів ведення бізнесу (1994 р., Швейцарія), що остаточно був затверджений у 1998 р., містить головні принципи глобальної корпоративної відповідальності, представлені у 60 принципах; Глобальні принципи Салівана (1999 р.) – директиви загального порядку стосовно етики ділового спілкування, трудових відносин в організаціях та впливу діяльності транснаціональних компаній на навколишнє середовище; Глобальний пакт ООН (2000 р.) –

представлений дев'ятьма принципами у використанні в діяльності транснаціональних компаній та ін.

Таблиця 6.1

Універсальний кодекс поведінки міжнародних корпорацій

Сфера застосування	Основні норми діяльності
Власності і контролю	Запропоновано сприяти реалізації на своїх закордонних підприємствах поставлених приймаючими державами завдань щодо забезпечення відповідної участі в акціонерному капіталі, ефективного контролю з боку місцевих партнерів, а також віддавати пріоритет під час наймання і просування на всі посади господарського управління національним кадрам.
Валютно-фінансова	Покликані консультувати і співробітничати з урядами приймаючих країн для пом'якшення проблем, пов'язаних зі станом їхніх платіжних систем і фінансів. Запропоновано не допускати дій, що можуть спричинити негативний вплив на функціонування ринків капіталу в приймаючих країнах, здатних, зокрема, ускладнити одержання коштів іншими філіями.
Трансферного ціноутворення	Не повинні застосовувати практику встановлення цін, які б не базувалися на від- повідних цінах вільн
Оподаткування	Міжнародні корпорації не можуть використовувати корпоративну структуру для зміни бази вирахування податків у приймаючих країнах.
Захисту споживачів	Міжнародні корпорації покликані неухильно дотримуватися відповідних міжнародних стандартів для того, щоб виключити небезпеку для життя і здоров'я споживачів їхньої продукції, а також не допускати розбіжностей в якості товарів на різних ринках на шкоду споживачам.
Політична	Міжнародні корпорації мають дотримуватися принципів невтручання у внутрішньополітичні справи приймаючих країн.

Ці документи закликають до прийняття ділових рішень з урахуванням моральних цінностей, як загальнолюдських, так і особистих, які є рекомендованими до виконання постулатами, оскільки визначають бізнес-поведінку компаній. При цьому актуалізується проблема морального обов'язку незалежно від виду діяльності: перед суспільством (навколишнє середовище), споживачами (насамперед безпека, право вибору і право на вимоги), співробітниками (умови праці, охорона здоров'я та гідна оплата), власниками та інвесторами (доступ до інформації, чесний розподіл прибутку, недоречність обману і т. д.), поставниками та конкурентами.

Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в

життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенції (робочої поведінки) в них є такі: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

6.2. Кодекс корпоративної поведінки і конфлікти інтересів

У принципах, підготовлених у 2004 р. Організацією економічного співробітництва і розвитку, що об'єднує країни із розвинутою ринковою економікою, було зазначено, що одним із важливих елементів для підвищення економічної ефективності компанії є комплекс відносин між правлінням компанії (адміністрацією), її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими заінтересованими особами (стейкхолдерами). Натомість, дисбаланс у цих відносинах породжує ситуацію, коли виникають розбіжності між особистими інтересами посадової особи або осіб, пов'язаних з нею та її професійними обов'язками, які полягають у діяльності в найкращих інтересах товариства.

Цільова аудиторія корпоративного кодексу є достатньо широкою: власники (акціонери) компанії, менеджери усіх рівнів, найманий персонал, споживачі (клієнти), партнери, суспільство в цілому. Для кожного із суб'єктів цільової аудиторії кодекс матиме окреме значення (табл. 6.2).

Таблиця 6.2.

Значення кодексу корпоративної культури в розрізі суб'єктів цільової аудиторії

Назва суб'єкту	Значення кодексу корпоративної культури
Власники (акціонери)	Дає можливість встановити ціннісні орієнтири ведення бізнесу, формує імідж підприємства, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та ринкової вартості
Менеджери	Встановлює етичні рамки взаємовідносин власники-менеджери та менеджери-персонал, визначає оптимальні процедури прийняття рішень і способи досягнення цілей
Персонал	Дає інформацію про очікування роботодавця відносно персоналу, прийнятну трудову поведінку, міжособистісні відносини, систему моральних і матеріальних стимулів, ступінь і форму відповідальності, порядок вирішення спорів і розв'язання конфліктних ситуацій
Споживачі	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу, систему менеджменту якості в організації
Партнери	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень етичності ділових стосунків
Суспільство	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу

В основному, кодекси поведінки використовуються як інструменти корпоративного управління, але зростає їх використання в цілях корпоративної соціальної відповідальності з пріоритетом з наступних питань: вплив компанії на економічну, екологічну та соціальну сфери, сталий розвиток; робоча атмосфера; довкілля; трудові відносини; відносини з постачальниками; етична поведінка

У процесі застосування компанією принципів КСВ конфлікт інтересів може мати руйнівний характер.

Конфлікт інтересів (з юридичної точки зору) – це реальні або такі, що видаються реальними, суперечності між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень.

У практиці менеджменту найчастіше поняття конфлікту інтересів застосовується стосовно практики корпоративного управління, тобто практики управління акціонерними товариствами. Здебільшого поняття конфлікту інтересів застосовується щодо випадків наявності суперечностей між інтересами різних категорій учасників корпоративних відносин (самої господарської організації, її акціонерів/учасників, посадових осіб її органів, споживачів фінансових послуг/вкладників банків, їх тимчасового адміністратора) та/або між інтересами двох і більше представників однієї категорії (акціонерами/учасниками, посадовими особами органів господарських організацій певних видів – фінансових установ, у т.ч. банків), що стосуються діяльності таких організацій, у т.ч. з питань прийняття рішень органами управління, виконання обов'язків посадової особи такого органу, тимчасового адміністратора фінансової установи/банку та ін.).

Різновидом конфлікту інтересів є *корпоративні конфлікти*.

Якщо перші є родовим поняттям (можуть виникати щодо будь-яких (як безпосередніх, так і опосередкованих учасників корпоративних відносин, за участю двох/кількох осіб і навіть щодо однієї особи – так звані внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані з виконанням однією особою різних рольових функцій: акціонера, посадової особи АТ, члена наглядової ради організації-конкурента), то другі (корпоративні) – видове поняття, оскільки виникають лише між суб'єктами корпоративних відносин як носіями корпоративних інтересів – загально корпоративного (до них належать: товариство, його органи, посадові особи), так і індивідуально-корпоративних (засновники, учасники/акціонери), і, зазвичай, характеризуються більш-менш активною поведінкою учасників конфлікту чи одного з них.

Кожне підприємство визначає власні завдання, для вирішення яких воно має намір використовувати такий інструмент, як корпоративний кодекс. При створенні цього документа обов'язково повинні бути враховані галузь і специфіка діяльності підприємства, розмір компанії та світоглядне бачення власників і засновників.

Етапи створення етичного кодексу:

1. Загальні положення (місія, бачення підприємства).

1.1. Особисті якості, які цінує та очікує від працівників підприємство.

- 1.2. Обов'язки підприємства перед співробітниками.
2. Створення етичних нормативів.
 - 2.1. Зовнішній вигляд співробітників.
 - 2.2. Правила поведінки співробітників між собою.
 - 2.3. Правила поведінки співробітників із клієнтами.

У пунктах 2.2 та 2.3 до варіантів поведінки, яка зазвичай забороняється етичними нормативами, відносяться: хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої в довірчій бесіді від членів «своєї» групи, незаконні виплати політичним організаціям, протиправна поведінка заради інтересів фірми тощо.

- 2.4. Правила дотримання графіка роботи.
3. Корпоративні свята, традиції.
4. Етапи кар'єрного зростання працівників.

Як показує практика менеджменту, для оперативного управління на підприємствах найбільше значення мають карти етики, система морального стимулювання, тренінги, соціальні ревізії. Вони забезпечують швидке вирішення поточних проблем управління організації, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру, знижують комунікативні витрати на робочому місці.

Для вирішення тактичних завдань найбільш дієвими виявляються комітети з етики, проведення етичних експертиз, етичне консультування. Створені для вирішення непередбачених резонансних завдань, вони позитивно впливають на суспільний імідж організації, зміцнюють корпоративну культуру, знижують ризики опортуністичної поведінки серед співробітників, змушують скорегувати методи досягнення цілей.

При досягненні стратегічних цілей на перший план виходять такі інструменти управління як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні інвестиції (соціальні програми), в тому числі філантропія. Вони підвищують репутацію та інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації.

Отже, кодекс корпоративної поведінки включає: **етичні принципи**, формування яких має на меті створення певного образу організації, та **положення**, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Конфлікт інтересів це реальні або такі, що видаються реальними, протиріччя між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень.

ТЕМА 7. СОЦІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ

7.1. Сутність соціального інвестування, його особливості та форми.

7.2. Види та джерела соціальних інвестицій.

7.3. Показники соціальної ефективності соціальних інвестицій.

7.1. Сутність соціального інвестування, його особливості та форми

Соціальне інвестування представляє собою окремий економічний процес, що знаходиться під впливом певного кола факторів та втілюється на основі впровадження певних технологій та принципів реалізації, основною метою якого є отримання максимального соціального та економічного ефекту від упровадження інвестиційних проєктів.

Соціальне інвестування здійснює широке коло суб'єктів (рис. 7.1) основна відмінність яких полягає не лише в рівнях їх впливу на об'єкти інвестиційних формах їх діяльності, а й в меті, яку вони ставлять перед собою, здійснюючи це інвестування.

Основною метою *держави* (в особі органів державної влади) як суб'єкта соціального інвестування є підвищення якості життя населення, їх матеріального забезпечення, зростання продуктивності праці в країні та валового внутрішнього продукту.

Крім того, соціальне інвестування здійснюють *вітчизняні та іноземні некомерційні організації* (благодійні фонди, міжнародні організації, міжнародні фонди розвитку). Їхньою головною метою є лише отримання соціальної вигоди від вкладених коштів, яка стосується також держави, в покращенні якості та рівня життя населення, підтримці розвитку малозабезпечених верств населення та соціально уразливих категорій, задоволення культурних та духовних потреб суспільства.

Одним із суб'єктів соціального інвестування, чия діяльність останнім часом набула більшої активності, є *суб'єкти господарювання (підприємства, організації)*, які вкладають свої фінансові ресурси як у загальнодержавний соціальний розвиток, так і в розвиток соціальної інфраструктури та підтримку розвитку персоналу підприємства, ключовою метою цього суб'єкту є отримання у першу чергу прибутку в короткостроковому або довгостроковому періоді, підвищення іміджу та статусу підприємства, збільшення міри довіри населення до продукції та послуг, які воно надає.

Не менш важливим суб'єктом соціального інвестування є фізичні особи, що у відповідності з накопиченим ними соціальним капіталом здійснюють інвестування окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів у сферу соціального розвитку, культурного та духовного розвитку суспільства, при цьому маючи за мету задоволення власних духовних потреб та реалізацію особистого соціального капіталу.

Отже, мотивація та цілі соціального інвестування можуть значно відрізнятися залежно від суб'єкта і джерела інвестицій.

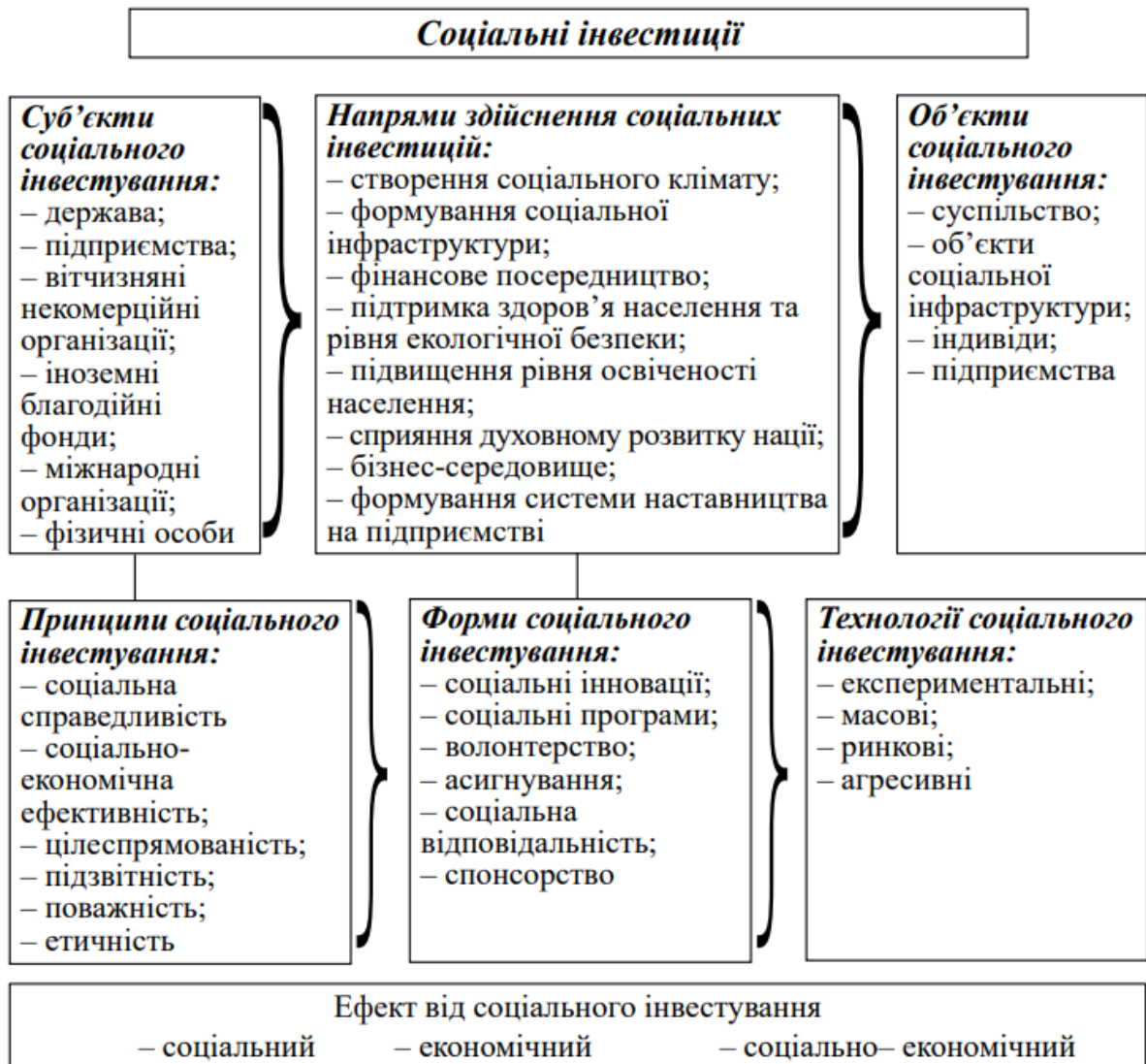


Рис. 7.1. Суб'єкти, об'єкти, форми та напрями здійснення соціального інвестування

Для держави цілями соціальних інвестицій можуть бути підвищення національного доходу і рівня життя населення, розширення можливостей людського розвитку; для комерційних структур – збереження і розширення позицій на ринку, а також прибуток; для іноземних інвесторів і фізичних осіб – прибуток; для некомерційних організацій – задоволення конкретних нагальних потреб громади чи окремих категорій людей, підвищення рівня й якості життя населення за допомогою задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб.

Всі суб'єкти соціального інвестування (інвестори) підпорядковані в своїй діяльності окремим принципам розробки та впровадження особистих інвестиційних проєктів. Деякі з них визначені на світовому рівні ООН у рамках глобальної програми PSI (Principles for Social Investment), це:

– цілеспрямованість (purposeful) – в основу соціального інвестування повинно бути покладено обмежений набір пріоритетів, які визначено інвестором для досягнення поставленої мети. Цей принцип передбачає перед усім

обов'язковість визначення стратегії, місії, мети та критеріїв ефективності соціального інвестування та безпосередньо об'єкту інвестиційних вкладень;

– вимірність (accountable) – соціальні інвестори несуть відповідальність за заплановані та незаплановані результати їх фінансування та дотримання концепції прозорості та самооцінки. Тобто, протягом усього життєвого циклу гранту необхідно відстежувати прогрес в досягненні поставленої мети та результатів інвестування та при необхідності проводити корегування надходження фінансових ресурсів;

– поважність (respectful) – впровадження проектів соціального інвестування у відповідності до місцевих традицій, менталітету, релігії та пріоритетам окремих груп та особистостей. Принцип передбачає ставлення учасників програми до суспільства, яке її приймає, як до рівноправних партнерів, відповідно до їхніх прагнень, сприйняття та можливостей. Передбачає проактивний розвиток довірчих та продуктивних відносин між зацікавленими сторонами, сприяння їхній тісній співпраці;

– етичність (ethical) – соціальне інвестування повинно відповідати чинним законам та нормам, як вітчизняним так і міжнародним, встановленим у цій сфері. Підтримка відповідного психологічного клімату при впровадженні інноваційного проекту, високих стандартів управління, створення механізмів сприяння захисту інформування, щодо наявної неетичної поведінки.

Крім того, можна виокремити ще такі **принципи соціального інвестування**, як:

– *соціальна справедливість* – соціальні інвестиції повинні бути спрямовані на встановлення соціальної рівноваги в суспільстві та забезпечувати сталий економічний та соціальний розвиток;

– *соціально-економічна ефективність* – соціальні інвестиції як і інші види інвестицій, повинні бути направлені на отримання певного результату та віддачі від вкладень у грошовому або не грошовому (соціальному) вимірі.

У сучасному світі виокремлюється широке коло **напрямів здійснення соціального інвестування**, згрупувати які можна таким чином:

– створення соціального клімату в країні, регіоні – полягає в сприянні максимального рівня зайнятості населення, зниженні рівня злочинності, збільшення довіри суспільства до влади, наявності позитивного психологічного настрою тощо;

– формування збалансованої соціальної інфраструктури країни, регіону, підприємства – поширення доступності населення до соціальних послуг, просторовий розвиток території, благоустрій країни та інше;

– фінансове посередництво, полягає в сприянні розвитку соціального страхування та пенсійного забезпечення окремих верств населення;

– підтримка здоров'я населення та рівня екологічної безпеки – допомога хворим, стримування поширення соціально небезпечних хвороб у суспільстві, забезпечення закладів системи охорони здоров'я необхідною сучасною апаратурою, сприяння вирішенню глобальних екологічних проблем, екологічна відповідальність бізнесу тощо;

– підвищення рівня освіченості населення – фінансування розвитку

окремих освітніх програм, підтримка талановитої студентської молоді, збільшення доступності населення до освіти, впровадження сучасних освітніх технологій;

– сприяння духовному розвитку нації – збільшення рівня соціального капіталу суспільства, культурний розвиток населення, забезпечення соціальної відповідальності перед майбутніми поколіннями, сприяння формуванню патріотизму та пропаганди здорового способу життя;

– бізнес середовище – диверсифікація економіки країни, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, створення конкурентного інвестиційного клімату;

– формування системи наставництва на підприємстві та забезпечення зміни професійних поколінь.

Поряд з напрямками можна виокремити та згрупувати **ключові форми соціального інвестування**, такі як соціальні інновації, соціальні програми, соціальна відповідальність, волонтерство, асигнування, спонсорство, благодійність та інші.

Ключовою та найбільш розповсюдженою в усьому світі формою є *соціальні інновації*. Соціальні інновації – це нові ідеї, які допомагають у вирішенні наявних соціальних, культурних завдань з метою отримання користі для людства та планети. Соціальні інновації реалізуються такими суб'єктами як підприємства, організації, некомерційні вітчизняні та іноземні фонди, рідше державою та регіональними органами влади. Прикладом соціальних інновацій є створення нових соціальних та освітніх систем, створення систем суспільних комунікацій, сприяння розвитку інноваційних технологій тощо.

Для держави формою соціального інвестування є *асигнування державного бюджету на розвиток соціальної сфери, покращення соціальної інфраструктури та втілення окремих соціальних програм*, насамперед підтримки уразливих верств населення (молоді, жінок, дітей, безробітних, інвалідів).

Для такого специфічного суб'єкту інвестування як особистість, ключовою формою є *волонтерство* – це взаємодопомога, самодопомога та офіційне надання послуг на добровільній основі людиною на благо широкої громадськості без отримання грошової винагороди. Останнім часом волонтерство набуло поширеності в Україні, особливо серед молоді, що є однією з характеристик соціального капіталу нашого суспільства.

7.2. Види та джерела соціальних інвестицій

Поняття *соціальні інвестиції* є достатньо новим та ще глибоко не дослідженим, їхньою основною відмінністю від інших видів інвестування є досягнення корисного ефекту для суспільства загалом, беручи за найменшу увагу отримання прямих економічних (фінансових) зисків.

Існує декілька підходів до визначення сутності категорії *соціальні інвестиції*. Насамперед, це – вкладення в об'єкти соціальної сфери з метою отримання доходу та підвищення рівня і якості життя людей за допомогою задоволення їх матеріальних, духовних чи соціальних потреб. Крім того,

соціальні інвестиції розглядаються як довгострокове вкладення коштів із метою поліпшення якості життя людей, за допомогою створення нових технологій і механізмів розподілу коштів серед різних груп населення з урахуванням їхніх потреб.

У розширеному трактуванні соціальні інвестиції ототожнюються із вкладеннями, які направлені на посилення соціальної орієнтації економічної системи: досягнення екологічної безпеки, стимулювання економічного зростання, доцільний розподіл благ, забезпечення гарантованого рівня освіти і медичної допомоги, харчування, видача трансфертів в отриманні мінімального гарантованого доходу особам, які цього потребують.

Соціальні інвестиції є основним інструментом і важливою ознакою соціальної відповідальності на всіх рівнях, які здійснюються з метою одержання корисного суспільного ефекту в майбутньому.

Соціальні інвестиції – це вкладення матеріальних, нематеріальних та фінансових активів у об'єкти соціальної сфери, які компенсуються зростанням потоку доходів у майбутньому та отриманим позитивним соціальним ефектом і, в остаточному результаті, забезпечують покращення якості життя населення.

З історичного погляду перші практики соціального, або «етичного», інвестування простежується в діяльності релігійних громад, чії настанови пропагували сприяння миру та запобігання насильству, у результаті чого послідовники вчень відмовлялись від інвестування у виробництво та продаж військової техніки та обладнання, алкогольних виробів та тютюну, а також у розвиток грального бізнесу. Перші спроби практичного використання соціальних критеріїв під час упровадження інвестиційних проєктів стають помітними в діяльності великих корпорацій у 1960-х роках. Зокрема, Фонд Форда проголосив, що соціальні інвестиції стануть частиною його філантропічних програм за допомогою вкладень низької окупності в розвиток мікрокредитування, житлових програм, охорони навколишнього середовища.

Актуальність соціальних інвестицій відображена в чинниках, зазначених у табл. 7.1.

Соціальні інвестиції – це спосіб реалізації корпоративної соціальної відповідальності за допомогою цільових програм, які відповідають потребам основних груп зацікавлених осіб – споживачів, персоналу, місцевих громад. Соціальним інвестиціям властиві основні характеристики інвестицій завинятком критерію, який розмежовує ці поняття, – об'єкта інвестування. Головною проблемою соціальних інвестицій є їх недостатність.

Наразі соціальними інвестиціями на мікрорівні можна вважати вкладення домогосподарствами й окремими особами певних коштів для свого розвитку взагалі та для отримання соціальних і фінансових дивідендів зокрема. Отже, до соціальних інвестицій на мікрорівні можна віднести витрати домогосподарства: на освіту дорослих членів домогосподарства та їхніх дітей, професійне навчання та підвищення кваліфікаційного рівня; на забезпечення здорового способу життя; профілактику та лікування захворювань; медичне страхування і страхування від нещасних випадків та непрацездатності; на інтелектуальний, культурний і духовний розвиток тощо.

Чинники необхідності соціальних інвестицій

Назва чинника	Характеристика	Регіон розповсюдження
Етичний	Інвестиційна діяльність повинна відповідати моральним та релігійним традиціям суспільства, не підтримувати виробництво шкідливої продукції та послуг	США, Великобританія
Загально-людський	Соціальні інвестиції сприяють викориненню дискримінаційної політики зайнятості, неналежних умов праці, експлуатації працівників, расової дискримінації; згладженню військових конфліктів, пагубних соціальних наслідків шкідливої людської діяльності	Італія, Іспанія, Франція
Екологічний	Вирішуються питання забруднення довкілля, раціонального використання невідтворюваних ресурсів, рослинного та тваринного світу. Контролюються екологічні загрози, стан ризикових екологічних зон	Німеччина, Нідерланди
Інші	Інституційні вимоги з розміщення активів пенсійних фондів, які зобов'язують у своїх вкладеннях урахувати питання охорони навколишнього середовища, соціального розвитку, вимоги інвесторів до корпоративного управління, прозорості фінансової та нефінансової звітності, а також обліку соціально-екологічних чинників	Швеція, Бельгія, Норвегія, Австрія

Соціальні інвестиції – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства. До соціальних інвестицій найбільш часто відносять: спонсорство й корпоративну благодійність, піклування, взаємодію з місцевим співтовариством, владними структурами, корпоративні партнерські програми.

Існує два основні аспекти, з огляду на які розглядають соціальні інвестиції:

– соціальні інвестиції в контексті корпоративної соціальної відповідальності, під якою розуміють соціальну діяльність підприємства, спрямовану на зовнішнє середовище з метою створення сприятливого іміджу в очах громадянського суспільства та надання соціальних благ працівникам підприємства;

– інвестиції в людський капітал, які сприяють підвищенню професійної кваліфікації та покращенню продуктивних здібностей людини і тим самим збільшують продуктивність праці. До інвестицій у людський капітал відносять витрати на освіту протягом життя, охорону здоров'я, виховання гуманітарних

складників людського капіталу, посилення мотивації працівників, міграцію працівників, пошук економічно важливої інформації.

Ці два аспекти є взаємопов'язаними. А отже, соціальні інвестиції необхідно розглядати одразу в обох контекстах. Соціальні інвестиції у контексті корпоративної соціальної відповідальності є компонентом інвестицій у людський капітал, а інвестиції в людський капітал – компонентами соціальних інвестицій загалом.

Класифікація соціальних інвестицій дає змогу сформувати систему сутнісних характеристик соціальних інвестицій відповідно до цілей стійкого суспільного розвитку та економічного зростання (табл. 7.2).

Соціальним інвестором може виступати конкретна особа, сім'я, підприємство, неприбуткова організація і держава. Так, наприклад, особа, інвестуючи у власну освіту, розраховує в майбутньому на високооплачувану роботу та компенсацію витрачених ресурсів. Домашнє господарство, виховуючи дітей, здійснює соціальні інвестиції у майбутній людський капітал. У зв'язку з прямою залежністю результатів господарської діяльності підприємства від ділової репутації підприємства вкладають значні кошти у формування позитивного іміджу за допомогою благодійної діяльності, рекламних кампаній та реалізації програм розвитку організаційної культури. З місцевих та державного бюджету виділяють асигнування на розвиток соціальної інфраструктури, соціальні трансферти тощо.

За метою соціальні інвестиції поділяються на вимушені інвестиції, які здійснюються відповідно до законодавства та інших обов'язкових обставин (це інвестиції в охорону навколишнього середовища, охорону здоров'я, відрахування на соціальне забезпечення тощо); інвестиції для підвищення ефективності праці (навчання та перекваліфікація працівників, будівництво відомчого житла, дитячих дошкільних закладів); ринкові інвестиції, що здійснюються заради збереження позицій на ринку, підтримання іміджу компанії (можуть реалізуватись за допомогою благодійної діяльності); антизатратні інвестиції для економії витрат (з метою отримання податкових пільг підприємствами, які займаються благодійною діяльністю); дохідні (інвестиції для збільшення надходжень у майбутньому (недержавне пенсійне забезпечення, особисте інвестування в освіту).

За об'єктом вкладення виділяють матеріальні інвестиції, фінансові (вкладення у фінансові активи) та нематеріальні (інвестиції у нематеріальні активи).

Сутність прямих інвестицій полягає у безпосередній участі інвестора у виборі об'єкта вкладення певних засобів. Непрямі інвестиції здійснюються через посередників. У соціальному інвестуванні такими посередниками переважно виступають неприбуткові організації та фонди соціальних інвестицій.

За регіональною ознакою соціальні інвестиції поділяються на внутрішні (здійснюються в межах держави) та зовнішні (вкладення в об'єкти інвестування за межами держави).

Класифікація соціальних інвестицій

Класифікаційна ознака	Завдання соціальної політики підприємства
За суб'єктами інвестиційної діяльності	Особисті інвестиції Інвестиції домашніх господарств Інвестиції суб'єкта підприємницької діяльності Внески неприбуткових організацій Асигнування з місцевого бюджету Асигнування з державного бюджету
За метою	Вимушені інвестиції Інвестиції для підвищення ефективності праці Ринкові інвестиції Антизатратні інвестиції Дохідні інвестиції
За об'єктами вкладень	Матеріальні інвестиції Фінансові інвестиції Нематеріальні інвестиції
За характером участі в інвестуванні	Прямі інвестиції Непрямі інвестиції
За регіональною ознакою	Внутрішні інвестиції Зовнішні інвестиції
За державною приналежністю суб'єкта інвестування	Державні інвестиції Іноземні інвестиції
За періодом інвестування	Короткострокові інвестиції Середньострокові інвестиції Довгострокові інвестиції
За взаємозв'язком між вкладенням ресурсів та отриманням соціально-економічного ефекту	Послідовні інвестиції Паралельні інвестиції Інтервальні інвестиції
За сумісністю здійснення	Незалежні інвестиції Взаємозалежні інвестиції Взаємовиключні інвестиції
За очікуваним результатом	Інвестиції з прямим соціальним ефектом Інвестиції з розсіяним соціальним ефектом Інвестиції з непрямим соціальним ефектом Інвестиції з опосередкованим соціальним ефектом

За державною приналежністю суб'єкта інвестування соціальні інвестиції поділяються на державні та іноземні. Державні інвестиції здійснюються суб'єктами інвестиційної діяльності України, а іноземні, відповідно, – суб'єктами інвестиційної діяльності інших держав.

Класифікація інвестицій за періодом інвестування також викликає дискусію в питаннях вибору між двома та трьома періодами. Проте за методологією Національного банку України необхідно застосовувати таку класифікацію: короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років) та довгострокові (понад 3 роки).

За сумісністю здійснення соціальні інвестиції поділяються на незалежні, які характеризуються вкладенням в об'єкти інвестування, незалежні від інших об'єктів; взаємозалежні (вкладення в об'єкти, черговість реалізації яких залежить від інших об'єктів і здійснюється тільки в комплексі з ними); взаємовиключні, що мають аналоговий характер за цілями інвестування.

Інвестиції з прямим соціальним ефектом передбачають обов'язкове виникнення соціального ефекту через запланований проміжок часу. Результат від інвестицій з розсіяним соціальним ефектом не може бути безпосередньо визначений, але проявиться довготерміновим зовнішнім ефектом в майбутньому. Інвестиції з непрямим соціальним ефектом викликають мультиплікативні зміни у соціальній системі. Інвестиції з опосередкованим соціальним ефектом – це інвестиції в одну зі сфер соціальної системи, які спочатку зумовлюють зміни в іншій сфері і тільки після цього повертаються в інвестиційну сферу у формі позитивних зовнішніх ефектів, цінність яких істотно перевищує первинні витрати.

Джерелами соціальних інвестицій можуть виступати поточні витрати, прибуток до оподаткування, чистий прибуток або нефінансові соціальні інвестиції. Важливо доповнити, що соціальні інвестиції не обмежуються фінансовою формою реалізації, а можуть надаватися у вигляді матеріальних ресурсів (надання техніки та обладнання для виконання певних робіт), у вигляді трудових ресурсів компанії чи волонтерів (виконання соціальних робіт персоналом підприємства і залученими волонтерами).

Вітчизняні підприємці практикують виділяти кошти на соціальні програми та проекти з чистого прибутку. У той же час, зарубіжний приватний сектор економіки демонструє досвід створення незалежних корпоративних фондів зі статутним капіталом, який формують спільно зацікавлені компанії. Це дає можливість акумулювати більший об'єм інвестицій і спрямувати його на підтримку проекту, який потребує великих вкладень.

Незалежно від джерела фінансування, першочергове завдання соціального інвестування полягає у пошуку об'єктів для інвестування. При розгляді соціально відповідальних підприємств з відкритою прозорою діловою практикою та турботливим ставленням до навколишнього середовища як гідних інвестиційних об'єктів, варто зазначити, що сфера соціального інвестування включає дві провідні тенденції. Суть першої полягає у ретельному відсіванні певних об'єктів інвестування (виробництво та реалізація тютюну, алкоголю, зброї). На противагу першій, друга тенденція передбачає позитивний відбір та підтримку підприємствам, які виробляють та застосовують екологічно безпечні продукти та виробничі технології. Перед здійсненням інвестицій у підприємство, яке пройшло відбір, необхідно також врахувати три основні фактори:

– здатність підприємства гнучко та адаптивно реагувати на появу

інвестиційних ресурсів;

- готовність ефективно використовувати соціальні інвестиції
- можливість нарощувати свою ринкову вартість за результатами здійснення соціального інвестування.

- якість соціальних інвестицій як принципово нового рівня відносин між владою, бізнесом та некомерційними організаціями, можна оцінювати за такими критеріями:

- вирішується реальна та актуальна для місцевої громади проблема;
- результат наочний, публічний, підлягає розрахунку;
- інвестиції приносять вигоду бізнесу, зростає ефективність основної діяльності.

Разом з цим, обсяг соціально відповідальних інвестицій прямо залежить від низки факторів: інвестиційного клімату держави (наявний інвестиційний потенціал, інвестиційне законодавство, рівень ризику), особливостей діючої та запланованої макроекономічної та мікроекономічної політики, бюджетних обмежень (системи бюджетних пріоритетів), стану соціального розвитку населення.

Соціальним інвестиціям властиві соціальна та екологічна галузі розміщення, вони впроваджуються на попередній (прогресивній) технічній основі, направлені на зростання прибутковості, можуть мати різні джерела формування, різні форми власності та різний рівень ризику, переважно добровільний характер здійснення, високий рівень співпраці з державними інститутами та неурядовими організаціями, доступність інформації (виклад у нефінансовій звітності, висвітлення у ЗМІ). Об'єктами вкладень є фінансова та інтелектуальна сфери, при цьому можлива як безпосередня, так і опосередкована участь у виборі об'єктів вкладень.

Поряд із вказаними властивостями, соціальні інвестиції як об'єкти управління характеризуються специфічними рисами. Витрати і доходи від здійснення соціального інвестування не є співрозмірними ні за величиною, ні за своєю формою. Порівняно з іншими видами вкладень, вигоди отримуються значно пізніше. Соціально відповідальним інвестиціям притаманна висока темпоральність, кожна окрема інвестиція має свій часовий проміжок найвищої віддачі вкладення.

На сучасному етапі розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні спостерігається тенденція до вкладення коштів у внутрішні програми, тобто у власний людський капітал та задоволення соціальних вимог працівників. Це так званий «базовий» рівень соціальних інвестицій, лівова частка якого відводиться на сплату медичного страхування, загальнообов'язкового соціального страхування, підвищення кваліфікації працівників та створення для них належних умов праці. Поряд з цим, є інвестиції «розширеного» рівня, спрямовані на покращення умов життя працівників, безпосередньо не пов'язаних із виконанням ними своїх обов'язків. «Вищий» щабель інвестицій передбачає вихід на зовнішній рівень інвестування. Це – вирішення проблем місцевої громади або ж проблем регіонального та державного рівнів.

Таким чином, через різноманіття напрямків реалізації соціальних

інвестицій у науковій літературі прийнято виділяти внутрішні та зовнішні потоки соціальних інвестицій.

До внутрішніх потоків відносять:

– розвиток персоналу (підвищення безпеки праці, охорона здоров'я, підвищення кваліфікації та професійний розвиток, можливості гармонійного розвитку та дозвілля, оздоровлення працівників);

– ресурсозбереження.

До зовнішніх потоків відносять:

– інвестиції, спрямовані на розвиток місцевих громад (розвиток освіти, науки, технологій та інновацій, підтримка культури та спорту, розвиток місцевого самоврядування, благодійна допомога вразливим верствам населення);

– охорона навколишнього середовища.

Вищезазначений розподіл спричинений у тому числі галузевою специфікою підприємств. Велика частка соціальних інвестицій трудомістких галузей припадає на «внутрішнє» спрямування. Енергомісткі та матеріаломісткі галузі вкладаються у ресурсозбереження та охорону навколишнього середовища, а, отже, у «зовнішні» соціальні інвестиції. У цьому контексті виявляється залежність величини та напрямку соціальних інвестицій від «технології» підприємства: «легкі» галузі орієнтовані переважно на соціальну роботу з власними співробітниками, а «важкі» – змушені інвестувати в екологію та ресурсозбереження.

Бар'єром для соціального інвестування зовнішнього спрямування сьогодні є неоднозначність та недосконалість законодавчого забезпечення. Нормативні нововведення, які ускладнюють реалізацію соціальних програм, посилюють сумніви підприємців у здатності держави ініціювати позитивні зрушення.

Усунення бар'єрів у зростаючій та прогресивній сферах соціального інвестування та вироблення відповідних дієвих прикладних економічних механізмів активізує соціально-інвестиційні процеси в державі. Вкрай важливо морально заохочувати вкладення в соціальну сферу, запроваджувати громадські відзнаки (статуси, нагороди). Збільшення наочності здійсненої роботи соціально відповідальних інвесторів за допомогою ЗМІ є мотивуючим чинником для їх подальших вкладень у цю сферу, а також потужним стимулюванням потенційних суб'єктів соціального інвестування у переході до активних дій.

Для збільшення чисельності недержавних «донорів» варто ввести окремі посади відповідальних осіб у сфері корпоративної соціальної відповідальності та соціальних інвестицій на районному, обласному та державному рівнях.

Важливим елементом налагодження соціально відповідального інвестування є сприяння сталому розвитку об'єктів соціального інвестування, зокрема соціального підприємництва, для підвищення рівня їх привабливості. Цього можна досягти:

– розширивши повноваження центрам підтримки підприємництва;

– створивши на їх базі центри інновацій соціальної сфери;

– запровадивши програми державної фінансової підтримки початківців соціальних підприємств на рівні суб'єктів і муніципалітетів;

– передбачивши попередження замість покарання за незначні одноразові порушення у звітності та у веденні обліку соціальних підприємств.

Прозорість конкурсних процедур та їх громадський контроль підвищать рівень довіри суспільства до інвестиційних проєктів. Удосконалення системи відкритих даних полегшить об'єктивне оцінювання результатів інвестиційних проєктів. Розвиток «культури» оцінювання соціальних інвестицій підвищить їхню якість та ефективність.

7.3. Показники соціальної ефективності соціальних інвестицій

Соціальне інвестування передбачає під собою отримання певного ефекту соціального, економічного або навіть комплексного соціально- економічного.

Основні характеристики ефективності соціального інвестування:

– *соціальний ефект* визначається як економічними або статистичними, так і соціологічними показниками: зміною співвідношення бюджетів домогосподарств від споживання до заощадження, зростанням кількості дітей у сім'ях, підвищенням освітнього рівня населення, задоволеністю соціальним статусом або фінансовим становищем, а його основний показник – підвищення якості життя людей у результаті соціальної інвестиційної діяльності;

– *соціальна ефективність*, показники якої дають уявлення про кількісну сторону досягнутих соціальних цілей, заради яких соціальний інвестиційний проєкт розроблявся і здійснювався: виникнення додаткових соціальних послуг, зміна індексу споживчих цін, забезпеченості житлом, зменшення безробіття, збільшення народжуваності і зниження смертності;

– *соціально-економічна ефективність*, характеристики якої визначаються після соціального ефекту через збільшення фізичного обсягу послуги, зменшення вартісної оцінки послуги, зниження поточних витрат організацій соціальної сфери, збільшення числа відвідувань розважальних заходів, зниження виплат по безробіттю – спектр показників величезний;

– *економічна ефективність* соціальних інвестицій ґрунтується на мінімізації витрат на їх розробку та здійснення: абсолютні (різниця між сумою капіталовкладень і грошовою оцінкою його результатів), відносні (відношення грошової оцінки результатів і сукупних витрат), тимчасові (період повернення інвестицій).

Ефективність соціально відповідального інвестування передусім пов'язана з досягненням його основної мети – реалізацією можливості поєднання отримання фінансового прибутку й етичних цінностей інвестора. Соціальне інвестування передбачає такі види ефекту для компанії, як:

– фінансова ефективність (страхування ризиків, маркетинг і продаж, скорочення операційних витрат та ін.);

– нефінансова ефективність (імідж і репутація підприємства, лояльність клієнтів і персоналу);

– ефективність впливу на ситуацію на території присутності.

Процеси отримання соціального ефекту в результаті соціального інвестування, аналогічно як і одержання прибутку внаслідок класичного

інвестування, проходять у певній часовій залежності. Існує послідовне вкладення ресурсів, відтак – одержання соціального ефекту, паралельне вкладення і отримання результату інвестиційної діяльності та інтервальне вкладення, в результаті якого ефект досягається через певний часовий проміжок.

За послідовного інвестування соціальний ефект буде отримано після завершення інвестування у повному обсязі, за паралельного – соціальний ефект може настати до повного завершення процесу інвестування, а за інтервального – між періодом інвестування та одержанням результату існує певний проміжок часу, який залежить від форми інвестування.

Соціальний і соціально-економічний ефект соціальних інвестицій виражається в підвищенні якості життя громадян і суспільства в цілому.

В якості індикаторів оцінки соціального ефекту можуть бути використані такі показники, як зниження захворюваності, підвищення освітнього рівня, зниження чисельності і складу груп ризику, розширення сфери діяльності осіб з обмеженими можливостями, підвищення якості природного середовища та інші. У якості індикаторів оцінки соціально-економічного ефекту застосовуються такі показники, як кількість нових робочих місць, кількість новостворених малих і середніх підприємств, фінансова стійкість підприємств, зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів, скорочення відтоку населення з територій, диверсифікація місцевої економіки та інші показники.

При оцінці соціально-економічного ефекту корпоративних програм розробляються також спроби об'єднання соціальних індикаторів з фінансовими показниками компаній. Розроблені індикатори впроваджуються для соціальних підприємств – метод SROI, коефіцієнт окупності соціальних інвестицій. Застосовуються також методи, що дозволяють оцінити соціально-економічний ефект програм із відповідним зниженням витрат з державного бюджету.

Результати незалежної оцінки соціальних інвестицій, опубліковані у вигляді звітів, можуть служити доказом того, що корпоративні програми націлені на соціальний ефект, а не є виключно витратами з державного бюджету.

ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

8.1. Рівні розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

8.2. Зміст, способи і об'єкти моніторингу корпоративної соціальної відповідальності

8.3. Показники корпоративної соціальної відповідальності

8.1. Рівні розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Завдання підвищення результативності соціальних витрат передбачає відбір програм за критерієм їх ефективності. Можна запропонувати різні підходи до оцінки ефективності програм соціального розвитку, широке використання яких підвищить обґрунтованість фінансових зобов'язань, що приймаються, і управлінських рішень, і дозволить не тільки аргументувати доцільність участі у фінансуванні тих або інших соціальних проектів, але й розширить можливості для залучення коштів з інших джерел.

Сучасні підходи до оцінювання результативності СВБ-програм так чи інакше тяжіють до одного з 3-х типів оцінок: оцінка процесів, оцінка кінцевих результатів та оцінка внеску програм.

На рис. 8.1 показано взаємозв'язок стадій життєвого циклу організації з рівнями розвитку корпоративної соціальної відповідальності.



Рис. 8.1 Взаємозв'язок стадій життєвого циклу організації з рівнями розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Оціночні показники або рейтинги соціальної відповідальності відображають рівень соціальної активності організацій в рамках прийнятої оціночної системи. Будь-яка система оцінок соціальної відповідальності бізнесу представляється співвідношенням соціальної активності з результатами

реалізації основних принципів соціальної відповідальності в окремій корпорації, галузі, регіоні.

Найчастіше при оцінці рівня соціальної відповідальності бізнесу застосовують поділ показників на три групи:

- 1) економічні показники;
- 2) екологічні показники;
- 3) соціальні показники.

До економічних показників відносять величину соціальних інвестицій на одного працівника, відношення соціальних інвестицій до прибутку і т.д. У групі екологічних показників найчастіше зустрічаються кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів. До соціальних показників відносять плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінку внеску підприємства в соціальну сферу.

8.2. Зміст, способи і об'єкти моніторингу корпоративної соціальної відповідальності

Під моніторингом діяльності підприємства у сфері КСВ будемо розуміти процес поточного спостереження, контролю, оцінювання, аналізу та прогнозування економічної, екологічної та соціальної результативності та ефективності для задоволення потреб різних груп користувачів.

Метою моніторингу у сфері КСВ доцільно вважати одержання інформації про рівень ефективності та результативності в екологічній, економічній і соціальній сферах на основі якісного та кількісного аналізу й оцінювання відповідних показників для розробки і ухвалення управлінських рішень в системі управління сталим розвитком, прогнозування стану об'єкта моніторингу та інформування зацікавлених сторін.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної практики моніторингу і оцінки КСВ дозволив визначити такі способи його здійснення:

1) підприємство (компанія) запроваджує в практику щорічну звітність згідно одного із загальноприйнятих стандартів звітності у сфері КСВ, наприклад, AA1000 або GRI;

2) підприємство (компанія) запроваджує систему внутрішнього моніторингу і оцінки дотримання принципів КСВ, яка ґрунтується на внутрішньо корпоративних підходах до визначення принципів соціальної відповідальності та звітності у цій сфері;

3) підприємство залучає зовнішніх експертів для моніторингу дотримання принципів КСВ та зовнішньої оцінки.

Організація моніторингу та оцінки КСВ передбачає використання різних підходів. У великих транснаціональних корпораціях проблеми КСВ виведено на рівень Ради директорів та керівництва з вимогою регулярної (не рідше двох раз на рік) звітності перед Радою директорів компанії. Характеризуючи стан даного питання в Україні, необхідно визнати те, що національні підприємства в більшості не мають досвіду ні з питань моніторингу соціальної відповідальності, ні з питань складання звітів зі сталого розвитку. Більшість вітчизняних

підприємств не реалізують стратегію сталого розвитку та не запровадили в практику принципи соціальної відповідальності бізнесу.

В той же час необхідно відзначити, що окремі підприємства мають потенціал для досягнення високого рівня економічної, екологічної та соціальної результативності, впроваджуючи соціальні та природоохоронні проекти. Проте, в теперішній ситуації, крім неготовності підприємств оприлюднити результати своєї діяльності в економічній, екологічній та соціальній сферах, перешкодою для цього є також: відсутність загальнонаціональної концепції розвитку бізнесу на засадах соціальної відповідальності, досвіду здійснення відповідного моніторингу, складання звітності та запровадження КСВ в галузях економіки. Тому на даному етапі більш прийнятним для підприємств є запровадження системи внутрішнього моніторингу соціальної відповідальності бізнесу. Підкреслимо, що слідування основним стандартам корпоративної соціальної відповідальності (AA 1000 або GRI) вже надає підприємствам критерії та інструменти для моніторингу та оцінки своєї діяльності у цій сфері. Моніторинг в цьому випадку закладені в сам протокол дій компанії при підготовці звітності за даними стандартами, однак у випадку застосування стандарту верифікації звітів AA1000 компанія може залучити і зовнішніх сертифікованих оцінників для підготовки окремого звіту про сталий розвиток (соціальну відповідальність бізнесу). Крім слідування двом найбільш поширеним стандартам звітності з КСВ (AA1000 та GRI), підприємства можуть впроваджувати внутрішню систему моніторингу бізнес-процесів та соціальної діяльності з метою їх удосконалення та впровадження стратегії сталого розвитку та принципів соціальної відповідальності.

Так, **об'єктами моніторингу КСВ** на підприємстві повинні бути: політика у сфері управління екологічними ризиками, політика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами, політика у сфері охорони праці та її безпеки, гарантії та соціальний пакет для працівників, економічна політика, а саме – виробництво продукції та задоволення потреб споживачів, стимулювання праці, сплата податків, інвестиції в розвиток інфраструктури та благочинна діяльність.

Моніторинг надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що потребує організації на підприємстві відповідної служби. При підготовці до проведення моніторингу КСВ передбачається вирішення таких програмних та організаційно-методичних завдань:

- визначення мети, предмету та принципів моніторингу;
- формування системи цільових показників моніторингу (цільовими є показники, які достатньо повно характеризують досліджуваний об'єкт – процес або явище);
- обґрунтування методів, які використовуватимуться на етапах збирання, обробки та візуалізації даних.

Основними функціями моніторингу є: оцінююча, діагностична, стимулююча, коригувальна, а також функції забезпечення зворотного зв'язку, прогнозування та моделювання.

8.3. Показники корпоративної соціальної відповідальності

Виходячи із вищенаведеного та визначення соціально-економічної відповідальності підприємництва як відповідальності підприємств перед зацікавленими сторонами економічними засобами, можна запропонувати показники для виміру соціально-економічної відповідальності підприємництва (СЕВП). Для цього пропонується об'єднати показники за групами, що спростить аналіз отриманих даних та результатів. Науковці виділяють різні групи, за якими відбувається оцінка КСВ, а саме: за категоріями «зацікавлених» сторін, за рівнем життєвого циклу розвитку організації, за сферами охоплення.

Отже, доцільно групувати показники, за якими пропонується оцінка СЕВП за категоріями зацікавлених сторін. Більшість методик, за якими оцінюється КСВ, є одночасно якісними та кількісними. Перелік показників, який запропонований вже науковцями та може бути застосований при оцінці СЕВП, є доволі чисельним, в чому й полягає складність аналізу. Отже, щоб охопити цю масштабну сферу, розрахунків повинно бути достатньо багато, що й ускладнює процес аналізу.

Тому важливим вважається включити найбільш вагомі показники, які дозволять охопити цю сферу, та обґрунтовано зробити висновки щодо рівні СЕВП на підприємствах.

Оскільки запропонований перелік показників буде групуватись по категоріях зацікавлених осіб, то першою групою будуть «працівники підприємства». Ця група є однією з чисельніших і важливих реципієнтів при здійсненні КСВ та СЕВП, що пояснюється тим, що саме на підприємстві створюється продукт чи послуга та від працівників залежить якість виробництва. Тому реалізація соціально-економічної відповідальності щодо цієї категорії осіб виступає вагомим важелем для формування як міцної команди підприємства, так і іміджу в цілому.

Показники, які використовуються для оцінки рівня СЕВП перед працівниками компанії, є чисельними й охоплюють багато сфер, але основне їх спрямування – всебічний розвиток персоналу (табл. 8.1). В основі цього розвитку лежить економічне підґрунтя – відрахування грошей на підтримку матеріального, інтелектуального, фізичного добробуту працівників компанії. Для цього пропонується оцінка як середньої заробітної плати, так і витрат підприємства по різних соціальних статтях, що сприяють розвитку персоналу компанії. Також вагому групу складають якісні показники, що дають можливість охарактеризувати не тільки рівень витрат, але й саму соціальну спрямованість підприємства.

Показники, які наведені, мають різні одиниці виміру та відрізняються тим, щовиступають кількісним чи якісним показником. Часто продовження оцінки передбачає розрахунок індексів та рейтингів з метою проведення згортки інформації та узагальнення аналізу.

Таблиця 8.1

Показники оцінки СЕВП перед працівниками підприємств

Категорія	Показники	Кількісний /якісний
Працівники	розмір середньої заробітної плати	кількісний
	співвідношення середнього розміру заробітної плати на підприємстві до середнього в галузі	кількісний
	коефіцієнт плинності кадрів	кількісний
	витрати на охорону праці та техніку безпеки усього на підприємстві та на одного працюючого	кількісний
	рівень травматизму на підприємстві	якісний
	витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат	кількісний
	витрати на виплату матеріальної допомоги, подарунків тощо	кількісний
	витрати на культурно-масові заходи	кількісний
	витрати на надання соціального пакета	кількісний
	витрати на внески до недержавних пенсійних фондів на користь працівників	кількісний
	витрати на медичне страхування працівників	кількісний
	витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу усього по підприємству та на одного працюючого	кількісний
	витрати підприємства на санаторно-курортне забезпечення працівників	кількісний
	витрати на спортивне оздоровлення персоналу	кількісний
	кількість проведених навчальних / освітніх / соціальних заходів підприємством	якісний
	кількість осіб, які пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації	якісний
	створення нових робочих місць	якісний
	стабільність виплати заробітної плати / відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати	якісний
	наявність кодексу з корпоративного управління	якісний
	наявність програм з матеріального та нематеріального заохочення персоналу	якісний
наявність соціальних / навчальних / освітніх програм з розвитку персоналу	якісний	
наявність власного тренінгового / навчального /освітнього центру з розвитку персоналу	якісний	
наявність спортивно-оздоровчих програм на підприємстві	якісний	

Перейдемо до розгляду оцінки СЕВП перед власниками (табл. 8.2). Слід зауважити, що власник виступає не тільки тією особою, що приймає рішення відносно реалізації соціальних програм на своєму підприємстві, але й також реципієнтом.

Таблиця 8.2

Показники оцінки СУВП перед власниками підприємств

Категорія	Показники	Кількісний /якісний
Власники	коефіцієнт фінансової автономії	кількісний
	коефіцієнт фінансової залежності	кількісний
	коефіцієнт фінансового ризику	кількісний
	коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	кількісний
	коефіцієнт поточної ліквідності	кількісний
	коефіцієнт абсолютної ліквідності	кількісний
	коефіцієнт швидкої ліквідності	кількісний
	рентабельність сукупного капіталу	кількісний
	операційна рентабельність продажів	кількісний
	чиста рентабельність продажів	кількісний
	коефіцієнт оборотності активів	кількісний
	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	кількісний
	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	кількісний
	коефіцієнт прибутковості акцій	кількісний
	ставка доходу на оплачений капітал	кількісний

Із табл. 8.2 видно, що основні показники, за якими пропонується оцінювати рівень СЕВП перед власниками, є економічні коефіцієнти, які вимірюють рівень прибутковості підприємства та відображають ефективність його роботи. Основу цієї групи складають показники фінансової автономії та рентабельності, а також ліквідності підприємства. Також важливим є рівень доходності акцій і дивідендів, тому що велика кількість підприємств є акціонерними та стейкхолдери зацікавлені в збільшенні своїх прибутків. Вибір таких показників обумовлений основою КСВ будь-якого підприємства (за А. Керролом) в отриманні прибутку, що можна пояснити тим, що чим більший прибуток підприємства, тим більше зацікавлені сторони отримують від цього: власники – прибуток, працівники – заробітну плату, суспільство та держава – більше податкових відрахувань. Саме це й обумовлює вибір цих показників.

Показники, які оцінюють СЕВП перед такими групами, як споживачі та постачальники/конкуренти, охоплюють ті сфери, в яких може проявлятися соціально-економічна відповідальність підприємств відносно до них (табл. 8.3).

Показники оцінки СЕВП перед працівниками підприємств

Категорія	Показники	Кількісний /якісний
Споживачі	співвідношення ціни продукції компанії із середньою по галузі	кількісний
	витрати на покращення матеріальної бази виробництва	кількісний
	витрати на впровадження нових технологій виробництва	кількісний
	витрати на інноваційні дослідження в сфері діяльності	кількісний
	витрати на рекламу	кількісний
	наявність міжнародних сертифікатів якості у сфері виробництва	якісний
	впровадження нової продукції більш високої якості, що підтверджено відповідними сертифікатами	якісний
Постачальники/ конкуренти	витрати на оплату поставок	кількісний
	витрати на оплату штрафів і компенсацій за невиконання договірних зобов'язань	кількісний
	наявність корпоративної етики щодо конкурентів	якісний
	наявність випадків порушення термінів оплати чи поставок	якісний
	укладання договорів із партнерами про вирішення нагальних соціальних проблем у суспільстві	якісний

Перед споживачами основною відповідальністю виступає виробництво якісної продукції та надання того асортименту товарів, в яких зацікавлено суспільство. Саме тому й основним, що оцінюється, є відрахування на покращення матеріальної бази та впровадження нових технологій та досліджень в діяльність компанії, наявність міжнародних сертифікатів виробництва, що підтверджують високу якість продукції. Крім того, важливим вважається фінансування власних розробок і досліджень з підвищення якості продукції в цій сфері.

Перед постачальниками та конкурентами СЕВП проявляється переважно в добросовісному веденні бізнесу, саме з цього ми виходили при обґрунтуванні показників, що повинні бути оцінені в цій групі зацікавлених осіб. Оцінити цю категорію вкрай важко, але наведені показники вважаються доцільними та достатньо описовими.

Найбільш чисельна група показників буде подана для категорії «суспільство/держава». Іноді окремо розділяють суспільство та державу (як «заінтересованих» сторін), але з огляду на те, що в цих групах форми й інструменти СЕВП перетинаються їх можна об'єднати. В табл. 8.4 наведено показники для оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва перед суспільством і державою.

Показники оцінки СЕВП перед суспільством і державою

Категорія	Показники	Кількісний /якісний
Суспільство/ держава	кількість працюючих на підприємстві	кількісний
	кількість молоді, зайнятої на підприємстві	кількісний
	витрати на сплату податків	кількісний
	витрати на сплату ЄСВ	кількісний
	витрати на виплату штрафів за забруднення повітря	кількісний
	витрати на сплату штрафів за порушення законодавства	кількісний
	витрати на благодійну допомогу	кількісний
	витрати на спонсорську діяльність	кількісний
	витрати на соціальні інвестиції	кількісний
	витрати на соціально відповідальний маркетинг	кількісний
	витрати на благодійний маркетинг	кількісний
	витрати на покриття грошових грантів у сфері розвитку громадянського суспільства, покращення добробуту населення, дослідження та розробки у сфері покращення якості життя населення України	кількісний
	наявність чи розробка програми покращення умов життя населення чи розвитку громадянського суспільства	якісний
	поширення інформації та проведення роз'яснювальної роботи із розвитку практик КСВ у бізнес-середовищі	якісний
	участь і розробка спільно із державою в розвитку місцевих громад	якісний
	участь в державних програмах з розвитку місцевих громад	якісний
	організація чи спільна участь у благодійному маркетингу, кількість проведених заходів	якісний
	наявність сайту компанії з інформацією про заходи в соціальній сфері	якісний
	наявність корпоративного кодексу компанії	якісний
надання соціальної звітності	якісний	

Прикладом може виступати така категорія, як «створення якісної продукції», яка вже була згадана при описі показників для споживачів. Але не можна заперечувати, що це є важливим і для суспільства загалом. Отже, щоб уникнути повторень, доречно визначати показники виходячи із масштабів самої категорії, і якщо показник може бути важливим для декількох категорій, але вже був згаданий раніше, то в цьому випадку ми його не використовуємо.

Показники, що оцінюють соціально-економічну відповідальність підприємництва перед суспільством і державою, характеризуються широкою сферою охоплення, що пояснюється масштабністю самої групи. Чисельні як

кількісні показники, так і якісні. Умовно їх можна поділити на податкові, чи відрахування в бюджет, та пов'язані із соціальними програмами. Податкові відрахування є основними при наповненні бюджету країни, що дає змогу надавати соціальні гарантії громадянам країни. Тому важливим при цьому є легальне ведення бізнесу, добросовісна діяльність і легалізація ринку праці.

Інша частина показників характеризує саме соціальні заходи з боку компанії, які можуть бути реалізовані у вигляді як благодійності, спонсорства, так і соціальних інвестицій, соціального маркетингу, благодійного маркетингу, надання грошових грантів, що дає змогу підвищувати якість життя та добробут населення. Також важливою є участь підприємства в державних програмах розвитку громад, розробці власного проєкту підвищення добробуту населення, громадянської свідомості, якості життя.

До методики оцінки ефективності КСВ можна підійти й дещо з іншої сторони, а саме з позиції формулювання цілей оцінки ефективності КСВ:

- 1) оцінка ефективності використання ресурсів і коштів на здійснення КСВ;
- 2) оцінка конкурентоспроможності підприємства і покращення позиції підприємства в рейтингах;
- 3) оцінка рівня задоволеності мотивів і потреб різних суб'єктів (стейкхолдерів);
- 4) оцінка впливу КСВ на фінансово-економічні показники роботи підприємства.

В залежності від обраної цілі, вибрати метод оцінки ефективності КСВ:

- 1) ресурсний – розрахунок коефіцієнтів ефективності витрат на КСВ;
- 2) рейтинговий – розрахунок кількісних і якісних показників КСВ різних підприємств;
- 3) економічний – розрахунок показників ефективності за різними напрямками КСВ;
- 4) доходний – розрахунок показників взаємозалежності витрат на КСВ діяльність і фінансово-економічних результатів роботи підприємства.

Наприклад, якщо підприємство обере за мету оцінки визначення рівня конкурентоспроможності підприємства і його позиції на ринку, доцільним є обрання рейтингового методу.

Відомо, що корпоративна соціальна відповідальність є похідною поняття «сталий розвиток», тобто «моделі економічного зростання, в якій використання ресурсів спрямовано на задоволення потреб людини за збереження навколишнього середовища, так що ці потреби в розвитку можуть бути задоволені не тільки в сьогоденні, але й для майбутніх поколінь».

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність має охоплювати економічну, соціальну та екологічну складові частини. Водночас забезпечення дієвості КСВ, її корисності можливе лише за умов щонайповнішого задоволення потреб і вимог зацікавлених сторін. У такому разі методика оцінки соціальної відповідальності в умовах конкретного підприємства може проводитись на основі інтегрального показника.

Інтегральним слід визнавати показник, який однозначно відображає узагальнений, сумарний стан підприємства (підрозділу, ресурсу, процесу) в

певний момент часу. Оцінка його динаміки дасть змогу виявити основні тренди в розвитку підприємства або окремих його видів діяльності, в тому числі й із соціальної відповідальності, а його моніторинг дозволить виявити причини і запропонувати шляхи раціональнішого управління діяльністю у сфері КСВ.

В основі інтегрального підходу до оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності лежить система вимог, яким має відповідати інформаційне забезпечення інтегральної оцінки заходів у сфері КСВ, зокрема:

- для розрахунку інтегрального показника мають бути відібрані часткові показники, що найбільшою мірою відображають ключові (характерні) аспекти діяльності підприємства в сфері КСВ;

- з метою забезпечення якості та коректності розуміння отриманих результатів інтегральної оцінки серед відібраних показників слід виокремити лише ті, що мають однозначне трактування і можуть бути приведені до однакових одиниць вимірювання;

- при відборі приватних показників для інтегральної оцінки діяльності підприємств у сфері КСВ обов'язково слід враховувати її «кінцевого споживача»: так, якщо інтегральна оцінка орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів, доцільним стає використання агрегованих даних статистичної та фінансової звітності підприємств.

Проведення інтегральної оцінки діяльності підприємства в сфері КСВ ґрунтується на розумінні причинно-наслідкових зв'язків між здійсненням соціальних та /або екологічних інвестицій та економічними результатами КСВ-діяльності підприємства. В основі структуризації первинних показників лежить принцип віддзеркалення економічної, соціальної та екологічної ефективності заходів в сфері КСВ, тобто інтегральна оцінка заходів у сфері КСВ ґрунтується на концепції «потрійного результату». Крім того, розуміння необхідності здійснення корпоративної соціальної діяльності на системній основі, а також потенційної сили її впливу на стратегічну захищеність підприємства зумовлюють доцільність забезпечення збалансованості первинних показників. Такий підхід дозволяє здійснювати горизонтальний (у розрізі напрямів збалансування показників) і вертикальний (за видами очікуваної ефективності) інтегральний аналіз корпоративної соціальної діяльності підприємства.

Кожен первинний показник включає три елементи: фактичне значення показника, нормативне (рекомендоване, цільове) значення показника і його значущість. При порівнянні фактичного і нормативного значення визначається ступінь досягнення конкретним показником його норми.

Якість інтегральної оцінки ефективності управління діяльністю підприємства в сфері КСВ безпосередньо залежить від обраних нормативів, які є орієнтирами при ухваленні управлінських рішень, і способу присвоєння значущості окремим показникам. Найточніші результати можуть бути отримані при використанні індивідуального підходу до визначення нормативів показників і їх значущості для окремого підприємства.

Для забезпечення об'єктивності інтегральної оцінки ефективності управління в підприємствах ступінь досягнення нормативу може бути

розрахована за таким алгоритмом:

- якщо фактичне значення показника менше 0, то ступінь досягнення нормативу приймається рівною за 0;

- якщо фактичне значення показника дорівнює нормативу, вираженому числом (або потрапляє в нормативний інтервал), то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 1;

- якщо фактичне значення показника перевищує норматив більше, ніж у 4 рази, то ступінь досягнення нормативу приймається рівною 4;

- якщо нормативне значення показника виражене числом, то ступінь досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на його норматив;

- якщо нормативне значення показника виражене інтервалом, то: при фактичному значенні показника менше нижньої межі інтервалу ступінь досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на нижню межу нормативу, а при фактичному значенні показника більше верхньої межі інтервалу ступінь досягнення нормативу розраховується діленням верхньої межі нормативного інтервалу на фактичне значення показника.

Визначення значущості окремих показників при проведенні інтегральної оцінки КСВ-діяльності необхідне для виявлення важливості кожного показника (напрямку збалансування, складової ефективності) для конкретного підприємства (структурного підрозділу, ресурсу, процесу).

Значущість є показником, що найбільшою мірою вимагає індивідуального підходу. Вона може відрізнитися не тільки залежно від специфіки діяльності окремих підприємств, але також бути різною в різні періоди для одного підприємства. Основними способами розрахунку значущості показників є:

- на основі матриці коефіцієнтів парної кореляції;

- на основі факторного навантаження;

- на основі групової експертної оцінки.

Найдоцільнішим є визначення значущості показників експертним шляхом на основі проведеного раніше ранжування показників економічної, соціальної та екологічної важливості. Значущість показників має бути виражена десятковим дробом, так, аби в сумі значущість окремих напрямів аналізу складала 1.

При формуванні інтегрального показника КСВ-діяльності напрямам збалансування показників в межах кожного з видів ефективності, кожному виду ефективності привласнюється індивідуальна значущість залежно від пріоритетності того або іншого параметру.

Наведений підхід дозволяє використовувати інтегральні моделі не тільки в цілях аналізу, але й у процесі прогнозування ефективності КСВ. Задаючи значення окремих параметрів можна визначити ступінь їх впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому. Такий підхід розрахунку інтегральних показників дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень не тільки за рахунок якісної зміни аналітичної інформації, але й за рахунок забезпечення взаємодії аналітиків і керівників у процесі використання гнучких прогнозно-аналітичних моделей, які відповідають особливостям діяльності підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балусєва О.В., Боднарук О.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Маріуполь. ДонДУУ. 2017. – 284 с.
2. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. – 228 с
3. Григор'єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво». – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – 88 с.
4. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. – 216 с.
5. Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/>
6. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. – 222 с.
7. Десять принципів Глобального Договору. URL: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/>
8. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій / О.В. Золотарьова, В.К. Лебедева. – Дніпро: НМетАУ, 2018. – 175 с.
9. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / М.О. Чуприна. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. – 138 с.
10. Мережа Глобального договору в Україні: сайт. URL: <http://www.globalcompact.org.ua>
11. Офіційний сайт Державної служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Офіційний сайт Євростату URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>
13. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.
14. Crane, Andrew & McWilliams, Abigail & Matten, Dirk & Moon, Jeremy & Siegel, Donald. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press. 2019. – 720 p.
15. David Chandler Strategic. Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation (Sixth Edition). –SAGE Publications, Inc. – 2022. – 549 p.
16. Martina Topić. Corporate Social Responsibility and Environmental Affairs in the British Press An Ecofeminist Critique of Neoliberalism. – 2022. – 240 p.