



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування

**Олійник О.О.**



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

# **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

*Навчальний посібник*

Рівне - 2017



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

УДК 3.085:005.35 (075)  
ББК 65.9(2)27 я7  
О-53

*Рекомендовано вченою радою Національного університету  
водного господарства та природокористування.  
(Протокол № \_\_ від \_\_ \_\_\_\_\_ 2017 р.)*

**Рецензенти:**

**Гришнова О.А.**, доктор економічних наук, професор Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ;

**Мищук Г.Ю.**, доктор економічних наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

**Олійник О.О.**

**О-53 Соціальна відповідальність: Навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2016. – 222 с.**

**ISBN**

В навчальному посібнику розглянуто теоретичні положення та практичні аспекти реалізації соціальної відповідальності людини, бізнесу, інститутів громадянського суспільства та держави.

Навчальний посібник буде корисний аспірантам та студентам економічних та управлінських напрямків підготовки, науковцям, економістам та управлінцям-практикам, викладачам, працівникам органів державної влади.

**УДК 3.085:005.35 (075)**  
**ББК 65.9(2)27 я7**

**ISBN**

© Олійник О.О., 2017

© **Національний університет  
водного господарства та  
природокористування, 2017**



## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	6
ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ.....	7
1. Концепція стійкого розвитку.....	7
2. Соціальна відповідальність як система .....	10
3. Сутність та ретроспектива розвитку корпоративної соціальної відповідальності.....	14
4. Концепції соціальної відповідальності.....	26
5. Моделі соціальної відповідальності .....	29
Практичні завдання .....	33
Питання для самоперевірки.....	33
Тести для самоконтролю.....	33
ТЕМА 2. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ, ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА.....	35
1. Соціальна відповідальність людини.....	35
2. Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства .....	38
3. Соціальна відповідальність держави .....	43
Практичні завдання .....	47
Питання для самоперевірки.....	48
Тести для самоконтролю.....	48
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	50
1. Модель управління корпоративною соціальною відповідальністю .....	50
2. Нормативно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.....	54
3. Організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.....	59
4. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності.....	62
Практичні завдання .....	65
Питання для самоперевірки.....	66
Тести для самоконтролю.....	66
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ ІЗ ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ	



<b>ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b> .....	68
1. Сутність та напрями корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах .....	68
2. Механізми реалізації соціальної відповідальності у сфері праці.....	72
3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в сфері охорони праці.....	75
4. Соціальний пакет як складова корпоративної соціальної відповідальності.....	78
5. Відображення питань корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками у міжнародних стандартах.....	81
Практичні завдання .....	87
Питання для самоперевірки.....	87
Тести для самоконтролю.....	88
<b>ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b> .....	89
1. Взаємодія бізнесу із місцевою владою та громадою на засадах соціальної відповідальності.....	89
2. Складові корпоративної соціальної відповідальності перед споживачами .....	95
3. Співпраця між бізнесом та навчальними закладами.....	100
Практичні завдання .....	104
Питання для самоперевірки.....	104
Тести для самоконтролю.....	104
<b>ТЕМА 6. ЕКОЛОГІЧНА КОМПОНЕНТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b> .....	106
1. Сутність та функції екологічної відповідальності.....	106
2. Екологічна відповідальність особистості.....	110
3. Корпоративна екологічна відповідальність .....	113
4. Екологічний менеджмент.....	119
Практичні завдання .....	124
Питання для самоперевірки.....	124
Тести для самоконтролю.....	125
<b>ТЕМА 7. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b> .....	126
1. Підходи до трактування соціального партнерства .....	126
2. Сутність міжсекторного соціального партнерства.....	129
3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства	



.....	133
Практичні завдання .....	138
Питання для самоперевірки .....	140
Тести для самоконтролю .....	141
ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....	142
1. Соціальне звітування: сутність, переваги та ризики .....	142
2. Процес підготовки соціального звіту .....	146
3. Форми соціальної звітності .....	150
Практичні завдання .....	155
Питання для самоперевірки .....	155
Тести для самоконтролю .....	155
ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....	157
1. Етапи оцінювання ефективності соціальної відповідальності ..	157
2. Індекси як засіб оцінювання соціальної відповідальності .....	159
3. Методи комплексної оцінки соціальної відповідальності .....	164
4. Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах .....	167
Практичні завдання .....	176
Питання для самоперевірки .....	176
Тести для самоконтролю .....	177
ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ .....	178
1. Державне стимулювання корпоративної соціальної відповідальності .....	178
2. Роль бізнесу в просуванні соціальної відповідальності .....	183
3. Підвищення прозорості діяльності організацій як напрям розвитку соціальної відповідальності .....	189
Практичні завдання .....	193
Питання для самоперевірки .....	194
Тести для самоконтролю .....	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	196
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....	212
ДОДАТКИ .....	215



## ПЕРЕДМОВА

Соціальна відповідальність належить до низки вічно актуальних проблем, однак її розуміння значною мірою залежить від суспільних перетворень. В складних умовах політичного, демографічного, соціального розвитку України саме соціальна відповідальність повинна стати невід'ємною частиною розвитку сучасної української економіки. Адже сьогодні управління на всіх ієрархічних рівнях не може бути ефективним без формування раціональних взаємовідносин із усіма учасниками бізнес-процесів, що побудовані на взаємодії та довірі. При цьому забезпечується безконфліктність та гармонійність відносин між бізнесом та працівниками, партнерами, споживачами, органами державної влади та місцевого самоврядування, місцевою громадою у вирішенні економічних, екологічних та соціальних проблем. Все це знайшло відображення у зростанні зацікавленості науковців та практиків сучасного управління до соціальної відповідальності.

Метою вивчення дисципліни «Соціальна відповідальність» є формування у студентів фундаментальних знань теорії та практики соціальної відповідальності і відповідних професійних компетенцій.

Основними завданнями навчальної дисципліни є засвоєння студентами знань про теоретичні положення і практики взаємодії держави, бізнесу, суспільства та людини у сфері соціальної відповідальності як умови стійкого розвитку суспільства.

Посібник підготовлений на кафедрі трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування кандидатом економічних наук, старшим викладачем Олійник Оленою Олександрівною. Адреса НУВГП: 33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11

Автор висловлює щире подяку рецензентам за слушні зауваження та цінні поради.



## **ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

1. Концепція стійкого розвитку.
2. Соціальна відповідальність як система.
3. Сутність та ретроспектива розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
4. Концепції соціальної відповідальності.
5. Моделі соціальної відповідальності.

### **1. Концепція стійкого розвитку**

Основні положення сучасної концепції стійкого розвитку формувалися в процесі розвитку людства та соціально-економічних відносин і базувались на принципах забезпечення рівноважного природокористування. Існують історичні факти відносно «розробки» державних програм раціонального природокористування (Шумерсько-Аккауське царство – III тисячоліття до н.е., стародавня Месопотамія – II тисячоліття до н.е.), коли формувались перші спроби визначення понять справедливості та добробуту в системі соціально-економічних відносин стосовно землі, природи. Гармонія інтересів поколінь розглядалась як економічна основа стійкості розвитку ще в працях Конфуція (Китай, VI – V ст. до н.е.) [1].

У III ст. до н.е. висувається концепція прогресивного розвитку суспільства, пов'язана зі спробою оцінити залежність між чисельністю народонаселення та виробництвом матеріальних благ (Китай, 233 р. до н.е.). Теоретичні погляди щодо формування теорії стійкого розвитку мають витоки ще з філософських поглядів Аристотеля (IV ст. до н.е.), вони пов'язані, зокрема, з його двома концепціями вартості: вартість як витрати праці та вартість за суб'єктивними оцінками корисності товару, що використовується в економічній оцінці природних ресурсів [2, С. 17].

Передвісником сучасних підходів та ідей стійкого розвитку слід вважати українського академіка В.І. Вернадського, який майже століття тому створив вчення про ноосферу, єдність



людини і природи, їхній тісний взаємозв'язок і взаємний вплив. В.І. Вернадський значною мірою випередив свій час. Людство підійшло до розуміння його ідей значно пізніше, у другій половині ХХ століття, коли реальна дійсність, практика виробництва, розподілу і споживання виявили небезпеку і згубність подальшого слідування засадам індустріальної моделі не лише економічного, а усього суспільного розвитку [3, С. 18].

Кінець ХХ – початок ХХІ ст. ознаменовані помітною активізацією уваги міжнародних інституцій, ділового співтовариства та наукової спільноти до аналізу проблеми стійкого розвитку. Поява цієї парадигми стала відповіддю на виклики глобалізації та альтернативою концепції економічного зростання, що ґрунтується на моделі екстенсивного відтворення та є індиферентною до таких важливих складових суспільного розвитку як соціальний захист, якість продуктів та збереження навколишнього середовища.

Термін «стійкий розвиток» вперше було вжито 1987 р. у звіті Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє», в якому поняття визначалося як розвиток суспільства, що дозволяє задовольняти потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. За підсумками роботи комісії Генеральна Асамблея ООН прийняла резолюцію «Екологічна перспектива до 2000 року і далі» (1987 р.), згідно з якою стійкий розвиток визначався керівним принципом діяльності ООН, урядів, приватних та неурядових організацій.

У широкому сенсі термін «стійкий розвиток» означає збалансований, самодостатній розвиток, що покращує якість життя і підтримує ефективне відтворення навколишнього середовища. На всесвітньому саміті «Планета Земля» в Ріо-де-Жанейро (1992 р.) концепція стійкого розвитку була проголошена стратегією виживання цивілізації у ХХІ ст. Наступні саміти не тільки актуалізували потребу у розробленні практичних рекомендацій щодо реалізації даної стратегії, а й виявили необхідність у науковому аналізі та теоретичному обґрунтуванні проблеми.

Наукова розробка проблематики стійкого розвитку





розпочалася із моменту проголошення 1995 р. спільної заяви 11 вчених-економістів та екологів під назвою «Економічне зростання, екологічний потенціал та довкілля», в якій істотними характеристиками сучасного стану розвитку світового господарства, що обмежують можливості економічного зростання, було названо обмеженість ресурсної бази та екологічного потенціалу планети. Разом з тим, була проголошена ідея про необхідність формування нової парадигми суспільного розвитку, оскільки економічне зростання саме по собі не забезпечує покращення якості життя та довкілля. Подальша концептуалізація проблеми знайшла відображення у роботі Г. Дейлі «Поza зростанням. Економічна теорія стійкого розвитку». Спираючись на визначення Комісії ООН Г. Дейлі трактує *стійкий розвиток* як гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес всієї цивілізації, в ході якого одночасно оптимально вирішується комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення [4].

Історично концепція стійкого розвитку пройшла шлях від дво- (еколого-економічного) до тривимірного (соціо-еколого-економічного) вимірювання. Формування нової моделі розвитку цивілізації на засадах стійкості базується на принципах збалансованого функціонування *трьох складових*:

- *економічної* – забезпечення збалансованого з екологічними і соціальними вимогами ефективного розвитку виробництва;
- *екологічної* – відновлення та збереження стану природного середовища, що не шкодить здоров'ю людини і природним екосистемам;
- *соціальної* – поліпшення умов життєдіяльності й відтворення населення, поліпшення його генофонду, підвищення його матеріального забезпечення і якості життя.

У даній тріаді на сучасному етапі саме соціальний чинник став основоположним і провідним [2, С. 23-24]. Йому відводиться роль фундаментального підходу (за визначенням одного із провідних теоретиків корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла – теоретичного «ядра» [5, С. 268]) у побудові стратегії стійкого розвитку.



## 2. Соціальна відповідальність як система

*Соціальна відповідальність (СВ)* є системою взаємовідносин між особою (організацією) та суспільством, яка базується на вільному волевиявленні та соціальних нормах, визначається певною поведінкою, спрямованою на безпеку, розвиток та узгодження інтересів сторін відносин. У процесі формування стійкого розвитку між членами суспільства формуються відносини через певні права та обов'язки. Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку суб'єкта виконувати вимоги, що висуває йому суспільство, держава та індивіди, для забезпечення впорядкованості, стабільності соціальних відносин у різних сферах життєдіяльності [2, С. 223].

Вплив *суб'єкта соціальної відповідальності*, який діє у певних обставинах і усвідомлює наслідки своїх дій, на забезпечення стійкого розвитку є найбільш вагомим. Суб'єкт соціальної відповідальності одночасно є суб'єктом стійкого розвитку. Ним може бути людина, група людей, організація, суспільство тощо. Саме вони в процесі свого функціонування вступають у певні відносини для забезпечення задоволення своїх потреб, вони є основними споживачами різноманітних видів ресурсів, метою та засобом розвитку, відчують ступінь досягнення мети щодо створення можливостей для майбутніх поколінь.

*Об'єкт соціальної відповідальності* визначає адресність спрямування відповідальності суб'єкта за стан, вплив, взаємодію, збалансованість складових стійкого розвитку.

*Інститут соціальної відповідальності* – це інстанція, перед якою настає соціальна відповідальність, яка оцінює, контролює та регулює діяльність суб'єктів шляхом заохочення відповідальної поведінки або застосування певних санкцій у випадку порушення встановлених норм.

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Так, соціальна відповідальність включає такі *рівні* – *особистісний* (соціальна відповідальність людини, громадянина); *мікроекономічний* (корпоративна соціальна відповідальність або соціальна відповідальність бізнесу);



*мезоекономічний* (соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства); *макроекономічний* (соціальна відповідальність держави) та *мегаекономічний* (соціальна відповідальність міжнародних, всесвітніх організацій) (рис. 1.1).

Таким чином, сутність соціальної відповідальності полягає в такому: це – відповідальність суб'єкта громадянського суспільства (держави, владних структур, підприємств, інституцій, громадян) за інтегровану суспільну корисність їхньої діяльності. Тобто соціально відповідальною є діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству [6, С. 20].

Соціальна відповідальність характеризується наявністю таких ознак:

- це соціальне явище, наділене конкретно-історичним змістом;

- це свідоме здійснення обов'язку особи перед суспільством;
- його виконання є велінням совісті суб'єкта;
- невиконання обов'язку передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи суспільством (суспільною групою, окремими членами суспільства);

- містить ініціативний характер, надає перевагу або суспільному суб'єкту, або ж індивідуальному суб'єкту, котрий, ймовірно, трактується як представник суспільства чи соціальної групи;

- надає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними тощо устремліннями, з іншого;

- поведінка людей в контексті соціальної відповідальності визначається, здебільшого, їхніми очікуваннями щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально визначених атрибутів конкретних соціальних груп [7, С. 9-10].

Соціальна відповідальність, як складне явище, характеризується низкою аспектів:

- є атрибутом, властивістю суб'єкта і проявляється в його готовності та здатності передбачати і відповідати за наслідки своєї діяльності (або бездіяльності);



Рівні соціальної відповідальності	Суб'єкти соціальної відповідальності	Види соціальної відповідальності	Форми вияву соціальної відповідальності
Особистісний	Людина – громадянин, сім'янин, працівник	моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"><li>Відповідальний сім'янин</li><li>Відповідальний працівник</li><li>Відповідальний та законослухняний громадянин</li><li>Відповідальний учасник соціальних груп</li><li>Відповідальний споживач</li><li>Відповідальний мешканець планети Земля та ін.</li></ul>
Мікроекономічний (корпоративний)	Підприємство, організація, трудовий колектив	моральна, юридична, економічна, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"><li>Відповідальний виробник</li><li>Відповідальний роботодавець</li><li>Відповідальний учасник соціальних відносин</li><li>Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою</li><li>Відповідальний діловий партнер та ін.</li></ul>
Мезоекономічний (інституційний)	Інститути громадянського суспільства	моральна, юридична, економічна, політична, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"><li>Координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства</li><li>Відповідальні учасники соціальних відносин</li><li>Координатори суспільного діалогу</li><li>Посередники між владою і громадянським суспільством</li><li>Контролери дотримання режиму законності</li><li>Захисники інтересів соціальних груп та ін.</li></ul>
Макроекономічний (національний, державний)	Держава, уряд, Верховна Рада, Президент	моральна, юридична, економічна, політична, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"><li>Гарант законності та дотримання прав людини</li><li>Відповідальний законодавець</li><li>Гарант прозорих економічних і політичних відносин</li><li>Гарант безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку</li><li>Відповідальний соціальний партнер</li><li>Відповідальний роботодавець</li><li>Відповідальний виробник</li><li>Відповідальний чиновник та ін.</li></ul>
Метаекономічний (глобальний, міжнародний)	Міжнародні, всевітні організації, ТНК	моральна, юридична, політична, економічна, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"><li>Відповідальні розробники міжнародних норм</li><li>Відповідальні учасники економічних, політичних і соціальних відносин</li><li>Відповідальні роботодавці, Відповідальні виробники</li><li>Координатори гармонізації міждержавних відносин</li><li>Координатори суспільного діалогу на міжнародному рівні</li><li>Посередники між транснаціональним бізнесом і громадянським суспільством</li><li>Контролери дотримання режиму законності та ін.</li></ul>

Рис. 1.1. Система соціальної відповідальності [8, С. 11]



- є не тільки обмежувальним фактором поведінки людини, але й твірним компонентом її діяльності в усіх сферах взаємодії всередині соціуму;

- нерозривно пов'язана з діяльністю і проявляється в ній [9, С. 15].

Соціально відповідальні дії будь-якого суб'єкта можна поділити на три частини, що відповідають певним *ступеням розвитку соціальної відповідальності*:

1) ті, що обумовлені й є реакцією на законодавчо встановлені норми та правила – *базовий ступінь*;

2) ті, що є результатом раціонального вибору суб'єкта заради моральних і економічних зисків, які супроводжують соціальну відповідальність – *розширений ступінь*;

3) ті, що мають характер добровільних свідомих зобов'язань – *вищий ступінь*.

Перша група є обов'язковою для всіх у правовій державі. В цивілізованих країнах не можна порушувати законодавчо встановлені норми та правила. Це базовий ступінь соціальної відповідальності. Але друга і третя група – виконання свідомо прийнятих добровільних зобов'язань, спрямованих на соціальний, економічний та екологічний розвиток, і показує справжню міру та ступінь соціальної відповідальності суб'єкта.

З такої позиції у соціальній відповідальності суб'єкта можна виділити ступені та складові, зображені на рис. 1.2.

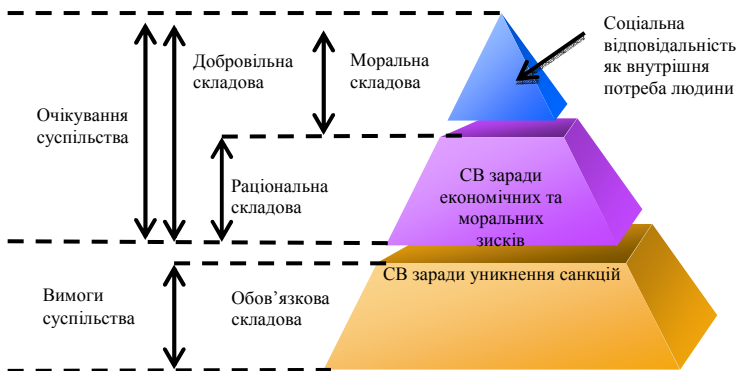


Рис. 1.2. Ступені та складові соціальної відповідальності [8]



Дотримання суб'єктами громадянського суспільства встановлених правил, закріплених в межах національного законодавства, слід вважати *базовим ступенем* соціальної відповідальності. Такими мають бути *всі* суб'єкти – громадяни, підприємства, інституції, уряд. Це не лише громадський обов'язок людини, а безумовна вимога, виконання якої мають контролювати і забезпечувати державні органи. Якщо держава не забезпечує виконання законів, то тут вже мова має йти про соціальну відповідальність держави. Ця складова соціальної відповідальності є обов'язковою.

Турбота суб'єкта про своїх стейкхолдерів (тих, на кого впливають результати його діяльності) – інших людей, громади та навколишнє середовище – понад встановлені законами норми свідчить про *розширений ступінь* соціальної відповідальності. У таких випадках (особливо стосовно підприємств і організацій) є сенс оцінювати її динаміку, проводити рейтинги, виявляти кращих. Система соціальної відповідальності має працювати так, щоб суб'єкти отримували моральні і економічні зиски від соціально відповідальних дій. Тому ця складова соціальної відповідальності є раціональною.

Розуміння ж соціальної відповідальності як використання лише таких способів досягнення особистих чи корпоративних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству має стати *вищим орієнтиром* соціальної відповідальності в контексті місії не просто здобути позитивний імідж, а змінити своєю діяльністю життя суспільства на краще. Такі дії не розраховані ні на які зиски, вони самі вже є задоволенням високих духовних потреб людини.

### **3. Сутність та ретроспектива розвитку корпоративної соціальної відповідальності**

В сучасних наукових та ділових колах соціальна відповідальність найчастіше ототожнюється з концепцією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). За період існування цього поняття було запропоновано багато його визначень, від тих, які окреслюються соціальну відповідальність



як реагування підприємства на соціальні проблеми, до визначень, які враховуються лише ініціативні зобов'язання у сфері соціального захисту працівників і суспільства.

Згідно Міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», **соціальна відповідальність** – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;
- відповідає діючому законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується у її взаєминах з різними групами стейкхолдерів [10].

*Суб'єкт корпоративної соціальної відповідальності* представлений бізнесменами і компаніями, якими вони володіють і на яких працюють, тобто бізнесом. До них відносяться: підприємці-власники, бізнес-менеджери, власники компаній різних форм власності, менеджери-співвласники. Отже, до суб'єктів корпоративної соціальної відповідальності відносяться як представники бізнесу, так і сам бізнес, тобто компанія, яка потенційно здатна набути конкурентних переваг, демонструючи соціально відповідальну поведінку [11, С. 63-64].

Соціальна відповідальність проявляється, насамперед, у здатності суб'єктів у процесі їхньої діяльності взаємоузгоджувати свої дії та інтереси. При цьому можна виокремити рефлексивний, практичний та партисипативний атрибути цієї властивості. Перший виявляється у її внутрішній детермінованості: відповідальність неможлива без свободи волі суб'єкта, його вільного вибору, внутрішньої готовності до відповідальних дій. Практичний атрибут втілений у тому, що соціальна відповідальність нерозривно пов'язана з діяльністю суб'єкта. Партисипативний атрибут передбачає не лише пов'язаність дій суб'єктів, а й їхню готовність до співробітництва, взаємності [12, С. 91].

*У якості об'єкта корпоративної соціальної відповідальності*



слід розглядати різноманітні соціальні спільноти, структури і процеси, на які спрямовуються соціально відповідальні дії з боку бізнесу, а саме інститутів, що його уособлюють [11, С. 64].

На сьогодні науковцями розмежовано основні поняття соціальної відповідальності. Проте в ході досліджень виокремлюються нові напрямки, одним з яких є теорія стейкхолдерів. Ця теорія дозволяє виділити ще одну активну сторону соціальної відповідальності, яка персоніфікується в цілій групі учасників – стейкхолдерів. **Стейкхолдери** – це будь-яка особа або група осіб, які можуть вплинути або впливають на досягнення цілей організації [13, С. 46]. Дане визначення було сформульоване у 1984 році Р. Фріменом і з того часу стало визначальним та започаткувало теорію стейкхолдерів.

Стейкхолдери – достатньо широке коло осіб, що мають відношення до організації, основними з яких є:

- інвестори, що вкладають в організацію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;
- кредитори, котрі тимчасово надають позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери організації, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління;
- працівники організації, зацікавлені в отриманні інформації про її здатність своєчасно виплачувати заробітну плату та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;
- споживачі (клієнти), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової репутабельності організації;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішної господарської діяльності залежить добробут економічної інфраструктури регіону [14, С. 68].

КСВ містить в собі зовнішню та внутрішню складову. До *внутрішньої соціальної відповідальності* відноситься ділова практика щодо власного персоналу, тобто все, що стосується





використання та розвитку персоналу (табл. 1.1).

*Зовнішній напрям соціальної відповідальності бізнесу* не так чітко окреслений, як внутрішній. До даної сфери відносяться всі елементи відповідальності, що поширюються на зовнішнє для організації середовище (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові внутрішньої та зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності [15]

Складові зовнішньої соціальної відповідальності	Складові внутрішньої соціальної відповідальності
1) добросовісна ділова практика; 2) інформаційна відкритість; 3) посилена відповідальність перед клієнтами за надані продукти та послуги шляхом їх приведення до найвищих стандартів якості; 4) запровадження соціально значимих продуктів та послуг; 5) просвітницька діяльність, взаємодія з місцевою громадою та владою; 6) охорона довкілля; 7) економне споживання природних та енергоресурсів; 8) повторне використання та утилізація відходів; 9) організація екологічно безпечних транспортних перевезень; 10) акції по озелененню та прибиранню територій; 11) відповідальність у рекламно-маркетинговому просуванні своїх продуктів та послуг; 12) благодійність, довгострокові соціальні інвестиції.	1) турбота про соціальну захищеність працівників; 2) професійний розвиток та навчання працівників; 3) безпека та гігієна праці; 4) мотиваційні схеми оплати; 5) створення умов відпочинку та дозвілля; 6) підтримка внутрішніх комунікацій; 7) участь працівників в прийнятті управлінських рішень; 8) допомога працівникам у кризових ситуаціях; 9) залучення та утримання працівників.

*Принципи соціальної відповідальності* – це сукупність правил, норм, настанов до процесу становлення та управління соціальною відповідальністю. Основні принципи соціальної відповідальності наведені у Міжнародному стандарті ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [10]. До їх складу належать:

1) *дотримання норм (правових та міжнародних) і прав людини* – неухильне дотримання чинного законодавства, прав і свобод будь-якої людини, повага до її гідності; постійне



вдосконалення діяльності та взаємодії з урахуванням досягнень української та міжнародної практики управління в сфері стійкого розвитку та у відповідності до прийнятих міжнародних стандартів;

2) *добровільність* – добровільне прийняття на себе зобов'язань у сфері дотримання принципів соціально відповідальної поведінки;

3) *постійність* – соціально відповідальна поведінка є постійною характеристикою діяльності суб'єктів;

4) *прозорість* – відкритість по відношенню до власної діяльності, надання достовірної інформації в доступній і повній мірі;

5) *підзвітність* – готовність звітувати щодо впливу своєї діяльності на результати діяльності суб'єкта господарювання, зацікавлені сторони, суспільство;

6) *діалог із зацікавленими сторонами* – надання інформації та роз'яснення рішень, намірів та пріоритетів в сфері соціальної відповідальності, при цьому діалог зі стейкхолдерами відбувається на засадах повної інформаційної відкритості;

7) *етична поведінка* – поведінка повинна ґрунтуватися на принципах і правилах, що базуються на цілісності, чесності, рівності, розумному керівництві, добропорядності. Із цих етичних принципів випливає турбота про оточуюче середовище, а також зобов'язання задовольняти потреби зацікавлених сторін.

Практична реалізація КСВ здійснюється на основі наведених загальних принципів і специфічних, до яких відносяться такі:

- патріотизм;
- гуманізм;
- духовність;
- інтеграція зусиль бізнесу, держави і громадянського суспільства, баланс їхніх інтересів і взаємна відповідальність щодо стану та перспектив стійкого розвитку;
- новаторство, різноманітність форм і методів реалізації [16].

Будь-яке рішення в організації повинно прийматися з урахуванням економічного, соціального та екологічного ефекту не тільки безпосередньо для організації, але й для суспільства в цілому. При цьому важливо відмітити, що організація, яка



наслідують принципи соціальної відповідальності, з одного боку повинна дотримуватись всіх законодавчо-передбачених зобов'язань і правил, а з іншого – приймати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі. Так, до мінімально законодавчо закріплених прав і обов'язків належать:

- виробництво якісних і безпечних товарів та послуг;
- повна сплата всіх податків;
- виплата регулярної заробітної плати своїм працівникам і відрахувань на їх соціальне забезпечення;
- дотримання вимог антимонопольного законодавства;
- дотримання законодавчих норм в сфері охорони навколишнього середовища і вимог держави до екологічності виробництва;
- забезпечення безпеки, охорони праці своїх працівників, дотримання норм трудового права;
- дотримання загальних прав людини, наданих Конституцією України.

Добровільні зобов'язання організацій, що перевищують законодавчо-встановлені норми, поділяються на три групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Добровільні соціально відповідальні зобов'язання організацій  
[11, С. 56-58]

Група зобов'язань	Зобов'язання
1	2
Економіка	- розробляти і послідовно дотримуватись корпоративних кодексів або інших документів власної ділової етики; - розвивати якість, споживчі властивості, а також соціальну значимість власної продукції і послуг; - підтримувати добросовісну ділову практику, встановлюючи надійні відносини з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами, при цьому надаючи перевагу тим організаціям, які відповідають вимогам соціальної відповідальності; - сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, створюючи власні технологічні ланцюжки, а також брати участь у відповідних галузевих і міжгалузевих програмах.



1	2
Екологія	<ul style="list-style-type: none"><li>- здійснювати заходи, спрямовані на економію використання енергії, водних та інших природних ресурсів;</li><li>- організовувати переробку відходів виробництва та очищення стічних вод;</li><li>- постійно вдосконалювати та впроваджувати безвідходні технології виробництва;</li><li>- скорочувати викиди шкідливих речовин в атмосферу;</li><li>- організовувати раціональне землекористання та підтримувати природне середовище проживання, в тому числі рекреативні зони та заповідники.</li></ul>
Соціальна політика	<ul style="list-style-type: none"><li>- реалізувати свої внутрішні та зовнішні соціальні програми;</li><li>- розвивати персонал шляхом професійної підготовки кадрів;</li><li>- здійснювати спонсорську та благодійну діяльність на територіях присутності, підтримуючи тим самим соціальне благополуччя, безпеку і стабільність;</li><li>- приймати участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, направлених на вирішення гострих загальнонаціональних проблем;</li><li>- здійснювати підтримку культури, спорту, освіти та охорони здоров'я;</li><li>- бути активним учасником соціального діалогу, регулярно проводити громадські слухання зі стейкхолдерами;</li><li>- підвищувати відкритість і прозорість своєї діяльності через системи регулярної соціальної звітності.</li></ul>

Сутність КСВ розкривається через її основні складові (рис. 1.3), які охоплюють конструктивні погляди на розуміння сутності цього феномену, і об'єднуються спільним підходом щодо забезпечення інтегрованої суспільної корисності бізнесу.

На рівні організації соціальна відповідальність має різні ступені розвитку. Дотримання бізнесом встановлених правил, закріплених в межах національного законодавства, слід вважати *базовим ступенем* соціальної відповідальності. Такими мають бути всі організації. Це не лише громадський обов'язок підприємця, а безумовна вимога, виконання якої повинні контролювати і забезпечувати державні органи. Турбота організації про своїх працівників, споживачів, територіальну громаду й довкілля понад встановлені законами норми свідчить про *розширений ступінь* соціальної відповідальності. У таких випадках є сенс оцінювати її динаміку, проводити рейтинги,



виявляти кращих. Розуміння ж КСВ як використання лише таких способів отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству має стати *вищим орієнтиром* соціальної відповідальності в контексті мети не просто здобути позитивний імідж, а покращити своєю діяльністю життя суспільства [17, С. 42].

Корпоративна соціальна відповідальність	<i>Відповідальний виробник</i>
	Організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідацію шкідливих відходів, запобігає їх викидам.
	<i>Відповідальний роботодавець</i>
	Організація діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови та безпеку праці.
	<i>Відповідальний учасник соціальних відносин</i>
	Організація бере участь у підтриманні добробуту суспільства, що найчастіше виявляється у благодійності стосовно сиріт, інвалідів та інших соціально вразливих груп населення, підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону.
	<i>Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою</i>
Організація сумлінно сплачує податки та внески на соціальне страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, конкуренції.	
<i>Відповідальний діловий партнер</i>	
Організація формує свої відносини з партнерами на принципах додержання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники Організації відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не лицемірна, а щира, репутація стабільна.	

Соціально відповідальний бізнес — діяльність, в якій використовуються лише такі способи одержання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству

Рис. 1.3. Сутність і складові корпоративної соціальної відповідальності [6]

Досліджуючи історію розвитку КСВ науковці приходять до висновку, що подібні ідеї були притаманні бізнесменам ще у



часи Стародавнього Єгипту, Греції, Римської імперії, Середніх віків. Різні історичні джерела вказують на те, що вже тоді існували виробники, які відчували свою відповідальність перед суспільством: сумлінно сплачували податки, виробляли якісну продукцію, не ошукували споживачів і працівників. У стародавні часи заможні торговці і ремісники жертвували значні кошти на допомогу бідним, сиротам, на будівництво різних соціальних споруд. З бурхливим розвитком економіки, появою зрілого класу підприємців і бізнесменів поступово відбувається розуміння необхідності впровадження принципів соціальної відповідальності в управління та поступовий перехід до положень даної концепції [18].

Теоретичне підґрунтя концепції соціальної відповідальності бізнесу було закладене ще у XVIII ст., коли відбувалися індустріальні революції та формувалося сучасне уявлення про підприємництво. Власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження природи та причин багатства народів» наголошує на тому, що бажання та потреби суспільства можуть бути досягнуті шляхом вільної взаємодії індивідів та організацій на ринку. В той час практика соціальної відповідальності обмежувалась виключно моральними переконаннями власників підприємств [19].

Активний процес зародження різноманітних моделей соціальної відповідальності та її імплементації у світову бізнес-практику припадає на кінець XIX – початок XX ст. Це пов'язане з низкою причин, серед яких можна виокремити:

- загострення соціально-трудова відносин, які формувалися виключно на користь роботодавців;
- злам соціальних, культурних, моральних засад, традицій та звичаїв, які протягом багатьох століть були основою розвитку суспільства;
- необхідність виправдання діяльності великого бізнес в очах громадськості.

Реакцією на гостру кризу у взаємовідносинах бізнесу і суспільства, що трапилась у кінці XIX – на початку XX ст.,



стала поява концепції служіння бізнесу суспільству, первісними формами впровадження якої були доброчинність і меценатство. Одним із творців і перших активних прибічників цієї концепції був Ендрю Карнегі, який свої переконання, викладені в праці «Євангелія багатства», підтверджував активною доброчинною діяльністю.

Однією з перших спроб комплексної реалізації принципів соціальної відповідальності стала соціальна програма Генрі Форда, яку він провадив у США в 1914-1920 рр. Основним пунктом програми було встановлення найвищої на той час оплати праці промислових робітників за додержання ними певних умов, а також будівництво малих підприємств у сільській місцевості. Такі заходи Г. Форда дали блискучі економічні результати, ставши класичним прикладом економічної ефективності соціально відповідальних дій підприємця [11].

У 1905 р. в США зароджується рух «Ротарі», прибічники якого вважали, що матеріально забезпечені люди повинні сприяти покращанню соціальної ситуації не лише у професійній сфері, а й всередині територіальної громади, в якій вони функціонують. Однак, через Велику Депресію 30-х років, подальшого розвитку концепція соціальної відповідальності набула лише у 50-ті роки ХХ століття, зайнявши центральне місце у дискусії про відносини бізнесу та суспільства.

Вважається, що засновником концепції КСВ є Г. Боуен, який у 1953 році опублікував свою монографію під назвою «Соціальна відповідальність бізнесу». Він писав: «Соціальна відповідальність бізнесу – це реалізація такої політики, прийняття таких рішень або слідування такій лінії поведінки, котрі були б бажаними для цілей і цінностей суспільства». Ідеї даної концепції також описував у своїх роботах відомий вчений в сфері менеджменту П. Друкер. Серед його відомих робіт у даній сфері виділяють наступні: «Майбутнє індустріальної людини» (1942 р.), «Концепція корпорації» (1946 р.), «Практика менеджменту» (1954 р.), «Менеджмент: задачі, відповідальність і практика» (1974 р.). Саме після публікації робіт Г. Боуена і П. Друкера у західній науці почалася активна розробка сучасної



теорії корпоративної соціально відповідального. У 60-80 рр. ХХ ст. вийшли десятки наукових робіт, в яких розроблялись теоретичні питання, узагальнювався досвід соціально відповідальних організацій, досліджувалися національні і регіональні моделі. Так, К. Девіс, один з вчених-дослідників даного поняття, у 1967 році писав: «Ті, хто не бере на себе відповідальність, адекватну їх владі, в результаті втрачають цю владу». Ще один вчений, Дж. МакГурі, стверджував, що організація повинна залучатися до політики, добробуту соціуму, освіти, щастя своїх працівників і взагалі до всього оточуючого її соціуму. Бізнес повинен поводитися законно і справедливо, як повинен поводитися кожен законослухняний громадянин. Організація не є відповідальною за рішення всіх існуючих проблем, але є відповідальною за вирішення тих проблем, котрі сама породжує та котрі пов'язані з її діяльністю і зачіпають її інтереси.

Аналіз еволюції суспільної думки щодо розуміння природи і змістових характеристик соціальної відповідальності дає підстави стверджувати, що своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності КСВ, заснованої на визнанні визначальної ролі суспільного договору, є модель А. Керролла. Наприкінці 1970-х рр. науковець запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації [20].

Широка дискусія навколо корпоративної соціальної відповідальності розгорнулася у 70-х роках ХХ століття, після публікації в газеті «Нью-Йорк Таймс» М. Фрідманом статті «Соціальна відповідальність бізнесу полягає у зростанні його прибутків». В ній КСВ була визнана «принципово шкідливою доктриною», оскільки, на думку М. Фрідмана, «бізнес є бізнес» і відповідальність організації стосується лише доходів, що мають отримувати акціонери.

Активні дебати про корпоративну соціальну відповідальність розпочалися у 70-80-х роках минулого століття, коли громадськість почала дізнаватися про приховані негативні наслідки діяльності бізнесу: міста-привиди, що загинули разом





із підприємствами; катастрофи, спричинені діяльністю виробничих підприємств; річки, в яких не можна купатися; втрачене здоров'я на виробництвах без подальшого соціального захисту. Із розголосу подібних проблем розпочалася дискусія про роль бізнесу в суспільстві, про КСВ.

Але широкого поширення ідея корпоративної соціальної відповідальності набула відносно недавно, у середині 90-х рр. XX століття. Тоді в суспільстві достатньо сильно проявилися антикорпоративні настрої – як реакція на рішення компанії Shell UK затопити в Північному морі нафтову вежу «Brent Spar», на опубліковані в ряді авторитетних видань матеріали про неетичні бізнес-підходи (наприклад, використанні дитячої праці), що практикуються в країнах «третього світу» деякими відомими корпораціями (зокрема, Nike). Саме тоді організації почали активно вдаватися до корпоративної соціальної відповідальності з метою створення іміджу соціально відповідальних і тим самим завоювати прихильність споживачів.

Для того, щоб об'єднати зусилля підприємців із діяльністю профспілок, громадських організацій, державних органів та скерувати їх на підтримку та застосування принципів соціальної відповідальності, у 1999 р. було підписано *Глобальний договір ООН*. Він являє собою волонтерську ініціативу та покликаний об'єднати соціально відповідальні організації для обміну досвідом щодо реалізації відповідних проектів та програм.

Глобальний договір пропонує організаціям забезпечити – в межах своєї сфери впливу – дотримання, підтримку та впровадження основних цінностей у сфері прав людини, трудових норм, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією [21].

### **Права людини.**

Принцип 1. Ділові кола повинні поважати та дотримуватись підходу щодо захисту міжнародно-визнаних прав людини.

Принцип 2. Ділові кола не повинні брати участь у порушенні прав людини.

### **Трудові відносини.**

Принцип 3. Ділові кола повинні підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір.



Принцип 4. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової праці.

Принцип 5. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип 6. Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності.

#### **Навколишнє середовище.**

Принцип 7. Ділові кола повинні підтримувати обережний підхід до екологічних завдань.

Принцип 8. Ділові кола повинні реалізовувати ініціативи щодо підтримки посилення екологічної відповідальності.

Принцип 9. Ділові кола повинні заохочувати розробку та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

#### **Боротьба з корупцією.**

Принцип 10. Ділові кола повинні боротися проти усіх видів корупції, включаючи здриництво та хабарництво.

Будучи найбільшою у світі глобальною ініціативою відповідальної громадянської позиції організацій, до якої приєдналися тисячі учасників із понад 100 країн світу, Глобальний договір має своїм першочерговим завданням демонстрацію і забезпечення соціальної легітимності бізнесу. Своїм приєднанням до Глобального договору організація заявляє про переконання, що соціально відповідальна ділова практика сприяє формуванню стійкого, справедливого, гармонійного суспільства [22, С. 25].

## **4. Концепції соціальної відповідальності**

Відповідно до найпоширенішої класифікації теорій корпоративної соціальної відповідальності головним критерієм поділу виступає рівень сприйняття власниками та керівниками ідеї соціальної відповідальності організації. При цьому можна виділити три основні інтерпретації корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.3).



Таблиця 1.3

Основні інтерпретації концепції корпоративної соціальної відповідальності [23, С. 17-19]

Теорія	Характеристика
Теорія «розумного егоїзму»	Соціальна відповідальність бізнесу — це просто «хороший бізнес», оскільки він скорочує довгострокові втрати прибутку. Витрати на соціальні і добродійні програми скорочують поточний прибуток, але в довгостроковій перспективі створюють сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкий прибуток. Філантропічні і спонсорські програми сприяють узаконеному зниженню бази оподаткування і дають хороший «ефект публічності». Саме у цьому полягає основний мотив КСВ.
Теорія «корпоративного альтруїзму»	Основна ідея полягає в тому, що бізнес повинен піклуватися не лише про зростання прибутку, але і робити максимально доступним вклад у вирішення суспільних проблем, підвищення якості життя населення, а також збереження довкілля. Авторство цієї теорії належить Комітету з економічного розвитку США: «корпорації зобов'язані вносити значний внесок в поліпшення якості життя американців». Організації не можуть самоусуватися від соціальних проблем, оскільки вони є відкритими системами, активно беручи участь в лобюванні законів і інших рішень, спонсоруючи різні політичні партії та інші суспільні об'єднання.
Класичний підхід	Єдина відповідальність бізнесу — збільшення прибутку для своїх акціонерів. Ця точка зору була висловлена Нобелівським лауреатом з економіки М. Фрідманом в 1971 р. в статті «Соціальна відповідальність бізнесу – робити гроші». Основним недоліком класичного підходу вважається обмеженість у часі. Якщо організація в короткостроковому періоді несе додаткові витрати, то в довгостроковому – виграє від поліпшення корпоративного іміджу, розвитку відносин з місцевим співтовариством. М. Фрідман відзначав: «Боротьба з бідністю – функція не приватного бізнесу. Це справа держави. Наша справа – заробляти гроші для акціонерів і клієнтів в межах закону. Інших обов'язків у нас немає. Ми платимо податки і більше нічого не винні нікому, окрім Бога і совісті». Менеджери, які ставлять цілі інші, ніж максимізація прибутку, привласнюють собі роль необраних політиків. Не маючи легітимного права і достатньої компетентності, менеджери намагаються вирішити питання і визначити шляхи розвитку суспільства, а цими справами повинні займатися політики.

Надзвичайно цікавим у контексті об'єднання існуючих теорій є підхід, висловлений А. Кероллом, який запропонував трактувати КСВ як своєрідну «піраміду» (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла [24]

В основі «піраміди» А. Керолла лежить *економічна відповідальність*, оскільки історично організації створювалися як виробники товарів та послуг, що дозволяло забезпечувати потреби членів суспільства, та, відповідно, отримувати прибуток. *Правова відповідальність* передбачає необхідність дотримуватися існуючих законів, підпорядковуючи свою економічну діяльність існуючим законодавчим нормам. *Етична відповідальність* вимагає від організацій діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормами (подекуди перевищують їх), але базуються на існуючих нормах моралі зацікавлених сторін. *Дискреційна (філантропічна) відповідальність* передбачає, що організація буде добровільно відповідати на очікування суспільства та направляти свою діяльність на підтримку та розвиток соціальних програм, виступаючи при цьому у ролі «корпоративного громадянина».

Принципово важливою є підпорядкованість рівнів: етичний бізнес, наприклад, це не бізнес, що опікується благодійністю в тій чи іншій формі, а бізнес, стандартні трансакції якого відповідають не тільки економічним і правовим, але й етичним критеріям. Узагальнена характеристика розглянутих концепцій КСВ наведена в додатку А.

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 вони (партнери) можуть і мають зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, стійкий розвиток особистості, громади, регіону, країни [25].

## 5. Моделі соціальної відповідальності

У світовій практиці склалися декілька моделей корпоративної—соціальної відповідальності, кожна з яких відтворює суспільно-економічний уклад відповідних країн. Кожна країна має свої особливості щодо застосування принципів та моделей КСВ. На сьогоднішній день виділяють три найбільш популярні моделі корпоративної соціальної відповідальності: *американська, європейська, японська* [26].

Теоретичне обґрунтування і практика корпоративної соціальної відповідальності історично розпочиналися в США з середини минулого століття, тож американська модель корпоративної соціальної відповідальності сформувалася першою. Для *американської моделі* характерно те, що через природу американського підприємництва, яке ґрунтується на максимальній свободі суб'єктів господарювання, багато сфер суспільства залишається до сьогодні саморегульованими.

В американській моделі навіть на сьогоднішньому етапі переважає філантропічний підхід, що передбачає розподіл частини прибутку організації для інвестування її суспільно-



корисних ініціатив. Подібного роду добродійна діяльність часто не пов'язується з основною діяльністю і легко може бути скорочена залежно від економічної ситуації і корпоративної політики.

У сучасних економічних умовах американська модель корпоративної соціальної відповідальності використовується найширше. Цьому факту є принаймні два пояснення. По-перше, вона досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними. Важливим є і те, що з погляду інвестора, участь організації в добродійній діяльності характеризує її як соціально стійку і, значить, за інших рівних умов, привабливішу для зовнішніх вкладень. По-друге, саме ця модель у разі грамотного її втілення, знаходить найбільш жвавий відгук з боку населення, громадських об'єднань і власного персоналу, оскільки дозволяє цим групам сприймати організацію як таку, що піклується про потреби мешканців міста, району або регіону.

Відповідно до *європейської моделі* КСВ, соціально відповідальна діяльність пов'язана з досягненням бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості організації. Практично всі ініціативи, що нею фінансуються, повинні безпосередньо стосуватися підвищення прибутку.

Найбільш популярними об'єктами інвестицій в межах цієї моделі є:

- розвиток персоналу організації;
- внесок в розвиток муніципальних утворень, де розташовані виробничі потужності;
- природоохоронна діяльність;
- розвиток науки, освіти і технологій;
- добродійні внески за участю працівників організації;
- програми приведення діяльності організації відповідно до міжнародних стандартів.

Соціальна відповідальність організацій в Японії підтримується культурними традиціями країни. *Азійська модель* корпоративної соціальної відповідальності передбачає соціальну згуртованість на рівні організації і ділову згуртованість на рівні



індустріальної групи. Для азійської моделі характерною є активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні бізнесу. Управління бізнесом, з японської точки зору, не може обмежуватися тільки організаційним розвитком і отриманням прибутку. Воно має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому.

Для зазначеної моделі характерним є сприйняття організації як «виробничої сім'ї». Працівник вважається членом такої сім'ї, а значить, його відповідальність і права, виходять далеко за рамки звичайних трудових обов'язків. У свою чергу, організація підтримує його на всьому життєвому шляху: допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує вихідну допомогу і корпоративні пенсії. Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азійської моделі виявляються в специфічних інститутах «довічного найму», «принципі старшинства» при оплаті праці і просуванні по службі. Ці механізми не закріплені законодавчо, але практично є соціальним імперативом, що реалізовується в більшості великих організацій.

Порівняльна характеристика моделей КСВ наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей корпоративної соціальної відповідальності [27]

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Азійська (японська) модель
1	2	3	4
Специфіка КСВ	Тяжіє 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 напряму	Обмежується цінностями та стратегією «виробничої сім'я» – всі працівники



продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	На законодавчому рівні не передбачається. Регулюється внутрішніми корпоративними директивами
Цільовий орієнтир	КСВ – вибір організації, пов'язаний з її репутацією	КСВ – добровільний вибір організації робити більше, ніж встановлено	КСВ – реалізація завдань та цілей в межах інституту «довічного найму»
Зв'язок організації з її 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 організації	Тісний зв'язок, організація підтримує своїх працівників на всьому їх життєвому шляху
Роль держави в регулюванні процесів КСВ	Практично відсутня, передбачає, що організації 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 всіх зацікавлених сторін	Рівне ставлення до всіх, але найбільша увага приділяється «виробничій сім'ї»

Слід зауважити, що кожна з розглянутих моделей дуже рідко існує в «чистому» вигляді, але деякі риси можуть повторюватися або ж переплітатися одна в одній. У країнах з перехідною економікою, до яких належать Україна та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалась





стійка модель КСВ, але вже можна говорити про своєрідну систему, яка поєднує риси американської, європейської та азійської моделей [28].

### **Практичні завдання**

1. Сформууйте власну думку щодо проблеми належної ролі бізнесу в суспільстві України. Обґрунтуйте аргументи «за» та «проти» корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах на основі концепцій «корпоративного егоїзму», «корпоративного альтруїзму» та «розумного егоїзму».
2. Структуруйте соціально відповідальні дії організації (бази практики студента). Класифікуйте їх на внутрішні та зовнішні. Визначте модель корпоративної соціальної відповідальності, якої дотримується організація. Обґрунтуйте свій вибір.

### **Питання для самоперевірки**

1. Назвіть та проаналізуйте основні причини виникнення концепції стійкого розвитку.
2. Розкрийте сутність поняття «соціальна відповідальність». Чому виникла потреба в її виникненні?
3. Охарактеризуйте сутність зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності.
4. Назвіть напрями формування внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності.
5. Які існують рівні соціальної відповідальності?
6. Назвіть та проаналізуйте ступені соціальної відповідальності організації.
7. Які переваги отримує організація внаслідок впровадження соціальної відповідальності?
8. Назвіть основні ознаки моделей КСВ.

### **Тести для самоконтролю**

1. Один з творців і перших активних прибічників концепції соціальної відповідальності, автор роботи «Євангелія



багатства»:

- А) Г. Форд;
- Б) Г. Боуен;
- В) Е. Карнегі;
- Г) М. Фрідман.

2. Рік підписання Глобального Договору ООН:

- А) 1992 р.;
- Б) 1999 р.;
- В) 1995 р.;
- Г) 2002 р.

3. Інтерпретація «Класичного підходу» концепції корпоративної соціальної відповідальності:

А) соціальна відповідальність бізнесу – це просто «хороший бізнес», оскільки він скорочує довгострокові втрати прибутку;

Б) бізнес повинен піклуватися не лише про зростання прибутку, але і робити максимально доступним вклад у вирішення суспільних проблем;

В) соціальна відповідальність бізнесу полягає у здійсненні різноманітних філантропічних заходів;

Г) єдина відповідальність бізнесу – збільшення прибутку для своїх акціонерів.

4. Ступінь соціальної відповідальності організації, який характеризується турботою про працівників, споживачів, територіальну громаду і довкілля понад встановлені законами норми:

- А) вищий орієнтир;
- Б) розширений ступінь;
- В) базовий ступінь;
- Г) дискреційний ступінь.

5. До мінімально законодавчо закріплених прав і обов'язків організації належить:

А) забезпечення безпеки, охорони праці своїх працівників;

Б) скорочення викидів шкідливих речовин в атмосферу;

В) розвиток якості та споживчих властивостей продукції та послуг;

Г) розвиток персоналу шляхом професійної підготовки кадрів.



## **ТЕМА 2. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ, ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА**

1. Соціальна відповідальність людини.
2. Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства.
3. Соціальна відповідальність держави.

### **1. Соціальна відповідальність людини**

Проблема соціальної відповідальності на сучасному етапі розвитку українського суспільства набуває особливої актуальності. Стихійні ринкові перетворення, політична та соціально-економічна нестабільність, поширення соціальних ризиків та їх негативних наслідків зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до регулювання соціальних відносин. Відтак необхідною умовою становлення громадянського суспільства та демократії в Україні постає розвиток соціальної відповідальності особистості, що є універсальною формою взаємозв'язку та взаємодії людини і суспільства.

**Соціальна відповідальність людини** – це актуалізація особистістю соціально відповідальної поведінки, її постійне відтворення; це вміння її здійснювати, демонструвати на практиці, втілювати у повсякденному житті [11, С. 27-28].

Соціальна відповідальність як складова феномену особистої соціально відповідальної поведінки не існує поза діяльності. Вона формується, має прояв і розвивається лише у процесі діяльності людини. Бездіяльність не містить соціальної відповідальності. Отже, теоретична конструкція сутності соціальної відповідальності людини має бути відображенням:

- 1) органічного зв'язку людини із суспільством і природою;
- 2) поєднання у людині трьох начал – біологічного, соціального і духовного;
- 3) соціальної діяльності людини та її соціально відповідальної поведінки [29, С. 6].

Соціальна відповідальність людини передбачає наявність у



структурі її особистісного потенціалу таких цінностей, як совість, довіра, толерантність, чесність, співучасть, обов'язковість, співчуття, почуття справедливості, правдивість, любов до ближнього, доброта та виявлення її в соціально відповідальній поведінці. Вищим орієнтиром соціальної відповідальності людини є ведення такого способу життя, використання таких способів досягнення особистих цілей, які не завдають шкоди ані їй самій, ані іншим людям, ані природі, ані суспільству [6, С. 44]. Відповідно можна виділити *складові соціальної відповідальності людини*, які наведені на рис. 2.1.

Соціальна відповідальність людини	<p style="text-align: center;"><i>Відповідальний сім'янин</i></p> <p>Відповідально ставиться до створення сім'ї, народження та виховання дітей. Відносини в сім'ї ґрунтуються на взаємній відповідальності - взаєморозумінні, взаємоповазі, довірі.</p>	Соціально відповідальна особистість – це людина, яка використовує лише такі способи досягнення особистих цілей, які не завдають шкоди їй самій, іншим людям, природі, суспільству.
	<p style="text-align: center;"><i>Відповідальний працівник</i></p> <p>Сумлінно ставиться до виконання своїх трудових функцій, несе відповідальність за результати своєї трудової діяльності, підтримує і підвищує свою кваліфікацію, докладає зусиль для гармонізації відносин в колективі.</p>	
	<p style="text-align: center;"><i>Відповідальний та законслухняний громадянин</i></p> <p>У своїй діяльності керується принципами законності та дотримується правопорядку, знає не лише свої права, але й готовий їх відстоювати. Сумлінно виконує свої громадянські обов'язки та поважає права інших.</p>	
	<p style="text-align: center;"><i>Відповідальний учасник соціальних груп</i></p> <p>У стосунках з іншими людьми - членами соціальних груп дотримується норм соціальної етики, виявляє соціальну і емоційну компетентність, дружелюбність, тактовність, готовність допомогти.</p>	
	<p style="text-align: center;"><i>Відповідальний споживач</i></p> <p>Надає перевагу тій продукції, виготовлення та споживання якої завдає мінімальної шкоди довкіллю, яка не шкодить здоров'ю та здоров'ю членів родини. У споживанні товарів та послуг керується не інформацією, нав'язаною маркетингом, а особистими розумними, виваженими потребами.</p>	
	<p style="text-align: center;"><i>Відповідальний мешканець планети Земля</i></p> <p>Прагне мінімізувати шкоду довкіллю від своєї життєдіяльності. Йому не байдуже, що і як виробляє і на чому здобуває доходи організація, в якій він працює. Готовий докласти зусиль, щоб зупинити згубний вплив на природу чи на людей від діяльності інших суб'єктів.</p>	

Рис. 2.1. Сутність і складові соціальної відповідальності людини [11]



Соціальна відповідальність виступає соціальним механізмом контролю, який складається з таких структурних елементів: *архаїчний*, що включає менталітет, традиції, звичаї, норми; *соціальний*, що включає зовнішні норми, правила, закони; *світоглядний*, що складається з цінностей, настанов, моральних принципів та переконань. Доцільно до визначених включити *інституційний* елемент, основу якого становить інституційний механізм репрезентації та реалізації соціальної відповідальності. Будучи елементом соціальної структури особистості, соціальна відповідальність відтворює всю визначену систему.

Соціальна відповідальність особи має такі *форми вияву* [29]:

- *пряма* (являє собою безпосереднє ставлення та вплив суб'єкта на об'єкт конкретного соціального зв'язку (об'єкт соціальних дій)) і *зворотна* (передбачає відповідальний вплив об'єкта соціальних зв'язків на їх суб'єкт);

- *відкрита* (публічна, явна, очевидна, яка не тільки декларується, а й виявляється у вчинках носіїв соціально відповідальної поведінки) і *прихована* (форма соціальних зв'язків, за якої їх суб'єкт бажає уникнути відкритості, гласності, публічності);

- *безпосередня* (виникнення і розвиток обумовлені внутрішніми якостями, здібностями та настановами) й *опосередкована* (обумовлена дією чинників зовнішнього середовища – умовами життя та праці, особливими екстремальними обставинами тощо);

- *постійна і тимчасова*;

- *цілкова і часткова*.

Відповідальність людини може бути *внутрішньою* та *зовнішньою*. Внутрішня відповідальність є елементом системи управління людиною самою собою, тоді як зовнішня відповідальність – це фактор управління цією ж людиною з боку колективу, інститутів держави, суспільства [7, С. 21-22].

Соціальна відповідальність особистості є тією базою, що формує соціальну відповідальність бізнесу, держави, суспільства. Вона обумовлює *форми прояву і реалізації принципу соціальної відповідальності людини*. Перш за все, це виконання зобов'язань перед собою, членами родини,



колективом і суспільством; дотримання правових і соціальних норм; соціально відповідальна поведінка; сумлінне ставлення до праці, обов'язків, відданість дорученій справі; розвиток моральних якостей особистості – чесності, обов'язковості, надійності; добродійність та ін. [30].

Відповідно на розвиток соціальної відповідальності впливають різні соціальні інститути – від мікро- (родина, трудовий колектив, формальні та неформальні соціальні групи), мезо- (система середньої, спеціальної, вищої освіти, засоби масової інформації, органи влади, правоохоронні органи, громадські та професійні організації, об'єднання) до макрорівня (держава, органи та інститути влади). Інституційний простір соціально відповідальних відносин розкривається, по-перше, в характері збалансованості основних сфер життєдіяльності соціуму, по-друге, в оцінці населенням довіри до соціальних інститутів, по-третє, легітимацією соціальних інститутів у свідомості населення, по-четверте, інституційною інфраструктурою соціальної відповідальності.

## **2. Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства**

Найважливішою передумовою існування і громадянського суспільства, і правової держави є особа, яка володіє правом на реалізацію економічних, культурних, духовних і політичних потенціалів, здійснюючи які, вона через громадянське суспільство відтворює соціальне життя. Якщо головним елементом громадянського суспільства є особа, то його несучі конструкції – всі ті соціальні інститути, які покликані сприяти всебічній реалізації особи, її інтересів, прагнень. У структурному плані громадянське суспільство – це діалектична єдність трьох основних сфер: політичної (відносини, що виникають у зв'язку із задоволенням політичних інтересів і свобод шляхом забезпечення участі громадян у різних партіях, рухах, державних і громадських справах, асоціаціях); економічної (економічні відносини, й насамперед відносини власності); духовної (процеси функціонування та розвитку



громадянського суспільства в суспільній та індивідуальній свідомості – у вигляді наукових теорій, концепцій, а також буденної свідомості, життєвого досвіду, традицій) [31, С. 63].

*Громадянське суспільство* – це сфера недержавних суспільних інститутів і відносин, сфера непримусової людської солідарності. Поняття громадянського суспільства застосовується для пізнання всієї сукупності існуючих у суспільстві відносин, які не є державно-політичними, перебувають поза сферою державного директивного регулювання. У такому суспільстві самовияв вільних індивідів і добровільно сформованих організацій громадян захищені законом від прямого втручання і довільної регламентації з боку органів державної влади. Це справа розвитку вільного ринку, безперешкодного поширення духовних, моральних, національних цінностей тощо [32].

Розвинуте громадянське суспільство – це умова демократичного врядування, оскільки його наявність полегшує захист індивідуальних і громадських інтересів громадян, стримує узурпацію влади, забезпечує підзвітність влади суспільству. Громадянське суспільство активно сприяє процесам політичної демократизації, набуттю державою ознак правової, відстоюючи матеріальну та духовну незалежність людини від держави, домагаючись правової гарантії такої незалежності, захисту приватних і суспільних інтересів людей. В основі розвинутого громадянського суспільства лежить активна діяльність громадянських інститутів.

**Інститут громадянського суспільства** – це специфічна форма самоорганізації громадян, котрі регулюють процеси поза сферою діяльності держави, керуючись певними нормами і правилами. Процес інституціоналізації громадянського суспільства відбувається через формування інститутами власної світоглядної, моральної та ціннісної системи, входження до наявної правової системи суспільства, ініціювання нових та вдосконалення чинних законодавчих актів, покликаних забезпечувати функціонування і розвиток інститутів [33].

До інститутів громадянського суспільства належать: громадські організації, професійні та творчі спілки, організації



роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства. Таким чином, інститути громадянського суспільства унормовані як система суб'єктів, наділених правами і обов'язками щодо відстоювання своїх легітимних інтересів у процесі подальшої розбудови громадянського суспільства в Україні та участі в управлінні державними справами, зокрема, у формуванні та реалізації державної правової політики. [34].

**Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства** – це їх відповідальність перед суспільством за свою діяльність, за її вплив на інших людей; використання лише таких способів досягнення статутних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству. Основними видами соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства є юридична, моральна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін. [6, С. 51].

Виявом *юридичної* соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства є додержання законодавчих та нормативних актів, чинних на території України.

*Моральна соціальна відповідальність* інститутів громадянського суспільства передбачає розширений рівень відповідальності порівняно з юридичною відповідальністю, тому що крім додержання правових норм вона передбачає наявність в основі діяльності високих моральних норм і принципів.

*Політична соціальна відповідальність* інститутів громадянського суспільства передбачає участь у політичному житті країни, діяльності політичних партій та співпрацю з державними органами.

*Громадянська соціальна відповідальність* інститутів громадянського суспільства має в основі вищий ступінь відповідальності порівняно з політичною та передбачає участь у законодавчому процесі, громадських обговореннях з питань ухвалення законодавчих і нормативних актів, сприяння збереженню громадянських прав та свобод.





*Професійна соціальна відповідальність* інститутів громадянського суспільства полягає в забезпеченні досягнення мети створення організації, передбаченої її статутом, здійсненні діяльності якісно, залученні компетентних працівників до складу її структурних підрозділів, наданні консультаційних порад на високому професійному рівні.

*Екологічна соціальна відповідальність* інститутів громадянського суспільства передбачає здійснення спрямованої на виконання статутних цілей професійної діяльності, у процесі якої не завдається шкода довкіллю, ощадливо використовуються природні ресурси тощо.

Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства полягає в тому, що вони виступають як координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства, координатори суспільного діалогу, посередники між владою і громадськістю, контролери додержання режиму законності, відповідальні учасники соціальних відносин, захисники інтересів соціальних груп (рис. 2.2).

Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства реалізується передусім через їх взаємодію з органами — державної влади, громадянами, з іншими міжнародними, всеукраїнськими та місцевими організаціями, з бізнесом. Зазначена взаємодія організовується на *принципах*:

- соціального партнерства;
- забезпечення рівних можливостей;
- взаємовідповідальності;
- відкритості та прозорості:
  - розробка і впровадження ефективного механізму налагодження комунікацій з громадськістю;
  - надання інститутам у повному обсязі інформації про свою діяльність, за винятком тієї, що відповідно до законодавства становить таємницю;
  - проведення роз'яснювальної роботи щодо доцільності розробки проектів рішень та їх прийняття;
  - сприяння висвітленню в засобах масової інформації проектів ефективного співробітництва з інститутами, питань розвитку громадянського суспільства;



Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства	<p><i>Координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- участь у законодавчому процесі, громадських обговореннях з питань прийняття законодавчих та нормативних актів;</li><li>- сприяння дотриманню громадянських прав та свобод.</li></ul>	Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства – це використання лише таких способів досягнення статутних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству.
	<p><i>Відповідальні учасники соціальних відносин:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сприяння утвердженню високих моральних цінностей в суспільстві;</li><li>- якісне здійснення діяльності, передбаченої Статутом громадської організації;</li><li>- залучення компетентних працівників до виконання статутних функцій;</li><li>- надання консультаційних порад на високому професійному рівні.</li></ul>	
	<p><i>Координатори суспільного діалогу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- збалансування інтересів різних соціальних верств, категорій, груп населення шляхом удосконалення механізмів проведення колективних переговорів, консультацій, укладення угод відповідних рівнів;</li><li>- широке залучення громадян до суспільного діалогу.</li></ul>	
	<p><i>Посередники між владою і громадськістю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- участь у політичному житті країни, в діяльності політичних партій;</li><li>- проведення спільно з органами виконавчої влади моніторингу і аналізу громадської думки;</li><li>- забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості з питань діяльності органів державної влади.</li></ul>	
	<p><i>Контролери дотримання режиму законності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- здійснення громадського контролю за виконанням законодавчих та нормативних актів;</li><li>- сприяння розвитку солідарності громадян у їх повазі до права і закону.</li></ul>	
	<p><i>Захисники інтересів соціальних груп:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- забезпечення дотримання законних прав та інтересів різних соціальних груп;</li><li>- надання консультаційних порад.</li></ul>	

Рис. 2.2. Сутність і складові соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства [11]

- участь інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики;
- невтручання;



- визнання органами виконавчої влади різних видів діяльності інститутів громадянського суспільства;
- підвищення ефективності процесу взаємодії [35].

### 3. Соціальна відповідальність держави

В ієрархії рівнів соціальної відповідальності основоположне, інтегруюче, визначальне значення має державний рівень. Соціальну відповідальність несе передусім держава в особі її законодавчих і виконавчих органів. Саме держава може і має створити справедливі і прозорі правила діяльності всіх суб'єктів та всіх громадян й ефективну систему контролю, яка б забезпечувала їх виконання.

Соціальна відповідальність держави повинна базуватись на визначенні та конкретизації обов'язків держави та її інститутів щодо прийняття та виконання законів, нормативно-правових документів, які спрямовані та забезпечують збереження, ефективне використання людських та природних ресурсів, додержання та реалізацію у повному обсязі державних соціальних гарантій і державних соціальних стандартів; створення умов та можливостей формування і накопичення людського та соціального капіталу тощо. Отже, на державній службі як інструменті реалізації державного управління на законній підставі лежатиме відповідальність за забезпечення досягнення вказаних цілей під час реалізації державної політики [36].

Соціальна відповідальність держави (органів державної влади різного рівня та органів місцевого самоврядування) має системоутворюючий, багатофункціональний зміст, вона сприяє здійсненню всіх інших принципів сучасного державного управління, забезпечує позитивний імідж інститутів держави та її посадових осіб, стає обов'язковим засобом соціального прогресу. Вона виявляється в ефективному державному управлінні країною, що забезпечує соціальний, інноваційний, економічний, культурний, духовний розвиток суспільства. *Соціальна відповідальність влади* означає реалізацію проголошених цілей, програм, зобов'язань, досягнення



прогресивних соціальних стандартів, стабільне покращення умов життя в країні. Соціальна відповідальність влади передбачає звітування посадовців та державних інститутів перед громадськістю за виконання делегованих повноважень та обов'язків, зобов'язує їх бути відкритими, давати відповіді на болючі питання життя суспільства тощо [37].

Соціальна відповідальність держави, її інститутів і державних службовців реалізується в їхній щоденній діяльності в різних напрямках державного управління і виявляється у відмінному, сумлінному, етичному виконанні своїх прямих функцій, покликаних забезпечувати добробут суспільства. Таким чином, в найбільш широкому тлумаченні *соціальну відповідальність державної служби* можна представити як такий тип її поведінки, що реалізується через здійснення певних дій та заходів, спрямованих на поліпшення добробуту населення та стійкий розвиток держави в цілому. При цьому основними *складовими соціальної відповідальності державної служби* є:

- участь у благодійних заходах;
- сприяння соціальній безпеці (в межах функціонального призначення служби);
- готовність брати участь у подоланні кризових ситуацій, вдосконаленні державних механізмів;
- забезпечення надання відповідних державних послуг, що задовольняють суспільно необхідні потреби населення;
- партнерські відносини зі споживачами послуг, громадськими та державними інститутами;
- розвиток соціальної сфери та інфраструктури, формування громадянських інститутів;
- підтримка відносин з фізичними і юридичними особами на етичних та антикорупційних принципах;
- забезпечення реалізації державних соціальних програм тощо [38, С. 199-200].

Соціальна відповідальність держави є одним з базових механізмів реалізації сучасних демократичних цінностей у державному управлінні на різних рівнях: базисному, цивілізаційному; загальнодержавному, суспільному; груповому, рольовому та персональному, ситуативному. На першому рівні



соціальна відповідальність стосується проблем вищого політичного порядку – війни та миру, екологічної безпеки, техногенних та природних загроз, шляхів розвитку цивілізації тощо. На другому рівні соціальна відповідальність посадових осіб пов'язана з визначенням оптимального шляху розвитку країни, запобіганням громадянського протистояння, забезпеченням розвитку нації та соціального порозуміння. На третьому та четвертому рівнях соціальна відповідальність відображає ступінь громадянської зрілості людини, її здатність обирати національні, професійні та особистісні пріоритети, готовність відстоювати національні інтереси та національну державну політику [39].

Утвердження соціальної відповідальності в системі державного управління нерозривно пов'язане з формуванням соціальної держави. Світова наука досліджує проблеми становлення та розвитку соціальної держави, ефективності соціального управління та необхідності утвердження соціальної відповідальності влади в системі державного управління вже понад півтора століття.

**Соціальна держава** – це високорозвинена, правова, демократична держава, яка визначає людину найвищою соціальною цінністю, забезпечує її права та свободи, гідні умови існування, безпеку і добробут, вільний розвиток та волевиявлення, самореалізацію творчого (трудового) потенціалу шляхом політичної та ідеологічної багатоманітності, соціальної спрямованості економіки, проведення активної соціальної політики на принципах громадянського суспільства, соціальної справедливості, рівності, солідарності та відповідальності. Це держава, яка гарантує найбільш ефективний спосіб поєднання основ свободи і влади з метою забезпечення благополуччя особистості та добробуту суспільства, забезпечення соціальної справедливості і солідарності у розподілі результатів суспільної праці [40].

*Головною метою соціальної держави є сприяння суспільному прогресу, що базується на принципах соціальної рівності, загальної солідарності та взаємної відповідальності.*

*Головними завданнями соціальної держави є:*



- забезпечення соціальної орієнтації економіки;
- попередження та пом'якшення соціальних ризиків і негативних наслідків, пов'язаних з ринковими відносинами;
- проведення активної державної соціально-економічної політики;
- забезпечення безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку;
- створення умов для реалізації конституційних прав і свобод людини;
- забезпечення рівних можливостей, гідного рівня та якості життя населення;
- соціальної активності та вільного розвитку особистості;
- досягнення соціальної стабільності в країні в інтересах кожного члена суспільства;
- забезпечення гармонізації відносин державних інститутів і суспільства.

Вирізняють ліберальну, корпоративну та соціал-демократичну соціальну державу [11, С. 106]. *Ліберальна соціальна держава* здійснює політику надання рівних соціальних шансів індивідам та керується залишковим принципом фінансування бідних, соціального захисту незахищених верств населення, стимулюючи для них активний пошук роботи та засобів існування. Тим самим соціальна відповідальність органів державної влади має мотиваційно-стимулюючий характер і спрямована на надання громадянам можливостей для власного розвитку й самореалізації.

*Корпоративна соціальна держава* (цей тип держави називають також *консервативним*) виходить з необхідності забезпечувати рівновагу патерналістських заходів державних владних органів з адресними програмами соціальної підтримки різних професійних і майнових груп, верств населення. Соціальна відповідальність такої держави орієнтується на пріоритетне соціальне забезпечення родини, а не окремого індивіда.

*Соціал-демократична соціальна держава* проголошує рівні соціальні права громадян і забезпечує їм однакові соціальні умови та пільги. Соціальна відповідальність органів державної



влади поширюється на розвинену систему соціального захисту та допомоги.

Ця класифікація типів соціальної держави чітко корелює зі ступенями соціальної відповідальності держави. Так, *базовий ступінь* соціальної відповідальності держави передбачає передусім суворе додержання чинних законів та демократію в розумінні рівності кожного перед законом, що створює рівні можливості. Звичайно, щодо вразливих груп населення має діяти соціальна підтримка, однак така, яка має мотиваційно-стимулюючий характер і спрямована на надання громадянам можливостей для власного розвитку й самореалізації. *Високий ступінь* соціальної відповідальності держави також ґрунтується на забезпеченні суворого додержання чинних законів, однак закони ці передбачають адресні програми соціальної підтримки *різних професійних, вікових, майнових груп і верств населення, як і пріоритетних напрямів економічного розвитку засобами сприяння відповідним видам бізнесової діяльності.* *Найвищий ступінь* соціальної відповідальності держави (безумовно, включаючи здобутки попередніх рівнів) надає найширші й рівні соціальні умови та пільги всім громадянам, а також сприяє розвитку інститутів громадянського суспільства та бізнесу. Найважливішим правилом діяльності в такій соціальній державі є використання лише таких способів досягнення власних і корпоративних цілей (у тому числі одержання прибутку), *які не завдають шкоди людям, природі і суспільству.* Обов'язковою умовою функціонування такої держави є високий ступінь соціальної відповідальності *всіх її суб'єктів* [6, С. 58-59].

## Практичні завдання

1. Охарактеризуйте свою соціальну відповідальність як студента ВНЗ за основними складовими. В якій формі проявляється Ваша соціальна відповідальність більшою мірою? Які чинники знижують ступінь Вашої відповідальності? Що сприятиме її підвищенню? Обґрунтуйте власну думку.

2. Ознайомтесь з сайтом громадської організації (на вибір студента). Здійсніть характеристику змісту сайту, акцентуючи



увагу на відображенні мети діяльності та основних напрямів роботи. На основі проведеного аналізу визначте місце та роль громадської організації в поширенні принципів соціально відповідальної поведінки в регіоні. Виокремте конкретні заходи та програми в сфері реалізації соціальної відповідальності різними економічними суб'єктами. Які з цих заходів найбільш актуальні в сучасних умовах?

### Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна відповідальність людини».
2. Обґрунтуйте складові соціальної відповідальності людини.
3. Які форми прояву має соціальна відповідальність особи?
4. В чому полягає сутність соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства?
5. Охарактеризуйте основні форми прояву соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства.
6. Назвіть та охарактеризуйте основні складові соціальної відповідальності державної служби.
7. Які існують спільні та відмінні риси ліберальної, корпоративної та соціал-демократичної соціальних держав?

### Тести для самоконтролю

1. За критерієм джерела вияву соціальна відповідальність людини поділяється на:
  - А) внутрішню і зовнішню;
  - Б) безпосередню і опосередковану;
  - В) відкриту і приховану;
  - Г) позитивну і ретроспективну.
2. Форма соціальної відповідальності людини, яка являє собою безпосереднє відношення та вплив суб'єкта на об'єкт соціальних дій:
  - А) відкрита;
  - Б) безпосередня;
  - В) внутрішня;





Г) пряма.

3. Як координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства, інститути громадянського суспільства здійснюють:

А) участь у законодавчому процесі, громадських обговореннях з питань прийняття законодавчих та нормативних актів;

Б) сприяння утвердженню високих моральних цінностей в суспільстві;

В) широке залучення громадян до суспільного діалогу;

Г) надання консультаційних порад.

4. Як посередники між владою і громадськістю, інститути громадянського суспільства здійснюють:

А) сприяння розвитку солідарності громадян у їх повазі до права і закону;

Б) проведення спільно з органами виконавчої влади моніторингу і аналізу громадської думки;

В) залучення компетентних працівників до виконання статутних функцій;

Г) надання консультаційних порад на високому професійному рівні.

5. Держава, яка здійснює політику надання рівних соціальних шансів індивідам та керується залишковим принципом фінансування бідних, соціального захисту незахищених верств населення, стимулюючи для них активний пошук роботи та засобів існування – це:

А) корпоративна соціальна держава;

Б) ліберальна соціальна держава;

В) консервативна соціальна держава;

Г) соціал-демократична соціальна держава.



### **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

1. Модель управління корпоративною соціальною відповідальністю.
2. Нормативно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.
3. Організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.
4. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

#### **1. Модель управління корпоративною соціальною відповідальністю**

*Управління корпоративною соціальною відповідальністю є процесом реалізації функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), який спрямований на задоволення інтересів зацікавлених сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави), що беруть на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого розвитку. При цьому основною метою управління КСВ є забезпечення збалансованого та соціально спрямованого її розвитку. Завдання управління соціальною відповідальністю організації – забезпечити в кожний момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожною зацікавленою стороною, зберегти процесну команду та колектив односторонців, скерований на розв'язання стратегічних та оперативних завдань соціально-економічного розвитку організації [6, С. 102].*

Процес управління КСВ включає в себе такі елементи, як прийняття рішень, затвердження відповідних стратегій, планів та бюджетів, розробка та затвердження відповідних процедур, які складають зміст управління. Процес управління повинен носити продуктивний характер.

Під час побудови продуктивних процесів управління



соціальною відповідальністю формуються місія, бачення, цілі та завдання у сфері соціальної відповідальності. До управління залучається персонал. До ключових інструментів управління належать лідерство, мотивація, винагороди, управління конфліктами.

Політика управління КСВ включає в себе реалізацію декількох етапів:

- 1) розробка загальних положень (місії, бачення, цілей та завдань) у сфері КСВ;
- 2) інтеграція соціальної відповідальності у функції структурних підрозділів організації;
- 3) підвищення довіри персоналу до соціальної відповідальності;
- 4) аналіз і вдосконалення діяльності та практики реалізації КСВ;
- 5) ініціювання проектів соціального інвестування;
- 6) контролінг реалізації соціальних програм;
- 7) навчання персоналу у сфері КСВ [41].

Управління КСВ має забезпечувати формування цілей управління та розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії та політики управління. Тому формування комплексної моделі управління КСВ має здійснюватися згідно з такими *принципами*:

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

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

- *неоднорідність* – виявляється в значній 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);

- *емерджентність* – неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до



загального ефекту функціонування системи;

- *ієрархічність* – наявність кількох рівнів управління КСВ (власники бізнесу, вищий топ-менеджмент, середня ланка, лінійні керівники);

- *взаємоконтроль* зацікавлених сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави) та створення сприятливих умов для його здійснення;

- *оптимальність* – об'єднання майже всіх перелічених принципів та одночасне виявлення нових елементів системи і вимог [42].

Використання зазначених принципів до дослідження управління об'єктом дозволяє розробити *комплексну модель управління корпоративною соціальною відповідальністю*, наведену в додатку Б.

Застосування наведених управлінських підходів до дослідження управління соціальною відповідальністю дозволяє:

- провести функціональне моделювання системи управління КСВ шляхом визначення складу функцій управління, їх змісту і взаємозв'язку;

- виділити найбільш важливі чинники зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають особливості управління КСВ;

- провести комплексне дослідження проблем розвитку соціальної відповідальності з позицій взаємодії з групами впливу;

- розглянути різні аспекти формування і функціонування КСВ [11, С. 296].

Процес впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практичну діяльність українських організацій являє собою сукупність взаємопов'язаних складових та елементів, кожен з яких виконує певний склад процедур, спільний вплив котрих за певних умов забезпечує досягнення мети даного механізму (рис. 3.1).

Відтак, імплементація корпоративної соціальної відповідальності в систему управління – складний процес, який займає тривалий період часу і вимагає від організації цілеспрямованих зусиль.

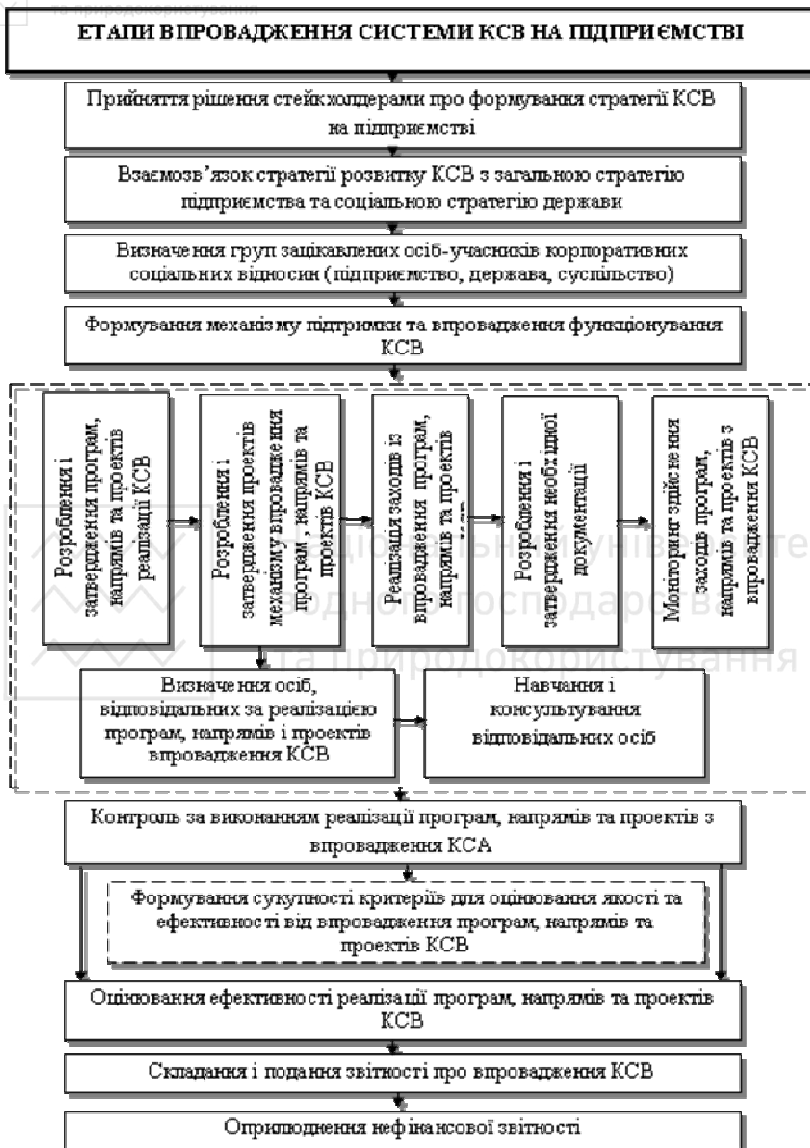


Рис. 3.1. Етапи впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах [43]



Водночас це дозволить отримати суттєві переваги, зокрема:

- розширення доступу до нових ринків збуту;
- формування позитивного іміджу організації за рахунок підвищення лояльності клієнтів, вартості бренду, налагодження партнерських зв'язків;
- удосконалення виробничих процесів – зростання продуктивності праці, прибутковості діяльності, економія витрат при екологізації бізнесу;
- стабільність та лояльність персоналу;
- ефективне управління ризиками;
- залучення коштів спеціалізованих фондів «соціальних інвестицій» під програми КСВ для відповідальних бізнес-лідерів тощо.

## 2. Нормативно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

*Нормативно-правове забезпечення КСВ* відображається в сукупності вимог щодо здійснення соціальної відповідальності, які викладені в нормативно-правових актах різних рівнів:

- *міжнародних документах*, що регламентують соціальну відповідальність (міжнародні стандарти та ін.);
- *документах загальнодержавного, регіонального та галузевого рівнів* – це закони, укази, нормативи, методичні вказівки, інструкції тощо (на даний час через те, що розвиток концепції соціальної відповідальності в Україні знаходиться на початковому етапі, документи даних рівнів наразі потребують розробки);
- *методичних документах, що функціонують на рівні організації* (корпоративний кодекс, стратегії, положення, інструкції, накази, рішення тощо) [44, С. 228].

Міжнародні стандарти призначені для оцінювання соціально відповідальних заходів та управління ними, подання звітності у цій сфері. Залежно від сфери та цілей використання, їх можна об'єднати у чотири групи:

1) *керівні принципи та кодекси поведінки* (Глобальний договір ООН, Керівні принципи Amnesty International з



додержання прав людини для компаній та багатонаціональних корпорацій ОЕСР, Глобальні принципи Саллівана, Зелена книга Єврокомісії та ін.);

2) *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 та ін.);

3) *рейтингові індекси* (зважаючи за ознакою капіталізації індекс Domini Social Index DSI 400; Індекс Доу Джонса щодо стійкого розвитку DJSI, «етичні» індекси FTSE4Good та ін.);

4) *системи підготовки звітності* (Глобальна ініціатива з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI, процесний стандарт розроблення звітів AA 1000, SA 8000) [45, С. 174].

Міжнародні стандарти з КСВ усувають різні підходи до етичної оцінки практики господарювання в різних країнах, узагальнюють багаторічний досвід розвинутих країн у даній сфері, дозволяють визначити і порівняти стан КСВ в усьому світі, а для країн, що розвиваються, допомагають обрати пріоритети розвитку соціальної відповідальності [46].

Міжнародний стандарт ISO 26000 «Соціальна відповідальність організацій. Вимоги» має комплексний характер і враховує інтереси більшості груп зацікавлених осіб (персоналу, споживачів, місцевої громади), спрямовані на охорону навколишнього середовища, економне витрачання ресурсів, отже, встановлює вимоги до діяльності бізнес-організацій в основних сферах КСВ. Завдяки своїй універсальності даний стандарт може використовуватися бізнесом, законодавчими органами влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами незалежно від їх виду діяльності, розміру або місцезнаходження.

Загальні засади соціальної відповідальності держави та організацій визначено Конституцією України. Соціальна відповідальність держави проявляється, зокрема, через регулювання діяльності суб'єктів господарювання у соціально-економічній сфері та забезпечення вимог ст. 64, яка наголошує, що конституційні права і свободи людини і громадянина не



можуть бути обмежені, крім випадків, передбачених Конституцією України. Щодо соціальної відповідальності бізнесу, то слід підкреслити, що Конституція України частково (прямо або опосередковано) відтворює вимоги щодо прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

Наступний рівень представляють кодекси та закони України для кожної сфери застосування з урахуванням інтересів певних соціальних груп, зокрема споживачів продукції – щодо її якості, найманих працівників, місцевої громади (суспільства) – щодо природного середовища, контрагентів – у сфері господарювання та прав власності, а також держави – з питань оподаткування. Різноманітні підзаконні акти (укази, розпорядження, постанови, положення, інструкції, правила тощо) уточнюють вимоги до конкретних сфер соціально-економічних відносин.

Створення інтегрованої системи управління КСВ починається з закріплення дотримання принципів КСВ в корпоративних документах. Найвищим рівнем організаційного закріплення є розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності, яка декларує дотримання організацією принципів соціальної відповідальності, ставить цілі та описує соціальні програми, які реалізуються.

**Стратегія корпоративної соціальної відповідальності** – це корпоративна заява, що визначає цінності, стандарти і норми, якими керується організація в своїй діяльності щодо працівників, партнерів, громади і екології, та яка пов'язана з її бізнес-стратегією.

На сьогодні принципи КСВ найповніше забезпечуються в таких корпоративних документах як кодекси соціальної відповідальності, або ж окремими розділами чи пунктами в корпоративних кодексах (кодексах корпоративного управління, корпоративної етики, корпоративної поведінки тощо).

На сьогодні не існує усталеної інтерпретації поняття «кодекс соціальної відповідальності». В нормативних документах ЄС *кодекс поведінки* визначається як формальне декларування цінностей і практики ведення бізнесу організації, а інколи і її постачальників. Кодекс є декларацією мінімальних стандартів





разом із прилюдною обіцянкою організації їх дотримуватися та вимагати такого дотримання від підрядників, субпідрядників, постачальників та ліцензіатів. Це може бути досить непростий документ, що вимагає дотримання проголошених стандартів і пропонує складний механізм забезпечення виконання взятих зобов'язань [47, С. 32].

Таким чином, **корпоративний кодекс** – це зведення принципів, основоположних для ведення соціально відповідального бізнесу, що вимагає розробки комплексу заходів з їх імплементації і адаптації стосовно конкретної організації.

Корпоративні кодекси виконують такі основні *функції*:

- *управлінську* – регламентують роботу керівництва та персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

- *розвитку корпоративної культури* – 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 [48].

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: 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 покращенню її репутації. *Нормативна частина* (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки, соціальну відповідальність адміністрації щодо працівників, взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами,



партнерами, конкурентами [49].

Не зважаючи на величезну кількість форм корпоративних кодексів, їх можна звести до двох основних видів [50, С. 13]:

1) *декларативні кодекси* – виконують, в першу чергу, іміджеву функцію і функцію розвитку культури, містять лише ідеологічну частину та загальні формулювання принципів діяльності організації;

2) *розгорнуті кодекси* – покликані реалізувати всі три функції, містять як ідеологічну, так і нормативну частину. Окрім загальних формулювань, вони включають набір конкретних інструментів і прикладів вирішення поставлених завдань.

Структура кодексу КСВ представлена такими розділами:

- 1) місія, мета, принципи, цілі, цінності;
- 2) взаємодія із зацікавленими сторонами (клієнти, акціонери, працівники, постачальники, місцева громада, громадські організації тощо);
- 3) відповідальна ділова практика;
- 4) КСВ в сфері охорони довкілля;
- 5) благодійна діяльність;
- 6) структура управління КСВ;
- 7) комунікації з КСВ;
- 8) моніторинг та оцінка реалізації КСВ.

Використання кодексів КСВ в управлінні як інструмент реалізації КСВ стає міжнародним стандартом. В даний час власні кодекси мають 80% фірм, що входять до списку 500 кращих компаній світу за версією журналу «Форчун» [51]. У світовій практиці кодекси КСВ підтверджують свою корисність тим, що:

- публічно демонструють прагнення організації слідувати визнаним стандартам КСВ;
- встановлюють вищі стандарти корпоративного управління в порівнянні з існуючим законодавством країни за місцем діяльності організації;
- декларують добровільні додаткові зобов'язання і забезпечують зниження різних видів ризиків;
- можуть бути використані різними зацікавленими сторонами як матриця для оцінки діяльності управлінської ланки;



- стимулюють обговорення діловим співтовариством, експертами, державними органами, законодавцями практичних питань КСВ;
- формують нові орієнтири в розвитку законодавчо-нормативної бази, яка регулює КСВ.

### **3. Організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності**

*Організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності* являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів організації, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків у сфері соціальної відповідальності та несуть відповідальність за результати цих рішень [52].

На практиці організації по-різному підходять до формування організаційного забезпечення КСВ. Це залежить від безлічі факторів, серед яких можна відзначити наступні: розмір організації; організаційно-правова форма; рівень диверсифікації, в тому числі щодо бізнес-ліній та продуктів, ринків збуту, фінансового портфеля; стан ресурсного та кадрового забезпечення; система нормативно-правового регулювання КСВ; корпоративна політика відносно КСВ; підтримка принципів КСВ персоналом і керівництвом.

В межах організаційного забезпечення КСВ доцільним є створення комітету з соціальної відповідальності або ж впровадження посади менеджера з соціальної відповідальності. Сьогодні організації по-різному підходять до місця та зв'язків менеджера з КСВ в системі корпоративного управління (додаток В). При цьому основною метою функціонування таких спеціалістів є розгляд питань, пов'язаних з соціальною відповідальністю організації для побудови ефективної системи управління в цій сфері.

До функціональних обов'язків менеджера з КСВ відноситься:

- розробка стратегії у сфері КСВ у відповідності до наданих повноважень і виділених ресурсів;
- максимальне врахування очікувань зацікавлених сторін;



- аналіз та попередження нефінансових ризиків;
- розробка та впровадження системи моніторингу ефективності діяльності у сфері КСВ;
- здійснення моніторингу відповідності діяльності організації вимогам законодавства та принципам корпоративної соціальної відповідальності;
- розробка внутрішніх нормативних документів, які стосуються питань КСВ;
- розробка річного плану і бюджету програм соціальної відповідальності;
- координація, розробка і впровадження ініціатив з соціальної відповідальності на всіх рівнях;
- надання фахівцям структурних підрозділів методичної і консультаційної підтримки, яка допоможе їм здійснювати діяльність відповідно до принципів стійкого розвитку;
- розробка та надання рекомендацій щодо схвалення соціального звіту тощо.

Необхідно відзначити, що при виконанні типових функцій менеджера проєктів, менеджер з корпоративної соціальної відповідальності відрізняється від звичайного менеджера. Найважливіша специфіка профілю керуючого соціально орієнтованим проєктом – наявність унікальних компетенцій бізнес-стратега. Сюди, насамперед, належать: системний підхід; навички як короткострокового, так і довгострокового планування; комплексного розуміння бізнесу, стратегії, фінансів і маркетингу; орієнтація на довгостроковий економічно, соціально та екологічно значущий результат; сприяння стійкому розвитку бізнесу [52].

Роль фахівця з корпоративної соціальної відповідальності безпосередньо пов'язана з його навичками. Менеджер з КСВ повинен розуміти особливості взаємодії всіх учасників суспільних процесів і вільно комунікувати з різними категоріями працівників та цільовими аудиторіями. Спеціаліст повинен володіти далекоглядністю і умінням стратегічно мислити, правильно вибудовувати пріоритети і формулювати плани, мотивувати персонал для участі в соціально відповідальній діяльності (табл. 3.1).



Таблиця 3.1

Ключові професійні компетенції (функціональні обов'язки)  
менеджера з КСВ [53, С. 87]

Напрями	Знання	Вміння
КСВ-стратегія	глобальні, регіональні та національні ініціативи з КСВ; міжнародне, європейське та національне законодавство з КСВ; рейтинги з КСВ	розробка, оновлення та дотримання політики зі стійкого розвитку; розробка КСВ-стратегії; розробка технологій інтеграції КСВ в бізнес-стратегію; складання бюджету з КСВ; ефективність КСВ-проектів; моніторинг КСВ
КСВ-програми	моделі управління КСВ; впровадження практик КСВ у сферу управління персоналом, зниження екологічного впливу, підвищення ефективності соціальних витрат, просування принципів КСВ та етичних ділових практик; бізнес-практики боротьби з корупцією; принципи роботи з місцевою громадою	розробка соціальних програм з подальшою їх реалізацією; корпоративна благодійність; екологія та промислова безпека; залучення працівників через корпоративне волонтерство; чесні операційні практики; відповідальні відносини з постачальниками; соціально значущий маркетинг; програми розвитку персоналу / зниження дефіциту кадрів; здоров'я та безпека персоналу
Відносини зі стейкхолдерами	розробка карти стейкхолдерів; міжнародні політики і практики роботи зі стейкхолдерами	корпоративні політики та практики роботи зі стейкхолдерами; співпраця та діалог зі стейкхолдерами; розробка та реалізація проектів на різних рівнях
PR корпоративної соціальної відповідальності	підготовка інформації та висвітлення соціальної відповідальності; позиціонування КСВ як конкурентної переваги; підвищення прозорості діяльності	ведення комунікаційної програми з КСВ; внутрішнє консультування працівників; управління репутацією, координація соціальної активності підрозділів; взаємодія з національними та міжнародними профільними установами; КСВ-комунікації через соціальні мережі
Соціальна звітність	міжнародні стандарти з КСВ; стандарти та підготовка соціальних звітів	ведення соціальної звітності; підготовка і просування КСВ-звітів; складання інтегрованих звітів



Таким чином, менеджер з КСВ – комплексна професія, яка вимагає не тільки широкого набору знань і компетенцій: уміння вибудовувати соціальний діалог і формувати соціальне партнерство, управляти персоналом і якістю продукту / товару, орієнтуватися в конкретному виробничому процесі, у питаннях соціальної звітності тощо, але й мати високі моральні якості і велике бажання «робити світ кращим», а також володіти творчими креативними здібностями [54, С. 131].

#### **4. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності**

Соціально відповідальна активність організації виявляється в проведенні різноманітних соціально відповідальних програм. Відмінними особливостями таких програм є добровільність їх проведення, системний характер і відповідність місії та стратегії розвитку організації.

*Програми корпоративної соціальної відповідальності* – комплекси заходів, об'єднаних ресурсами, виконавцями та термінами реалізації, що забезпечують ефективне вирішення пріоритетних зовнішніх соціальних проблем (зовнішній напрямок КСВ: охорона навколишнього середовища, розвиток місцевої громади, добросовісна ділова практика тощо) або внутрішніх завдань (внутрішній напрямок КСВ: розвиток персоналу, охорона здоров'я та безпека праці, соціально відповідальна реструктуризація, соціально-культурний сервіс тощо).

Програми корпоративної соціальної відповідальності умовно класифікуються за типами:

- 1) власні програми організації;
- 2) програми партнерства із органами державної влади та місцевого самоврядування;
- 3) програми співпраці з громадськими та професійними об'єднаннями;
- 4) програми інформаційної співпраці із засобами масової інформації [55].



Програми корпоративної соціальної відповідальності необхідно складати у відповідності до структури, наведеної в табл. 3.2. Це надасть можливість організації удосконалити підходи до створення програм КСВ, систематизувати та проаналізувати уже здійснену діяльність.

Таблиця 3.2  
Структура програм корпоративної соціальної відповідальності  
[56]

Складова частина	Опис
Назва	Може формуватися у вигляді певного окремого гасла або бути частиною відповідного напрямку діяльності організації. Загалом кожна організація намагається аби назва програми була легкою для розуміння та запам'ятовування.
Бюджет	Визначає рівень та глибину фінансування діяльності, може коливатися у межах різних програм однієї організації та при порівнянні різних організацій.
Мета	Мета, яку планується досягти. Залежно від напрямку реалізації програми, визначаються відповідні цілі.
Завдання	Завдання для вирішення під час реалізації програми. Визначається певна проблема або група проблем, які підлягають вирішенню при реалізації відповідних заходів.
Поширення на зацікавлені сторони	Показник, що демонструє охоплення програмою зацікавлених сторін, тобто її масштабність.
Ступінь залучення персоналу	Заходи, що належать до програм КСВ, може виконувати спеціально найманий для цього персонал, волонтери або безпосередньо працівники організації.
Результати	На початку планування програми формуються результати, що їх планується досягти. Визначається ступінь досягнення запланованих результатів після завершення діяльності або на відповідних етапах її реалізації.
Верифікація та валідація (перевірка та затвердження)	Дії, спрямовані на визначення, чи були проведені певні заходи та чи відповідає досягнутий результат запланованому.
Заходи стосовно підвищення результативності	Проводяться з метою оцінювання можливості удосконалення наступних програм та підвищення ефективності використання виділених ресурсів.

Основними інструментами реалізації програм КСВ є:

- грошові гранти – форма адресної фінансової допомоги,



виділеної організацією на реалізацію соціальних програм в галузі освіти і на цілі проведення прикладних досліджень. Як правило гранти тією чи іншою мірою пов'язані з основною діяльністю організації і стратегічними цілями бізнесу;

- *благодійні пожертви та спонсорська допомога* – форма адресної допомоги, що виділяється організацією для проведення соціальних програм як в грошовій, так і в натуральній формі (продукція, адміністративні приміщення, приміщення для проведення заходів, транспорт, обладнання, призові фонди, оплата рахунків організацій-одержувачів допомоги та ін.);

- *соціально значущий маркетинг* – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в напрямку відсотка від продажів конкретного товару на проведення соціальних програм;

- *корпоративний соціальний маркетинг* – організація підтримує розробку та проведення кампаній за зміну певних типів поведінки (звичок) для того, щоб покращити суспільне здоров'я чи безпеку, сприяти захисту довкілля чи розвитку громади. Характерною особливістю такої ініціативи є зосередженість на поведінкових змінах, що відрізняє її від просування суспільно корисної справи, яке сконцентроване на підтримці заходів для популяризації, збору коштів та залучення волонтерів;

- *еквівалентне фінансування* – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в спільному фінансуванні соціальних програм організацією, органами державного управління і некомерційним сектором;

- *соціальне інвестування* – спосіб реалізації КСВ за допомогою цільових програм, як правило довгострокових, які відповідають потребам основних груп зацікавлених сторін. Його привабливість обумовлена тим, що в стратегічній перспективі соціальні інвестиції завжди взаємно вигідні. Сам термін «соціальні інвестиції» передбачає, що дані вкладення окупляться, що існує механізм отримання додаткової вигоди;

- *корпоративне волонтерство* – організація, діяльність якої заснована на цінностях соціальної відповідальності, підтримує і заохочує працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам. Це може бути програма однієї





організації (наприклад, працівники високотехнологічної компанії проводять навчання в комп'ютерних класах місцевих шкіл) або в партнерстві з громадськими організаціями. Організація може сама організовувати волонтерську діяльність або підтримувати своїх працівників, які самостійно обирають сферу волонтерства, частково оплачуючи їхній час та фінансуючи створення баз даних волонтерів;

• *соціальний бюджет* – фінансові кошти, що виділяються організацією на реалізацію власних соціально відповідальних програм.

*Процес відбору та реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності* складається з таких етапів:

- 1) моніторинг соціальних прогалин на території присутності і визначення реального соціального замовлення на допомогу;
- 2) формування переліку соціальних програм з обґрунтуванням їх доцільності та ефективності;
- 3) розробка КСВ-проектів, їх бізнес-планів, надання матеріалів керівництву, оцінювання та затвердження проектів;
- 4) визначення зовнішніх партнерів та практична реалізація програм;
- 5) оцінювання проміжних результатів, коригування недоліків та прорахунків;
- 6) підведення підсумків реалізації, оцінювання результатів, проведення зовнішнього аудиту та внутрішньої оцінки звітів про виконання, соціальне звітування [57].

### Практичні завдання

1. Розробіть кодекс з КСВ для організації (бази практики студента) за наступною структурою:

- місія, мета, принципи, цілі, цінності;
- взаємодія із зацікавленими сторонами;
- відповідальна ділова практика;
- КСВ в сфері охорони довкілля;
- благодійна діяльність;
- структура управління КСВ;
- комунікації з КСВ;



- моніторинг та оцінка реалізації КСВ.

2. На основі запропонованих критеріїв здійсніть порівняльну характеристику благодійності та соціальних інвестицій як основних інструментів реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Критерійне зіставлення характеристик благодійності та соціальних інвестицій

Критерій	Благодійність	Соціальні інвестиції
Мотив, що ініціює		
Тіснота зв'язку з основною діяльністю		
Обов'язковість		
Вибір об'єкту		
Залучення персоналу		
Перспективність		
Форма реалізації		

### Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «управління КСВ».
2. Проаналізуйте вимоги міжнародних стандартів в сфері корпоративної соціальної відповідальності.
3. В яких документах на рівні організації закріплюється дотримання принципів соціальної відповідальності?
4. Які існують види корпоративних кодексів? Охарактеризуйте їхню структуру.
5. Назвіть основні функції корпоративних кодексів.
6. Які функціональні обов'язки покладені на менеджера з КСВ?
7. Назвіть основні інструменти реалізації програм КСВ.
8. Проаналізуйте етапи процесу відбору та реалізації соціальних програм.

### Тести для самоконтролю

1. Принцип формування комплексної моделі управління соціальною відповідальністю, який виявляється у здатності



системи до реалізації різних функцій:

- А) ієрархічність;
- Б) гнучкість;
- В) багатофункціональність;
- Г) неоднорідність.

2. Міжнародний стандарт в сфері КСВ, який встановлює вимоги до системи управління гігієною та безпекою праці:

- А) ISO 22000;
- Б) OHSAS 18001;
- В) SA 8000;
- Г) ISO 14001.

3. Корпоративна заява, що визначає цінності, стандарти і норми, якими керується організація в своїй діяльності щодо працівників, партнерів, громади і екології, та яка пов'язана з її бізнес-стратегією – це:

- А) корпоративний кодекс;
- Б) бізнес-план;
- В) стратегія КСВ;
- Г) статут.

4. Функція корпоративних кодексів, яка проявляється у формуванні довіри до організації з боку зовнішнього середовища:

- А) управлінська;
- Б) формування корпоративної культури;
- В) превентивна;
- Г) репутаційна.

5. Форма адресної фінансової допомоги, що виділяється організацією на реалізацію соціальних програм у галузі освіти та з метою проведення прикладних досліджень:

- А) спонсорська допомога;
- Б) грошові гранти;
- В) еквівалентне фінансування;
- Г) соціальні інвестиції.



## ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ ІЗ ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. Сутність та напрями корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах.
2. Механізми реалізації соціальної відповідальності у сфері праці.
3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в сфері охорони праці.
4. Соціальний пакет як складова корпоративної соціальної відповідальності.
5. Відображення питань корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками у міжнародних стандартах.

### 1. Сутність та напрями корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах

Під *корпоративною соціальною відповідальністю* у *соціально-трудових відносинах* слід розуміти концепцію, згідної якої організація враховує інтереси найманих працівників, беручи на себе добровільні зобов'язання у сфері соціально-трудових відносин, що здійснюється на засадах дотримання чинного законодавства, прозорості, етичності, взаємодії між усіма зацікавленими сторонами з метою досягнення високої якості трудового життя та стійкого розвитку організації.

КСВ в соціально-трудових відносинах включає всі елементи гідної праці: не просто вчасно виплачену, а достатньо високу заробітну плату, нормальну тривалість робочого дня, повагу до працівників, соціальні гарантії, безпеку праці тощо. На підтвердження такої думки можна навести аргументи про солідарність і взаємозалежність суб'єктів соціально-трудових відносин, про підвищення ефективності виробництва внаслідок високої мотивації та лояльності працівників, і навіть більше – про розширення ємності споживчого ринку і відповідне зростання прибутковості бізнесу через зростання заробітної



плати. Організації мають гарантувати зайнятість, планувати трудову кар'єру, сприяти розвитку корпоративної культури, залучати працівників до участі в управлінні [8, С. 15-16].

Соціальна відповідальність організацій щодо персоналу передусім полягає в створенні передумов для високої якості трудового життя. Досягнення високої якості трудового життя забезпечується конструктивною взаємодією суб'єктів соціально-трудових відносин. Їхні інтереси збігаються до такого рівня якості трудового життя, який дозволяє працівникові реалізувати свій потенціал, отримати за це гідну винагороду, забезпечити потрібний для роботодавця рівень продуктивності.

Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах системно представлені в табл. 4.1. Особливістю окремих складових є те, що вони поєднують дотримання обов'язкових зобов'язань в сфері праці, які виписані в нормативно-правову порядку та додаткові добровільні зобов'язання роботодавця перед працівниками.

Таблиця 4.1

Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах [58]

Напрями реалізації КСВ у соціально-трудових відносинах	Складові реалізації КСВ у соціально-трудових відносинах
1	2
Розвиток та підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"><li>- підвищення рівня кваліфікації;</li><li>- навчання та забезпечення професійного і кар'єрного зростання;</li><li>- програми адаптації;</li><li>- підтримка внутрішніх комунікацій в організації;</li><li>- формування корпоративної культури;</li><li>- надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях;</li><li>- забезпечення балансу між роботою та сім'єю;</li><li>- створення можливостей трудової самореалізації представникам вразливих груп;</li><li>- інформаційно-роз'яснювальна робота щодо участі в соціальних програмах організації;</li><li>- навчання та інформування працівників в сфері КСВ.</li></ul>



продовження табл. 4.1

1	2
Заходи соціального захисту працівників	- ліквідація дискримінації за будь-якою ознакою; - підтримка гідної оплати праці; - застосування мотиваційних схем оплати праці; - надання соціального пакету; - участь працівників у доходах та розподілі прибутку.
Охорона здоров'я та безпечні умови праці	- охорона праці та техніка безпеки; - підтримка належних санітарно-гігієнічних умов праці; - медичне обслуговування працівників та їх сімей; - профілактика професійних захворювань; - забезпечення лікувально-реабілітаційних заходів; - створення ергономічних робочих місць; - підтримка материнства та дитинства; - додаткове медичне страхування.
Розвиток соціально-культурного сервісу	- надання житла працівникам; - створення та підтримка власних творчих колективів; - створення мережі соціальних закладів; - створення умов для відпочинку працівників.
Соціально відповідальна реструктуризація	- реорганізація трудових процесів; - зменшення рівнів ієрархії; - скасування структурних елементів за допомогою аутсорсингу і надання самостійності структурним підрозділам; - проведення інформаційних кампаній, які висвітлюють структурні зміни в майбутньому; - заходи з професійної перепідготовки кадрів; - сприяння у працевлаштуванні; - здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штату.

Соціально відповідальні дії повинні базуватись на принципах, які лежать в основі формування, функціонування та удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в соціально-трудої сфері. Відтак, при прийнятті управлінських рішень необхідно дотримуватися балансу цих принципів. Сутність принципів соціальної відповідальності у соціально-трудої відносинах полягає в наступному:

- дотримання законодавства України та міжнародних норм;
- недопущення зниження існуючих соціальних прав та гарантій;



- участь зацікавлених сторін в прийнятті рішень, які стосуються їхніх інтересів;
- постійність – соціально відповідальна поведінка є постійною характеристикою діяльності соціальних партнерів;
- прозорість – відкритість по відношенню до власної діяльності, надання достовірної інформації в доступній і повній мірі;
- підзвітність – готовність звітувати щодо впливу своєї діяльності на результати діяльності організації, зацікавлені сторони, суспільство;
- ефективність – досягнення максимального результату за мінімальних витрат;
- принцип зворотного зв'язку – поточний результат повинен порівнюватися з поставленою на початку метою, неспівпадання слід оперативно виявляти та коригувати управлінські рішення;
- наукова обґрунтованість – методи та інструменти управління повинні бути науково обґрунтовані і випробувані на практиці [59].

Що стосується конкретних внутрішніх соціально відповідальних заходів українських організацій, то за результатами дослідження [60] з'ясувалось, що кожне четверте підприємство (26,4%) не має спеціальних заходів для власних працівників, проте чітко дотримується трудового законодавства. Три чверті опитаних організацій здійснюють різноманітні соціально відповідальні заходи для працівників (рис. 4.1).

В той же час, цілі соціально відповідальних дій значно різняться [61, С. 9]. Так, найголовнішою ціллю для вітчизняних організацій є залучення та утримання найманих працівників. Соціально відповідальні заходи розглядаються також як ефективний інструмент мотивації.

Згідно результатів дослідження, яке проводив Міжнародний кадровий портал HeadHunter серед українських організацій [62], ретельно планують соціально відповідальні заходи щодо найманих працівників лише 25% опитаних, а 75% респондентів зізналися, що такі проекти з'являються ситуативно – під конкретні завдання або проблеми. При цьому всі респонденти відзначили високі витрати на ці заходи.



Рис. 4.1. Соціально відповідальні заходи організацій України [60]

## 2. Механізми реалізації соціальної відповідальності у сфері праці

Механізми реалізації соціальної відповідальності у сфері докладання праці поєднують економічні, соціальні, правові та організаційні підсистеми [11], що покликані забезпечувати певні функції і види соціальної відповідальності та інструменти досягнення згоди між соціальними суб'єктами (рис. 4.2).



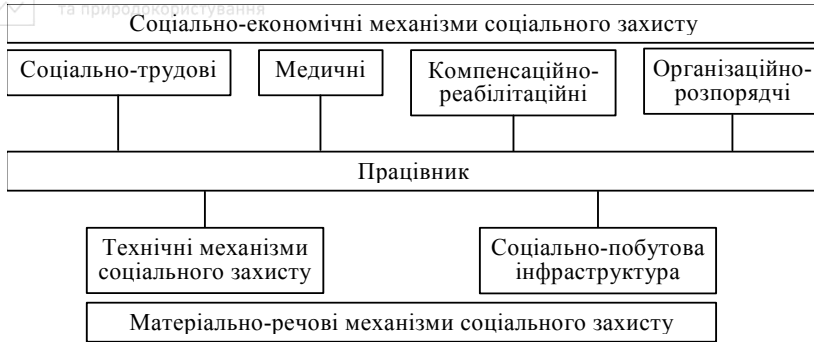


Рис. 4.2. Механізми реалізації соціальної відповідальності у сфері праці [11, С. 244]

При цьому підсистема соціально-економічних механізмів соціального захисту працівників є сферою впливу як держави, так і роботодавця та включає:

1) *соціально-трудові механізми:*

- соціальні гарантії, що забезпечують регулювання тривалості робочого часу, режими праці і відпочинку, межі працездатного віку, мінімальний розмір трудового стажу для отримання права на пенсійне забезпечення, мінімально допустимий вік прийому на роботу. Базовими підходами для розробки системи соціально-трудова гарантії є конвенції і рекомендації МОП;

- соціальні гарантії матеріальної забезпеченості – гарантований мінімальний розмір заробітної плати, тарифні сітки з оплати праці, оплачувані відпустки, мінімальний розмір допомоги у зв'язку із втратою працездатності;

- соціальні гарантії допустимого рівня трудових навантажень – фізичне навантаження, інтенсивність та монотонність праці, темп роботи, нормування праці;

- соціальні гарантії професійно-освітнього та інформаційного забезпечення – наявність систем професійної підготовки працюючих, і особливо для виробництв та професій з високим рівнем професійного ризику;

2) *медичні механізми реалізації соціальної відповідальності:*



- проведення попередніх та періодичних медичних оглядів, організація першої медичної допомоги;
- лікування постраждалих на виробництві та визначення ступеня втрати працездатності (зокрема через виробничий травматизм та професійну захворюваність);

3) *компенсаційно-реабілітаційні механізми реалізації:*

- матеріальна компенсація втрати працездатності у процесі праці;
- медична, соціальна та професійна реабілітація постраждалих на виробництві;
- пільги і компенсації за роботу на виробництвах з високим рівнем професійного ризику погіршення здоров'я (додаткова відпустка, скорочений робочий день, дострокова пенсія);

4) *організаційно-розпорядчі механізми охорони праці:*

- експертизи стану охорони праці на робочих місцях;
- організація розслідування нещасних випадків на виробництві.

*Матеріально-речові механізми реалізації соціальної відповідальності* – сукупність матеріально-речових елементів виробничого середовища, соціальної інфраструктури, охорони, гігієни і медицини праці, яка формує певний рівень соціальної захищеності людини у процесі трудової діяльності – прерогатива роботодавця.

При цьому *технічні механізми реалізації соціальної відповідальності*: забезпечення належного рівня механізації, автоматизації виробничих процесів, фондо- і енергоозброєності праці, стану основних виробничих фондів (з погляду їх фізичного і морального зносу), рівня відповідності знарядь, предметів праці та організації робочого місця вимогам техніки безпеки і гігієни праці, рекомендаціям ергономіки; наявність і відповідність правилам безпеки праці колективних та індивідуальних засобів захисту працюючих.

*Соціально-побутова інфраструктура* означає наявність та відповідність санітарним нормам приміщень побутової інфраструктури.



### 3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в сфері охорони праці

Необхідність розвитку корпоративної соціальної відповідальності в сфері охорони праці зумовлена низкою факторів, зокрема:

- фінансовою та економічною слабкістю значної частки підприємств, організацій та установ в Україні, коли на тлі постійної нестачі коштів ускладнюється поширення ідей та принципів соціальної відповідальності у сфері охорони праці;

- правовим нігілізмом і деформацією правової свідомості, коли переважно панує прагнення обійти закон, що частково пояснюється нестабільністю та вибірковістю застосування законів в Україні;

- термінологічною (нормативною) невизначеністю, що зумовлює елементарне нерозуміння як роботодавцями, так й іншими суб'єктами господарської діяльності основних завдань і механізмів реалізації стратегій соціальної відповідальності в сфері охорони праці [63].

Основними напрямками реалізації соціальної відповідальності у сфері умов та охорони праці є:

- 1) соціальна відповідальність роботодавця та профспілкової організації щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- 2) соціальна відповідальність держави щодо страхування працівників від нещасних випадків і професійних захворювань, щодо нагляду та контролю за умовами і охороною праці;

- 3) соціальна відповідальність працівника щодо виконання норм з охорони праці [11, С. 274].

Водночас під *соціальною відповідальністю організації в сфері охорони праці та промислової безпеки* слід розуміти відповідальність за створення системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності, яка передбачає не тільки дотримання норм вітчизняного та міжнародного законодавства, а й забезпечення



додаткових гарантій в сфері промислової безпеки [64, С. 274].

Ефект від використання корпоративної соціальної відповідальності в системі управління охороною праці можливо отримати лише в тому випадку, якщо дотримання соціально відповідальної поведінки буде здійснюватись регулярно, шляхом імплементації принципів КСВ в щоденну господарську діяльність (рис. 4.3). Такий підхід спрямований на забезпечення гідних умов праці та постійне удосконалення системи управління в цій сфері.

У запропонованій системі роль концепції соціальної відповідальності полягає в наступному:

- соціальна відповідальність у якості особливого підходу до управління охороною праці надасть можливість переосмислити перелік першочергових цілей та завдань;

- соціальна відповідальність дозволить виробити кодекс принципів управлінської поведінки, якими організація буде неухильно керуватися при прийнятті рішень будь-якого рівня;

- соціальна відповідальність являтиме собою систему менеджменту, яка функціонуватиме за допомогою використання розробленого інструментарію, що дозволить координувати процес соціально відповідального управління персоналом та контролювати його результати шляхом оцінки [8, С. 128].

При цьому одним з найважливіших елементів концептуальних засад реалізації КСВ у сфері охорони праці є вибір інструментів, адже саме на їхній основі формується ефективна система охорони та безпеки праці. Такий вибір повинен здійснюватись на основі визначення поточного стану, оцінки ризиків, аналізу наявних можливостей за пріоритетними напрямками соціальної відповідальності. Розробка, затвердження та впровадження системи внутрішніх соціально відповідальних заходів повинні стати частиною загальних програм управління організацією. Вони включають в себе визначення обсягів ресурсів, що спрямовуються на досягнення визначених цілей, джерел їхнього залучення відповідно до визначених напрямів, розподіл компетенцій між виконавцями. Заходи, у свою чергу, повинні відповідати вимогам доцільності, актуальності та ефективності.



**Мета** – створення здорових та безпечних умов праці шляхом забезпечення прозорості та ефективності системи менеджменту охорони праці на основі концепції корпоративної соціальної відповідальності.

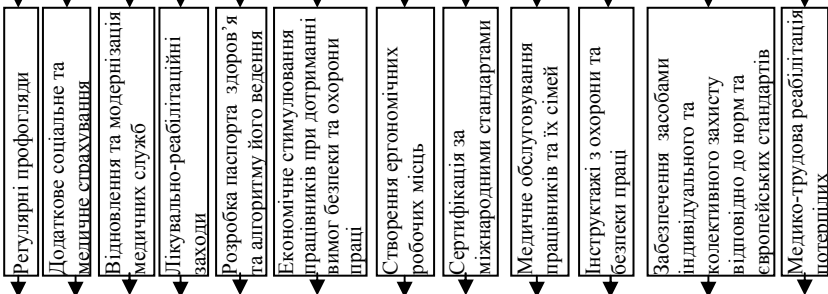
**Принципи:**

дотримання законодавства України та міжнародних норм, добровільність, рівноправність сторін, постійність, комплексність, прозорість, підзвітність, діалог з зацікавленими сторонами.

**Завдання:**

- реалізація принципів гідної праці;
- покращення показників праці шляхом забезпечення гідних умов праці;
- розвиток культури активного захисту і профілактики;
- забезпечення прозорості та ефективності системи менеджменту охорони та безпеки праці шляхом розробки превентивних заходів регулювання ризиків виробничого травматизму, тимчасової втрати працездатності, зайнятості в несприятливих умовах праці, професійних захворювань;
- забезпечення стабільності та лояльності персоналу;
- формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці;
- підвищення конкурентоспроможності організації.

Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сфері охорони праці



**Результати:**

підвищення якості трудового життя; забезпечення гідних умов праці; попередження ризиків у трудових відносинах; попередження аварій та нещасних випадків; зниження рівня виробничого травматизму та професійної захворюваності; зменшення розмірів економічного, соціального та екологічного збитку від можливих аварій; безпечна експлуатація небезпечних виробничих об'єктів тощо.

Рис. 4.3. Концептуальні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сфері охорони праці



Кінцевою метою реалізації корпоративної соціальної відповідальності є створення ефективної і результативної системи попередження, усунення ризиків у сфері охорони праці та мінімізація їх негативних наслідків як для роботодавця (псування обладнання, компенсація наслідків, руйнування споруд), так і для найманого працівника (тимчасова непрацездатність, погіршення стану здоров'я, смерть). Ймовірність виникнення таких ризиків зменшується з покращенням умов, безпеки та охорони праці. Необхідність впровадження соціальної відповідальності у сферу охорони праці обумовлена необхідністю створення на робочому місці сприятливих умов для життя та здоров'я працюючих. Тож безпечна праця повинна стати обов'язковою умовою трудової діяльності. Зусилля керівництва слід спрямовувати на виявлення небезпек, оцінку ризиків, аналіз їх наслідків з метою підвищення ефективності системи управління охороною праці. Адже кожний випадок травматизму та нещасного випадку має свої причини, а відтак може бути попереджений своєчасним прийняттям відповідних заходів.

#### **4. Соціальний пакет як складова корпоративної соціальної відповідальності**

Для характеристики сукупності соціальних виплат, благ, винагород, гарантій і послуг, що їх надає роботодавець своїм працівникам, використовується поняття «соціальний пакет».

**Соціальний пакет** – це сукупність усіх соціальних пільг, гарантій та виплат, що надаються чи мають надаватись працівникам, та включає в себе комплекс зобов'язань, який бере на себе роботодавець щодо трудового колективу [65].

Сутність соціального пакету відображають такі основні особливості:

- 1) складовими соціального пакету є блага;
- 2) блага можуть бути фінансовими, матеріальними та нематеріальними;
- 3) вони не входять до складу основної заробітної плати;
- 4) соціальний пакет виконує функцію заохочення до трудової



діяльності;

5) блага, що входять до складу соціального пакету, підвищують рівень життя працівників [66, С. 175].

Як правило у соціальний пакет входять три складові:

- обов'язковий соціальний пакет;
- конкурентний соціальний пакет;
- компенсаційний соціальний пакет [67].

*Обов'язковий соціальний пакет* – це щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності, відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування (тобто те, що роботодавець зобов'язаний надавати своєму працівнику за трудовим законодавством України).

*Конкурентний соціальний пакет* – це все те, що організація додає до заробітної плати працівника за власним бажанням: пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплата спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки тощо. Завдяки цим додатковим умовам, роботодавець є конкурентоздатним на ринку праці і залучає у свою організацію кращих фахівців.

*Компенсаційний соціальний пакет* – це повернення працівнику особистих витрат, які він затрачає в процесі виконання своїх посадових обов'язків. Це може бути оплата мобільного зв'язку, компенсація бензину та амортизації при використанні особистого автомобіля, часткове чи повне повернення витрат на навчання тощо.

Структура, наповнення, спосіб формування соціального пакета є однією з *основних характеристик корпоративної соціальної відповідальності*. Здатність соціального пакета виконувати свої основні функції створює передумови для забезпечення високої якості трудового життя, а відтак і суспільного розвитку. Соціальні виплати, заохочення, винагороди та блага, насамперед ті, що надаються понад установлені законодавством зобов'язання, є своєрідним добровільним внеском власників і керівників у підвищення якості життя працівників та їхніх родин. Це, своєю чергою, позитивно впливає на соціальну відповідальність самих працівників стосовно своїх роботодавців, керівників, колег,



ділових партнерів, споживачів, держави, спонукає до соціально відповідальної роботи та результатів праці.

У сучасній міжнародній практиці управління персоналом сформувались два підходи до розуміння функцій соціального пакета як інструменту управління та прояву корпоративної соціальної відповідальності [68]. В межах першого підходу соціальний пакет розглядається як інструмент підвищення привабливості конкретного роботодавця для працівників у ситуації високої конкуренції на ринку праці, при цьому він виступає як альтернативний механізм підвищення рівня загальної винагороди працівника замість підвищення розміру заробітної плати (прямої грошової винагороди). За використання другого підходу надання працівникам соціальних пільг та гарантій розглядається як один з напрямів загальної соціальної діяльності організації, спрямованої на формування позитивної ділової репутації. В даному випадку працівники, разом з іншими значущими для діяльності організації учасниками (акціонерами, державою, місцевими спільнотами, споживачами, постачальниками тощо), розглядаються як посередники. Управління соціальним пакетом здійснюється в межах цільових соціальних програм, працівники активно залучаються до процесу прийняття рішень, акцент робиться на соціальний діалог, дотримання громадянських прав, забезпечення рівних можливостей і безпеки, охорону праці й здоров'я, соціальний захист. Такий підхід передбачає побудову з працівниками партнерських відносин, спрямованих на підвищення їхнього задоволення діяльністю організації, а відтак є стратегічно орієнтованим і спрямованим на формування стійкого іміджу соціально відповідального роботодавця.

Водночас відсутність соціального пакета у вітчизняних організаціях вказує на низький рівень корпоративної соціальної відповідальності. Про це свідчать результати соціологічного дослідження [11, С. 261-262]. Так, 63% респондентів зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, працівникам надається соціальний пакет. У решті компаній його немає. З-поміж тих осіб, які вказали, що в компаніях надається соціальний пакет, 15% від усієї чисельності респондентів відзначили, що такий





пакет одержують лише окремі категорії працівників. З цього можна дійти висновку, що близько половини працівників не одержують соціального пакета.

За результатами проведеного опитування найчастіше організації включають у соціальні пакети оплату мобільного зв'язку (68%), медичне страхування (65%), надання додаткової оплачуваної відпустки (47%), компенсацію транспортних витрат або надання проїзних квитків (38%), оплату навчання (35%).

Надання працівникам соціальних виплат і заохочень дає змогу роботодавцю досягати таких цілей:

- сформуванню позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- залучити і закріпити компетентних працівників;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- зміцнити лояльність працівників до організації, знизити плинність кадрів;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі;
- зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо [69].

## **5. Відображення питань корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками у міжнародних стандартах**

Впровадження міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками сприяє створенню гідних умов праці в організаціях, запобіганню виробничому травматизму та професійним захворюванням, подовженню періоду активної працездатності працівників тощо. Базові питання соціальної відповідальності щодо персоналу визначені в десяти принципах Глобального договору ООН. Так, принципи Глобального договору 1-6 встановлюють, що ділові



кола: повинні поважати та додержуватись підходу щодо захисту міжнародно-визнаних прав людини; не повинні брати участі у порушенні прав людини; повинні підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір; повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці; повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці, дискримінації під час прийняття на роботу та в професійній діяльності.

Надійним інструментом, який спрямований на підвищення мотивації персоналу і формування позитивного іміджу організації та її бренду на ринку, є впровадження принципів соціальної відповідальності, викладених в стандарті SA 8000 (Social Accountability International 8000).

Перша версія стандарту SA 8000 була розроблена Агентством із акредитації Ради з економічних пріоритетів (Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA) і введена в дію з жовтня 1997 р. Друге видання SA 8000 введене в 2001 році, третє – в 2008 р. Цей стандарт містить вимоги з соціальної відповідальності, дотримання яких дозволить організації сертифікуватися за SA 8000. Стандарт вважається міжнародним, хоча офіційно не прийнятий жодною з міжнародних організацій. SA 8000 може використовуватись організаціями будь-яких розмірів у всіх галузях економіки і в будь-якій країні.

У стандарті 4 розділи, перші три, з яких, загальні. Четвертий розділ (вимоги соціальної відповідальності) містить 9 підрозділів: вісім розглядають вимоги до діяльності, вони засновані на міжнародних нормах прав людини, дев'ятий – вимоги до системи менеджменту.

Стандарт SA 8000 містить вимоги до наступних елементів системи КСВ [70]:

1) *дитяча праця* – виробництво не використовує працю працівників у віці до 15 років, мінімальний вік знижений до 14 років для країн, діючих у рамках Конвенції МОП №138, за винятком країн, що розвиваються;

2) *примусова праця* – виключення примусової праці, включаючи кабалу або борг, заборона запоруки грошима або



документами, які засвідчують особу працівника;

3) *здоров'я і безпека* – забезпечення безпечних і здорових умов праці, здійснення заходів для запобігання травм, регулярне навчання техніці безпеки працівників, створення системи для виявлення загроз здоров'ю і безпеці, доступ до ванних кімнат і до питної води;

4) *свобода асоціації і право на ведення колективних нарад* – повага права створювати і бути членом профспілки, можливість проведення колективних нарад, там, де закон забороняє ці свободи – сприяння об'єднанню і нарадам між працівниками;

5) *дискримінація* – заборона дискримінації за ознакою раси, касти, походження, релігії, інвалідності, статті, сексуальної орієнтації, політичних переконань, віку, виключення сексуальних домагань;

6) *дисципліна* – заборона тілесних покарань, психічного або фізичного примусу, словесних образ;

7) *час роботи* – відповідно до чинного законодавства, але не більше 48 годин на тиждень, мінімум один вихідний день на тиждень, добровільні наднормові, оплачувані і такі, які не перевищують 12 годин на тиждень на регулярній основі, наднормові можуть бути обов'язковими, якщо це зафіксовано в колективному договорі;

8) *компенсації* – заробітна плата виплачується за стандартний робочий тиждень та повинна відповідати законодавчим і галузевим стандартам, бути достатньою для задоволення основних потреб працівників і їх сімей, відсутність дисциплінарних відрахувань;

9) *система управління людськими ресурсами* – прагнення не лише пройти сертифікацію, але й інтегрувати стандарт в системи і методи управління.

Однією з особливостей, яка відрізняє аудити з соціальної відповідальності, є те, що окрім традиційних інспекцій фактичної ситуації в організації здійснюється опитування і вивчаються думки великого кола зацікавлених осіб (не лише працівників, але і представників громадськості в тому регіоні, де воно розташоване). Для цього проводяться інтерв'ю з цільовими групами. Суб'єктивна інформація, отримана в ході опитувань



(наприклад, відносно зловживань при наймі на роботу), узагальнюється і використовується для складання об'єктивних свідчень. Якщо аудит не дав позитивного результату, необхідного для видачі сертифікату відповідності вимогам SA 8000, експерти повинні підготувати рекомендації, які допомогли б організації поліпшити ситуацію. Стандарт стає, таким чином, не лише засобом оцінювання реального дотримання соціально-етичних норм, але і інструментом допомоги та консультування.

Організація, яка пройшла сертифікацію і офіційне підтвердження відповідності діючої системи менеджменту соціальної відповідальності нормам міжнародного стандарту SA 8000 «Соціальна відповідальність», отримує вагомі конкурентні переваги, дуже важливі в умовах ринкової економіки. В додатку Д наведено основні вигоди, які отримують зацікавлені сторони внаслідок сертифікації.

OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems) [71] є всесвітньо визнаною специфікацією, яка прийнята в 2007 році в якості Британського стандарту для оцінки систем управління охороною праці і виробничою безпекою. Він був розроблений групою провідних торгових організацій, міжнародних органів стандартизації і сертифікації. OHSAS 18001 сумісний із стандартами ISO 9001 і ISO 14001. З його допомогою організація може ефективніше виконувати зобов'язання у сфері охорони праці і виробничої безпеки. Система OHSAS сприяє створенню безпечних та здорових умов праці і забезпечує базовий підхід, що дозволяє послідовно ідентифікувати та контролювати ризики, які стосуються здоров'я і безпеки працівників, виконувати профілактичні заходи для виявлення та оцінки вірогідності виникнення виробничих небезпек, знижувати ймовірність нещасних випадків, відповідати законодавчим нормам і підвищувати загальну ефективність роботи. Дієвість стандарту обумовлена тим, що він підходить до вирішення питань безпеки системно. Саме система менеджменту є ефективним інструментом управління ризиками і зниження їхньої ймовірності, оскільки заснована не на реагуванні і «post factum», а на системному,



логічному підході, що дозволяє попереджувати можливі аварійні ситуації.

OHSAS 18001 регламентує загальні вимоги до системи менеджменту професійної безпеки і здоров'я, при цьому організація сама обирає конкретні і найбільш зручні шляхи їхньої реалізації, з урахуванням національних і місцевих законодавчих норм і правил. OHSAS 18001 може бути реалізований організаціями будь-якого масштабу, будь-якої галузі і будь-якої форми власності.

Існують два документи по OHSAS: OHSAS 18001 – сама специфікація, в якій викладаються вимоги, які повинна задовольняти відповідна система менеджменту, і OHSAS 18002 – Посібник із застосування OHSAS 18001, в якому викладені загальні рекомендації із застосування специфікації. OHSAS 18002 не додає нових вимог і не містить обов'язкових вказівок з впровадження OHSAS 18001. Документ призначений для керівників, фахівців з охорони праці, керівників і менеджерів з персоналу, тих фахівців, які займаються розробкою та впровадженням системи менеджменту професійної безпеки і здоров'я, менеджерів з управління ризиками.

Існує ще один міжнародний стандарт – ISO 26000 «Соціальна відповідальність організацій. Вимоги» [10], який має комплексний характер і враховує інтереси більшості груп зацікавлених сторін. Завдяки своїй універсальності даний стандарт може використовуватися бізнесом, законодавчими органами влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами незалежно від виду їх діяльності, розміру або місцезнаходження.

Цей міжнародний стандарт надає інструкції щодо основних принципів соціальної відповідальності, ключових тем та питань, що мають відношення до соціальної відповідальності, а також щодо шляхів впровадження соціально відповідальної поведінки до існуючих стратегій, систем, практик та процесів організації. Він наголошує на важливості результатів та діяльності у сфері соціальної відповідальності та її удосконалення.

Згідно зі стандартом у сфері трудових відносин соціально відповідальна діяльність організації повинна бути спрямована



на досягнення наступних цілей:

- дотримання трудових і соціальних прав персоналу;
- виключення нещасних випадків на виробництві.

Успішне досягнення цих цілей має сприяти підвищенню якості життя персоналу.

ISO 26000 встановлює вимоги до взаємовідносин організації з персоналом на засадах соціальної відповідальності за такими об'єктами та проблемами:

1) *організаційне управління*;

2) *права людини*:

- належна передбачливість;
- ситуації, пов'язані з ризиком для прав людини;
- уникнення співучасті;
- задоволення скарг;
- дискримінація і вразливі групи;
- цивільні і політичні права;
- економічні, соціальні та культурні права;
- основні права в сфері праці;

3) *трудові практики*:

- найм і трудові відносини;
- умови праці та соціальний захист;
- соціальний діалог;
- охорона праці та безпека на робочому місці;
- розвиток людського потенціалу та навчання на робочому місці.

Питання взаємовідносин з персоналом на засадах соціальної відповідальності відображають індикатори соціальної ефективності міжнародного стандарту GRI (Global Reporting Initiative), RG Sustainability Reporting Guidelines G 3.1 [72]. Зокрема:

1) *індикатори трудових відносин та забезпечення гідної праці* LA1 – LA14, які характеризують зайнятість, відносини працівників з керівництвом, гігієну та безпеку праці, навчання та освіти, різноманітність та рівні можливості, рівну винагороду для жінок та чоловіків;

2) *індикатори додержання прав людини* (HR1 – HR11)



характеризують інвестиції та методи добору персоналу, недопущення дискримінації, свободу об'єднань та колективних переговорів, дитячу працю, методи безпеки, оцінку персоналу, кількість скарг щодо порушення прав людини.

### Практичні завдання

1. Проаналізуйте соціально відповідальну програму щодо персоналу організації (бази практики студента) за наведеною схемою.

Характеристика соціально відповідальної практики

Коротка характеристика практики	Очікувані вигоди (соціальні, економічні, екологічні)?	Можливі ризики (проблеми при впровадженні)	Рекомендації щодо удосконалення (продовження, розширення)

2. Спроектуйте соціальний пакет для різних категорій персоналу організації (бази практики студента). Обґрунтуйте, яким чином вплине його впровадження на зростання репутаційної привабливості організації на ринку праці.

### Питання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст поняття «корпоративна соціальна відповідальність у соціально-трудових відносинах».

2. Проаналізуйте основні напрями реалізації соціальної відповідальності перед працівниками.

3. Охарактеризуйте основні підсистеми механізмів реалізації соціальної відповідальності у сфері докладання праці.

4. Назвіть інструменти реалізації КСВ в сфері охорони праці.

5. Охарактеризуйте сутність та складові соціального пакету.

6. Опишіть роль соціального пакета в системі корпоративної



соціальної відповідальності та мотивації персоналу.

7. Назвіть міжнародні стандарти, в яких відображаються питання КСВ перед працівниками.

### Тести для самоконтролю

1. До яких механізмів реалізації соціальної відповідальності у сфері праці належать соціальні гарантії професійно-освітнього забезпечення?

- А) медичних;
- Б) соціально-трудова;
- В) організаційно-розпорядчих;
- Г) технічних.

2. До яких механізмів реалізації соціальної відповідальності у сфері праці належать соціальні гарантії матеріальної забезпеченості?

- А) медичних;
- Б) соціально-трудова;
- В) організаційно-розпорядчих;
- Г) технічних.

3. До якого напрямку соціальної відповідальності відноситься медичне обслуговування працівників?

- А) соціально відповідальна реструктуризація;
- Б) соціальний захист працівників;
- В) розвиток соціально-культурного сервісу;
- Г) охорона здоров'я та безпечні умови праці.

4. До складових соціального пакету належить:

- А) обов'язковий соціальний пакет;
- Б) споживчий соціальний пакет;
- В) компенсаційний соціальний пакет;
- Г) правильні відповіді А) і В).

5. Конкурентний соціальний пакет включає:

- А) оплату листків тимчасової непрацездатності;
- Б) компенсацію вартості палива при використанні працівником особистого автомобіля;
- В) оплату спортивних заходів;
- Г) всі відповіді правильні.





## **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

1. Взаємодія бізнесу із місцевою владою та громадою на засадах соціальної відповідальності.
2. Складові корпоративної соціальної відповідальності перед споживачами.
3. Співпраця між бізнесом та навчальними закладами.

### **1. Взаємодія бізнесу із місцевою владою та громадою на засадах соціальної відповідальності**

В умовах зростаючої ускладненості розвитку суспільних відносин необхідним постає створення оновленої системи спільних інтересів всіх суб'єктів взаємодії, реалізуючи при цьому принципи їхньої соціальної відповідальності. Виконання такого завдання можливе при дотриманні наступних вимог:

1) держава як суб'єкт управління повинна консолідувати зусилля всіх господарюючих суб'єктів на національному, регіональному та місцевому рівнях для досягнення національних інтересів та стратегічних пріоритетів;

2) регіональні органи влади в якості головної мети соціально-економічного розвитку регіону повинні ставити завдання підвищення конкурентоспроможності його економіки і зростання на цій основі добробуту населення;

3) будь-яка соціально відповідальна бізнес-структура в якості стратегічної мети повинна ставити завдання досягнення довгострокових конкурентних переваг, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток і підвищити рівень та якість життя як власних працівників, так і населення регіону, на території якого вона функціонує;

4) суспільство як системоутворюючий елемент повинне вирішувати завдання створення умов для ефективного спільного функціонування, розвитку держави, регіону та бізнесу в інтересах кожної людини [73].

Взаємодія бізнесу з місцевою владою та громадою на засадах



соціальної відповідальності включає:

- дотримання вимог чинного законодавства, вчасну сплату податків;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями;
- відкритість і прозорість у відносинах із владою та в лобістській діяльності;
- підтримку вразливих верств населення;
- співпрацю з неурядовими організаціями та участь у соціально важливих проєктах, меценатство, спонсорство;
- дотримання місцевих традицій та звичаїв, збереження національно-культурної самобутності місцевого населення;
- збереження та розвиток інфраструктури населених пунктів, об'єктів культурно-історичного, спортивного та релігійного призначення;
- розвиток науки, освіти, технологій та інновацій;
- підтримка культури та спорту;
- розвиток місцевого самоврядування тощо.

Механізм взаємодії держави, бізнесу та суспільства базується на оптимальному використанні таких принципів:

- досягнення консенсусності інтересів влади, бізнесу та суспільства під час суспільної дискусії з ідентифікації основних напрямів економічної і соціальної стратегії держави;
  - інституціоналізація взаємовідносин підприємницьких структур, суспільства та органів влади через зміцнення ролі інститутів громадських рад, лобіюючих структур, саморегулюючих організацій підприємців, реалізацію соціальних і добровільних програм;
  - транспарентність відносин влади та бізнесу;
  - демократизація процесів ухвалення стратегічних рішень;
  - добровільний, взаємовигідний, реальний та прагматичний характер взаємодії;
  - інтеграція взаємодії в основну діяльність сторін;
  - інформаційна відкритість;
  - диверсифікації соціальної відповідальності бізнесу і влади.
- Сьогодні система взаємодії держави та бізнесу у різних



країнах функціонує по-різному. Ці відмінності обумовлені такими чинниками: характер відносин, що історично склалися між суспільством та державою; традиції вирішення ділових конфліктів; типи економічної поведінки населення; рівень політичної культури; розподіл ресурсів між різними інститутами тощо. Певне співвідношення цих характеристик і способів взаємодії в суспільстві становлять зміст поняття моделі взаємодії держави з бізнесом. Можна виділити наступні *моделі такої взаємодії*:

- «*примус*» – передбачає адміністративний тиск на бізнес зі сторони влади. Головна мета влади при цьому полягає в залученні бізнесу до активної участі в соціальних програмах та проєктах. Держава вимагає від бізнесу певних вкладень у реалізацію соціальних програм і проєктів, використовуючи адміністративний апарат і структури, покликані здійснювати контроль за діяльністю бізнесу;

- «*патронаж*» – компенсація витрат бізнесу на реалізацію соціальних програм і проєктів за рахунок певного доступу для бізнесу до контрольованих владою ресурсів і можливості торгу щодо умов підтримки бізнесом соціальних програм та проєктів влади;

- «*невтручання*» влади, тобто соціальна складова діяльності бізнесу залежить лише від бізнесу, держава не займає активної позиції щодо соціальної політики, яка здійснюється бізнесом;

- «*захоплення*» влади бізнесом – стратегічні рішення розвитку держави приймаються переважно представниками великого капіталу;

- «*партнерство*» – рішення приймаються на основі консенсусу, обмін ресурсами відбувається на основі взаємної вигоди. Ця модель є найбільш оптимальною для України, адже бізнес в обмін на фінансові та інноваційні ресурси отримує від влади економічні, політичні, адміністративні та інформаційні ресурси [74].

Світовий досвід розвитку бізнесу дозволяє вважати соціальне партнерство вищою стадією еволюції підприємництва, коли організації переходять до політики соціального діалогу з суспільством. У моделях PR соціальне партнерство також



вважається найвищою точкою розвитку прозорості комунікацій бізнесу і суспільства.

У сучасному розумінні соціальне партнерство постає як оптимально організована і ефективна модель взаємодії та узгодження інтересів органів державної влади і бізнесу з метою створення умов для розвитку суспільства, основними критеріями якого є поліпшення якості життя населення, інноваційне зростання і екологічне благополуччя. Зміст категорії «соціальне партнерство» визначається як взаємодія, взаємне врахування інтересів, взаємовигідне співробітництво різноманітних соціально-економічних інститутів, організацій, суб'єктів господарювання з метою оптимізації соціально-економічного прогресу суспільства (детальніше в темі 7).

Ідеологія соціального партнерства ґрунтується на тому, що бізнес, влада та громадські організації, які представляють інтереси місцевої громади та найманих працівників, повинні взаємодіяти й будувати свої відносини, виходячи з необхідності забезпечення:

- соціальної безпеки, стабільності і порядку в суспільстві;
- стійкого розвитку;
- правового захисту та реалізації основних прав і свобод;
- умов гармонійного розвитку людини [73].

Наповнення партнерства в межах корпоративної соціальної відповідальності може бути різним. Найбільш поширеними на сьогодні формами реалізації партнерства в межах КСВ на практиці є наступні: спільні просвітницькі акції, цільові соціальні програми, комплексні соціально-економічні програми розвитку територій [75].

*Спільні просвітницькі акції* зазвичай реалізуються з використанням засобів соціальної реклами. Дана модель в принципі не передбачає тривалого об'єднання зусиль і має скоріше тактичний характер. Проте для виконання ряду завдань (виховання молоді, формування активної позиції по відношенню до дітей-сиріт тощо), актуальних для обох сторін, вона ідеально виконує свої функції.

Дана модель має на меті залучення уваги максимально великої кількості жителів до певної проблеми або, навпаки, до



позитивних зразків поведінки. Реалізація моделі може супроводжуватися проведенням масових заходів (спортивних, культурних), в тому числі за участю тих цільових груп, на які вона спрямована.

Матеріальна частина моделі забезпечується, як правило, організацією і партнерами-виконавцями. Участь органів регіональної влади виражається в основному в наданні можливостей для проведення запланованих акцій, місць для розміщення зовнішньої реклами тощо.

Як і будь-яка модель односпрямованої дії, подібні акції обмежені в можливості отримання зворотного зв'язку і не створюють стійкого ефекту після свого закінчення. Тому доцільно проводити такі акції в поєднанні з цільовими програмами для закріплення і розвитку досягнутого ефекту.

Практика спільної розробки та реалізації *цільових соціальних програм* є на сьогодні широко поширеною – приклади такої співпраці (різного ступеня зрілості) можна виявити в багатьох регіонах. В програмах беруть участь бізнес, органи місцевої влади, соціальні установи різних рівнів та громадськість. При цьому ініціатива може виходити від будь-якої з сторін – головне, щоб вона відповідала пріоритетам сторін і потребам регіону. Програми носять гранично адресний характер і орієнтовані на чітко визначені цільові аудиторії. У результаті реалізації цільових програм створюються такі механізми, які дозволяють своєчасно ідентифікувати цільові групи або соціальні проблеми і постійно працювати з ними.

Спільні цільові програми можуть адмініструватися різними структурами – підрозділами компанії, різноманітними фондами (корпоративними, приватними, фондами місцевих спільнот) або організаціями (фондом або центром), спеціально створеними для управління програмою. В обов'язки адміністратора входить весь комплекс заходів щодо планування, управління, моніторингу та оцінки результатів.

Для практичної реалізації спільних програм необхідно розробити такі документи:

1) положення про програму – документ, в якому зафіксовані цілі та завдання програми, ролі та зобов'язання сторін-учасниць,



зміст діяльності і (бажано) очікувані результати;

2) робочий план програми з розбивкою діяльності та заходів по календарним місяцям із зазначенням партнера, що відповідає за конкретний напрямок;

3) комплекс інформаційних заходів, щоб забезпечити інформування жителів регіону про хід і результати програми.

Розробка *комплексних програм розвитку територій* – наступний, більш складний крок на шляху соціального партнерства, який вимагає наявності досвіду спільної роботи зі сторони партнерів. Це не означає, що слід обов'язково спочатку спробувати дві попередні моделі, а потім тільки приступати до цієї, але досвід спільної діяльності є вирішальним фактором успіху.

Модель комплексної програми, як правило, складається з кількох тематичних компонентів, кожен з яких спрямований на певне завдання в сфері економічного чи суспільного життя. Всі компоненти в кінцевому підсумку повинні привести до формування нових факторів регіонального розвитку, які продовжать працювати і після закінчення програми. Крім того, кожен компонент працює не тільки на «свою» цільову аудиторію, а й створює додаткові можливості для розвитку інших напрямків.

Для реалізації комплексної програми залучається широке коло партнерів – не тільки компанії, що працюють на території, а й міжнародні фонди та організації, що фінансують проекти подібної тематики. Велика кількість партнерів, звичайно, дещо ускладнює координацію роботи, однак створює додаткові переваги, забезпечуючи додаткові фінансові ресурси та інноваційні технології.

Впровадження кожного компонента програми може проходити в різних форматах: у вигляді грантових конкурсів (такий підхід широко застосовується в сучасній українській практиці), цільового фінансування певних організацій (за типом соціального замовлення), акцій або громадських заходів, надання консультацій тощо. Всі плановані заходи в межах кожного компонента повинні базуватися на проведенні попередніх досліджень та обговоренні з цільовими аудиторіями,



порівнюватись з поточними і перспективними планами територіального розвитку.

Фінансування моделі складається з двох частин. Перша покликана забезпечувати функціонування управлінської ланки програми (робочої групи або іншого органу). Друга повинна забезпечувати реалізацію програм і проектів для територій – розмір цієї частини залежить від змісту програми, наявності додаткових джерел фінансування, масштабу території, де ця програма здійснюється і ряду інших чинників.

Загалом налагодження дієвого партнерства між бізнесом та місцевою владою і громадою здійснюється в декілька етапів:

- 1) визначення потенційних партнерів, налагодження контактів, початок переговорів;
- 2) визнання потреби в об'єднанні зусиль та ресурсів;
- 3) узгодження спільного бачення, принципів співпраці;
- 4) визначення ролей різних сторін;
- 5) визначення завдань, що стоять перед сторонами;
- 6) узгодження механізмів обміну інформацією;
- 7) визначення формальних структур, розподіл обов'язків;
- 8) співпраця при досягненні спільної мети, оцінка рівня її досягнення;
- 9) визначення майбутнього формату партнерства після досягнення поставленої мети [76].

## **2. Складові корпоративної соціальної відповідальності перед споживачами**

Корпоративна соціальна відповідальність перед споживачами включає:

- виготовлення якісної продукції;
- відмова від використання у виробництві екологічно шкідливих елементів;
- перехід до безпечних технологій транспортування і збуту продукції;
- співпраця із місцями продажу для організації якнайкращого обслуговування клієнтів;
- справедливе відносно споживачів встановлення цін,



націнок, знижок тощо;

- надання повної і об'єктивної інформації на упаковці товару і у товаросупровідних документах;
- етична кампанія з реклами, PR;
- фахове консультування споживачів щодо особливостей продукції тощо.

Основні *принципи КСВ у взаємовідносинах із споживачами* передбачають наступне:

- забезпечення клієнтів та споживачів товарами та послугами гідної якості;
- забезпечення високого рівня обслуговування;
- прояв турботи щодо покращення здоров'я клієнтів та їхньої безпеки через товари та послуги;
- повага гідності споживачів та відповідність їхній культурі у процесі реклами товарів та послуг.

Серед основних *етичних принципів у взаємовідносинах із споживачами* можна виділити передусім такі: відкритість, довіра, довгострокові відносини, лояльність [77].

*Принцип відкритості* розкривається у праві споживача прямо звертатись до підприємства-виробника із скаргами та пропозиціями і в доступі до всієї необхідної споживачеві інформації. Будуючи відносини «виробник-споживач» на принципі відкритості, організація отримує значні переваги. Так, всі дзвінки та листи споживачів узагальнюються з метою внесення удосконалень. Налагодження зворотного зв'язку із клієнтами важливе не тільки з моральної, але і з маркетингової та виробничої точки зору. Прикладом налагодження такого зв'язку є надання інформації з адресою та контактними телефонами, за якими можна звертатись до виробника із скаргами та пропозиціями.

*Принцип довіри* розкривається в тому, що разом із товаром споживач знаходить надійного партнера – виробника, якому можна довіряти. Така довіра повинна підтверджуватись можливістю повернути товар, який не просто несправний, а просто тому, що він не подобається споживачу.

*Принцип довгострокових відносин* ґрунтується на маркетингових дослідженнях і полягає в тому, що збереження





прихильності існуючих клієнтів стане дешевше, ніж залучення нових та спроби повернути вже втрачених. Довгострокові етичні відносини з клієнтами із відповідним рівнем якості товарів та послуг сприяють особливому привабливому клімату та позитивному іміджу організації.

*Принцип лояльності:* лояльність клієнта розуміється як непорушений емоційний довгостроковий вибір – прив'язаність споживачів до певних товарів, брендів тощо. Це відбувається завдяки не тільки добре наданим послугам, але і особливому емоційному комфорту клієнтів при спілкуванні з представниками організацій.

Основним інструментом організації ефективної взаємодії із споживачами є діалог. Організація такої взаємодії: по-перше, створює можливості запобігання ризикам, пов'язаних із запуском нової продукції або послуги; по-друге, сприяє поліпшенню іміджу організації в суспільстві; по-третє, дозволяє глибше зрозуміти потреби ринку.

Існують наступні *форми діалогу із споживачами*:

1) *прямий* – коли взаємодія із споживачами здійснюється організацією безпосередньо, у прямому контакті з цільовою аудиторією;

2) *на основі посередництва* – коли взаємодія із споживачами здійснюється через організації, які репрезентують інтереси споживачів;

3) *за участі третіх сторін* – коли в налагодженні взаємодії із споживачами беруть участь: громадські організації, які мають необхідні професійні компетенції щодо відповідної тематики; профспілки в ситуації, коли рішення організації щодо споживачів може вплинути на умови роботи працівників; органи державної влади, оскільки їхня діяльність передбачає захист прав споживачів [6].

Регулярний діалог із споживачами відіграє важливу роль, оскільки дозволяє краще зрозуміти їх очікування і використовувати цільовий підхід до формування порядку в частині корпоративної соціальної відповідальності. При цьому використовуються різноманітні канали комунікації (табл. 5.1).



Таблиця 5.1

Категорії, інструменти, комунікаційні канали та взаємозв'язки в групі стейкхолдерів-споживачів [78, С. 353]

Група стейкхолдерів	Категорія	Інструменти	Комунікаційні канали та взаємозв'язок
Споживачі	Етична бізнес-практика	Побудова та функціонування високоякісної системи менеджменту.	Організація опитувань, вивчення ступеню задоволеності споживачів, організація зустрічей з клієнтами, забезпечення виробництв виставковими залами.
	Якість продукції та безпека	Контроль продукції. Система переробки відходів.	Корпоративний веб-сайт. Соціальні медіа. Гаряча лінія. Екскурсійна програма. Дослідження. Побудова системи утилізації товару.
	Відповідальний менеджмент з постачання	Конкуренція в бізнес-діяльності. Антикорупційна та антишахрайська система заходів. Аудит та оцінка постачальників або підрядників.	Побудова антикорупційної та антишахрайської систем. Постійне вдосконалення ланцюгів постачання. Розвиток та вдосконалення «зелених» продуктів та технологій.

Корпоративна соціальна відповідальність перед споживачами може бути реалізована через задоволення споживачів, виміряти яку можливо із використанням внутрішніх та міжнародних стандартів. У свою чергу, роль споживача у системі корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що через його задоволення і реалізуються принципи цієї концепції.

Перші міжнародні стандарти з КСВ серії ISO 9000 (ISO 9000; ISO 9001; ISO 9002; ISO 9003; ISO 9004) були підготовлені та прийняті Міжнародною організацією із стандартизації у 1987 р., орієнтувалися на потреби споживачів продукції та встановлювали вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств [46]. Стандарти ISO 9001 призначені



для сертифікації систем менеджменту якості, визначають їх головні принципи, надають рекомендації щодо впровадження систем управління якістю, передбачають мотивацію вищого керівництва тощо. Вони стали основою для розробки галузевих стандартів системи менеджменту якості (автомобільної, аерокосмічної, телекомунікаційної, нафтогазодобувної, харчової промисловості, виробництва медичних приладів та устаткування, програмних продуктів, охорони здоров'я, освіти та інших галузей). На сьогодні система управління якістю ISO 9001 – найбільш авторитетна в світі, її використовують у більше ніж 1000000 організаціях у 161 країні.

На потреби споживачів орієнтований і міжнародний стандарт ISO 22000 HACCP «Система управління безпекою харчових продуктів» (національна версія: ДСТУ ISO 22000 «Система управління безпечністю харчових продуктів»), який передбачає технічну регламентацію процесів на всіх етапах від виробництва до постачання продукції кінцевому споживачу, детальний аналіз виробничих процесів з метою виявлення можливих небезпек у харчових продуктах і застосування заходів щодо їх попередження, усунення або зниження цих загроз до припустимого рівня. Стандарт ISO 22000 HACCP спрямований на посилення відповідальності за вплив продукції на здоров'я і життя людей.

Комітет Міжнародної організації із стандартизації по розробці стандартів якості виділив наступні 8 принципів, які сприяють досягненню цілей у сфері якості [79]:

- 1) *орієнтація на споживача*:
  - розуміння існуючих потреб споживача;
  - розуміння майбутніх потреб споживача;
  - задоволення вимог споживача;
  - намагання перевищити очікування споживача;
- 2) *лідерство*:
  - єдність цілей та спрямованості організації;
  - встановлення відповідного внутрішнього середовища в організації;
- 3) *залучення персоналу*:
  - повний розвиток здібностей;



- використання здібностей персоналу з максимальною користю для досягнення мети;

4) *процесний підхід*: застосування в межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними;

5) *системний підхід до управління*:

- визначення;

- розуміння;

- управління взаємозалежними процесами системи для результативного та ефективного досягнення мети;

6) *постійне покращення/удосконалення*: удосконалення своєї роботи – як постійна мета;

7) *прийняття рішень на підставі фактів*: аналіз даних та інформації з точки зору законів логіки;

8) *взаємовигідні відносини із постачальниками* (для комерційних організацій).

В цілому, система управління якістю дає менеджменту дієвий інструмент для ефективного управління організацією. Впровадження та сертифікація системи управління якістю дозволяє отримати значні переваги, зокрема:

- гарантувати споживачам, що вони отримують товари та послуги найвищої якості, а, як наслідок, збільшити обсяги реалізації товарів та послуг за рахунок лояльності споживачів;

- здійснювати управління не за допомогою тотального контролю, а використовуючи переваги процесного та системного підходів;

- розробити якісну систему ключових показників діяльності, на основі аналізу якої прийматимуться найбільш ефективні рішення;

- знизити відсоток неефективних витрат та витрат на рекламачії тощо.

### **3. Співпраця між бізнесом та навчальними закладами**

На сучасному етапі розвитку світової економіки актуальними практично для всіх держав постають завдання створення ефективної системи додаткової професійної освіти, сертифікації



навчальних планів в сфері менеджменту, економіки і права, встановлення тісних зв'язків між освітніми установами і комерційними структурами, активнішої участі в освітніх процесах працедавців і інших соціальних партнерів, зміцнення науково-дослідної бази установ вищої школи. Особливої актуальності ці завдання набувають для країн постсоціалістичного простору, зокрема, для України, де спостерігається істотне порушення триумвірату «наука-освіта-виробництво».

Одним з ефективних напрямів виходу з цього становища є розвиток нової форми співпраці між ВНЗ і організаціями – стратегічного партнерства – заснованого на принципах взаємовигідної співпраці в сфері проведення спільних наукових розробок, направленою на модернізацію виробництва і підвищення його конкурентоспроможності; прагненні до підвищення цільової підготовки студентів-випускників для потреб бізнесу; створенні спільних структур науково-освітнього та інноваційного профілю для здобуття конкурентних переваг як випускників, так і організацій [80].

Під *соціальним партнерством у сфері вищої освіти* слід розуміти взаємодію закладів вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування, роботодавців, громадських організацій та самих студентів з метою досягнення консенсусу і задоволення потреб та інтересів кожної сторони на основі принципу соціальної справедливості. В основі взаємодії освіти та бізнесу лежать такі *принципи*:

- свобода об'єднань;
- багаторівневність співробітництва;
- рівноправність представників суб'єктів соціального партнерства;
- повноважність представників суб'єктів соціального партнерства;
- добровільність прийняття зобов'язань;
- примирний характер узгодження розбіжностей [81].

Основні форми співпраці між бізнесом та навчальними закладами відображені в табл. 5.2.



Форми співпраці між бізнесом та навчальними закладами [82]

Форма співпраці	Сутність співпраці
Співпраця в сфері дослідження і розвитку	<ul style="list-style-type: none"><li>• співпраця у розробці спільних наукових та дослідницьких ініціатив;</li><li>• проведення досліджень на контрактній основі;</li><li>• надання консультаційних послуг;</li><li>• кооперація у провадженні інновацій;</li><li>• створення неформальних та особистих зв'язків;</li><li>• публікація спільних наукових праць за участю представників освіти та дослідників організації;</li><li>• підтримка студентських проектів у сфері досліджень та розвитку.</li></ul>
Академічна мобільність	залучення викладацького складу та дослідників ВНЗ до роботи у бізнес-середовищі, а робітників та менеджерів організації – до діяльності в умовах ВНЗ.
Студентська мобільність	створення умов для проходження студентських практик і стажувань з метою набуття практичного досвіду в сфері бізнесу та надання умов для подальшого працевлаштування.
Комерціалізація результатів	<ul style="list-style-type: none"><li>• сприяння зацікавленню організацій у виведенні наукових винаходів та розробок на ринковий рівень, патентування, ліцензування;</li><li>• створення посередницьких платформ між дослідницькими центрами та бізнесом, де науковці можуть розповсюдити інформацію щодо результатів своїх досліджень, а підприємці – імплементувати їх у свою діяльність.</li></ul>
Підприємницькі ініціативи	діяльність ВНЗ спрямована на створення нових венчурів та кооперації з бізнесом для розробки інноваційної культури підприємництва.
Реалізація проекту «безперервного навчання»	забезпечення ВНЗ необхідними умовами для придбання навичок, знань, додаткових кваліфікацій претендентами з бізнес-середовища, у тому числі, за межами студентського віку та на будь-якому етапі життя.
Розробка навчального плану	співпраця ВНЗ та бізнесу у формуванні фіксованої програми курсів, модулів, головних і додаткових дисциплін, планів проведення гостьових лекцій делегатів з підприємств і громадських організацій для студентів бакалаврату, магістратури, докторантури та курсів підвищення кваліфікації.
Управління	<ul style="list-style-type: none"><li>• включення лідерів організацій до керівництва окремих факультетів та долучення до процесу обговорення і прийняття рішень у сфері надання освітніх послуг;</li><li>• представництво ВНЗ у раді директорів та участь у прийнятті бізнес-рішень.</li></ul>



Слід зазначити, що таке партнерство є взаємовигідним (додаток Е), оскільки університет отримує додаткові фінансові ресурси та практичну спрямованість своєї діяльності, бізнес – кваліфікованих фахівців і новітні технології, а держава – розвиток інноваційної економіки та зростання конкурентоспроможності на міжнародній арені [84, С. 34]. Для суспільства в цілому така кооперація несе значний економічний, науково-технічний і соціальний ефект, а інвестиції в людський та інтелектуальний капітал є найбільш ефективними в довгостроковій перспективі.

З метою підвищення ефективності співпраці між бізнесом та навчальними закладами доцільним є декларування та закріплення взаємодії у відповідних документах. Сьогодні існує декілька *методів юридичного закріплення відносин між ВНЗ і бізнесом* [85]: договірні відносини, альянси, освітньо-промислові групи (ОПГ).

Найбільш поширеним і простим способом взаємодії є *договірні відносини*. Між ВНЗ і організацією укладається договір про надання певних послуг. У договорі прописано: кількість студентів, термін їх підготовки, суму оплати за неї.

*Альянси* – об'єднання декількох організацій з університетами на основі угоди про спільне фінансування, розробки і модернізації продукції (освітньої програми). Учасники альянсу вносять свій вклад у вигляді інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, а після досягнення результату отримують свою частку інтелектуальної власності.

*Освітньо-промислові групи* – це сукупність навчальних закладів та організацій, що об'єднують за принципом спільної участі свої матеріальні та нематеріальні активи на базі відповідної угоди про створення ОПГ для реалізації інвестиційних та інших проектів і програм, спрямованих на підвищення якості підготовки кадрів усіх науково-освітніх рівнів відповідно до сучасних соціально-економічних та господарських вимог. Мінімальний склад ОПГ – один ВНЗ та одна організація. Функціонування ОПГ можна описати у вигляді довгострокових договорів сумісної діяльності та надання науково-технічних, консультаційних або освітніх послуг.



## Практичні завдання

1. Проаналізуйте зовнішнє середовище формування соціальної відповідальності організації (бази практики студента). Охарактеризуйте її ключових сейкхолдерів, визначте їхні інтереси та спрогнозуйте очікування.

2. Запропонуйте зовнішню соціально відповідальну програму для впровадження в організації (бази практики студента) відповідно до актуальних проблем регіону. Сформулюйте мету, основні цілі, напрями та інструменти реалізації програми. Обґрунтуйте доцільність залучення до процесу її реалізації різних стейкхолдерів? Який економічний, екологічний чи соціальний ефект очікується після її впровадження? Які вигоди отримає місцева громада?

## Питання для самоперевірки

1. Обґрунтуйте складові взаємодії бізнесу з місцевою владою та громадою.

2. Назвіть особливості реалізації спільних просвітницьких акцій, цільових соціальних програм, комплексних соціально-економічних програм розвитку територій.

3. Які елементи включає корпоративна соціальна відповідальність перед споживачами?

4. Назвіть та охарактеризуйте основні принципи КСВ у взаємовідносинах із споживачами.

5. В яких міжнародних стандартах відображаються питання взаємодії організації із споживачами?

6. Охарактеризуйте форми співпраці між навчальними закладами і представниками бізнесу.

7. Які існують основні методи юридичного закріплення відносин між ВНЗ та бізнесом?

## Тести для самоконтролю

1. Форма реалізації партнерства між бізнесом та владою на засадах соціальної відповідальності, яка має на меті залучення





уваги максимально великої кількості жителів до певної проблеми або, навпаки, до позитивних зразків поведінки:

А) комплексна соціально-економічна програма розвитку території;

Б) спільна просвітницька акція;

В) цільова соціальна програма;

Г) обмін ресурсами.

2. Соціальна відповідальність перед споживачами включає:

А) виготовлення якісної продукції;

Б) відмова від використання у виробництві екологічно шкідливих елементів;

В) перехід до безпечних технологій транспортування і збуту продукції;

Г) всі відповіді правильні.

3. Етичний принцип взаємовідносин із споживачами, який розповсюджується від можливості повернути товар до більш складних форм взаємозв'язків із клієнтами:

А) принцип лояльності;

Б) принцип довгострокових відносин;

В) принцип відкритості;

Г) принцип довіри.

4. До основних форм співпраці між навчальними закладами і представниками бізнесу належить:

А) допомога в модернізації навчального обладнання;

Б) створення навчальними закладами центрів працевлаштування;

В) перехід до безпечних технологій транспортування і збуту продукції;

Г) правильні відповіді А) і Б).

5. Метод юридичного закріплення відносин між ВНЗ та бізнесом, який полягає у створенні об'єднання організацій з університетами на основі угоди про спільне фінансування, розробки і модернізації продукції (освітньої програми):

А) альянси;

Б) договірні відносини;

В) освітньо-промислові групи;

Г) взаємний обмін.



## ТЕМА 6. ЕКОЛОГІЧНА КОМПОНЕНТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. Сутність та функції екологічної відповідальності.
2. Екологічна відповідальність особистості.
3. Корпоративна екологічна відповідальність.
4. Екологічний менеджмент.

### 1. Сутність та функції екологічної відповідальності

Розвиток концепції екологічної відповідальності в світі почався в 70-х роках ХХ століття у відповідь на масштабні екологічні проблеми, зумовлені інтенсифікацією діяльності потужних корпорацій. Необхідність привернути увагу світової спільноти до проблем навколишнього середовища та зростаюча необхідність невідкладних дій призвели до прийняття Декларації з навколишнього середовища та розвитку у 1992 р. на конференції ООН з навколишнього середовища. Конференція була присвячена питанням запровадження концепції стійкого екологічно-безпечного розвитку, що стала б альтернативою споживчого ставлення суспільства до природи. Визнаючи необхідність людства рухатися шляхом, який би поєднував економічні, соціальні та екологічні інтереси, ООН визначила стійкий розвиток як основний напрям розвитку всього суспільства на ХХІ ст. Серед 27 принципів стійкого екологічно-безпечного розвитку слід виділити наступні:

- право людей на здорове та безпечне життя у гармонії з природою;
- охорону навколишнього середовища як невід'ємну частину процесу розвитку;
- удосконалення природоохоронного законодавства;
- зменшення розриву в рівні життя як між країнами, так і між багатими і бідними в кожній країні;
- споживання природних багатств з урахуванням інтересів теперішнього та майбутніх поколінь;
- виключення моделей розвитку виробництва та споживання, що не сприяють природному розвитку [86, С. 84-85].



До визначення сутності екологічної відповідальності немає єдиного підходу. Екологічна відповідальність по-різному інтерпретується представниками різних економічних напрямів. Згідно з *класичним підходом* екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: щоб уникнути санкцій, організації змушені були переглянути свою екологічну політику і вжити заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Згідно з *неокласичним підходом* екологічна відповідальність є результатом не тільки нормативно-правових обмежень, а й моральної відповідальності виробників за заподіяну шкоду природі [87].

Теоретичним підґрунтям дослідження екологічного напрямку соціальної відповідальності стали концепції «екологічної модернізації», «рефлексії ризику», «нової екологічної парадигми», стратегія екологічного маркетингу тощо [11, С. 190-192].

Принциповим положенням *концепції «екологічної модернізації»* є те, що навколишнє середовище є основним джерелом економічного зростання та розвитку промисловості. Тобто, для забезпечення розвитку суспільства потрібно гармонійно поєднувати економічні та екологічні аспекти: продуктивне використання корисних копалин, води, ґрунтів та інших природних ресурсів може бути джерелом для майбутнього економічного зростання, а також для підвищення продуктивності праці і капіталу. Такого взаємовигідного поєднання можна досягти шляхом підвищення ефективності використання природних ресурсів та енергії разом із впровадженням системи екологічного менеджменту, використанням нових екологічно чистих технологій, переорієнтацією на «зелене» виробництво. Таким чином, екологічна модернізація утверджує людино-орієнтовану модель управління природним середовищем, що все ж, не виключає споживацьке використання ресурсів природи. В межах цієї концепції досліджується низка питань, які пов'язані з прогресивним розвитком інноваційних екологічних технологій, «модернізацією» екологічної свідомості, переходом до



екологічно орієнтованої поведінки, зміни суспільних цінностей. Ідеї екологічної модернізації тісно переплітаються з ідеями концепції стійкого розвитку, промислового метаболізму, промислової екології тощо.

*Концепцію «суспільства ризику»* запропоновано німецьким соціологом У. Беком та американським дослідником Е. Гідденсом. У сучасній науці цей підхід отримав назву «рефлексія ризику» і є одним з провідних напрямів соціо-екологічних досліджень. Значним поштовхом для розвитку даної концепції стала Чорнобильська катастрофа. У рамках цієї концепції досліджується суспільна реакція на появу та поширення соціально-екологічних ризиків, які виникають під дією соціальних, економічних та техногенних змін. До розуміння рефлексії ризику є два підходи. Згідно першого, рефлексія ризику є відображенням соціальних та екологічних змін у масовій свідомості. Другий підхід тлумачить рефлексію ризику як зіткнення суспільства з проявами ризиків, з якими воно не може справитися.

Основна проблематика *концепції «нової екологічної парадигми»* полягає в дослідженні змін у глобальному середовищі та їх соціально-культурній інтерпретації. Такий підхід передбачає існування нерозривного взаємозв'язку людини, соціальних систем та біосфери. Американські дослідники зазначають, що люди з притаманними їм якостями (культура, технологія), тим не менше, залишаються одними із багатьох живих організмів, що населяють глобальну екосистему, біосферу; людська діяльність входить до складної системи причинно-наслідкових зв'язків природної матерії, винятковість людини як культурної істоти не відмінняє щодо неї дії законів природи. Тобто, концепція «нової екологічної парадигми» тісно пов'язана з Міжнародною Конвенцією зі збереження біорізноманіття. «Нова екологічна парадигма» по-новому привертає увагу суспільства до проблем природи, збереження навколишнього середовища.

*Стратегія екологічного маркетингу* стала новим концептуальним підходом до визначення екологічної відповідальності на основі аналізу екологічної свідомості



населення, її розвитку та трансформації. Згідно даної концепції потрібно змінювати екологічну поведінку населення за допомогою інструментів маркетингу та гнучких методів трансформації поведінки таким чином, щоб вона стала екологічно орієнтованою. Положення даної концепції є надзвичайно цінними для соціально-екологічного моніторингу, адже аналіз змін у екологічній свідомості та поведінці населення є важливим для дослідження глобальних екологічних проблем.

**Екологічна відповідальність** – відповідальність людини, підприємства, держави, інститутів суспільства перед сучасними та наступними поколіннями за збереження довкілля, яка виявляється в раціональному природокористуванні, ощадливому виробництві і споживанні та інших свідомих діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації [6, С. 354-355].

Сутність екологічної відповідальності виявляється через її *основні функції* і полягає у збалансуванні економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності на базі запобігання, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі.

*Компенсаційна функція* екологічної відповідальності спрямована на кількісну оцінку еколого-економічного збитку від діяльності і відповідне відновлення (компенсація) майнових чи інших втрат (відтворення асиміляційного і рекреаційного потенціалів території тощо). *Превентивна функція* проявляється в моніторингу та контролі екологічної ситуації в зоні господарювання, аналізі і прогнозі її динаміки, організації попереджувальних заходів щодо оптимізації потенційних ризиків у формі природоохоронної діяльності, екологічного страхування, виконання екологічно орієнтованих науково-дослідних розробок тощо. Також вона реалізується у формі примусових засобів впливу на поведінку учасників екологічних відносин через встановлення обов'язкових правил та невідворотність покарання за їх порушення. *Стимулююча функція* означає залучення нормативно-правових, фінансово-економічних, інформаційних та інших важелів до охорони довкілля, а також підвищення попиту на найкращі доступні технології та екологічні інновації. *Бюджетна функція* впливає



зі змісту концепції КСВ: здійснюючи на практиці екологічно значимі інвестиції за рахунок власних коштів, бізнес «розвантажує» бюджети всіх рівнів, прямо або опосередковано бере участь в реалізації національних проєктів, тим самим зміцнює позиції держави і підвищує рівень довіри до влади з боку суспільства. *Культурно-просвітницька функція* пов'язана з освоєнням нової парадигми управління, яка передбачає активну участь бізнесу у формуванні високого рівня корпоративної культури, вплив на споживчу поведінку з урахуванням екологічних, енергетичних, кліматичних факторів тощо [88].

## 2. Екологічна відповідальність особистості

Передумовою формування екологічної відповідальності людини є набуття екологічних знань, на основі яких формується екологічна свідомість, відображенням якої є екологічний світогляд. Екологічна культура є однією з основних передумов становлення екологічної відповідальності. Вона реалізується у формі екологічної поведінки, яка демонструє наявність чи відсутність екологічної відповідальності (рис. 6.1).

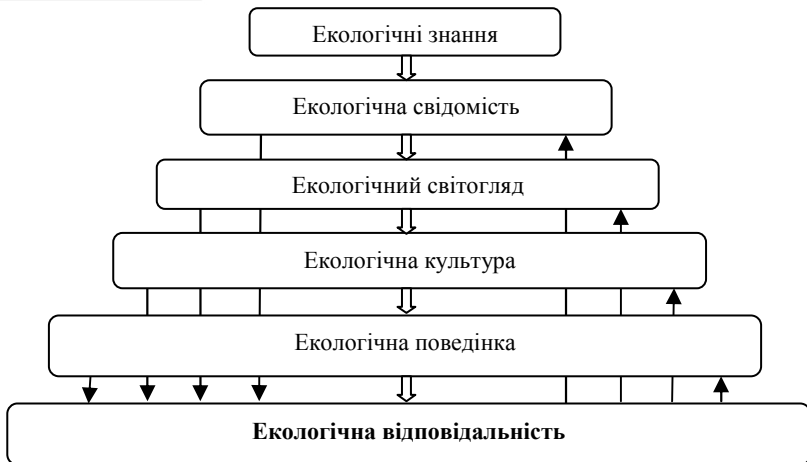


Рис. 6.1. Схема становлення індивідуальної екологічної відповідальності [11, С. 197]



Таким чином, під *індивідуальною екологічною відповідальністю* слід розуміти якісну характеристику особистості, яка усвідомлено здобуває комплекс екологічних знань, ставиться до навколишнього середовища та природи як унікальної цінності, вмотивована до екологобезпечної поведінки. Зміст екологічної відповідальності розглядається за сферами особистості:

- *мотиваційна* – розвиток потреби у екологічній безпеці, турбота про здоров'я своє та інших, вмотивованість до екологобезпечної поведінки; вмотивованість до узгодження власних потреб із можливостями довкілля до самовідновлення;

- *когнітивна* – основні складові екологічних знань висвітлені у «Концепції екологічної освіти в Україні», це зокрема сучасні уявлення про: біосферу та її структурні одиниці, екосистеми, їх біотичну структуру, генетичні типи, принципи класифікації; живу речовину та її роль в біосферних процесах; закономірності кругообігів речовин, енергії та інформації; систему «людина-суспільство-біосфера-космос»; основні види антропогенного впливу на компоненти довкілля та їх негативні наслідки; основні глобальні, державні і регіональні екологічні проблеми та шляхи їх вирішення; економічні, законодавчі та нормативно-правові принципи раціонального природокористування; основи державної та регіональної екологічної політики; окрім знань когнітивний компонент включає усвідомлення цілісності природного середовища і людини як однієї із її складових, інтерес до екологічних знань; усвідомлення власної причетності до екологічної ситуації в регіоні; усвідомлення екологічних наслідків власної побутової та професійної діяльності;

- *ціннісна* – ставлення до природи як унікальної цінності; розвинуте почуття гармонійної єдності з природою; відчуття особистої відповідальності за охорону довкілля; бережливе, ощадне, дбайливе ставлення до природи; відмова від хижацького, споживацького ставлення до навколишнього середовища та природних ресурсів;

- *поведінкова* – екологобезпечна поведінка; життєдіяльність особистості повинна базувати на засадах стійкого розвитку, що передбачає турботу та відповідальність за екологічну безпеку



майбутніх поколінь; активна діяльність щодо гармонізації відносин у системі «людина-суспільство-природа»; професійна діяльність, здійснюється на прийнятті рішень з урахуванням принципів стійкого розвитку, особливо це стосується сільської місцевості, де основним видом зайнятості населення є сільськогосподарська діяльність, пов'язана із виробництвом, переробкою та зберіганням продуктів харчування [89, С. 168-169].

Існує чотири *рівні екологічної відповідальності особистості*:

1) духовний рівень – обумовлений спрямованістю особистості на самовдосконалення, розширення власних можливостей для принесення користі як природі, так і собі;

2) на другому, вищому рівні відповідальне поведіння людини у природі зростає завдяки турботі про найближчих людей – батьків, дітей, рідних. Для цього рівня пріоритетними цінностями і потребами є цінності та потреби власної сім'ї, характерне споживацьке ставлення людини до природи;

3) розширенню екологічної духовності сприяє розуміння того факту, що особисте життя особистості та життя її сім'ї тісно пов'язане з життям народу, рідного краю. Завдяки усвідомленню цього факту, людина досягає розуміння певної екологічної активності;

4) четвертий рівень – це рівень здатності до розуміння єдності людини з природою, усвідомлення себе органічною часткою природи, переконання у тому, що без здорової природи людина вижити не зможе. Цей рівень свідомості визволяє людину із замкнутого кола протистояння «я-природа», «друзі-вороги». Це рівень готовності активно допомагати природі [90].

Індивідуальна екологічна відповідальність виявляється постійно – це раціональне споживання, економія природних ресурсів (води, електроенергії), відповідальне ставлення до свого здоров'я як до частини природних багатств, позитивний екологічний вплив на оточуючих людей, правильне виховання молодших, утвердження екологічної поведінки в побуті, використання екологічного транспорту, мінімізація й сортування сміття тощо [6, С. 377].





### 3. Корпоративна екологічна відповідальність

*Корпоративна екологічна відповідальність* виявляється у відповідальності перед партнерами, співвласниками, державою як додержання законодавства та контрактів, партнерських угод тощо; як відповідальність перед суспільством за безпеку виробництва та його результатів для життя і здоров'я людей, як мінімізація впливу на навколишнє природне середовище тощо. Таким чином, екологічна відповідальність як складова КСВ – широке поняття. Це не лише дотримання екологічного законодавства, а й відповідальність організації перед сучасними та наступними поколіннями за збереження довкілля, що виявляється у раціональному природокористуванні, ощадливому виробництві й споживанні та інших діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації [91, С. 13].

Одним з найпоширеніших підходів до визначення екологічно відповідальної організації є підхід, в основі якого лежать три критерії: дотримання екологічних зобов'язань, енергетичний та сировинний менеджмент, ефективне залучення стейкхолдерів (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Критерії визначення екологічно відповідальної організації  
[92, С. 34]

Критерії	Ознаки екологічної відповідності організації
1	2
Дотримання екологічних зобов'язань	<ul style="list-style-type: none"><li>• корпоративне бачення організації повністю відповідає концепції стійкого розвитку;</li><li>• захист та відновлення природного середовища визначені стратегічними пріоритетами;</li><li>• усвідомлюється, що економічна система функціонує в рамках екосистеми, яка є обмеженою;</li><li>• організація дотримується та діє відповідно до вимог екологічного законодавства;</li><li>• організація повною мірою відповідає за шкоду, завдану довкіллю;</li><li>• заохочується корпоративна культура, заснована на екологічних цінностях.</li></ul>



1	2
Енергетичний та сировинний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"><li>• ефективне використання природних ресурсів;</li><li>• створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів;</li><li>• організація у своїй діяльності керується системним мисленням;</li><li>• організація намагається мінімізувати викиди вуглекислого газу;</li><li>• відбувається постійний аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень;</li><li>• постійно відбувається аналіз екологічних витрат та переваг.</li></ul>
Ефективне залучення стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none"><li>• організація інформує місцеві громади та органи влади про екологічні наслідки своєї діяльності;</li><li>• організація відповідає перед громадою та іншими стейкхолдерами за свою сучасну та майбутню діяльність, а також за дії, вчинені у минулому;</li><li>• організація враховує думки та побажання стейкхолдерів при розробці та реалізації власних проєктів;</li><li>• діяльність організації є прозорою, включно з інформацією про вплив її діяльності на довкілля;</li><li>• організація постійно аналізує та регулярно звітує про вплив своєї діяльності на оточуюче середовище.</li></ul>

Основні *принципи корпоративної екологічної відповідальності* полягають в наступному:

1) забезпечення екологічної безпеки продукції і технологічних процесів її виробництва повинно будуватись на підставі вітчизняних законів і стандартів, міжнародних екологічних нормативів і вимог, корпоративних стандартів і нормативних документів та вимог споживачів;

2) відноситись до питань охорони навколишнього середовища як до постійної системи управління господарською діяльністю;

3) ретельний облік і класифікація джерел впливу на навколишнє середовище складу та обсягу твердих і рідких відходів, викидів в атмосферу є необхідною умовою для удосконалення природоохоронної діяльності організації, планування і реалізації програм та рішень, направлених на підвищення якості навколишнього середовища і екологічної безпеки продукції;

4) застосування сучасних технологій, нових наукових розробок, знань і досвіду персоналу для ефективного



використання найменшої праці, енергетичних і сировинних ресурсів, скорочення рівня відходів виробництва та споживання при розробці і виготовленні продукції;

5) кожен проект на нове будівництво, розширення, технічне переозброєння не повинен бути допущений до реалізації без позитивного висновку державної екологічної експертизи;

6) навчати персонал роботи в системі охорони навколишнього середовища;

7) безперервно удосконалювати систему екологічного менеджменту;

8) створювати умови для відкритої демонстрації корпоративної екологічної відповідальності зацікавленим сторонам;

9) послідовно розвивати систему корпоративних екологічних стандартів, регулярно узагальнювати і поширювати досвід екологічної діяльності;

10) важливість турботи про навколишнє середовище, вирішення екологічних проблем слід завжди враховувати при формуванні взаємовідносин з постачальниками і споживачами [93].

З точки зору практичного втілення, корпоративна екологічна відповідальність на мікро рівні проявляється наступним чином:

- організація дотримується природоохоронного законодавства: проводить державну екологічну експертизу об'єктів, здійснює моніторинг і оцінку діяльності відповідно до законодавчо встановлених вимог, впроваджує найкращі наявні технології;

- організація вдосконалює систему управління процесами, має стратегію (політику) в сфері охорони довкілля, реалізує системні технологічні і/або організаційні рішення, що дозволяють мінімізувати негативний вплив виробництв і продукції, регулярно проводить оцінку та аналіз впливу технологічних процесів і продукції на довкілля та здоров'я людини; результати цієї роботи враховуються при встановленні нових природоохоронних завдань;

- у системі менеджменту присутні елементи, що дозволяють враховувати екологічні аспекти діяльності на рівні ухвалення



будь-яких рішень (в організаціях, які працюють у сфері послуг, при закупівлі паперу для офісу свідомо вибирається папір з переробленої сировини; при виборі постачальника устаткування враховується не лише вартість і якість, але і можливість здати це обладнання назад після закінчення терміну служби на переробку тощо);

- забезпечується відкритість екологічної інформації, ведеться діалог із зацікавленими сторонами (публікація звітів за екологічними показниками; проведення громадських обговорень планів і проектів розвитку тощо);

- організація приділяє належну увагу науковим дослідженням в сфері охорони довкілля, відстежує появу на ринку нових більш екологічних технологій і рішень, які вона зможе впровадити у свій виробничий процес; організація може надавати фінансову і іншу підтримку науковим розробкам та громадським ініціативам в цій сфері [94].

Основними елементами корпоративної екологічної відповідальності є запровадження корпоративної екологічної політики, проведення екологічного аудиту, виробництво «зелених» товарів, використання системи «зеленого» постачання, а також залучення працівників до корпоративних екологічних ініціатив [6, С. 364-367].

*Запровадження корпоративної екологічної політики.* Організації, які намагаються мінімізувати шкоду для природи, заподіяну своєю діяльністю, зазвичай, приймають систему екологічних принципів та стандартів. Як мінімум, більшість таких заяв виражають повагу до навколишнього середовища на всіх стадіях виробництва, проголошується дотримання організацією екологічного законодавства, провадиться відкрита екологічна політика, згідно якої працівники, партнери, члени місцевої громади та інші зацікавлені сторони інформуються про можливу екологічну шкоду від діяльності організації.

*Екологічний аудит.* Для того щоб розробити основні засади екологічної політики, визначити її основні напрями, організації використовують спеціальну процедуру екологічного аудиту, яка дозволяє оцінити реальні масштаби екологічної шкоди від діяльності. Мета екологічного аудиту полягає у визначенні



основних ресурсів, необхідних для функціонування організації та обсягів їх споживання, а також в одержанні науково обґрунтованих висновків про міру впливу діяльності на навколишнє природне середовище (атмосферні викиди, забруднення водойм, відходи процесу переробки тощо). Екологічний аудит проводиться на запит організації добровільно, він допомагає визначити пріоритетні напрями екологічної політики як у довго-, так і в короткостроковій перспективі, та визначитися з системою заходів, від яких буде максимальна користь оточуючому середовищу та організації.

*Виробництво «зелених» товарів.* Виробники намагаються зробити свою продукцію більш екологічною шляхом використання для її виготовлення екологічно чистих матеріалів, застосування інноваційних технологій переробки відходів, використання технологій замкнутих циклів. Поняття «зелений» товар передбачає, що цей товар не лише виготовлено з мінімальною шкодою для довкілля, але й використання і згодом переробка такого товару мінімально шкодитимуть природі. Значна кількість виробників концентруються лише на екологічно безпечному виробництві і зовсім не переймаються наступними етапами життєвого циклу їх продукції.

*«Зелене постачання».* Для того, щоб запевнити, що товари та виробничі процеси є екологічними, організації намагаються обирати так званих «зелених постачальників». Такі постачальники постачають товари та надають послуги, які є менш шкідливими для навколишнього середовища. Деякі організації об'єднуються у купівельні групи, щоб, з одного боку, показати наявність попиту на «зелену» сировину, а, з іншого боку, змусити виробників застосовувати природозберігаючі технології. При виборі постачальників екологічно відповідальні організації керуються не тільки ціною та якістю товарів, але і їх екологічністю. Тобто сировина та матеріали мають, по-перше, задовольняти внутрішні вимоги екологічних стандартів виробництва, по-друге, їх видобування чи виготовлення має бути з використанням природоощадних технологій, по-третє, для їх доставки мають використовуватись найбільш екологічні транспортні схеми.



*Залучення працівників до екологічних ініціатив.* Керівництво екологічно відповідальних міжнародних компаній переконане, що ефективною екологічною політикою може бути лише за умови, що і менеджмент, і працівники, і члени їх родин переймаються екологічними проблемами та намагаються долучитися до їх вирішення. З цією метою корпорації реалізують цілу низку екологічних освітніх проектів, в рамках яких відбувається інформування працівників про те, який вплив на навколишнє середовище чинить їх робота, як вони можуть сприяти поліпшенню екологічної ситуації своїми діями (екологічне виховання дітей, сортування сміття, придбання продуктів, виготовлених з найменшою шкодою для природи, тощо). Деякі організації мають спеціальні програми для тих працівників, які виявляють неповагу до навколишнього середовища та не дотримуються корпоративних екологічних принципів. Тобто організації утверджують екологічну відповідальність працівників крізь призму екологічної етики.

Екологічно відповідальна поведінка є вигідною для бізнесу, що підтверджується багатьма фактами. Наприклад, індекс стійкості Dow Jones демонструє пряму залежність між активною екологічною політикою корпорацій та вартістю їх акцій. Крім того, дослідження McKinsey свідчить, що близько 60% західних компаній вписали природоохоронні проекти в стратегію розвитку [95]. Основні переваги екологічно відповідальної організації полягають у наступному:

- 1) поліпшення екологічної ситуації:
  - зменшення негативного впливу на довкілля від діяльності;
  - поліпшення екологічних характеристик планети;
  - поліпшення здоров'я населення;
- 2) додаткові переваги від екологічної відповідальності:
  - збільшення вартості бренду та формування позитивної репутації;
  - збільшення обсягів продажу, можливість виходу на нові ринки;
  - доступ до нових джерел капіталу;
  - зменшення витрат та зростання продуктивності праці [92, С. 35].



#### 4. Екологічний менеджмент

Спеціальним інструментом, який дозволив організаціям чітко визначати цілі природоохоронної діяльності, досягати їх та постійно вдосконалювати екологічні заходи, стала система екологічного управління (Environmental Management System). Дану систему втілено в стандартах екологічного менеджменту ISO 14000 (Environmental Management Standards), запропонованих Міжнародною організацією стандартизації [96].

Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації повинні бути введені і дотримані визначені процедури, підготовлені визначені документи, призначені відповідальні за окремі галузі екологічно значимої діяльності. Документи, що входять у систему, можна умовно розділити на основні групи:

- принципи створення і використання систем екологічного менеджменту;
- інструменти екологічного контролю й оцінки;
- стандарти, орієнтовані на продукцію.

Ключовим поняттям серії ISO 14000 є поняття системи екологічного менеджменту в організації. Тому центральним документом стандарту вважається ISO 14001. Саме відповідність стандарту ISO 14001 і є предметом формальної сертифікації.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 14001, **система екологічного менеджменту** – це частина загальної системи менеджменту, що включає в себе організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації і вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань. Тобто, екологічний менеджмент – це система, за допомогою якої здійснюється управління тими видами діяльності, які завдають або потенційно можуть завдати шкоди навколишньому середовищу [97].

Можна виділити такі основні *ознаки екологічного менеджменту*:



- 1) він є складовою загальної системи екологічного управління;
- 2) він є системою ринкового управління довкіллям;
- 3) його дія обмежується на територіальному ієрархічному рівні в межах регіону, корпорації, підприємства у сферах з ринковими відносинами, насамперед, виробничій.

Однією з головних рис системи екологічного менеджменту є те, що вона впроваджується на добровільних засадах, за ініціативою самої організації. Декларуючи власну екологічну політику і впроваджуючи її на практиці через систему екологічного менеджменту, організація ліквідує формалізм адміністративно регульованої природоохоронної діяльності, а її екологічно спрямована діяльність перестає бути примусовим «додатком» до основної діяльності і не має суперечити національним стандартам природоохоронної діяльності.

Метою екологічного менеджменту є передусім вирішення конфлікту між економікою і екологією. Існує два основних напрямки стратегій: *домінування економічних цілей* і *домінування екологічних цілей* (що в межах організації можна уявити лише теоретично). При домінуванні економічної стратегії, екологічні вимоги беруться до уваги лише тією мірою, якою цього вимагають нормативні акти і заборони. Цей підхід ще називається захисною стратегією, тобто пасивний еко-менеджмент. Другий підхід можна охарактеризувати як наступаючий, тобто активний еко-менеджмент. Розрізняють два варіанти такої стратегії. В першому варіанті екологічні інтереси домінують над економічними, тоді економічні інтереси суттєво обмежуються. Другий варіант – компліментарна стратегія. Вона полягає в усуненні протиріч між економікою і екологією, процес управління організується так, щоб економіка і екологія взаємодоповнювались. Саме на такій основі будується еколого-орієнтоване управління організацією [98, С. 84-85].

Екологічний менеджмент покликаний виконувати комплекс функцій, кожна з яких зорієнтована на подолання специфічних проблем екологічного характеру. *Основними функціями екологічного менеджменту є:*

- *аналітична* – оцінка та аналіз екологічних впливів,





взаємодії та еколого-економічних наслідків виробничо-господарської діяльності з метою визначення поточного (еколого-економічного) стану об'єкта господарювання;

- *прогнозна* – розробка пропозицій і рекомендацій щодо підвищення еколого-економічної ефективності організації з урахуванням динаміки зовнішніх процесів з метою забезпечення стійкого розвитку виробництва і суспільства;

- *планування* – визначення основних принципів і напрямів покращення екологічних характеристик виробничого процесу і розвитку виробництва з урахуванням наявних аналітичних і прогностичних даних;

- *управлінська* – методологія прийняття екологічно-виважених рішень та їх координація;

- *організаційна* – налагодження природоохоронної діяльності та організаційних відносин між різними підрозділами для досягнення запланованих екологічних показників діяльності;

- *інтеграційна* – інтегрування екологічних вимог і принципів діяльності в усі етапи і ланки менеджменту організації;

- *внутрішнього контролю* – постійна самооцінка відповідності діяльності встановленим зовнішнім і внутрішнім екологічним вимогам та налагодження для цього системи екологічного обліку, еко-контролінгу і внутрішнього екологічного аудиту;

- *інформаційна* – внутрішнє і зовнішнє поширення екологічної інформації з метою підвищення рівня екологічної освіченості і свідомості персоналу та формування позитивного екологічного іміджу;

- *мотиваційна* – розробка і використання стимулів і заохочень для ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності з метою дотримання ними екологічних вимог [99].

Розвиток і становлення екологічного менеджменту відбувається на основі дотримання певних принципів. За їх допомогою встановлюються правила і норми, обов'язкові для всіх суб'єктів і об'єктів екологічного менеджменту, координуються, регулюються всі аспекти природоохоронної діяльності, обираються оптимальні методи управління.

*Принципи екологічного менеджменту* – це принципи,



відповідно до яких формується, функціонує і розвивається система екологічного менеджменту в цілому [100, С. 13].

Створення системи екологічного менеджменту (СЕМ) має ґрунтуватися на таких основних принципах:

- прийняття корпоративної екологічної політики на підставі попереднього аналізу поточного стану діяльності стосовно охорони навколишнього середовища, використання ресурсів і екологічної безпеки, необхідності безумовного виконання природоохоронних законодавчих і нормативних вимог, вимог державної екологічної політики, політики збалансованого розвитку, міжнародних екологічних зобов'язань, а також прийняття заходів щодо запобігання аваріям, катастрофам;

- планування заходів і діяльності, у тому числі чітке визначення першочергових і довгострокових цілей та завдань, щодо екологічного оздоровлення або екологічної модернізації виробництва, формування екологічних програм і планів дій із визначенням конкретного змісту робіт, відповідальних виконавців, термінів, ресурсів, зокрема в аварійних ситуаціях;

- розробка і створення організаційної структури СЕМ з наданням необхідних для цього ресурсів, підготовка і прийняття корпоративного керівництва з екологічного управління як внутрішнього регламентуючого документа, створення системи безперервної екологічної підготовки та навчання персоналу, забезпечення комунікацій;

- створення корпоративної програми екологічного аудиту як системо-утворювальної складової корпоративного екологічного контролю, вимірів та оцінок, включаючи моніторинг виробничих процесів, навколишнього середовища, системи екологічного управління, визначення екологічних характеристик і проведення коригуючих дій:

- періодичний аналіз стану ефективності системи екологічного менеджменту радою директорів і реалізація заходів щодо її вдосконалення.

Відповідно можна виділити такі етапи впровадження системи екологічного менеджменту: ініціативний, підготовчий, концептуальний, аналітичний, практичний, організаційний, активний, сертифікаційний (табл. 6.2).



Таблиця 6.2

Етапи впровадження системи екологічного менеджменту [101]

Етап	Зміст етапу
Ініціативний	Ухвалення рішення керівництвом організації про впровадження та інформування керівників на місцях
Підготовчий	1. Навчання фахівців впровадженню СЕМ. 2. Оцінка вихідної екологічної ситуації. 3. Ухвалення остаточного рішення про впровадження СЕМ з урахуванням оцінки початкової ситуації.
Концептуальний	1. Визначення екологічної політики. 2. Визначення повноважень і відповідальності серед вищого керівництва. 3. Навчання фахівців з упровадження СЕМ. 4. Розробка опису процесів, структури і процесів СЕМ. 5. Розробка системи документообігу і записів для організації. 6. Інформування і початкове навчання персоналу.
Аналітичний	1. Визначення вимог законодавчих і нормативних актів, зацікавлених сторін, створення реєстру вимог. 2. Визначення можливих аварійних ситуацій, які можуть впливати на навколишнє середовище. 3. Визначення екологічних аспектів, пріоритетних аспектів, створення реєстру аспектів.
Практичний	1. Визначення екологічних цілей. 2. Визначення завдань і розробка програми екологічного менеджменту.
Організаційний	1. Розробка механізмів контролю, робочих процедур. 2. Аналіз можливих аварійних ситуацій і підготовка плану дій при їх виникненні. 3. Визначення вимог до моніторингу. 4. Навчання персоналу виконанню переглянутих / введених процедур і інструкцій. 5. Розробка процедур для виявлення та виправлення невідповідностей. 6. Розробка настанов з СЕМ.
Активний	1. Впровадження робочих процедур. 2. Функціонування СЕМ, виконання програми екологічного менеджменту. 3. Проведення внутрішнього аудиту. 4. Аналіз з боку керівництва. 5. Удосконалення СЕМ. 6. Функціонування СЕМ, виконання програми екологічного менеджменту.
Сертифікаційний	Підготовка та проходження сертифікації (за необхідності).



Організації, що практикують екологічний менеджмент, одержують ряд істотних переваг, зокрема:

- скорочення споживання на одиницю продукції сировини, води, енергії;
- зменшення виробничих і експлуатаційних витрат;
- поліпшення якості продукції і виробничих процесів;
- забезпечення безперебійності виробництва;
- зменшення обсягу довгострокових зобов'язань щодо ліквідації збитку, нанесеного навколишньому середовищу;
- визнання на міжнародному рівні, підвищення конкурентоспроможності на ринку [102, С. 309].

### Практичні завдання

1. Опишіть яким чином виявляється Ваша індивідуальна екологічна відповідальність. На якому рівні екологічної відповідальності особистості Ви перебуваєте? Які передумови сприятимуть його підвищенню?
2. Запропонуйте проект, спрямований на вирішення місцевої екологічної проблеми. Обґрунтуйте його бюджет та необхідність залучення до його реалізації різних зацікавлених сторін.

### Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «екологічна відповідальність».
2. Які функції екологічної відповідальності Ви знаєте? В чому полягає їхня сутність?
3. Охарактеризуйте схему становлення індивідуальної екологічної відповідальності.
4. Назвіть критерії визначення екологічно відповідальної організації. Які ознаки вони включають?
5. Охарактеризуйте елементи екологічно відповідального ведення бізнесу.
6. Що таке екологічний менеджмент? Які функції він виконує?
7. На яких принципах повинна ґрунтуватись СЕМ?



## 8. Назвіть основні етапи впровадження СЕМ.

### Тести для самоконтролю

1. Концепція дослідження екологічного напрямку соціальної відповідальності, в рамках якої досліджується суспільна реакція на появу та поширення соціально-екологічних ризиків:

- А) концепція «нової екологічної парадигми»;
- Б) стратегія екологічного маркетингу;
- В) концепція «екологічної модернізації»;
- Г) концепція «рефлексії ризику».

2. Функція екологічної відповідальності, яка полягає у відшкодуванні збитків, завданих навколишньому природному середовищу у грошовому чи натуральному виразі:

- А) стимулююча;
- Б) організаційна;
- В) превентивна;
- Г) компенсаційна.

3. До форм вияву колективної екологічної відповідальності належить:

- А) екологічна відповідальність особи;
- Б) екологічна відповідальність бізнесу;
- В) екологічна відповідальність держави;
- Г) правильні відповіді Б) та В).

4. Елемент екологічно відповідального бізнесу, згідно якого організації приймають систему екологічних стандартів:

- А) «зелене» постачання;
- Б) запровадження корпоративної екологічної політики;
- В) екологічний аудит;
- Г) залучення працівників до екологічних ініціатив.

5. Четвертий рівень екологічної поведінки характеризується:

- А) виконанням всіх нормативних екологічних приписів, що ґрунтується на страху покарання, а не на переконанні;
- Б) цілковитою байдужістю до екологічних проблем;
- В) побудовою моделі екологічної ситуації в загальному;
- Г) цікавістю людини до екологічних проблем, проте вона не чинить ніяких дій для їх вирішення.



## **ТЕМА 7. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

1. Підходи до трактування соціального партнерства.
2. Сутність міжсекторного соціального партнерства.
3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства.

### **1. Підходи до трактування соціального партнерства**

Ефективна політика дотримання соціально відповідальної поведінки може бути вироблена і впроваджена в результаті соціального партнерства. Саме соціальне партнерство є тією основою, що дозволяє практично реалізовувати взаємодію сторін соціально-трудових відносин, вирішувати питання стійкого розвитку та соціальної відповідальності, складні соціально-економічні проблеми. Адже базовими елементами, на яких ґрунтується соціальне партнерство, є взаємовигідний і добровільний характер взаємодії сторін, постійно діючий переговорний процес, інформаційна відкритість, зворотний зв'язок, моніторинг та звітність за виконання взятих зобов'язань. Таким чином соціальне партнерство дозволить підвищити ефективність стратегії корпоративної соціальної відповідальності та її надійність для всіх стейкхолдерів, оскільки вона розроблятиметься та підтримуватиметься працівниками організації.

Термін «соціальне партнерство» походить від латинського *socialis* – товариський, громадський і французького *partenaire* – компаньон. Він являє собою неконфронтаційний спосіб регулювання суспільних відносин між великими групами людей [103, С. 262].

Основне завдання соціального партнерства полягає в досягненні оптимального балансу інтересів суб'єктів на основі соціально орієнтованих ринкових відносин. Соціальне партнерство є об'єктивною необхідністю й потребою, універсальним засобом інтеграції інтересів різних верств та груп



населення. У науковому обігу виділяють два основні підходи до трактування соціального партнерства – так заний тред-юніонський (вузьке значення) та міжсекторний (широке значення). Під *тред-юніонському підході* розуміється система «трипартизму», що сформувалась в соціально-трудовій сфері (відносини роботодавців, найманих працівників та держави), *міжсекторний підхід* включає взаємодію представників різних секторів суспільства.

Основний і найважливіший принцип партнерства полягає в тому, що це специфічний тип суспільних відносин, за якого досягається певний баланс реалізації основних інтересів найважливіших соціальних груп суспільства, забезпечується історично обумовлений компроміс в реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-економічних процесів ринкового суспільства [104, С. 224].

У вузькому сенсі соціальне партнерство є поліаспектним явищем:

1) це специфічний тип соціально-економічної взаємодії між соціальними спільнотами, прошарками, класами та іншими елементами соціальної структури;

2) це механізм соціальної взаємодії між органами державної влади, найманими працівниками й роботодавцями;

3) це специфічний вид економічної взаємодії, характерний для ринкової економіки, спрямований на встановлення ефективного балансу на засадах рівноцінної співпраці працівників і роботодавців та реалізації їх основних інтересів.

*Соціальне партнерство* є ефективною моделлю конструктивної взаємовигідної взаємодії між соціальними партнерами, що створює можливість досягнення балансу інтересів роботодавця та працівників на основі співробітництва, компромісу та соціального консенсусу. Тобто соціальне партнерство являє собою специфічний феномен, властивий сучасним соціально-економічним системам. Так, основу соціального партнерства складає:

- зацікавленість кожного з учасників у пошуку шляхів вирішення соціальних проблем;
- розуміння, що вирішення цих проблем поодинці



неефективно;

- об'єднання зусиль і можливостей при взаємоприйнятному контролі і врахуванні інтересів учасників;
- прагнення до пошуку реалістичних рішень соціальних завдань, а не до імітації такого пошуку;
- орієнтація на конструктивну співпрацю, а не на конфронтацію при розбіжності інтересів взаємодіючих сторін;
- правове оформлення, що забезпечує баланс інтересів, а, отже, і найбільш вигідні умови взаємодії кожному учаснику партнерства і суспільству в цілому;
- відсутність державного патерналізму [105].

У широкому розумінні соціальне партнерство виступає як міжсекторна взаємодія держави, громадянського суспільства й соціально відповідального бізнесу. Ця концепція розглядає як суб'єктів партнерства три основні сектори суспільства: владу, бізнес й некомерційні організації, а як предмет партнерства – весь спектр соціальних проблем. При цьому виникає синергетичний ефект під час поєднання різних ресурсів з боку різних секторів (некомерційного, бізнесу, держави) при розв'язанні проблем у межах соціального партнерства.

Існує цілий спектр можливостей при реалізації соціального партнерства з точки зору його цілей та рівня формалізації:

- нерегулярні переговори, неформальне партнерство між окремими суб'єктами локальних спільнот, домовленості документально не оформлені;
- відносно регулярний переговорний процес між великою кількістю суб'єктів локальних спільнот, документально оформлені домовленості;
- регламентований, регулярний переговорний процес, в якому досягається консенсус, система протоколів, договорів;
- створення постійних робочих органів партнерства (комісії, ради), оформлених юридичними документами;
- створення організацій та асоціацій, які покликані організувати соціальне партнерство, планувати розвиток локальних спільнот, реалізувати та впровадити в життя домовленості [106].

Практична реалізація соціального партнерства дозволяє





цілеспрямовано впливати на суспільство, групу, колектив. При цьому забезпечується виконання таких основних *функцій*:

- *організаційної* (форма організації взаємодії груп в суспільстві);
- *мобілізуючої* (досягається більша згуртованість як окремої територіальної громади, так і суспільства в цілому);
- *соціально-психологічної* (інструмент управління соціальним настроєм, регулювання конфліктів тощо);
- *мотивуючої та стимулюючої* (сприяє більш активній участі громадян у державному управлінні та місцевому самоврядуванні);
- *соціально-творчої* (організаційна форма для соціальної творчості соціальних груп);
- *прогностичної та функції планування* (створення планів соціально-економічного розвитку території, прийняття програм пріоритетного розвитку певних сфер життєдіяльності);
- *контролюючої* (ефективний інструмент зворотного зв'язку) [107].

## 2. Сутність міжсекторного соціального партнерства

**Міжсекторне соціальне партнерство** – це союз між сторонами, що представляють уряд, бізнес, громадянське суспільство, в якому стратегічно об'єднуються ресурси і здібності кожної із сторін та яке засноване на принципах розділення ризиків, витрат та загальної вигоди [108]. Міжсекторне соціальне партнерство виступає у якості нової моделі управління, основний акцент в якій зроблено не на змаганні між секторами, а на їх співпраці. Тому його слід розглядати як процес, в ході якого різні суб'єкти суспільства спільно досягають визначену мету, яку вони не можуть досягти поодиночки.

Сутність міжсекторного соціального партнерства полягає в налагодженні конструктивної взаємодії між трьома силами, що діють на суспільній арені країни, області, міста чи іншої території – державними структурами, комерційними підприємствами і громадськими (некомерційними)



організаціями. Представники кожного сектора мають різні можливості і ресурси для участі у вирішенні проблем соціальної сфери. У них різні уявлення про саму природу соціальних проблем. Але, не дивлячись на всі відмінності і пов'язані з ними протиріччя, співпраця секторів необхідна: ні держава, ні бізнес, ні громадяни не можуть самостійно подолати соціальну несправедливість та конфлікти [109, С. 4].

Міжсекторне соціальне партнерство включає *три основні складові*:

1) надійність соціального середовища, що означає упевненість партнерів і місцевого співтовариства в тому, що зобов'язання будуть виконані, а конструктивні пропозиції розглянуті та прийняті до виконання;

2) можливість отримання повної та достовірної інформації про партнерів, їх відкритість перед місцевим співтовариством;

3) норми, що спонукають партнерів не шукати вигоду лише для себе, а прагнути до досягнення загальної мети: підвищення якості життя місцевого населення, забезпечення стійкого територіального розвитку тощо [110].

До основних принципів співпраці з партнерами належать:

- творча та перетворююча роль бізнесу;
- активна участь в соціальних ініціативах;
- формування сприятливого середовища для співпраці;
- паритетна участь у фінансуванні заходів та розподілу відповідальності;
- інтеграція зусиль та можливостей в сфері соціальних ініціатив, включаючи застосування нових та сучасних технологій;
- послідовність та планованість співпраці, орієнтація на результат;
- підтримка безперервного діалогу між всіма партнерами;
- постійний моніторинг та оцінка стану партнерства і досягнутих результатів [106].

Існує *п'ять груп механізмів реалізації міжсекторного соціального партнерства*: конкурсні, соціально-технологічні, організаційно-структурні, процедурні (переговорні), комплексні (комбіновані) [111].



*Конкурсні механізми* реалізуються тоді, коли претендент виграє конкурс, організований за заздалегідь розробленою схемою – наприклад, конкурси на надання громадським організаціям коштів на реалізацію проектів. У цю групу входять механізми соціального замовлення, соціального гранту, тендера, конкурсу соціальних проектів, конкурсу для громадських ініціатив за різними номінаціями, конкурсу авторських варіативних програм тощо.

*Соціально-технологічні механізми* базуються на соціальній технології (ноу-хау), яка заново створена (або розроблена на основі вивчення позитивного зарубіжного досвіду) і вигідно відрізняється за ефективністю використання коштів та якістю результатів від інших технологій або підходів, які застосовувались державними або місцевими органами. До цієї групи належать хосписи, прийомні сім'ї, екологічні експертизи і цивільні дії по захисту навколишнього середовища у формі судових позовів, спеціальні моделі соціалізації дітей-інвалідів, розумово відсталих дітей, нові підходи до реабілітації алкоголіків і наркоманів, створення оздоровчих програм, концепція реабілітаційного простору для неповнолітніх дітей групи ризику, система геріатричної реабілітації вдома тощо.

*Організаційно-структурні механізми* характеризуються тим, що влада спільно з громадськими організаціями і / або бізнесом утворює нову організаційну структуру (як правило, у формі юридичної особи), якій делегується частина функцій щодо вирішення соціально значущих завдань шляхом залучення громадян та громадських об'єднань за фінансової підтримки з боку влади і / або бізнесу.

*Процедурні (переговорні) механізми* взаємодії включають правила співпраці громадських організацій, бізнесу і влади при вирішенні певних завдань (без організації конкурсів, створення нових оргструктур в формі юридичних осіб та без опори на будь-які нові технології). Вони формуються в ході спільного обговорення і найчастіше оформлюються у вигляді спеціальної угоди, що діє впродовж фіксованого періоду (громадські палати, комітети, форуми громадян, круглі столи, координаційні ради, палати соціального бізнесу, громадські слухання тощо). Слід



значити, що процедурні механізми реалізуються не тільки в формах, які названі вище, але і закріплюються у вигляді законів або нормативно-правових актів регіонального рівня.

*Комплексні (комбіновані) механізми* – це системи взаємодії, які несуть в собі ознаки як мінімум двох будь-яких вищеназаних механізмів. Наприклад, фонди місцевого співтовариства, фонди розвитку місцевого суспільства на базі суспільно-активних шкіл, ярмарки громадських організацій, ярмарки соціальних проєктів і послуг тощо.

Діяльність на засадах врахування інтересів усіх сторін надає можливість отримати вигоди та переваги усім учасникам міжсекторної взаємодії:

1) *вигоди для органів державної влади*: гарантії діалогу між владою та бізнесом на основі партнерства; реформування існуючих та створення нових робочих місць; зменшення витрат на надання послуг державою; підвищення інвестиційної активності та підвищення темпів впровадження великих капіталомістких інвестиційних проєктів; дієве управління та використання об'єктів державної власності; зниження фінансових витрат держави; зростання ефективності функціонування державних інфраструктурних об'єктів; розвиток новітніх видів проєктного фінансування; підтримка креативного мислення та використання інноваційних методів в державному управлінні тощо;

2) *переваги для бізнесу*: надходження бюджетних коштів при впровадженні проєктів державно-приватного партнерства; звуження переліку закритих галузей економіки (транспортної інфраструктури, житлово-комунального господарства тощо); підвищення шансів одержання кредитів від вітчизняних і зарубіжних фінансово-кредитних установ під державні гарантії; спрощення співробітництва з державними дозвільними органами шляхом участі у заходах державно-приватного партнерства; підвищення значення проєкту через участь у ньому держави; створення позитивного іміджу в суспільстві тощо;

3) *переваги для суспільства*: зростання рівня якості життя населення; розвиток соціальної інфраструктури; зростання якості соціальних послуг тощо [112, С. 84].



### 3. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства

**Соціальне партнерство** – особливий тип соціально-трудових відносин, притаманний ринковій економіці, що забезпечує оптимальний баланс реалізації основних інтересів різних соціальних груп, і, насамперед, найманих працівників та роботодавців.

В нормативно-правових актах соціальне партнерство розглядається як взаємодія органів державної влади, об'єднань роботодавців і профспілок у визначенні і реалізації погодженої соціально-економічної політики, політики в сфері соціально-трудових відносин, а також двосторонні відносини між роботодавцями і профспілками, спрямовані на забезпечення узгодження їх інтересів в порядку, визначуваному законодавством.

*Об'єктом системи соціального партнерства* є соціально-трудові відносини в сфері оплати праці, зайнятості, охорони, умов та безпеки праці, організації праці, соціальних гарантій.

Основними складовими системи соціально-трудових відносин є їх сторони і суб'єкти. І *сторонами*, і *суб'єктами* соціально-трудових відносин називаються наймані працівники, роботодавці і держава. Ці поняття близькі, але не ідентичні. Відмінність між ними полягає в тому, що сторони соціально-трудових відносин є носіями первинного права у цих відносинах, а суб'єкти можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами. Такими чином суб'єкти (сторони) соціального партнерства в сфері соціально-трудових відносин – працівники, роботодавці і держава.

Для того щоб соціальне партнерство на практиці стало реальним інструментом реалізації соціальної відповідальності, у суспільстві потрібно створити *передумови*, які можна звести до трьох груп:

1) *соціально-економічні передумови*: різноманіття форм власності і господарювання; становлення та розвиток громадянського суспільства; інноваційний характер



економічного розвитку; соціальна орієнтація розвитку економіки; формування соціальної структури суспільства і орієнтація на високу частку середнього класу; відсутність надмірної поляризації у рівнях доходів; реальне утвердження принципів соціальної справедливості; орієнтація провідних сил на подолання соціального відчуження;

2) *політико-правові передумови*: багатопартійність суспільства; свобода політичних переконань; гарантії додержання норм демократії; законодавче забезпечення формування системи соціального партнерства; відповідність національного трудового законодавства міжнародним трудовим нормам; додержання провідними соціальними силами чинних нормативно-правових актів із соціально-трудова питань; додання до нормативно-правових актів положень і норм, які стимулюють соціально відповідальну поведінку учасників соціального партнерства; правове забезпечення діяльності інститутів соціально-трудова сфери, вектором якої є стійка соціальна динаміка;

3) *соціально-психологічні передумови*: підвищення рівня загальної культури соціуму; високий рівень розвитку корпоративної культури; утвердження високих норм трудова моралі; соціально активна і соціально відповідальна діяльність суб'єктів соціального партнерства; відсутність антагонізму інтересів суб'єктів соціально-трудова відносин; подолання соціальної відчуженості та соціальної ізоляції членів соціуму [113, С. 84].

На мікрорівні ефективне соціальне партнерство може виникнути за певних умов, які найперше пов'язані з готовністю враховувати інтереси інших сторін та інтегрувати їх в процес прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що ефект від використання соціального партнерства як засадничого принципу реалізації корпоративної соціальної відповідальності можливо отримати лише в тому випадку, якщо дотримання соціально відповідальної поведінки буде здійснюватись регулярно, шляхом постійної взаємодії соціальних партнерів та постійного удосконалення системи управління в цій сфері (рис. 7.1).

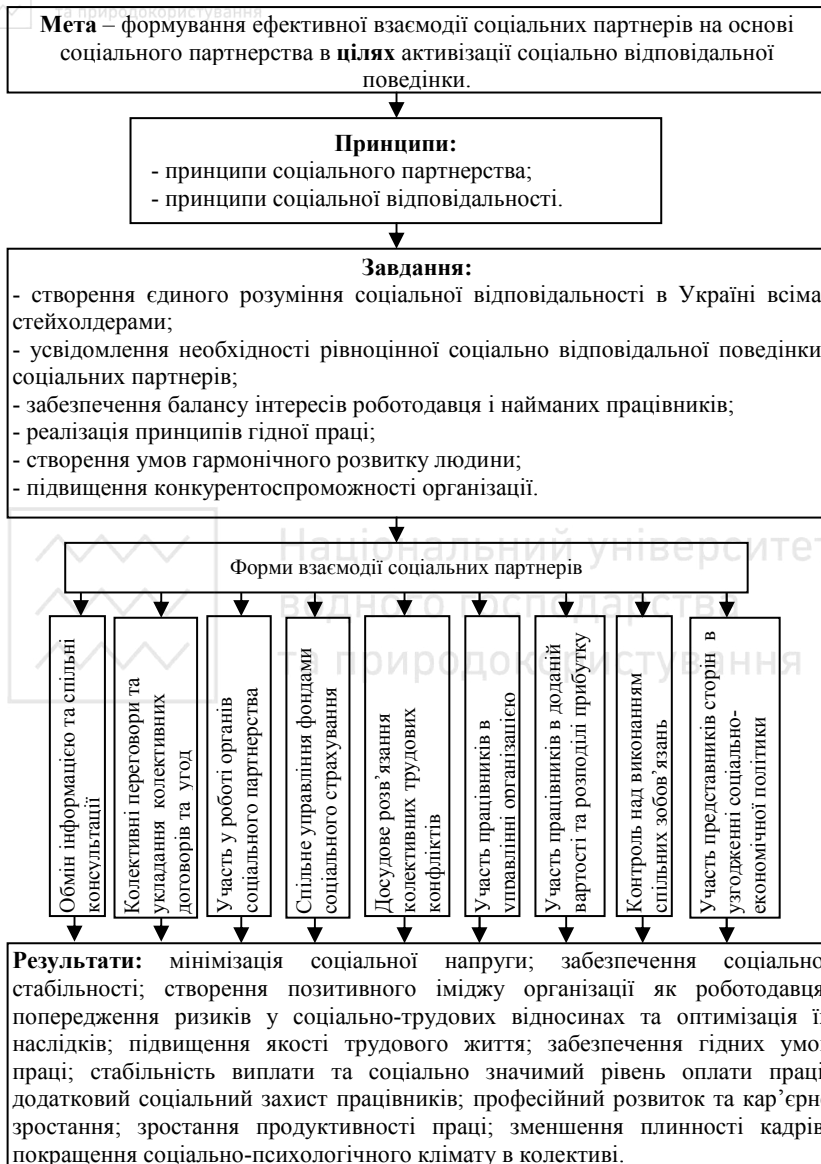


Рис. 7.1. Концептуальні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства [58]



Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства дозволить забезпечити ефективну взаємодію соціальних партнерів через:

- досягнення цілей всіх соціальних партнерів;
- органічну інтеграцію в організаційну та економічну структуру організації;
- гнучкість, тобто здатність змінюватись з урахуванням специфіки діяльності організації;
- вироблення принципів поведінки, якими соціальні партнери будуть неухильно керуватися при прийнятті рішень будь-якого рівня;
- формування системи управління, яка функціонуватиме на засадах соціальної відповідальності, що дозволить координувати процес регулювання соціально-трудових відносинах.

При цьому одним з найважливіших елементів реалізації КСВ у соціально-трудових відносинах є вибір форм реалізації соціального партнерства, адже саме на їхній основі здійснюється ефективна взаємодія соціальних партнерів. Такий вибір повинен здійснюватись на основі визначення поточного стану та наявних можливостей за пріоритетними напрямками корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах. Розробка, затвердження та впровадження системи внутрішніх соціально відповідальних заходів повинне стати частиною загальних програм управління організацією. Вони включатимуть в себе визначення обсягів ресурсів, що спрямовуються на досягнення намічених цілей, джерел їхнього залучення відповідно до визначених напрямків, розподіл компетенцій між виконавцями. Заходи, у свою чергу, повинні відповідати вимогам доцільності, актуальності та ефективності.

Для досягнення поставлених завдань та вибору і застосування форм взаємодії, які були б ефективними і відповідали зовнішньому та внутрішньому середовищу організації, необхідно враховувати як принципи соціального партнерства, так і принципи соціальної відповідальності (рис. 7.2).





Принципи реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на засадах соціального партнерства

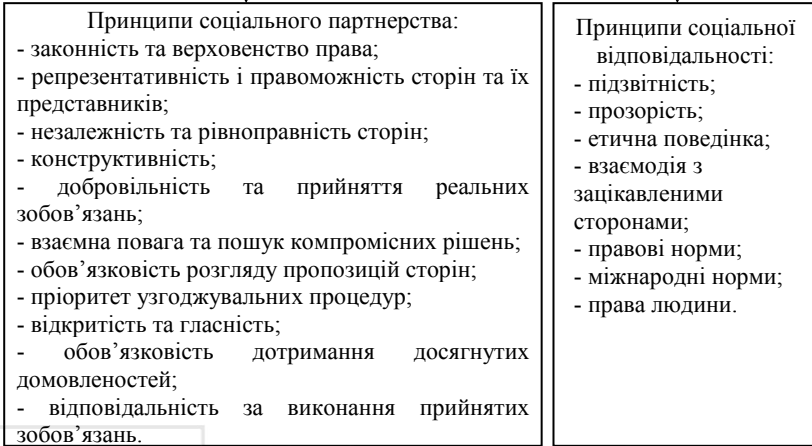


Рис. 7.2. Принципи реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства [10; 114]

Використання зазначених принципів дозволить визначати пріоритетні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах на засадах соціального партнерства, обґрунтовувати ефективні регуляторні заходи. Водночас їхнє поєднання сприятиме становленню специфічних принципів КСВ, які є найбільш важливими для організації на певному етапі її розвитку. До таких, зокрема, відносяться:

- інтеграція соціально відповідальної поведінки в бізнес-процеси та прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях управління;
- ефективне поєднання економічних та соціальних завдань;
- різноманітність форм, методів, інструментів реалізації внутрішньої соціальної політики;
- відповідність потребам найманих працівників;
- соціальна справедливість;
- регулярність реалізації корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах.



Реалізація КСВ у соціально-трудовах відносинах на основі соціального партнерства дасть можливість організації:

- визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудовій сфері, здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків;
- визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання соціально-трудовах відносин, розробити шляхи їхньої реалізації, оцінити та обрати найбільш ефективні з них;
- здійснювати постійну реалізацію запланованих дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю;
- використовувати прогресивні методи управління, застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи корпоративного управління для більш ефективного регулювання соціально-трудовах відносин, надавати необхідні для цього ресурси;
- формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників;
- забезпечити відкритість та доступність інформації в сфері соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами;
- забезпечити інформаційну відкритість та прозорість, налагодити активний прямий та зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами.

На загальнодержавному рівні поширення корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудовах відносинах на засадах соціального партнерства сприятиме зменшенню соціальної напруги, розробці своєчасних заходів щодо запобігання їй, забезпеченню високої якості трудового життя та соціальної стабільності.

### Практичні завдання

1. Проаналізуйте зміст та структуру колективного договору організації (бази практики студента) або галузевої угоди на предмет здатності формування високої соціальної



відповідальності соціальних партнерів. Виокремте положення документу, які безпосередньо стосуються реалізації принципів соціальної відповідальності. Сформулюйте власні пропозиції щодо удосконалення колективного договору чи галузевої угоди в частині реалізації та розвитку соціальної відповідальності сторін.

2. Оцініть рівень колективно-договірного забезпечення КСВ організації (бази практики студента). З цієї метою заповніть атестаційну карту (табл. 7.1), співставляючи фактичні показники, що характеризують економічні, технічні, організаційні та соціальні умови працюючих та вписані в колективному договорі, з нормативними. Прийміть рішення про кількісну оцінку колективно-договірного забезпечення КСВ. При відповідності того чи іншого елемента фактора (K1, K2, K3, K4) вимогам йому присвоюється значення 0,25 при невідповідності – 0.

Таблиця 7.1

Карта оцінювання колективно-договірного забезпечення КСВ у соціально-трудових відносинах [115]

Фактори	Елементи
1	2
K <sub>1</sub> – організація трудового процесу	K <sub>1,1</sub> – об'єм виробництва, надання послуг; K <sub>1,2</sub> – зростання продуктивності праці; K <sub>1,3</sub> – фонд заробітної плати; K <sub>1,4</sub> – зниження норм витрат матеріалів та енергоносіїв.
K <sub>2</sub> – система оплати праці	K <sub>2,1</sub> – індивідуальне преміювання; K <sub>2,2</sub> – доплати за понаднормову роботу, у вихідні та святкові дні, в нічний час; K <sub>2,3</sub> – оплата перепідготовки та підвищення кваліфікації; K <sub>2,4</sub> – компенсація та індексація заробітної плати.
K <sub>3</sub> – режим праці та відпочинку	K <sub>3,1</sub> – тривалість робочого часу; K <sub>3,2</sub> – тривалість відпустки; K <sub>3,3</sub> – регламентація виробничих перерв; K <sub>3,4</sub> – суміщення професій і робіт.
K <sub>4</sub> – умови та охорона праці	K <sub>4,1</sub> – санітарно-гігієнічні умови праці і техніка безпеки; K <sub>4,2</sub> – психофізіологічні та естетичні умови праці; K <sub>4,3</sub> – забезпечення аптечкою першої допомоги; K <sub>4,4</sub> – забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту.
K <sub>5</sub> – організація медичного обслуговування	K <sub>5,1</sub> – проведення медичних оглядів; K <sub>5,2</sub> – надання працівникам пільгових путівок на оздоровлення; K <sub>5,3</sub> – оплата лікарняних; K <sub>5,4</sub> – надання допомоги на лікування та оздоровлення.



1	2
К <sub>6</sub> – забезпечення продуктивної зайнятості	К <sub>6,1</sub> – гарантії зайнятості та порядок звільнення; К <sub>6,2</sub> – оплата вимушених простоїв; К <sub>6,3</sub> – побутово-господарське обслуговування; К <sub>6,4</sub> – оплата випробувального терміну.
К <sub>7</sub> – соціальні гарантії	К <sub>7,1</sub> – пільгове забезпечення; К <sub>7,2</sub> – матеріальна допомога; К <sub>7,3</sub> – надання позик; К <sub>7,4</sub> – перевезення працівників
К <sub>8</sub> – соціальна активність колективу	К <sub>8,1</sub> – проведення засідань трудового колективу; К <sub>8,2</sub> – наявність кімнати відпочинку; К <sub>8,3</sub> – організація заходів культурно характеру; К <sub>8,4</sub> – стимулювання до занять спортом.
К <sub>9</sub> – гарантії діяльності профспілок	К <sub>9,1</sub> – відрахування профспілкових внесків; К <sub>9,2</sub> – захист від звільнення; К <sub>9,3</sub> – заборона притягнення до дисциплінарної відповідальності; К <sub>9,4</sub> – створення належних умов для діяльності профкому.
К <sub>10</sub> – контроль за виконанням домовленостей	К <sub>10,1</sub> – наявність поточного контролю; К <sub>10,2</sub> – наявність заключного контролю; К <sub>10,3</sub> – відповідальність за невиконання з боку профспілок; К <sub>10,4</sub> – відповідальність за невиконання з боку адміністрації.

На основі отриманих результатів оцінювання запропонуйте заходи щодо підвищення рівня колективно-договірного забезпечення КСВ, використання трудового потенціалу та соціального захисту найманих працівників.

### Питання для самоперевірки

1. Назвіть та охарактеризуйте підходи до трактування соціального партнерства?
2. Розкрийте сутність соціального партнерства як міжсекторної взаємодії.
3. На яких принципах ґрунтується соціальне партнерство як система взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства?
4. Назвіть механізми реалізації міжсекторного соціального партнерства.
5. Які існують форми взаємодії соціальних партнерів в процесі реалізації корпоративної соціальної відповідальності?
6. Назвіть принципи реалізації КСВ у соціально-трудових відносинах на основі соціального партнерства.
7. В чому полягає вигода для партнерів при ефективній



реалізації соціального партнерства?

### Тести для самоконтролю

1. Особливий тип соціально-трудових відносин, притаманний ринковій економіці, що забезпечує оптимальний баланс реалізації основних інтересів різних соціальних груп:

- А) соціальна відповідальність;
- Б) соціальний аудит;
- В) соціальний корпоратизм;
- Г) соціальне партнерство.

2. Механізми реалізації міжсекторного соціального партнерства, які базуються на соціальній технології, яка заново створена (або освоєна на основі зарубіжного досвіду) і вигідно відрізняється за якістю результатів від інших технологій – це:

- А) конкурсні механізми;
- Б) соціально-технологічні механізми;
- В) переговорні механізми;
- Г) організаційно-структурні механізми.

3. До соціально-психологічних передумов використання соціального партнерства як реального інструменту реалізації соціальної відповідальності належить:

- А) високий рівень розвитку корпоративної культури;
- Б) різноманіття форм власності і господарювання;
- В) свобода політичних переконань;
- Г) гарантії додержання норм демократії.

4. До форм взаємодії соціальних партнерів в процесі реалізації КСВ у соціально-трудових відносинах належать:

- А) колективні переговори;
- Б) обмін інформацією;
- В) досудове розв'язання трудових конфліктів;
- Г) всі відповіді правильні.

5. До принципів соціального партнерства належить:

- А) підпорядкованість сторін;
- Б) інформаційна закритість;
- В) конструктивність;
- Г) прийняття фіктивних зобов'язань.



## ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. Соціальне звітування: сутність, переваги та ризики.
2. Процес підготовки соціального звіту.
3. Форми соціальної звітності.

### 1. Соціальне звітування: сутність, переваги та ризики

*Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності* – це комплексний метод збору об'єктивної цільової інформації щодо створення соціальних бізнес-продуктів, реалізації екологічних та соціальних програм і проектів за допомогою безперервного або періодично повторюваного спостереження, що передбачає діагностику поточного стану, відхилень та стратегічних розривів, генезис і прогноз (оцінку минулого та майбутнього) соціально відповідальної діяльності організації [6, С. 296].

Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності слід розглядати як функцію, що визначає систематичну сукупність даних щодо індикаторів корпоративної соціальної відповідальності. За допомогою моніторингу забезпечується своєчасний збір та нагромадження інформації, ідентифікація позитивних та негативних змін, подальший контроль та аналіз, коригування управлінських рішень організації щодо соціально відповідальної діяльності.

Найбільш розповсюдженим та об'єктивним засобом моніторингу КСВ є набір показників, що містяться в соціальних звітах організацій. Чим вищий рівень розвитку суспільства, тим вимогливішими є критерії моніторингу соціальної відповідальності та соціальної звітності. Під впливом зовнішніх факторів організації вимушені бути інформаційно прозорими. Тому соціальна (нефінансова) звітність є невід'ємним елементом корпоративної соціальної відповідальності.

**Соціальна звітність** (нефінансова, звітність зі стійкого розвитку) – це документально оформлена сукупність даних організації, що відображає її середовище існування, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності в



економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства [116]. За визначенням Глобальної ініціативи зі звітності (GRI – Global Reporting Initiative) термін *«звітність зі стійкого розвитку»* означає звітність, яка охоплює одночасно економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності організації.

Соціальна звітність є публічною і спрямована передусім на інформування зацікавлених сторін і груп економічного впливу (акціонерів, працівників, партнерів, клієнтів і суспільство) щодо того, наскільки організація враховує їхні інтереси. В соціальних звітах організації також інформують групи економічного впливу про те, як і якими темпами вони реалізують закладені в своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної стійкості, соціального добробуту та екологічної стабільності.

Якщо річні фінансові звіти випускаються вже приблизно 150 років, то ідея підготовки соціальних звітів виникла нещодавно. Практика соціальної звітності набула розповсюдження в середині 1990-х років. Порівняльна характеристика фінансової та соціальної звітності наведена в додатку Ж.

Загалом історію соціальної звітності можна умовно розділити на чотири етапи залежно від того, яку основну функцію вона виконувала:

- 1) інформаційну;
- 2) рекламну;
- 3) комунікативну;
- 4) інструмента планування та оцінки [117].

Перші практичні спроби складання соціальних звітів були зроблені в Європі у 70-х роках ХХ століття. Нерідко ці публікації з'являлися у зв'язку з конфліктними ситуаціями, що виникали або всередині організації (серед працівників, за участю профспілок тощо), або ззовні (претензії, висунуті громадськими організаціями, жителями тих чи інших територій, критичні виступи в пресі тощо). Ці звіти рідко були періодичними, як правило, звітність мала безсистемний характер. Відтак на першому етапі інформаційна функція соціальних звітів була однією із найважливіших, але нині вона ґрунтовно доповнена іншими стратегічними завданнями.

На другому етапі спостерігається значний розвиток



методології звітності. Зміст звітів стає все більш різноманітним, вони почали активно використовуватися в PR цілях.

На третьому етапі відбулася конвергенція теорії стейкхолдерів та концепції КСВ, все частіше лунали пропозиції використовувати звіт як засіб зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами. Комунікативна функція виявилася набагато продуктивнішою, чим тільки PR функція, і сьогодні обов'язково береться до уваги під час розробки концепції звіту.

На четвертому етапі, що розпочався у 90-х роках ХХ ст., сформувався підхід, згідно з яким діяльність у сфері КСВ або стійкого розвитку повинна мати системний характер, тобто управлятися так само, як і інші бізнес-процеси. Багато великих компаній розробили власні системи управління цією діяльністю. Саме тоді визначилася найважливіша функція соціальних звітів – це інструмент планування й оцінки діяльності.

Сьогодні соціальна звітність є дієвим інструментом управління корпоративною соціальною відповідальністю. На відміну від фінансової звітності, звітність соціальна не є обов'язковою, її законодавча база лише формується. При цьому кожна із зацікавлених сторін має свою мотивацію щодо використання матеріалів соціальної звітності (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Мотивація окремих зацікавлених сторін до користування соціальною звітністю [118]

Зацікавлені сторони	Мотивація до користування соціальною звітністю
1	2
Керівництво та акціонери	Можливість мати якнай докладнішу інформацію про економічні, екологічні, соціальні аспекти діяльності, суспільне визнання та суспільний вплив організації. Особливу цінність становить інформація про додержання етики бізнесу, лояльність клієнтів, стан корпоративної культури, задоволеність персоналу, додержання законодавчих вимог, динаміку довіри з боку інститутів громадянського суспільства. Матеріали соціальної звітності – це нові можливості самоаналізу та крок на шляху подальшого стійкого розвитку. Наявність цієї інформації дає можливість виявляти ризики та відкривати нові можливості для розвитку бізнесу.





1	2
Персонал	Одержання докладної інформації про дії та плани організації щодо формування соціального пакету, реалізації соціальних програм, реструктуризації бізнесу, поліпшення умов праці, створення нових робочих місць.
Бізнес-партнери	Можливість з'ясувати, чи є їхній партнер надійною організацією, чи додержується етичних принципів ведення бізнесу, чи не порушує прав людини у сфері безпосереднього докладання праці, чи додержується міжнародно-правових норм, чи є ризик втратити (погіршити) імідж через співробітництво з цією організацією.
Конкуренти	Можливість порівняння власних ініціатив у царині КСВ і соціальних показників з ініціативами та показниками інших організацій (як конкурентів, так і не конкурентів). Це дає змогу виявити потенційні ризики, опрацювати заходи щодо вдосконалення діяльності та поліпшити чи зберегти імідж.
Споживачі	Одержання інформації щодо якості та цін на товари і послуги, змін у товарній політиці на перспективу, екологічної результативності, додержання соціально-трудових норм. Остання інформація вкрай потрібна з огляду на те, що в багатьох країнах поширюється рух відповідальних споживачів, які відмовляються від споживання товарів, унаслідок виробництва яких завдано значної шкоди довкіллю або порушені права людини.
Державні органи та органи місцевого самоврядування	Можливість порівняння задекларованої місії у статутних, інших документах з реальною участю організації у розв'язанні соціальних та екологічних проблем регіону. Оцінювання вигод або витрат у зв'язку з присутністю організації на конкретній території. Одержання необхідної інформації для розробки програм соціально-економічного розвитку та охорони навколишнього середовища в країні чи регіоні.

Як і будь-який інший інструмент управління, соціальна звітність несе вигоди для організації (додаток И). Важливо розуміти, що такі вигоди тісно пов'язані з вигодами від ведення бізнесу в соціально відповідальний спосіб та від бізнес-процесів, вибудованих навколо соціальної звітності.

Окрім вигод соціальна звітність також несе в собі певні ризики [116].

*Можлива критика.* Соціальна звітність готується для діалогу із освіченою аудиторією, яка вимагає як позитивну, так і



негативну інформацію про діяльність організації. Готуючи звіт, організація повинна бути готовою до вимог від груп впливу надати інформацію про негативні аспекти діяльності. Організація повинна вміти сприймати конструктивну критику і ефективно впроваджувати зворотний зв'язок у систему ухвалення рішень. Соціальна звітність не є виключно додатковим інструментом корпоративного PR – подібне сприйняття наражає на критику від значної кількості фахівців, учасників ринку КСВ, особливо на міжнародному рівні.

*Ресурсозатратність.* Підготовка повноцінного звіту про соціальну відповідальність вимагає висококваліфікованих людських ресурсів, внутрішньокорпоративних систем (інколи додаткових), налагодження нового бізнес-процесу всередині організації тощо. Амбіції щодо підготовки соціального звіту мають відповідати можливостям організації на даному етапі та рівню загального корпоративного розвитку.

*Достовірність даних.* Кожна цифра та твердження у соціальній звітності повинні відповідати дійсності. Неправдиві дані можуть бути виявлені та опинитись на шпальтах газет та у соціальних мережах. Це також може спричинити проблеми наступного разу, коли організація готуватиме соціальний звіт, адже буде унеможливлена порівняльність даних. Саме тому потрібно бути спроможним надавати та підтверджувати реальні дані. Оприлюднений звіт назавжди стає надбанням громадськості, його неможливо видалити, приховати або позбутися. Після першого соціального звіту в певний момент буде другий, третій та наступні. Фахівці зможуть порівнювати дані та робити висновки у динаміці, і у даному випадку – не лише про фінансові показники діяльності.

## **2. Процес підготовки соціального звіту**

Процес підготовки соціального звіту завжди є індивідуальним для кожної організації. Однак, його формування укладається в логічно структуровані етапи, кожен з яких, у свою чергу, є підсумком певної послідовності кроків, процедур та заходів.



**Підготовчий етап** – визначається потреба, мотиви та основні елементи процесу звітності, а саме:

1) *аудиторія* – встановлення фокусу (тобто для кого готується звіт);

2) *зміст* – визначення структурно-логічної схеми звіту (структурування інформації, систематизація необхідних і факультативних даних);

3) *формат* – визначення переважного формату звіту;

4) *процес* – формалізація процесу формування звіту;

5) *верифікація* – визначення порядку підтвердження інформації в звіті;

6) *оприлюднення* – визначення каналів і діапазону розповсюдження інформації про соціальний звіт [120].

Формалізація і структурування елементів процесу звітності дозволяє їх деталізувати та сформувати чітке бачення щодо періодичності і меж звітності, термінів розповсюдження, обсягів необхідних часових, людських і фінансових ресурсів, посади і рівня підпорядкування у внутрішній організаційній структурі відповідального виконавця.

### **Робота над соціальним звітом.**

1. *Створення міжфункціональної команди для роботи над звітом.* Залучення менеджерів основних профільних підрозділів значно полегшує роботу над соціальним звітом. Саме тому формування міжфункціональної команди є доречним, адже дозволяє: спростити процес отримання даних для звіту; розширити залучення персоналу до впровадження стратегії КСВ; отримувати інформацію щодо проблемних питань і внутрішніх пріоритетів безпосередньо з першоджерел; впливати на зміст звіту і механізми поширення профільним департаментам і підрозділам; навчити профільні підрозділи і департаменти користуватися звітом при виконанні функціональних обов'язків. Як показує практика, до складу міжфункціональної команди доцільно включити представників відділів планування і стратегічного розвитку, маркетингу, комунікацій і управління персоналом, фінансового і виробничого відділів, а також відповідальних за зв'язки з



інвесторами і органами влади (державними і місцевого самоврядування), за охорону праці та екологію.

2. *Залучення стейкхолдерів до процесу підготовки звіту (наскрізний етап)*. Оскільки звіт готується для певної аудиторії читачів, які представляють групи впливу організації, під час підготовки звіту важливо залучати ці групи до роботи над ним. Саме завдяки процесу залучення стейкхолдерів організації здатні визначити істотні чинники соціальної відповідальності. Інформація про це складає основу соціального звіту і саме вона робить звіт цікавим для аудиторій – у читачів з'являється бажання читати звіт, вони очікують його оприлюднення.

3. *Збір даних* – визначається перелік показників, за якими звітуватиметься організація (наприклад, згідно з GRI) та прописується методологія розрахунку цих показників (користуючись рекомендаціями GRI, галузевих асоціацій або внутрішньою методологією). Процес роботи з даними вимагає певної послідовності:

- формування базової сукупності ключових показників;
- визначення джерел інформації;
- систематизація даних;
- структурування даних;
- аналіз даних.

4. *Безпосереднє написання звіту*. Під час підготовки звіту виникає потреба балансування часу, який витрачається на підготовку звіту та на безпосереднє впровадження проектів КСВ або виконання інших прямих посадових обов'язків менеджером, відповідальним за підготовку соціального звіту. Рекомендується провести аналіз доцільності тих чи інших процесів під час підготовки звіту. Наприклад, безпосереднє написання звіту, оформлення та візуалізація даних, переклад можуть бути передані підрядникам, тим самим звільнивши час працівників на впровадження інших проектів. Також важливо гнучко ставитись до звіту як до способу досягнення інших завдань. Так, підготовка звіту може відбуватись паралельно оцінюванню ефективності проектів КСВ або щорічного перегляду стратегії КСВ, збір даних може бути прив'язаний до підготовки фінансового звіту або підготовки певних інвестиційних



проектів. Тексти, підготовлені для звіту, можуть бути використані для інших комунікаційних цілей.

5. *Верифікація та аудит звіту.* Метою верифікації соціальної звітності є підтвердження достовірності (правдивості) кількісних показників і якісної інформації. Верифікація є ознакою відповідності очікуванням груп впливу, оцінкою відображених в звіті соціальних аспектів. Верифікації підлягають не тільки показники соціального звіту, але і методики їхнього розрахунку, систематизації і аналізу, що сприяє підтвердженню правдивості інформації та вдосконаленню системи управління КСВ. Аудит соціального звіту може проводитися різними організаціями, зокрема аудиторськими фірмами. Позитивним моментом в цьому випадку є репутація компанії-аудитора, ретельність процесу і всебічність рекомендацій, негативним – висока вартість. Слід підкреслити, що цінність верифікації полягає не у висновку, а в його квінтесенції, тобто ступені значущості соціального звіту і свідченні прозорості та відкритості бізнесу як такого. Аудиторський висновок примножує достовірність і фундаментальність інформації в соціальному звіті.

#### ***Оприлюднення соціального звіту.***

Оприлюднення соціального звіту є кульмінацією процесу звітування і, відповідно, значною подією для організації. Водночас оприлюднення – це також процес, який включає вибір форми та каналів публікації звіту, безпосередньо його запуск та опрацювання зворотного зв'язку.

Публікація соціального звіту не має єдиної уніфікованої документоформи, оскільки значна частина читачів використовує корпоративні сайти. При цьому електронна версія, як правило, містить більш докладну інформацію і розширену статистику. Модульна архітектура веб-сайту надає користувачеві можливість сконструювати індивідуальну версію соціального звіту. Проте практика свідчить, що наявність електронної версії не зменшує значущість паперової. Однак слід підкреслити, що із зростанням обсягів інформації, соціальний звіт може стати занадто громіздким і непридатним до використання. Таким чином, доцільною є публікація звіту читабельного формату, що



містить ключові показники і найбільш істотну інформацію, з посиланнями на відповідні рубрики веб-сайту, де розміщені вичерпні матеріали. Конструктивними практиками є друкування тематичних брошур на основі повного соціального звіту або публікація короткого огляду повного звіту.

Найбільш популярними форматами презентації соціальних звітів є:

- презентація як окремий захід або презентування звіту на професійній конференції;
- прес-реліз для ЗМІ;
- розсилка бізнес-партнерам, основним клієнтам, асоціаціям;
- внутрішні презентації для працівників (внутрішня розсилка, презентування на зборах трудового колективу тощо);
- розміщення звіту на відповідних професійних сайтах: Corporate Register, Співтовариство СББ, UN Global Compact, GRI тощо;
- розповсюдження серед акціонерів, зокрема на загальних зборах акціонерів;
- використання послуг професійних розсилок;
- розміщення інформації про оприлюднення звіту в ділових соціальних мережах (LinkedIn, XING).

### 3. Форми соціальної звітності

У світовій практиці існує три *форми соціальної звітності*:

1) *звіти у довільній формі*;

2) *комплексні звіти*:

- комплексний звіт за методом потрійного підсумку (Triple Bottom-Line). Сутність даного методу полягає у висвітленні діяльності організації з трьох точок зору: економічних результатів діяльності – фінансово-економічні і виробничі показники (прибуток, обсяг виробленої продукції тощо); екологічних результатів діяльності – вплив основної діяльності на довкілля і здоров'я людей (наприклад, дані про шкідливі викиди в атмосферу і застосування природоохоронних технологій); соціальних результатів діяльності – широкий спектр інформації, яка стосується діяльності щодо працівників,



клієнтів, місцевих громад, інших цільових аудиторій та суспільства в цілому;

- комплексний звіт за методом Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group);

- комплексний звіт за методом групи корпоративного громадянства (Corporate Social Citizenship) чи за якимось іншим подібним методом;

3) *стандартизовані звіти* – мають певні переваги над попередніми, які полягають у можливостях порівняння зі звітами інших організацій, що дає можливість визначення соціального рейтингу організації та її місце у міжнародній діловій спільноті [121].

Найпоширенішою формою соціальної звітності є довільна. Вона зводиться до випуску барвистих буклетів про благодійні програми, підтримку освіти, охорони здоров'я, культури і спорту. Ця форма є дуже зручною для організацій, проте не може забезпечити достовірність звіту і можливість його порівняння з іншими подібними документами, не сприяє оцінюванню і визнанню вітчизняними та міжнародними організаціями. Звіт у довільній формі зазвичай призначений виключно для зовнішньої аудиторії і не включає проведення соціального аудиту – аналізу ефективності соціальних програм і перевірку їхньої відповідності вибраним стандартам.

Стандартизований звіт є більш серйозним документом, визнаним в міжнародному співтоваристві. Назва цього звіту може бути різною: нефінансовий звіт, звіт про корпоративну соціальну відповідальність, соціальний звіт, звіт про стійкий розвиток тощо.

Сьогодні підприємствами різних країн використовується більше 25 різних стандартів соціальної звітності, без дотримання яких доступ до глобальних і багатьох національних ринків капіталу став украй проблематичним. В Україні соціальні звіти готують такі компанії як «Монделіс Україна» [122], «Нова пошта» [123], КПМГ в Україні [124], НУВГП [125], та ін. [126].

Найбільшого поширення набули міжнародні стандарти GRI, AA 1000, SA 8000.

Звіт за стандартом GRI (Global Reporting Initiative) (додаток



К) відображає економічні, соціальні та екологічні досягнення, має чіткі критерії, яких організація повинна дотримуватися при його складанні. Система звітності GRI виступає основою розкриття інформації про результати щодо забезпечення стійкого розвитку. Ця система застосовується організаціями будь-якого розміру, типу і місцезнаходження. Вона постійно удосконалюється і розширюється в міру накопичення досвіду в звітуванні та зміни як потреб організацій, які звітують, так і аудиторії звітів.

Згідно четвертого варіанту Керівництва GRI (G4), соціальний звіт повинен містити два види стандартних елементів звітності:

1) загальні стандартні елементи звітності:

- стратегія і аналіз;
- профіль організації;
- виявлені суттєві аспекти і межі;
- взаємодія із зацікавленими сторонами;
- загальні відомості про звіт;
- корпоративне управління;
- етика і сумлінність;

2) специфічні стандартні елементи звітності:

- відомості про підходи в сфері менеджменту;
- показники.

Велике значення для забезпечення прозорості звітності в сфері стійкого розвитку мають принципи підготовки звіту, які повинні застосовуватися всіма організаціями. Ці принципи діляться на дві групи: *принципи визначення змісту звіту* і *принципи забезпечення якості звіту* (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Принципи Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) [127]

Принципи підготовки звітності	Сутність принципів
1	2
Принципи визначення змісту звіту	описують процедуру, яка застосовується для визначення того, яким повинен бути зміст звіту даної організації, враховуючи її діяльність, вплив, а також основні очікування і інтереси її зацікавлених сторін;





1	2
взаємодія із зацікавленими сторонами	організація повинна виявити сторони, зацікавлені в її діяльності, і пояснити в звіті, яким чином їхні очікування і інтереси були враховані при підготовці звіту;
контекст стійкого розвитку	звіт повинен оприлюднювати результати діяльності організації в широкому контексті стійкого розвитку;
істотність	звіт повинен охоплювати аспекти, які відображають істотність впливу організації на економіку, навколишнє середовище і суспільство, або істотно впливають на оцінки і рішення зацікавлених сторін;
повнота	охоплення істотних показників, а також межі звітності повинні бути достатні для того, щоб відобразити істотний вплив на економіку, навколишнє середовище і суспільство, дати зацікавленим сторонам можливість оцінити результати діяльності організації за звітний період.
Принципи забезпечення якості звіту	використовуються для забезпечення якості інформації, яка розкривається в звіті, і її належного представлення. Якісна інформація – необхідна умова того, щоб зацікавлені сторони могли коректно і обґрунтовано оцінювати діяльність організації та вживати відповідні заходи;
збалансованість	звіт повинен відображати позитивні і негативні аспекти результативності організації, для того, щоб уможливити обґрунтовану оцінку загальної результативності діяльності;
порівнянність	питання та інформація повинні бути обрані, зібрані і включені в звіт однаково. Подана інформація повинна бути представлена таким чином, щоб дозволити зацікавленим сторонам аналізувати зміни в результативності організації та дати можливість порівняння з іншими організаціями;
точність	інформація, викладена у звіті, повинна бути досить точною і докладною для того, щоб зацікавлені сторони могли оцінити результати діяльності організації;
своєчасність	організація повинна звітуватися на основі регулярного графіка, інформацію слід подавати своєчасно, так щоб зацікавлені сторони могли приймати поінформовані рішення;
ясність	інформація повинна публікуватися в зрозумілій і доступній формі для зацікавлених сторін;
надійність	інформація і процеси, використані при підготовці звіту, повинні бути зібрані, документовані, складені, проаналізовані і розкриті таким чином, який допускає вивчення і забезпечує якість та істотність інформації.



Стандарт AA 1000 (Account Ability 1000) слугує доповненням до стандарту GRI, оскільки визначає процедуру підготовки та перевірки соціального звіту, індикатори оцінки. Найважливіша ідея зазначеного стандарту – посилення підзвітності бізнесу суспільству завдяки максимальному залученню стейкхолдерів, урахування їхньої думки під час аналізу діяльності організації. Стандарт має універсальний характер, проте, здебільшого застосовується організаціями, діяльність яких здійснює значний вплив на суспільство внаслідок особливостей технологічних процесів. Даний стандарт призначений для вимірювання результатів діяльності з етичних позицій та надає процедуру й набір критеріїв, за допомогою яких може бути проведений соціальний та етичний аудит діяльності.

Стандарт AA 1000 не тільки забезпечує збір інформації про соціальні проекти, а й дозволяє визначати слабкі місця в розвитку КСВ за допомогою:

- оцінювання системи менеджменту та операцій організації;
- виявлення взаємного впливу системи менеджменту та операцій, включаючи сприйняття цього впливу акціонерами;
- здійснення зовнішнього контролю з метою ідентифікації, оцінки та ефективнішого управління ризиками, які виникають під час взаємодії з акціонерами;
- забезпечення акціонерів інформацією про соціальну складову в діяльності організації;
- створення конкурентних переваг на основі розвитку КСВ [6].

Стандарт SA 8000 (Social Accountability 8000) призначений для оцінювання соціальних аспектів систем менеджменту. Його мета – покращення умов праці та рівня життя працюючих.

У стандарті ISO 26000 (Соціальна відповідальність. Вимоги) враховані всі принципи, зазначені у Глобальній ініціативі ООН (захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпека праці, права споживачів та розвиток місцевих громад, організаційне управління та етика бізнесу).

Стандарт ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) призначений для широкого кола аудиторів, які



верифікують соціальну звітність у частині екологічної, соціальної звітності та стійкого розвитку.

### **Практичні завдання**

1. Запропонуйте форму соціального звіту організації (бази практики студента), використовуючи кількісні та якісні показники результативності за трьома напрямками (економіка, екологія, соціальна політика). Обґрунтуйте доцільність включення до соціального звіту як показників стимуляторів, так і показників-дестимуляторів. Оцініть можливість соціального звітування за міжнародним стандартом GRI. Визначте можливий рівень (А, В чи С).

2. Розробіть форму соціального звіту організації (бази практики студента), використовуючи показники діяльності відповідно до взаємодії та діалогу з основними стейкхолдерами.

### **Питання для самоперевірки**

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна звітність».
2. Які переваги отримує організація внаслідок реалізації соціального звітування? З якими ризиками може зіштовхнутись?
3. Які основні етапи включає процес роботи над соціальним звітом?
4. В чому полягає сутність процедури верифікації соціального звіту? Які вигоди вона несе для організації та стейкхолдерів?
5. Обґрунтуйте доцільність використання найбільш популярних форматів презентації соціального звіту.
6. Назвіть принципи Глобальної ініціативи зі звітності?
7. Охарактеризуйте основні елементи звітності за системою GRI.

### **Тести для самоконтролю**

1. Перші соціальні звіти з'явилися в:



- А) Європі;
- Б) США;
- В) Канаді;
- Г) Японії.

2. Форма соціальної звітності, яка зводиться до випуску барвистих буклетів про добродійні програми, підтримку освіти, охорони здоров'я, культури і спорту:

- А) звіти за міжнародним стандартом SA 8000;
- Б) звіти про прогрес реалізації принципів Глобального договору ООН;
- В) звіти у вільній формі;
- Г) звіти за міжнародним стандартом GRI.

3. На якому етапі підготовки соціального звіту визначається його формат?

- А) підготовчий етап;
- Б) робота над соціальним звітом;
- В) оприлюднення соціального звіту;
- Г) проектування зворотного зв'язку.

4. Стандарт SA 8000 містить вимоги до наступних елементів системи соціальної відповідальності:

- А) охорона навколишнього середовища;
- Б) ділові відносини;
- В) боротьба з корупцією;
- Г) дотримання прав працівників.

5. Принцип Глобальної ініціативи зі звітності, згідно якого звіт повинен відображати позитивні і негативні аспекти діяльності організації, для того, щоб забезпечити обґрунтовану оцінку загальної результативності:

- А) точність;
- Б) своєчасність;
- В) надійність;
- Г) збалансованість.



## ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. Етапи оцінювання ефективності соціальної відповідальності.
2. Індекси як засіб оцінювання соціальної відповідальності.
3. Методи комплексної оцінки соціальної відповідальності.
4. Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах.

### 1. Етапи оцінювання ефективності соціальної відповідальності

В системі стратегічного управління організацією оцінювання результативності та ефективності її діяльності в сфері соціальної відповідальності дозволяє виявити відхилення в процесах взаємодії із зацікавленими сторонами, оцінити недоліки та потенційні можливості, своєчасно скорегувати як соціальну, так і бізнес-стратегію, орієнтовану на стійкість та успіх.

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності як комплексного явища являє собою багатогранну проблему. Передусім це пов'язано із складністю вимірювання КСВ-вкладень, оцінки та прогнозування КСВ-доходів і ефектів.

Очевидний високий ефект від соціальної відповідальності досягається за рахунок таких переваг соціальних програм:

- довгостроковий інтерес;
- інтеграція цілей основної діяльності та стратегії соціальних програм;
- стратегічний підхід до розробки і реалізації соціальних програм;
- випереджальна ініціатива організації з розробки і реалізації соціальних програм;
- інвестицією є не тільки грошова і натуральна допомога, добровільна праця і фінансова участь працівників організації, але й ресурси партнерів (органів влади й місцевого самоврядування, інших організацій);
- рушійною силою є врахування інтересів партнерів за умови



дотримання бізнес-вигоди для організації;

- соціальні програми стійкі та економічно обґрунтовані так само, як і будь-які інші бізнес-ініціативи;
- пакет програм будується на основі принципів портфельного інвестування, що дає змогу охопити різноманітні види соціальної діяльності [128, С. 170].

**Оцінювання ефективності соціальної відповідальності** — це процедура, за допомогою якої встановлюється міра відповідності стану соціальної відповідальності, виявленого в ході оцінювання, певним вимогам (критеріям, чинникам, нормам) [6].

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності може різнитись за такими параметрами як види ефективності, змістом (напрямом) соціальних інвестицій та соціального партнерства, а також за характером самого оцінювання.

Існують три *види ефективності*:

1) *результативність (P/C)* – відношення отриманого результату до поставленої мети, тобто та діяльність є більш ефективною, в якій результати найбільшою мірою відповідають поставленим цілям (результатам бажаним);

2) *економічність (P/B)* – відношення результатів до витрат ресурсів, тобто та діяльність є більш ефективною, яка дозволяє отримати той же результат за менших витрат;

3) *доцільність (C/P)* – відношення цілей до реальних соціальних проблем, у даному випадку та діяльність буде більш ефективною, яка дозволяє вирішити реальні соціальні проблеми [129].

Кожен з видів ефективності може бути розглянутий на таких *рівнях аналізу*:

- ефективність окремого проекту, конкретного заходу з конкретною цільовою групою;
- ефективність діяльності організації в цілому з усіма цільовими групами за деякий період, наприклад за рік;
- ефективність позиціонування організації (бізнесу) у суспільстві, її соціальному середовищі на місцевому, регіональному і національному (державному) рівнях.

Оцінювання ефективності корпоративної соціальної



відповідальності здійснюється в декілька *етапів*:

1) формулювання цілей оцінки ефективності КСВ:

- оцінювання ефективності використання ресурсів і коштів на здійснення КСВ;
- оцінювання конкурентоспроможності організації і покращення її позицій в рейтингах;
- оцінювання рівня задоволеності мотивів і потреб різних стейкхолдерів;
- оцінювання впливу КСВ на фінансово-економічні показники діяльності організації;

2) вибір методу оцінювання ефективності:

- *ресурсний* – розрахунок коефіцієнтів ефективності витрат на КСВ;
- *рейтинговий* – розрахунок кількісних і якісних показників КСВ різних організацій;
- *економічний* – розрахунок показників ефективності за різними напрямками КСВ;
- *дохідний* – розрахунок показників взаємозалежності витрат на КСВ і фінансово-економічних результатів роботи;

3) формування системи показників оцінювання ефективності КСВ;

4) збирання інформації та розрахунок показників;

5) формулювання висновків та розробка практичних рекомендацій [130, С. 139].

## 2. Індекси як засіб оцінювання соціальної відповідальності

Найбільш популярними в світі є формування рейтингів соціально відповідальних організацій на основі *фондових та нефондових індексів*, визначення яких свідчить про рівень корпоративної соціальної відповідальності в межах прийнятої оціночної шкали. Значення цих індексів все частіше беруться до уваги інвесторами в процесі прийняття інвестиційних рішень, а також є орієнтиром для оцінки ефективності певного сегменту ринку.

Методика відбору організацій для інвестиційної вибірки є типовою, а індекси відрізняються обраним набором критеріїв



відбору (фільтрів) за галузями діяльності та за напрямками соціальних програм. При цьому спостерігається тенденція до переходу від негативного скрінингу (виключення організацій зі списку потенційних об'єктів інвестування) до позитивного скрінингу (цільового пошуку організацій, ефективних не лише за фінансовими показниками, а й з високими індексами рівня корпоративної соціальної відповідальності).

*Фондові індекси корпоративної соціальної відповідальності* призначені надавати інформацію для прийняття рішення про соціально відповідальне інвестування, при якому враховуються не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності потенційного об'єкта інвестування.

Найпоширенішими *фондовими індексами корпоративної соціальної відповідальності* є:

- 1) Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI);
- 2) Група індексів, створених KLD Research & Analytics;
  - 2.1) Domini Social Index (DSI 400);
  - 2.2) Large Cap Social Index (LCSI);
  - 2.3) Broad Market Social Index (BMSI);
  - 2.4) KLD-Nasdaq Social Index (KLD NS Index);
- 3) FTSE4Good [131].

*Dow Jones Sustainability Indexes* – це група індексів стійкого розвитку, які базуються на принципах відбору кращих компаній з базових індексів Dow Jones. Вони включають: світові індекси стійкості Dow Jones Sustainability World Indexes (10% кращих компаній з найбільших 2500 компаній, включених до Dow Jones Global Index за 64 промисловими групами з 33 країн світу. Базове значення індексів – 1000) та європейські індекси стійкості Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (кращі 20% компаній, включених до Dow Jones STOXX 600 Index. Базове значення індексів – 100).

При виборі компаній для включення до індексів стійкості Dow Jones використовується принцип визначення кращих в своїй галузі компаній (best-in-class approach), при цьому аналізуються всі промислові групи, але якщо найвищий бал, який набрала в своїй групі краща компанія, менший за 1/5 від максимально можливої оцінки, тоді з подальшого розгляду





виключається вся промислова група. Оцінка компаній проводиться в наступних напрямках:

- економічна основа для стійкого розвитку компанії (зокрема, організаційна структура, система управління, інтелектуальний капітал, здатність до інновацій);
- активність компанії в соціальній сфері;
- заходи, спрямовані на захист оточуючого середовища.

Dow Jones Sustainability Indexes розраховуються за великою кількістю параметрів шляхом заповнення підприємствами спеціальних щорічних анкет. Отримані дані перевіряються спеціально уповноваженим аудитором – сьогодні це авторитетне консалтингове підприємство Price water house Coopers.

*Domini Social Index* (DSI 400) – це зважений за ознакою капіталізації індекс 400 компаній, відібраних за соціальними та екологічними критеріями (вибірка близька до S&P 500). Серед фільтрів розрахункової бази цього індексу компанії-виробники зброї, алкоголю, тютюнових виробів, ядерної енергетики та азартних ігор. Оцінка здійснюється на основі рейтингу KLD за 9 факторами, що характеризуються за принципом «сильних та слабких позицій».

*Large Cap Social Index* (LCSI) є вибіркою серед компаній, які пройшли «просіювання» за спеціальними екологічними та соціальними критеріями, які складають індекс великих компаній Russell 1000, та охоплює приблизно 92% капіталізації американського ринку.

*Broad Market Social Index* (BMSI) є вибіркою з акцій «широкого» індексу Russell 3000, які також пройшли через спеціальні фільтри. Він призначений для надання інформації інвесторам для порівняння дохідності соціальних інвестицій з ринковими показниками. На першому етапі використовуються ті ж фільтри, що й для DSI 400. На другому етапі відбираються компанії з найкращими показниками в частині політики зайнятості, якісних характеристик продукції, участі в програмах місцевого розвитку та інших критеріїв.

*KLD-Nasdaq Social Index* (KLD-NS Index) створений на базі Nasdaq Composite. З його допомогою оцінюється діяльність компаній, акції яких котируються в системі Nasdaq Stock Market,



і капіталізація яких перевищує 1 млрд. дол. США. Індекс є зваженим по капіталізації та відслідковує динаміку акцій приблизно 280 великих компаній США з галузі технологій, фінансових послуг та телекомунікацій (зокрема, Oracle, Amgen, Qualcomm, Microsoft, Intel, Cisco). Всі компанії повинні характеризуватись бездоганною історією соціально-трудоових відносин та активною політикою з охорони навколишнього середовища. З вибірки виключаються акції компаній, які зайняті виробництвом тютюну та озброєння.

Група індексів *FTSE4Good* створені Financial Times та лондонською фондовою біржею London School of Economics. До їх складу входить 8 показників:

1) 4 індекси-орієнтири (benchmark indices): FTSE4Good UK, FTSE4Good Europe, FTSE4Good GlobalIndex, FTSE4Good US Index, які розраховуються відповідно, для Великобританії, Європи, США та всього світу;

2) 4 індекси торгівлі (tradable indices): FTSE4Good UK 50, FTSE4Good Europe 50, FTSE4Good USA 100, FTSE4Good Global 100, які розраховуються для найбільших за ринковою капіталізацією компаній відповідних географічних регіонів.

Склад компаній, для яких визначаються індекси FTSE4Good, визначається наступним чином:

1) відбираються компанії, представлені в розрахунковій базі індексу провідних світових компаній FTSE Developed Index (для індексів FTSE4Good для США, Європи та світу) та індексу британських компаній, акції яких котируються на Лондонській фондовій біржі FTSE All-Share Index (для індексу FTSE4Good UK);

2) з розгляду виключаються компанії-виробники тютюнових виробів, ядерної зброї та її складових, озброєння, власники та оператори атомних станцій та компанії, які добувають уран;

3) з компаній, що залишились, відбираються ті, які ведуть діяльність з захисту оточуючого середовища та публікують відповідні звіти, ведуть активну соціальну політику та будують соціально відповідальні відносини з різними групами зацікавлених сторін, дотримуються прав людини.

*Нефондові індекси корпоративної соціальної*



відповідальності призначені для порівняльного позиціонування. До них, зокрема, належать:

- 1) Corporate Philanthropy Index (CPI);
- 2) Social Index by Danish Ministry of Social Affairs (SI);
- 4) Bloomberg ESG (environmental, social and governance) 3000 global index;
- 5) Environmental Sustainability Index (ESI) [132].

*Corporate Philanthropy Index* (індекс корпоративної благодійності, розроблений Walker Information Inc. під егідою Council on Foundations) розраховується більш ніж 350 компаніями з США та Канади та базується на оцінці діяльності компанії різними групами зацікавлених сторін. Максимальна величина CPI дорівнює 5,0; середнє значення для США та Канади – 3,8. Як правило, індекси окремих компаній не розголошуються.

Окрім числового значення індексу, суб'єкт господарювання в результаті оцінки отримує: агреговане значення індексу CPI всіх компаній, які беруть участь в рейтингу; агреговане значення цільової вибірки (за галуззю, регіоном, розміром тощо). За цією інформацією керівництво та власники суб'єкта господарювання можуть визначити місце своєї компанії на ринку та вжити необхідні заходи для коригування стратегії подальшого розвитку.

*Social Index by Danish Ministry of Social Affairs* (розроблений Міністерством соціальної політики Данії) визначає для внутрішніх та зовнішніх груп зацікавлених сторін рейтингові компанії з пріоритетом кадрової політики, рівня здійснення соціальних програм та подолання дискримінації на робочому місці. Його розрахунок здійснюється на основі опитування працівників за стандартизованими питаннями (максимальний результат – 100 балів). Компанії, у яких значення індексу перевищує 60, отримують право розміщувати спеціальний знак соціально відповідальної компанії (social responsibility logo) на упаковці та в річному звіті.

*Bloomberg ESG* (environmental, social and governance) 3000 global index визначає рейтинг 3000 великих публічних компаній світу в частині ведення ними соціальної та екологічної політики.



Містить 72 соціальних та екологічних показники. Аналізуються 11 галузей економіки за чотирма рівнями доходів суб'єктів господарювання.

*Environmental Sustainability Index (ESI)* – індекс екологічної стійкості, який за 21 критерієм визначає екологічну стійкість компанії в частині збереження природних ресурсів, динаміки рівня забруднення навколишнього середовища, екологічну політику управління в цілому.

Інформація про корпоративну соціальну відповідальність представляється в кількісному та якісному вираженні. Кількісне значення індексів є розрахунковим показником в межах обраної шкали, яке дозволяє віднести підприємство до певної групи суб'єктів з близьким значенням індексу. За допомогою якісних характеристик описується група компаній одного діапазону.

### 3. Методи комплексної оцінки соціальної відповідальності

Один із підходів до комплексної оцінки ефективності КСВ – це розрахунок комплексного показника (індексу) [133]. Цей підхід засновано на тому, що відомості про витрати на корпоративні соціальні програми, не дають змогу коректно порівнювати компанії між собою. У зв'язку із цим слід розробити розрахункові індекси, які вимірюються у відносних одиницях (балах або відсотках), за допомогою яких організація може побачити своє місце серед інших компаній галузі при цьому комплексний індекс повинен враховувати такі складові КСВ: сплату податків, інвестиції та добродійність і соціальне інвестування. Але високий обсяг сплачених податків не завжди свідчить про високий рівень соціальної відповідальності, тому економія на податках може бути позитивним фактором соціально-економічного розвитку, якщо такі інвестиції допомагають здійснити модернізацію, позитивно впливають на умови праці персоналу, екологію, майбутні платежі.

Модель, яка узагальнює параметри, пов'язані з податковою, інвестиційною й соціальною політикою організації відображається *комплексним індексом (КІ)*, який розраховується за формулою:



$$KI = \frac{T + CE + CI}{ТОС}, \quad (9.1)$$

де  $T$  – сплачені податки, грн.;  $CE$  – інвестиції в основний капітал, грн.;  $CI$  – соціальні інвестиції, грн.;  $ТОС$  – поточні витрати виробничого призначення.

Крім  $KI$  важливим показником є *індикатор перспективного розвитку* ( $IP$ ), що розраховується як відношення суми соціального інвестування та інвестицій в основний капітал до величини чистого прибутку:

$$IP = \frac{CE + CI}{NE}, \quad (9.2)$$

де  $NE$  – чистий прибуток, грн.

*Індикатор соціальних інвестицій* ( $ICB$ ) – відношення обсягу соціальних інвестицій, зроблених організацією протягом звітного періоду, до обсягу чистого прибутку, отриманого в цьому ж періоді:

$$ICB = \frac{CI}{NE}. \quad (9.3)$$

У міжнародній практиці нормальним явищем вважається, коли організації виділяють на соціальні програми близько 1% прибутку.

Представлена модель оцінки корпоративної соціальної відповідальності дозволяє відстежувати динаміку зміни результатів діяльності організації у співставленні з витратами на соціальні програми.

Стосовно до оцінки ефекту та ефективності соціальних інвестицій результат ( $P$ ) визначається як одержана чи прирощена виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) після здійснення соціальної програми [6, С. 464]. У витрати ( $B$ ) при цьому включаються як витрати на здійснення соціальної програми, тобто  $CI$  (*початкові витрати* –  $K$ ), так і витрати, пов'язані зі здійсненням виробничої (операційної) діяльності, тобто *поточні витрати* ( $B_{\text{пот}}$ ):

$$B = K + B_{\text{пот}}, \quad (9.4)$$



де  $K$  – соціальні інвестиційні витрати (СІ), пов’язані із здійсненням соціальної програми, грн;  $V_{\text{пот}}$  – поточні витрати, пов’язані зі здійсненням соціальної програми: виробничі (операційні) витрати на виробництво, реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) за весь період реалізації соціальної програми, грн.

Чим більший ефект може бути одержаний на одиницю здійснених витрат, тим вища ефективність соціальних інвестицій. При оцінці ефективності соціальних інвестицій одержаний ефект може бути порівняний не з усією сумою витрат за соціальною програмою, а тільки із соціальними інвестиційними витратами (СІ) [6, С. 464]:

$$E = \frac{E_{\phi}}{K}. \quad (9.5)$$

За такого співвідношення наведений показник ефективності (Е) СІ є *показником загальної економічної ефективності* СІ ( $E_{\text{заг}}$ ).

Для визначення фактично досягнутого рівня економічної ефективності СІ показник загальної економічної ефективності ( $E_{\text{заг}}$ ) СІ можна порівняти з нормативним коефіцієнтом ефективності ( $E_n$ ).

Під *терміном окупності* ( $T_{\text{ок}}$ ) соціальної програми (СІ) слід розуміти період, протягом якого СІ покриваються (окупаються) за рахунок одержаного ефекту (сумарних вигід – зростання чистого прибутку або економії витрат за період) від них:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{E_{\phi}} = \frac{1}{E}. \quad (9.6)$$

Під час проведення оцінки ефективності діяльності організації використовуються модифіковані економічні показники, такі як:

1) *показник окупності інвестицій, спрямованих на соціальні програми* (return on investment) – вказує на співвідношення між витратами на соціальну політику та частку приросту капіталу, яка виникли завдяки цій діяльності. З одного боку, цей показник найбільш переконливий і репрезентативний, тому що дає можливість оцінити ефективність соціальної політики, її вплив



на зростання економічних показників. З іншого боку, він найбільш складний для виміру й тому може бути використаний далеко не в кожній сфері діяльності організації. Однак показник окупності добре застосовувати, наприклад, до такого специфічного виду добродійної діяльності, як соціально відповідальний маркетинг;

2) *показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних програм у порівнянні з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement)* – дає можливість зіставлення витрат і ефекту. Він дозволяє зробити висновок, наприклад, про те, «більш» або «менш» ефективні соціальні програми в порівнянні з рекламою, стимулюванням продажів. Але цей показник не може бути виражено кількісно;

3) *показник процесу реалізації соціальних програм (process measurement)* – виявляє наявність або відсутність зв'язку між соціальною політикою й показниками основної діяльності організації, але не показує а ні порівняльну ефективність, а ні її кількісне вираження. Найчастіше ця залежність описується в case-studies, що характеризують ситуацію й пояснюють, що досягнуто в результаті реалізації соціальних програм і що не могло б бути досягнуто, якби вони не були здійсненні [134; 135].

Для визначення впливу соціально відповідальної діяльності на результати діяльності організації використовують показники: *дохід з інвестицій, дохід з активів, дохід з продажів, чистий прибуток* та ін. Дослідження в цій сфері ґрунтуються на порівнянні фінансових показників організацій, що активно здійснюють соціальні та добродійні програми, з фінансовими показниками організацій, менш залучених до соціальної і добродійної діяльності. Найбільш переконливі дані можна отримати в тому випадку, якщо характеристики основної діяльності організацій, що формують вибірки, максимально співпадають [136].

#### **4. Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах**

Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності у



соціально-трудових відносинах складається з етапів, послідовність яких наведено на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Етапи оцінювання корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах [137]

Оцінювання КСВ у соціально-трудових відносинах вимагає обґрунтованого вибору еталонних (нормативних) значень показників, з якими будуть порівнюватись фактичні значення параметрів. Для їх вибору використовується декілька підходів:

- існуючі законодавчі нормативи;
- статистично прийнятні граничні значення;
- міжнародний досвід;





- середньогалузеві значення показників.

Кількісні параметри КСВ у соціально-трудових відносинах згруповані за напрямками:

### **I. Напрямок «Оплата праці»**

1. Співвідношення середньомісячної заробітної плати в організації та в галузі:

$$K_{1.1} = \frac{ЗП_{\text{під}}}{ЗП_{\text{гал}}}, \quad (9.8)$$

де  $ЗП_{\text{під}}$  – середньомісячна заробітна плата в організації, грн.;  $ЗП_{\text{гал}}$  – середньомісячна заробітна плата в галузі, грн.

Нормативне значення даного показника дорівнює 1, оскільки середньомісячна заробітна плата в соціально відповідальній організації не повинна бути нижчою ніж в галузі.

2. Співвідношення найнижчого та найвищого розмірів середньомісячної заробітної плати в організації:

$$K_{1.2} = 8 \times \frac{ЗП_{\text{найн}}}{ЗП_{\text{найв}}}, \quad (9.9)$$

де  $ЗП_{\text{найн}}$  – найнижчий розмір середньомісячної заробітної плати в організації, грн.;  $ЗП_{\text{найв}}$  – найвищий розмір середньомісячної заробітної плати в організації, грн.; 8 – сталий параметр максимальної диференціації заробітної плати в організації.

Нормативне значення даного показника дорівнює 1.

3. Співвідношення суми заборгованості з виплати заробітної плати та фонду оплати праці:

$$K_{1.3} = \frac{ЗП_{\text{заборг}}}{\text{ФОП}}, \quad (9.10)$$

де  $ЗП_{\text{заборг}}$  – сума заборгованої заробітної плати в організації, грн.; ФОП – фонд оплати праці в організації, грн.

Нормативне значення даного показника дорівнює 0, оскільки заробітна плата згідно законодавчих норм України повинна виплачуватись вчасно. Даний показник є дестимулятором, тому його необхідно перевести в стимулятори за формулою (9.7).

4. Частка працівників, яким заробітна плата нарахована в межах законодавчо встановленого мінімуму:



$$K_{1.4} = \frac{Ч_{\text{мін.зп}}}{\bar{Ч}}, \quad (9.11)$$

де  $Ч_{\text{мін.зп}}$  – чисельність працівників, яким заробітна плата нарахована у межах законодавчо встановленого мінімуму, осіб;  
 $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Для даного показника нормативом доцільно прийняти середньогалузеву частку працівників, яким заробітна плата нарахована у межах законодавчо встановленого мінімуму. Даний показник також є дестимулятором, тому його необхідно перевести в стимулятори за формулою (9.7).

5. Коефіцієнт зростання заробітної плати:

$$K_{1.5} = \frac{ЗП_{зв}}{ЗП^n}, \quad (9.12)$$

де  $ЗП_{зв}$  – розмір середньомісячної заробітної плати в організації в звітному році, грн.;  $ЗП_n$  – розмір середньомісячної заробітної плати в організації в попередньому році, грн.

Нормативне значення коефіцієнта зростання заробітної плати дорівнює індексу інфляції.

6. Коефіцієнт гендерної диференціації заробітної плати:

$$K_{1.6} = \frac{ЗП_{\text{жін.і}}}{ЗП_{\text{чол.і}}}, \quad (9.13)$$

де  $ЗП_{\text{жін.і}}$  – середньомісячна заробітна плата жінки і-тої професії в організації, грн.;  $ЗП_{\text{чол.і}}$  – середньомісячна заробітна плата чоловіка і-тої професії в організації, грн.

Нормативне значення даного показника дорівнює 1, оскільки МОП рекомендовано, що винагорода чоловіків і жінок за працю рівної цінності повинна бути рівною.

## II. Напрямок «Умови та безпека праці»

1. Рівень дотримання санітарно-гігієнічних умов праці:

$$K_{2.1} = \frac{Ч_{\text{нор}}}{Ч}, \quad (9.14)$$

де  $Ч_{\text{нор}}$  – чисельність працівників, які працюють в умовах, що



відповідають санітарно-гігієнічним нормам, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативне значення – 1, оскільки всі наймані працівники повинні працювати в умовах, які відповідають санітарно-гігієнічним нормам.

2. Коефіцієнт випадків тимчасової втрати працездатності:

$$K_{2.2} = \frac{\text{ТВП}}{\text{ФРЧ}}, \quad (9.15)$$

де ТВП – кількість днів, які не відпрацьовані з причин тимчасової втрати працездатності; ФРЧ – фонд робочого часу, днів.

Нормативним значенням для даного показника є 0,036, який визначено згідно шкали оцінювання показників захворюваності з тимчасовою втратою працездатності за Є.Л. Ноткіном. Цей показник – дестимулятор, тому його необхідно перевести в стимулятори за допомогою формули (9.7).

3. Рівень виробничого травматизму:


$$K_{2.3} = \frac{Ч_{\text{трав}}}{Ч}, \quad (9.16)$$

де  $Ч_{\text{трав}}$  – чисельність потерпілих працівників внаслідок виробничого травматизму з втратою працездатності на 1 робочий день і більше та зі смертельним наслідком, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативним значенням для даного показника доцільно прийняти середньогалузеве значення. Цей показник – дестимулятор, тому його необхідно перевести в стимулятори за допомогою формули (9.7).

4. Рівень смертельного травматизму:

$$K_{2.4} = \frac{Ч_{\text{смерт}}}{Ч}, \quad (9.17)$$

де  $Ч_{\text{смерт}}$  – чисельність загиблих працівників внаслідок виробничого травматизму, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативним значенням для даного показника є 0,0001,



визначений згідно класифікації МОП. Цей показник – дестимулятор, тому його необхідно перевести в стимулятори за допомогою формули (9.7).

5. Частка витрат на охорону праці:

$$K_{2.5} = \frac{V_{\text{ох.пр.}}}{\text{ФОП}} \times 100\%, \quad (9.18)$$

де  $V_{\text{ох.пр.}}$  – сума витрат на охорону праці в організації, грн.;  
ФОП – фонд оплати праці в організації, грн.

Згідно з вимогою українського законодавства, нормативне значення для даного коефіцієнта дорівнює 0,5%.

### III. Напрямок «Зайнятість»

1. Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$K_{3.1} = \frac{Ч_{5р}}{\bar{Ч}}, \quad (9.19)$$

де  $Ч_{5р}$  – чисельність працівників зі стажем роботи 5 років і більше, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативне значення 0,8, оскільки вважається, що це необхідний рівень ротації колективу, який попереджує його природне старіння.

2. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{3.2} = \frac{Ч_{\text{плин}}}{\bar{Ч}}, \quad (9.20)$$

де  $Ч_{\text{плин}}$  – чисельність працівників, які звільнені з причин плинності кадрів, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативне значення коефіцієнта плинності кадрів – 0,04, оскільки вважається, що природний рівень повинен бути в межах 3–5%. Даний коефіцієнт дестимулятор, тому його необхідно перевести в стимулятори за допомогою формули (9.7).

3. Рівень вимушеної неповної зайнятості:

$$K_{3.3} = \frac{Ч_{\text{неп.зайн}}}{\bar{Ч}}, \quad (9.21)$$



де  $Ч_{\text{неп.зайн.}}$  – чисельність працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Для коефіцієнта вимушеної неповної зайнятості нормативом доцільно прийняти середньогалузеве значення. Цей показник – дестимулятор, тому його необхідно перевести в стимулятори за допомогою формули (9.7).

#### IV. Напрямок «Розвиток персоналу та соціальні витрати»

1. Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів:

$$K_{4.1} = \frac{Ч_{\text{під.кв.}}}{\bar{Ч}}, \quad (9.22)$$

де  $Ч_{\text{під.кв.}}$  – чисельність працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, підготовки чи перепідготовки, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Норматив – 0,2, оскільки в Генеральній угоді про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні визначено, що працівники повинні проходити підвищення кваліфікації 1 раз в 5 років.

2. Частка витрат на професійне навчання в фонді оплати праці:

$$K_{4.2} = \frac{B_{\text{навч.}}}{\text{ФОП}} \times 100\%, \quad (9.23)$$

де  $B_{\text{навч.}}$  – сума витрат на професійне навчання працівників, грн.; ФОП – фонд оплати праці в організації, грн.

Нормативом для даного показника є значення 6%, який розрахований на основі міжнародного досвіду: провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку кадрів від 2 до 10% фонду оплати праці.

3. Частка соціальних витрат у витратах організації на утримання робочої сили:

$$K_{4.3} = \frac{B_{\text{соц.}}}{B_{\text{урс}}}, \quad (9.24)$$



де  $V_{\text{соц}}$  – сума соціальних витрат організації, грн.;  $V_{\text{урс}}$  – сума витрат організації на утримання робочої сили, грн.

Для частки соціальних витрат у витратах організації на утримання робочої сили нормативом доцільно прийняти середньогалузеве значення.

## V. Напряв «Соціальне партнерство»

### 1. Рівень охоплення колективним договором:

$$K_{5.1} = \frac{Ч_{\text{ох.дог.}}}{\bar{Ч}}, \quad (9.25)$$

де  $Ч_{\text{ох.дог.}}$  – чисельність працівників, які охоплені колективним договором, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативом рівня охоплення колективним договором доцільно прийняти середньогалузеве значення даного показника.

### 2. Коефіцієнт участі у страйках:

$$K_{5.2} = \frac{Ч_{\text{ст}}}{\bar{Ч}}, \quad (9.26)$$

де  $Ч_{\text{ст}}$  – чисельність осіб, які приймали участь у страйках, осіб;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

### 3. Кількість колективних трудових спорів:

$$K_{5.3} = \frac{C_n}{\bar{Ч}}, \quad (9.27)$$

де  $C_n$  – кількість колективних трудових спорів в організації;  $\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників в організації, осіб.

Нормативне значення для показників 2 та 3 дорівнює 0, оскільки за ефективної системи менеджменту страйків та спорів не повинно бути. Дані показники – дестимулятори, тому їх необхідно перевести в стимулятори за допомогою формули (9.7).

Стандартизація значень показників здійснюється шляхом порівняння фактичних значень з нормативними за формулою:



$$K_i = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{норм}}}, \quad (9.28)$$

де  $X_{\text{факт}}$  – фактичне значення показника;  $X_{\text{норм}}$  – нормативне значення показника.

В результаті визначення стандартизованих показників розраховується кількісний коефіцієнт КСВ у соціально-трудовах відносинах. Слід також зазначити, що рівень досягнення кожного показника не повинен перевищувати 1, тому, якщо стандартизоване значення показника більше 1, то воно прирівнюється до 1.

Для визначення кількісного показника КСВ у соціально-трудовах відносинах необхідно скористатись формулою:

$$K_{\text{кїл}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (9.29)$$

де  $n$  – кількість стандартизованих показників, які кількісно оцінюють КСВ у соціально-трудовах відносинах;  $K_i$  – стандартизовані значення показників.

На основі якісних показників (рис. 9.1) визначається коефіцієнт якості КСВ у соціально-трудовах відносинах:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum_{i=1}^m L_i}{m}, \quad (9.30)$$

де  $L_i$  – якісний показник, розрахований за  $i$ -тим параметром;  $m$  – кількість якісних показників.  $L_i$  дорівнює одиниці, якщо якісний параметр присутній,  $L_i$  дорівнює 0, якщо відсутній.

Для визначення загального рівня КСВ у соціально-трудовах відносинах необхідно кількісний показник скорегувати згідно значення коефіцієнта якості з врахуванням відповідних вагових коефіцієнтів:

$$PCB = \alpha * K_{\text{кїл}} + \beta * K_{\text{як}}, \quad (9.31)$$

де  $PCB$  – рівень КСВ у соціально-трудовах відносинах;  $K_{\text{кїл}}$  – кількісний показник КСВ у соціально-трудовах відносинах;  $K_{\text{як}}$  – коефіцієнт якості КСВ у соціально-трудовах відносинах;  $\alpha$ ,  $\beta$  – вагові коефіцієнти:  $\alpha=0,9$ ,  $\beta=0,1$ .



Визначивши значення за формулою (9.31), можна з достатньою об'єктивністю оцінити рівень реалізації КСВ у сфері праці, регулювання соціально-трудових відносин, ступінь благополуччя працівників та в цілому рівень соціально-економічної безпеки організації.

### Практичні завдання

1. Оцініть ефективність соціальної відповідальності української чи іноземної організації в економічній, екологічній та соціальній сфері, використовуючи її соціальний звіт (звіт з КСВ). Які методи оцінювання доцільно обрати?

2. За наведеною інформацією в соціальному звіті організації розрахуйте усі можливі показники комплексної оцінки соціальної відповідальності. За результатами розрахунку визначте переваги та недоліки з погляду реалізації інтересів стейкхолдерів. Запропонуйте критерії та показники, які слід включити до соціального звіту для покращення розкриття інформації щодо реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

### Питання для самоперевірки

1. Які види ефективності соціальної відповідальності можна виділити?

2. Назвіть основні етапи проведення оцінювання соціальної відповідальності.

3. Охарактеризуйте найбільш поширені фондові соціальні індекси. З якою метою вони використовуються?

4. Назвіть основні нефондові соціальні індекси. Для чого вони призначені?

5. Які показники використовуються в процесі комплексної оцінки КСВ?

6. В чому полягає сутність аналізу соціальних інвестицій? Які показники при цьому використовуються?





## Тести для самоконтролю

1. Вид ефективності, яка характеризується відношенням одержаного результату до поставленої мети:

- А) доцільність;
- Б) економічність;
- В) результативність;
- Г) демократичність.

2. Метод оцінки ефективності соціальної відповідальності, в основі якого покладено розрахунок кількісних і якісних показників КСВ різних організацій:

- А) економічний;
- Б) доходний;
- В) рейтинговий;
- Г) ресурсний.

3. Індикатор перспективного розвитку розраховується за формулою:

А)  $IP = CE + CI + NE$  ;

Б)  $IP = \frac{CE + NE}{CI}$  ;

В)  $IP = \frac{NE}{CE + CI}$  ;

Г)  $IP = \frac{CE + CI}{NE}$  .

де  $CE$  – інвестиції в основний капітал, грн.;  $CI$  – соціальні інвестиції, грн.;  $NE$  – чистий прибуток, грн.

4. До нефондових індексів КСВ належить:

- А) Domini Socia IIndex;
- Б) Bloomberg ESG;
- В) Dow Jone Sustainability Indexes;
- Г) FTSE4Good.

5. До фондових індексів КСВ належать:

- А) Domini Socia IIndex;
- Б) Dow Jone Sustainability Indexes;
- В) Corporate Philanthropy Index;
- Г) правильні відповіді А) та Б).



## **ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

1. Державне стимулювання корпоративної соціальної відповідальності.
2. Роль бізнесу в просуванні соціальної відповідальності.
3. Підвищення прозорості діяльності організацій як напрям розвитку соціальної відповідальності.

### **1. Державне стимулювання корпоративної соціальної відповідальності**

Сьогодні український бізнес зустрічається з великою кількістю перепон, які заважають широкому впровадженню практик соціальної відповідальності, в тому числі з невизначеністю державної політики в цій сфері та відсутністю підтримки з боку владних структур. Тому визначальне значення в розвитку КСВ повинне належати державі, яка зобов'язана створити умови для того, аби організаціям було вигідно реалізовувати соціальну відповідальність. З метою розвитку КСВ слід розробити та запровадити ефективну систему участі держави в цьому процесі, зокрема механізм стимулювання КСВ, адже досвід економічно розвинених країн підтверджує необхідність та високу результативність такої участі. Так, з початку XXI ст. важливу роль у просуванні КСВ почали відігравати уряди європейських країн, запроваджуючи заохочувальні законодавчі норми та створюючи умови для розвитку ринкових стимулів соціально відповідальної поведінки організацій.

Заохочуючи бізнес, населення і громадянське суспільство до соціально відповідальної поведінки, Європейський Союз використовує різноманітні інструменти і механізми стимулювання, від м'яких форм регулювання і мотивації до жорстко визначених законодавством вимог. Існують такі напрями політики Європейського Союзу в сфері КСВ:

- інформування громадськості про роль КСВ в розвитку суспільства і кращі практики соціально відповідального бізнесу.



Уряди європейських країн створюють спеціальні інформаційні центри, закликають засоби масової інформації до пропаганди, обговорення проблем, інформування читачів про кращі національні і зарубіжні практики в сфері КСВ. За підтримки уряду публікуються брошури, довідкові матеріали з різних аспектів КСВ, проводяться конференції, форуми, круглі столи;

- стимулювання і підтримка додаткових добровільних ініціатив бізнесу в сфері КСВ. З метою стимулювання і пропаганди етичної поведінки бізнесу в сфері КСВ держави-члени ЄС виступають ініціаторами і беруть активну участь в розробці та впровадженні галузевих і корпоративних кодексів поведінки, де закріплюються основні принципи етичного ведення бізнесу. Одним з популярних інструментів є впровадження механізму соціальних і еко-лейблів;

- навчання, дослідницька і методична підтримка. ЄС всіляко сприяє широкомасштабному зростанню місцевого потенціалу в сфері КСВ: практикується проведення семінарів і тренінгів щодо КСВ для державних службовців, представників бізнесу, членів громадських/професійних спілок, асоціацій і об'єднань, які надалі виступають в якості каталізаторів просування КСВ;

- залучення до питань КСВ зацікавлених сторін. Розвиток цього напрямку державної політики пов'язаний із сприянням в організації діалогу і партнерства держави, бізнесу, професійних і громадських об'єднань, інших зацікавлених сторін в реалізації КСВ для консолідації ресурсів та досягнення більш значимих результатів. Думка стейкхолдерів обов'язково враховується при розробці політичних документів розвитку КСВ;

- міжнародна співпраця з КСВ. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності – ідея, яка охопила більшість країн світу. Для об'єднання зусиль і просування міжнародних принципів КСВ уряди країн всіляко підтримують ініціативи міжнародних організацій, зокрема ГД ООН, підписують конвенції, укладають угоди, беруть участь в форумах;

- об'єднання інтересів і прозорість діяльності соціально відповідальних організацій. Для досягнення результатів ЄС сприяє розвитку системи міжнародних стандартів управління, показників звітності, аудиту з КСВ, стимулює сертифікацію



продукції та організацій за міжнародними стандартами, що забезпечує вихід компаній на світові ринки, сприяє поширенню системи міжнародного соціального і екологічного маркування для забезпечення рівних прав торгівлі в різних країнах;

- впровадження систем оцінки і звітності з КСВ. За підтримки держави розробляється методичне керівництво зі звітності, створюються спеціальні структурні підрозділи з надання допомоги в підготовці соціальних звітів. У деяких європейських країнах включення інформації про дотримання КСВ в регулярні аудиторські звіти є обов'язковим. Особливо широко це практикується в тих галузях, діяльність яких може завдати шкоди екології, наприклад, в хімічній або металургійній;

- використання податкових і інвестиційних інструментів. Створення сприятливих умов, в яких соціально відповідальна поведінка організацій винагороджується через надання податкових пільг, преференцій, субсидій. Прибуток з соціальних витрат, благодійні пожертвування, цільові відрахування в некомерційні організації, фонди у більшості європейських країн не оподатковуються. Держава бере участь в співфінансуванні соціально-значимих проєктів. Найважливішою неподатковою преференцією для соціально відповідального бізнесу є врахування КСВ при відборі організацій на виконання державних замовлень;

- спеціальне КСВ-законодавство. У деяких європейських країнах створено спеціальне законодавство, яке враховує зазначені вище інструменти стимулювання і регулювання корпоративної соціальної відповідальності [138].

Під *механізмом державного стимулювання корпоративної соціальної відповідальності* слід розуміти комплекс методів та інструментів державного впливу, що забезпечить умови для оптимізації процесів в сфері КСВ.

Адекватний сучасному рівню розвитку КСВ механізм державного стимулювання в Україні повинен:

- забезпечити досягнення системи цілей всіх соціальних партнерів;
- будуватися на принципах демократичності, комплексності



та добровільності;

- органічно вписуватись в економічну, організаційну та політичну структуру держави;
- бути гнучким, тобто здатним змінюватись з врахування специфіки окремих елементів.

Роль держави в стимулюванні КСВ виявляється при реалізації нею наступних основних функцій:

- держава як законодавець і контролюючий орган;
- держава як споживач і покупець;
- держава як партнер;
- держава як інвестор;
- держава як учасник міжнародних відносин.

Для визначення напрямів державної політики щодо стимулювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності необхідно виявити, які вигоди від реалізації організаціями соціально відповідальної поведінки може отримати держава.

Перш за все, соціально відповідальний бізнес зацікавлений у виконанні всіх законодавчих норм, зокрема у соціально-трудої сфері (офіційне працевлаштування, виплата реального розміру заробітної плати, як наслідок, збільшення надходжень до відповідних фондів соціального страхування). При цьому, природно, знижується соціальна напруженість, що надзвичайно важливо при значній диференціації доходів населення в Україні. Надання соціально відповідальною організацією сприятливих умов для працевлаштування знову ж таки стабілізує ситуацію в країні.

Також, очевидно, що КСВ сприяє стійкому економічному зростанню української економіки за рахунок зниження витрат на підтримку стабільності політичних та економічних інститутів. В цій ситуації соціальна відповідальність може стати альтернативою законодавчому регулюванню і сприяти збереженню стійкого стану суспільства та економіки і забезпечити умови її зростання.

Механізм державного стимулювання корпоративної соціальної відповідальності представлений на рис. 10.1.

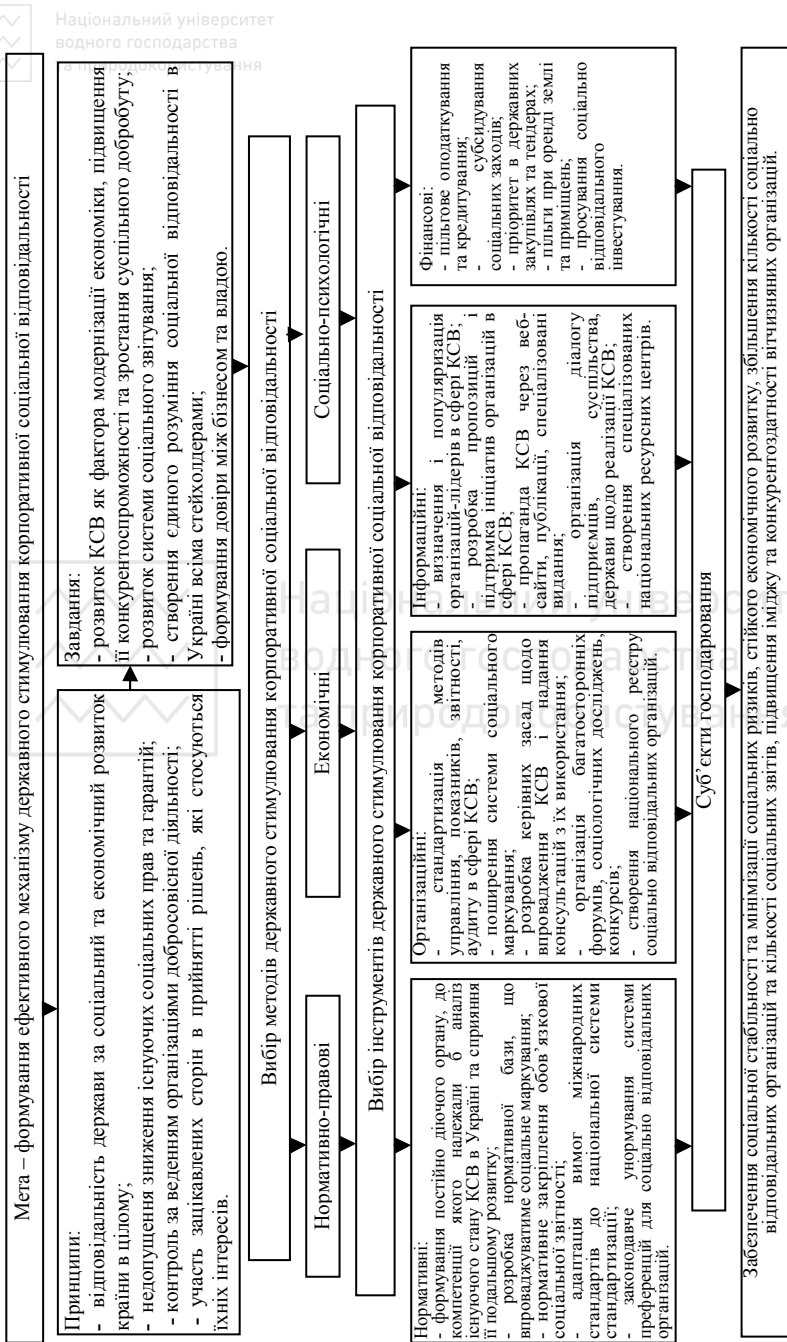


Рис. 10.1. Механізм державного стимулювання корпоративної соціальної відповідальності [139]



Найпершим кроком в реалізації механізму державного стимулювання КСВ повинне стати розробка та прийняття спеціального законодавства, що регламентує соціальну відповідальність бізнесу та враховує всі вище перелічені інструменти стимулювання і регулювання корпоративної соціальної відповідальності.

З огляду на фінансові інструменти стимулювання КСВ, важливим є використання методичної і інформаційної підтримки при підготовці соціальної звітності. Розробка методичних рекомендацій щодо звітності, створення спеціальних структурних підрозділів по наданню допомоги в підготовці соціальних звітів повинне здійснюватись за активної підтримки держави.

## 2. Роль бізнесу в просуванні соціальної відповідальності

Бізнес – основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства і джерело створення основ його матеріального благополуччя. Такі міжнародні організації, як Глобальний договір ООН, Всесвітній банк, Всесвітня рада підприємців для стійкого розвитку, Всесвітній економічний форум закликають до посилення ролі бізнесу в розвитку суспільства шляхом:

- приєднання до Глобального договору ООН та виконання 10 принципів, що стосуються дотримання прав людини, забезпечення гідних умов праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією;
- активного просування політики та практики «корпоративного стійкого розвитку», спрямованого на досягнення цілей довгострокового фінансового, соціального та екологічного благополуччя, етичного ведення бізнесу;
- створення і підтримки стійкого виробництва в населених пунктах з низьким доходом (соціальні інвестиції для місцевого розвитку);
- підвищення прозорості та звітності бізнесу, як за фінансовими активами, так і нефінансовими: природні активи (ресурси і екосистеми) та соціальні (вплив на людей);



- виконання програми Всесвітньої ради підприємців для стійкого розвитку «Бачення 2050»;
- просування нової категорії «відповідальні інвестори» та нових інструментів «стійкі фінансові проекти» на фінансових і інвестиційних ринках [140].

В умовах все більшої інтеграції України в міжнародну економіку з притаманними цьому процесу елементами – високою мобільністю капіталу та зростаючими очікуваннями інвесторів від практики корпоративного управління – підвищення довіри до бізнесу має велике значення для довгострокової конкурентоспроможності як самих організацій, так і для стійкого розвитку національної економіки.

При стратегічному плануванні організаціям слід повною мірою враховувати політику соціально-економічного розвитку країни в цілому та регіонів, в яких вони працюють, а також думки і права всіх сторін, яких торкаються результати їх діяльності, розробляти та впроваджувати ефективні практики саморегулювання і системи управління, спрямовані на формування взаємовигідних відносин та довіри між бізнесом, державою і суспільством.

Організаціям, що бажають відповідати кращій корпоративній практиці, рекомендується:

1) сприяти розвитку місцевого економічного потенціалу за допомогою тісної співпраці з місцевою громадою, реалізуючи при цьому власні бізнес-інтереси та розширюючи діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринках, відповідно до потреби та розумної комерційної практики;

2) робити істотний внесок в зміцнення і розвиток людського капіталу, як через практику найму та розвиток власного персоналу, так і через навчання і підготовку інших кадрів для регіонів, а також включає в себе поняття недискримінації в практиці найму, при просуванні по службі, професійному навчанні та підвищенні кваліфікації;

3) співпрацювати з державними органами з питань вдосконалення правової та інституційної нормативної бази, що зачіпають інтереси їх діяльності; не допускати порушень вимог, що стосуються дотримання прав людини, охорони





навколишнього середовища, здоров'я, безпеки, охорони праці, оподаткування, фінансових стимулів або інших питань, передбачених у законодавчих або нормативно-правових актах;

4) підтримувати і просувати кращі принципи корпоративного управління та відповідального ведення бізнесу серед своїх дочірніх організацій і ділових партнерів, включаючи постачальників та субпідрядників;

5) заохочувати інформованість і дотримання політики КСВ через відповідне поширення цієї політики, в тому числі в межах програм корпоративного навчання;

6) не допускати дискримінації або застосування дисциплінарних заходів щодо тих працівників, які сумлінно повідомляють керівництву або компетентним державним органам про випадки на практиці, які суперечать законам, керівним принципам або бізнес-стратегії;

7) запровадити в свої корпоративні системи управління практику аудиту та оцінки ризиків з метою своєчасного виявлення, попередження та пом'якшення фактичних і потенційних несприятливих впливів;

8) взаємодіяти з відповідними зацікавленими сторонами для забезпечення їхньої участі та врахуванні думок при плануванні й прийнятті управлінських рішень.

Важливо відзначити, що саморегулювання та інші ініціативи, в тому числі рекомендації, не повинні обмежувати конкуренцію, а також не повинні розглядатися в якості заміни діючого законодавства та державного регулювання.

Відповідно до загальносвітових стандартів відповідальності і зобов'язань в сфері прав людини, всі організації повинні повною мірою дотримуватися прав людини, незалежно від сфери діяльності, країни і умов, в яких вони працюють. В цьому аспекті організаціям слід:

- висловити свою прихильність принципам дотримання прав людини за допомогою заяви про політику, яка: затверджується вищим керівництвом, повідомляється на відповідних внутрішніх і зовнішніх рівнях, знаходиться у відкритому доступі для працівників та інших зацікавлених сторін, знаходить відображення в операційних процедурах системи менеджменту;



- дотримуватися прав осіб, що належать до певних груп, які потребують особливої уваги (корінні народи, національні або етнічні меншини, жінки та діти, інваліди, мігранти та члени їх сімей тощо);

- забезпечити компенсацію збитку, нанесеного в результаті порушення прав людини.

Питання зайнятості та соціально-трудових відносин історично належать до найбільш регульованої частини чинного законодавства України та норм міжнародного права. Організаціям, що бажають відповідати кращій корпоративній практиці в цій сфері, рекомендується:

1) дотримуватись вимог чинного законодавства України, а також стандартів зайнятості та трудових відносин, що відповідають кращій міжнародній і галузевій практиці:

- поважати право працівників засновувати або вступати до профспілок і представницьких організацій за їхнім власним вибором з метою ведення колективних переговорів;

- вживати негайних і ефективних заходів щодо заборони, скасування та викорінення дитячої праці, а також всіх форм примусової чи рабської праці;

- керуватися принципами рівності можливостей і поведіння в сфері зайнятості, недискримінації працівників за такими ознаками, як раса, колір шкіри, стать, релігійні і політичні переконання, національне або соціальне походження тощо;

- максимально можливо наймати місцевих працівників і забезпечити їх навчання з метою підвищення рівня кваліфікації, а також інвестувати в підготовку і безперервне навчання, забезпечуючи рівні можливості для підготовки вразливих груп населення;

2) створювати безпечні умови праці, визнаючи право працівників відмовлятися від виконання професійних обов'язків в ситуації, коли є достатні підстави вважати, що вона становить безпосередню й серйозну загрозу для здоров'я або життя;

3) сприяти проведенню консультацій і співпраці між роботодавцями та працівниками і їх представниками з питань, що становлять взаємний інтерес:

- надання достовірної та об'єктивної інформації про



діяльність організації;

- обговорення змін у виробничій діяльності, які можуть мати значні наслідки для зайнятості;
- співробітництво з представниками працівників і відповідними державними органами для вирішення питань, щоб максимально пом'якшити несприятливі наслідки.

Організації, що бажають бути конкурентоспроможними в умовах зростаючих глобальних екологічних проблем, інтегрують питання охорони навколишнього середовища в свої бізнес-стратегії, удосконалюючи системи екологічного менеджменту, контролю та запобігання впливів на навколишнє середовище від бізнес-операцій. Зокрема, організаціям що бажають відповідати кращій екологічній практиці, рекомендується:

1) впроваджувати екологічно ефективні технології і операційні процедури, націлені на постійне поліпшення екологічних показників;

2) розробляти продукцію і послуги, які не роблять значного впливу на навколишнє середовище; є безпечними у використанні і ефективними з точки зору споживання енергії та природних ресурсів; ведуть до скорочення викидів парникових газів; можуть бути повторно використані або утилізовані безпечним способом;

3) оцінювати і враховувати в процесі прийняття рішень інформацію про вплив діяльності на навколишнє середовище, здоров'я та безпеку;

4) навчати працівників екологічним питанням, особливо в сферах охорони здоров'я та безпеки праці;

5) сприяти підвищенню рівня обізнаності споживачів про екологічні наслідки використання продукції і послуг, надаючи повну інформацію про свою продукцію (наприклад, щодо викидів парникових газів, ефективності використання ресурсів тощо), застосовуючи добровільне маркування або сертифікацію на відповідність національним або міжнародним стандартам.

Бізнес повинен відігравати ключову роль в боротьбі з корупцією за допомогою прийняття відповідних практик корпоративного управління і розвитку етичних норм.



Організаціям, що бажають відповідати кращій антикорупційній практиці, потрібно:

1) не пропонувати, не обіцяти і не давати грошових чи інших переваг державним посадовим особам або працівникам ділових партнерів; не просити, приймати або визнавати незаконну фінансову чи іншу вигоду від державних посадових осіб або працівників ділових партнерів; не використовувати треті сторони, агентів та інших посередників, консультантів, представників, дистриб'юторів, підрядників, постачальників і партнерів для направлення грошових чи інших благ державним службовцям або працівникам своїх ділових партнерів;

2) розробити і впровадити належний внутрішній контроль та заходи щодо запобігання та виявлення хабарництва, які повинні включати систему фінансових і бухгалтерських процедур;

3) підвищувати прозорість своєї діяльності в боротьбі з хабарництвом і корупцією (публічні зобов'язання по боротьбі з хабарництвом та здирництвом, розкриття інформації про системи управління і внутрішнього контролю, етики тощо);

4) сприяти обізнаності працівників в дотриманні політики внутрішнього контролю, дотриманні етики та програм боротьби з корупцією та хабарництвом через корпоративне навчання;

5) не підтримувати незаконних кандидатів на державні посади.

Для задоволення і захисту інтересів споживачів організації повинні діяти відповідно до добросовісної ділової практики маркетингу і реклами та вживати всіх можливих заходів для забезпечення якості та надійності товарів і послуг. Організаціям, які бажають відповідати кращій корпоративної практиці в цій сфері, слід:

1) перевірити, чи їхні товари і послуги відповідають всім необхідним санітарно-гігієнічним нормам, стандартам здоров'я і безпеки споживачів, в тому числі тим, які стосуються інформаційної безпеки та захисту інформації;

2) надавати точну та достовірну інформацію, достатню для прийняття споживачами обґрунтованих рішень (про ціни, вміст, безпечне використання, екологічні характеристики, технічне обслуговування, зберігання і утилізацію);



3) не допускати навмисних або ненавмисних несправедливих або шахрайських дій, що вводять споживача в оману;

4) сприяти освіті споживачів з метою підвищення їх здатності:

- приймати обґрунтовані рішення, що стосуються складних товарів, послуг і ринків;

- краще зрозуміти економічні, екологічні та соціальні наслідки своїх рішень;

- підтримувати стійке споживання.

5) забезпечити споживачам доступ до справедливих, простих у використанні, своєчасних і ефективних форм досудового вирішення спорів та механізмів правового захисту без зайвих витрат;

6) поважати приватне життя споживачів і вживати заходи щодо забезпечення захисту персональних даних, які організації збирають, зберігають, обробляють або поширюють;

7) співпрацювати з органами державної влади щодо попередження та припинення шахрайських дій маркетингу, а також вживати заходи щодо запобігання або скорочення серйозних загроз для здоров'я і безпеки населення або навколишнього середовища, що виникають в результаті права власності споживача (володіння, користування і розпорядження) на їх продукцію.

### **3. Підвищення прозорості діяльності організацій як напрям розвитку соціальної відповідальності**

Сучасні тенденції розвитку світової економіки призводять до того, що відкритість і доступність інформації про структуру організації, характер і результати її діяльності, соціальної відповідальності є одним з необхідних критеріїв формування довіри. У сучасних стандартах ділової етики акцентується важливість довірчих відносин у побудові комунікацій не тільки всередині самої бізнес-спільноти, а й між бізнесом та державою, місцевою громадою, суспільством загалом. Таким чином, прозорість організації є невід'ємним фактором розвитку



економіки і створення сприятливого інвестиційного та ділового клімату.

Відповідно до вимог міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000 організації слід бути прозорою в її рішеннях та діяльності, які здійснюють вплив на суспільство і навколишнє середовище. Організація повинна розкривати в зрозумілій, точній та повній формі інформацію про політику, рішення та діяльність, за які вона несе відповідальність, включаючи їх існуючий і можливий вплив на суспільство та навколишнє середовище. Цю інформацію слід подавати доступно і зрозуміло для тих, на кого організація істотно впливає або може вплинути. Вона повинна бути своєчасною, заснованою на фактах, представлена в ясній і об'єктивній формі таким чином, щоб дати зацікавленим сторонам можливість точно оцінити вплив рішень і діяльності організації на їхні інтереси. Принцип прозорості не має на увазі розкриття конфіденційної інформації, або такої, надання якої може спричинити порушення юридичних і комерційних зобов'язань, зобов'язань щодо безпеки і недоторканності приватного життя. Зокрема, організація повинна бути прозорою щодо:

- призначення, характеру і розташування діяльності;
- складу осіб, що контролюють діяльність;
- методів, за допомогою яких приймаються, реалізуються і аналізуються рішення, включаючи визначення ролей, відповідальності, підзвітності та повноважень між різними функціональними підрозділами;
- стандартів і критеріїв, щодо яких організація оцінює свою діяльність в сфері КСВ;
- результативність програм з КСВ;
- джерел та сум фінансування соціальних програм;
- існуючого або ймовірного впливу рішень та діяльності на зацікавлених сторін, а також щодо критеріїв і процедур, які використовуються для їх ідентифікації та взаємодії.

Для того, аби діяльність організації була прозорою, вона повинна надавати вільний доступ до корпоративних документів та оприлюднювати інформацію з питань КСВ, в тому числі і на веб-сайті (табл. 10.1).



Розкриття інформації з питань корпоративної соціальної відповідальності [141]

Аспекти КСВ	Інформація
Корпоративне управління	<ul style="list-style-type: none"><li>- відомості про організаційну структуру, включаючи органи управління;</li><li>- кодекс етики та результати його впровадження;</li><li>- політика комплаєнс та антикорупції;</li><li>- політика щодо заробітної плати, бонусів та винагород;</li><li>- система управління КСВ.</li></ul>
Права людини і трудові практики	<ul style="list-style-type: none"><li>- заява про недискримінацію, політику і результати реалізації програм з гарантування дотримання прав людини під час працевлаштування та в процесі роботи;</li><li>- політика з працевлаштування людей з особливими потребами;</li><li>- політика з гендерної рівності та її результати;</li><li>- колективний договір;</li><li>- наявність і результати роботи профспілки;</li><li>- програми розвитку персоналу і результати їх реалізації;</li><li>- програми з дотримання безпеки праці і охорони здоров'я, результати їх реалізації.</li></ul>
Чесні операційні практики	<ul style="list-style-type: none"><li>- участь в тендерах та результати їх проведення;</li><li>- плани закупівель.</li></ul>
Відносини зі стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"><li>- план залучення стейкхолдерів;</li><li>- контакти працівників для зв'язку зі стейкхолдерами.</li></ul>
Захист довкілля	<ul style="list-style-type: none"><li>- екологічна політика і результати її впровадження;</li><li>- екологічний аудит і його результати.</li></ul>
Розвиток і підтримка громад	<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегії та політики в сфері взаємодії з громадами;</li><li>- стандарти програмної та проектної діяльності;</li><li>- програми розвитку громади і результати їх реалізації.</li></ul>
Стратегія та звітність	<ul style="list-style-type: none"><li>- інформація про бізнес-стратегію, фінансову звітність і висновки аудиту;</li><li>- інформація про стратегію КСВ.</li></ul>
Комунікації з КСВ	<ul style="list-style-type: none"><li>- веб-сайт;</li><li>- соціальні медіа і блоги;</li><li>- прес-релізи;</li><li>- внутрішня комунікація;</li><li>- щорічні звіти.</li></ul>

Прозорість щодо КСВ, як правило, завжди надає організації значні конкурентні переваги [142]. По-першу, саме від інформаційної прозорості багато в чому залежить формування



бізнес-репутації. Доступна, максимально докладна і об'єктивна інформація про діяльність організації, її успіхи та досягнення, є одним з головних критеріїв залучення інвестицій. Відсутність інформації або її недостовірність може служити сигналом про бажання ввести потенційних інвесторів в оману, і тим самим не сприяє формуванню позитивного іміджу.

По-друге, інформаційна прозорість сприяє залученню нових клієнтів та споживачів. За характером наданої відкритої інформації потенційний клієнт може отримати уявлення про якість продукції або послуг, і відповідно, прийняти рішення про готовність скористатися ними. Прозорість бізнесу означає чесність стосовно споживача, готовність організації до комунікації з клієнтами. Відкритість також безпосередньо свідчить про високі етичні норми і стандарти, яких дотримується організація в процесі ведення бізнесу, що також формує сприятливе ставлення до неї з боку всіх стейкхолдерів.

По-третє, прозорість сприяє зниженню корупційних ризиків всередині бізнесу і спонукає до досягнення більшої ефективності діяльності. Своєчасне оприлюднення інформації дозволяє регулювати конфлікт інтересів, знижує ризик зловживань вищим керівництвом і можливість прийняття неефективних рішень.

По-четверте, крім самого бізнесу відкритість його діяльності становить значний інтерес і для суспільства в цілому. Відкриття та оприлюднення інформації, а також створення ефективних інструментів для діалогу і взаємодії, здатні запобігти конфліктності інтересів суспільства та бізнесу. Важливу роль відіграє витрачання бюджетних коштів, особливо в процесі державних закупівель. Даний процес повинен бути повністю підзвітний суспільству: і з метою забезпечення максимальної ефективності використання бюджетних коштів, і для контролю над якістю та кінцевим результатом.

По-п'яте, також слід пам'ятати, що діяльність організацій часто буває пов'язана з негативними наслідками для суспільства (екологічні аспекти функціонування промислових і видобувних підприємств). Публікація інформації про стратегічні плани розвитку в цій сфері, публічне декларування політики щодо





екологічних і соціальних наслідків діяльності, розкриття інформації про техногенні аварії та усунення їх наслідків, безумовно, є запорукою гармонійного розвитку організації без конфлікту з суспільними інтересами.

Для підвищення прозорості діяльності організації слід:

- відкрито надавати своєчасну та точну інформацію з усіх суттєвих питань, що стосуються її діяльності, структури й управління, фінансового становища та результатів функціонування;

- просувати практику соціального звітування, в тому числі розкривати екологічну та соціальну інформацію, що значно підвищує імідж організації, забезпечуючи надійність та порівнянність результатів звітності, надаючи можливість інвесторам та іншим зацікавленим сторонам отримати краще уявлення про її діяльність;

- рекомендувати субпідрядникам та постачальникам публікувати соціальні звіти;

- широко використовувати всі види інформаційних технологій для публікації інформації;

- співпрацювати з громадськими та міжнародними організаціями з питань розробки стандартів звітності тощо.

## Практичні завдання

1. Використовуючи мережу Internet, ознайомтесь з сайтом органу державної влади України (на вибір студента). Здійсніть характеристику змісту сайту, акцентуючи увагу на основних напрямках роботи. Визначте місце та роль органу державної влади в поширенні принципів соціально відповідальної поведінки. Виокремте та проаналізуйте конкретні заходи та програми, які покликані стимулювати розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Надайте власні обґрунтовані пропозиції, які дозволять підвищити ефективність діяльності обраного органу державної влади в цій сфері.

2. Проведіть оцінювання веб-сайту організації (бази практики студента) на предмет прозорості діяльності. Запропонуйте перелік корпоративних документів, які слід оприлюднити



організації для підвищення прозорості та відкритості. Обґрунтуйте конкурентні переваги, які здатна отримати організація в майбутньому внаслідок таких дій.

### Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні елементи механізму державного стимулювання корпоративної соціальної відповідальності.
2. Які організаційні та нормативні умови розвитку соціальної відповідальності є найбільш актуальними в Україні?
3. Назвіть фінансові інструменти розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
4. Обґрунтуйте роль бізнесу в просуванні соціальної відповідальності в сфері соціально-трудових відносин, охорони навколишнього середовища, боротьби з корупцією, інтересів споживачів.
5. В чому полягає сутність прозорості діяльності організації?
6. Які заходи сприятимуть підвищенню прозорості бізнесу?



### Тести для самоконтролю

1. До нормативних заходів стимулювання розвитку КСВ належить:
  - А) формування постійно діючого органу, до компетенції якого належали б аналіз існуючого стану КСВ в Україні;
  - Б) розробка Національної стратегії розвитку КСВ в Україні;
  - В) сприяння обміну досвідом і позитивними практиками щодо КСВ;
  - Г) правильні відповіді А) та Б).
2. Ознака механізму державного стимулювання КСВ, яка характеризує його здатність змінюватись з врахування специфіки окремих елементів:
  - А) демократичність;
  - Б) добровільність;
  - В) гнучкість;
  - Г) ефективність.
3. До заходів, які дозволять підвищити обізнаність щодо КСВ



серед різних груп зацікавлених сторін належить:

А) поширення стандартів і систем управління, що кореспондуються із КСВ;

Б) створення всеукраїнського інформаційного центру з питань КСВ;

В) розробка Національної стратегії розвитку КСВ в Україні;

Г) включення соціальних показників до процедури державних закупівель.

4. До заходів, які дозволять розвивати можливості та компетенції бізнес-організацій для підтримки їх у реалізації КСВ належить:

А) підвищення рівня обізнаності про КСВ серед державних службовців;

Б) проведення щорічних парламентських слухань із реалізації КСВ в Україні;

В) формування постійно діючого органу, до компетенції якого належали б аналіз існуючого стану КСВ в Україні;

Г) поширювати стандарти і системи управління, що кореспондуються із КСВ.

5. Організаціям, які бажають відповідати кращим соціально відповідальним практикам, необхідно:

А) дотримуватись чинного законодавства;

Б) сприяти розвитку місцевого економічного потенціалу;

В) вносити суттєвий вклад у зміцнення та розвиток людського капіталу;

Г) всі відповіді правильні.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О. А. Грішнова. — К. : КНЕУ, 2006. — 308 с.
2. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр. / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2012. — 534 с.
3. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник / А. Садовенко, Л. Масловська, В. Середа, Т. Тимочко. — 2 вид. — К. : 2011. — 392 с.
4. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н. А. Супрун // Економіка і прогнозування. — 2009. — С. 61—74.
5. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A. B. Carroll // Business and Society. — 1999. — № 38 (3). — P. 268—295.
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519 с.
7. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. — Навч. посіб. — Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». — 2015. — 180 с.
8. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія. — Рівне : НУВГП, 2014. — 216 с.
9. Лебедев І. В. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України / І. В. Лебедев // Україна: аспекти праці. — 2014. — № 5. — С. 13—19.
10. Руководство по социальной ответственности : Международный стандарт ISO 26000 / Всероссийская организация качества [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)
11. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501



12. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : [колект. моногр.] / [Лібанова Е. М. та ін. ; за ред. Е. М. Лібанової]. — К. : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2012. — 319 с.

13. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. — Boston : Pitman, 1984. — 275 p.

14. Шафалюк О. К. Методологічні наслідки розвитку прогресивних науково-дослідних підходів у вивченні поведінки споживачів / О. К. Шафалюк // Збірник наукових праць ЧДГУ. — 2009. — Випуск 22. — С. 66—72.

15. Мелашич Ж. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики [Електронний ресурс] / Ж. Мелашич, І. Старінець // Управление качеством. — Режим доступу : <http://www.klubok.net/article2639.html>

16. Лебедев І. В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності / І. В. Лебедев // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 1(139). — С. 106—116.

17. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. — 2011. — № 1(15). — С. 32—40.

18. Крикун В. А. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу / В. А. Крикун // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. — Ч. 1. — С. 91—94.

19. Марущак Н. В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. В. Марущак // Європейські перспективи. — 2012. — № 2(1). — С. 213—221.

20. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 8. — С. 3—17.

21. Організація Об'єднаних Націй в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://un.org.ua/ua/main/corporate-social-responsibility-and-global-compact/the-ten-principles-of-the->



22. Гоголюя О. П., Кудінова І. П. Соціальна відповідальність бізнесу. — К. : Видавництво Національного університету біоресурсів і природокористування України. — 2008. — 79 с.

23. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : [монография] / [под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова]. — М. : КНОРУС, 2008. — 29 с.

24. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. — 1991. — № 34 (4). — 42 p.

25. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. М. Колот // *Економічна теорія*. — 2013. — № 4. — С. 5—26.

26. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор. : Лазоренко О., Колишко Р., та ін. — К. : Видавництво «Енергія», 2008 — 96 с.

27. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу / А. С. Ласукова // *Вісник Запорізького національного університету : збірник наукових праць. Економічні науки. — Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. — №3(15). — С. 181—188.*

28. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління [Електронний ресурс] / В. В. Македон. — Режим доступу : [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_126/27.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/27.pdf)

29. Колот А. М. Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки: теоретичні засади / А. М. Колот // *Україна: аспекти праці*. — 2011. — № 3. — С. 3—9.

30. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2013. — 296 с.

31. Поляруш О. О. Інститути громадянського суспільства як



засіб реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України / О. О. Поляруш // Інформація і право. — 2011. — № 1(1). — С. 62—68.

32. Політологія для вчителя : навч. посіб. для студ. пед. ВНЗ / К. О. Ващенко [та ін.] ; заг. ред. : К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. — К. : Вид-во ім. М. П. Драгоманова, 2011. — 406 с.

33. Михайловська О. Держава і розвиток інститутів громадянського суспільства [Електронний ресурс] / О. Михайловська. — Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=40&c=788>

34. Роз'яснення від 24.01.2011 «Характеристика громадських формувань як інститутів громадянського суспільства» [Електронний ресурс] / Міністерство юстиції України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0016323-11>

35. Самбук О. М. Взаємовідносини органів державної влади та інститутів громадянського суспільства як предмет наукових досліджень [Електронний ресурс] / О. М. Самбук // Державне будівництво. — 2010. — № 1. — Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/4/08.pdf>

36. Амоша О., Новікова О. Соціальна відповідальність в контекст і розвитку людського потенціалу [Електронний ресурс] / О. Амоша, О. Новікова // Держава і суспільство. — 2011. — № 1. — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf)

37. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність — шлях до європейської соціальної держави в Україні / О. А. Грішнова // Соціально-трудова відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — 2011. — № 2. — С. 3—12.

38. Дементов В. О. Особливості забезпечення соціальної відповідальності державної служби в контексті демократичних перетворень / В. О. Дементов // Публічне управління: теорія та практика. — 2013. — Вип. 1. — С. 196—201.

39. Савченко І. Г. Соціальна відповідальність в контексті розбудови соціальної держави в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. — Х. : Вид-во ХарPI



НАДУ «Магістр», 2005. — № 2(24): У 2 ч. — Ч. 1. — С. 55 — 63.

40. Проект Закону «Про Концепцію соціальної держави України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=32175](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=32175)

41. Баюра Д. О. Організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах глобалізації / Д. О. Баюра // Теорія и практика управління. — 2012. — № 1. — С. 65—69.

42. Даниленко О. А. Управління соціальною відповідальністю організації / О. А. Даниленко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. — 2011. — № 1. — С. 51—56.

43. Шира Н. О., Іващенко А. І. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств [Електронний ресурс] / Н. О. Шира, А. І. Іващенко // Ефективна економіка. — 2013. — № 11. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502>

44. Козирева О. В. Розробка механізму формування корпоративної соціальної відповідальності / О. В. Козирева // Сталий розвиток економіки. — 2011. — № 7. — С. 227—231.

45. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою: монографія / В. М. Шаповал. — Д. : Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. — 357 с.

46. Король С. Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу / С. Я. Король // Економіка України. — 2013. — № 9(622). — С. 85—96

47. Зелена книга. Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі [Електронний ресурс] / Публікація Європейської Комісії, Брюссель, 18.7.2001. — Режим доступу: <http://www.pfi.org.ua>

48. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів / В. П. Кубко // Труды Одесского политехнического университета. — 2008. — Вып. 1 (29). — С. 314—317.

49. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера.





Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації [Електронний ресурс] / Г. Л. Чайка. — Режим доступу:

[http://pidruchniki.ws/15941024/menedzhment/etichni\\_kodeksi\\_znac\\_hennya\\_dlya\\_formuvannya\\_etichnoyi\\_povedinki\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.ws/15941024/menedzhment/etichni_kodeksi_znac_hennya_dlya_formuvannya_etichnoyi_povedinki_organizatsiyi)

50. Елисеєва М. А. Корпоративний етичний кодекс як соціальний інструмент управління комерційною організацією. Автореферат на соискание ученої ступені кандидата соціологічних наук [Електронний ресурс] / М. А. Елисеєва. — Москва : 2009. — Режим доступу: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/avtoreferat%20Eleseeva.pdf>

51. Бахарев А. Корпоративний кодекс: регламент внутрішнього іміджу [Електронний ресурс] / А. Бахарев // Кадровий портал Кадровик.ру. — Режим доступу : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6417>

52. Євтушенко В. А. Піраміда компетентності менеджера по корпоративній соціальній відповідальності / В. А. Євтушенко // Матеріали VI МНПФ «Інноваційне розвиток російської економіки». — М. : Моск. гос. ун-т економіки, статистики і інформатики, 2013. — С. 114—117.

53. Yevtushenko V. A. Manager of corporate social responsibility: institutionalization and professional competence // International journal of experimental education. — 2014. — № 4. — P. 84—93.

54. Євтушенко В. А. Формування соціально відповідальних відносин в управлінні персоналом / В. А. Євтушенко // Socio-economic problems of management: Collective monograph. — Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2015. — pp.123—133

55. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні / Д. О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Т. 1. — К. : ВПЦ «Київський університет». — 2012. — С. 204—210.

56. Жогло В., Новіков В. Програми соціальної відповідальності / В. Жогло, В. Новіков // Стандартизація. Сертифікація. Якість. — 2013. — № 1. — С. 26—30.



57. Бурлакова Ю. М. Особливості управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Ю. М. Бурлакова. — Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2014/Economics/6\\_170126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2014/Economics/6_170126.doc.htm)

58. Олійник О. О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах / О. О. Олійник // Демографія та соціальна економіка. — К., 2016. — № 1 (26). — С. 31—41.

59. Олійник О. О. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом підприємства / О. О. Олійник // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К., 2015. — № 1(9). — С. 140—147.

60. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. — К. : Вид-во «Фарбований лис», 2010. — 56 с.

61. Социальная ответственность: кадры решают всё. — К. : Центр развития КСО. — 2009. — 36 с.

62. HR-брендинг в украинских компаниях: цели и результаты [Электронный ресурс] // Информационное агентство ЛИГАБизнесИнфо. — Режим доступа : <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-breeding-v-ukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezultaty.htm>

63. Цина А. Ю. Шляхи забезпечення охорони праці в структурі соціальної відповідальності / А. Ю. Цина // Проблеми охорони праці в Україні. — 2013. — Вип. 26. — С. 109—118.

64. Брінцева О. Г. Соціальна відповідальність в сфері охорони праці та промислової безпеки / О. Г. Брінцева // Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2013. — Вип. 28, Т.1. — С. 271—277.

65. Репетацька В. В., Здрілюк І. С. Соціальний пакет як інструмент сучасного механізму мотивування працівників [Електронний ресурс] / В. В. Репетацька, І. С. Здрілюк. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/6\\_NITSB\\_2010/Economics/59501.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59501.doc.htm)

66. Карачина Н. П., Зайкова В. С., Оришук Л. І. Соціальний



пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства / Н. П. Карачина, В. С. Зайкова, Л. І. Оришук // Економічний простір. — 2013. — № 71. — С. 173—182.

67. Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Л. Г. Стожок. — Режим доступу: [kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc](http://kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc)

68. Новак І. М. Соціальний пакет: особливості формування та управління / І. М. Новак // Демографія та соціальна економіка. — 2008. — № 1. — С. 115—120.

69. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2011. — № 1. — С. 39—47.

70. SA 8000. Approved by Dutch Sustainable Public Procurement [Electronic Resource] / Social Accountability International. — Retrieved from : <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1157>

71. OHSAS 18001-2007. Системы менеджмента безопасности труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.assistem.kiev.ua/doc/ohsas18001-2007.pdf>

72. RG Sustainability Reporting Guidelines G 3.1 [Electronic Recourse]. — Retrieved from : <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

73. Швець В. Я. Механізми взаємодії суб'єктів суспільних відносин на засадах соціальної відповідальності / В. Я. Швець // Економічний вісник. — 2014. — № 4. — С. 79—84.

74. Діденко О. В. Сучасні моделі відносин влади та бізнес-асоціацій [Електронний ресурс] / О. В. Діденко. — Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_03\(10\)/11dovvba.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11dovvba.pdf)

75. Аленичева Л. В. Механизмы взаимодействия органов власти и бизнеса в рамках корпоративной (социальной) ответственности. Опыт социального партнерства [Электронный ресурс] / Л. В. Аленичева. — Режим доступа: <http://csrjournal.com/846-mekhanizmy-vzaimodejstvija-organov->



[vlasti-i.html](#)

76. Посібник з розвитку громад: Практичний poradnik для небайдужих / Кол.авт.: Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. — К., — 2007. — 458 с.

77. Баранівський В. Ф., Скворцова Т. Г. Етика бізнесу: Навчальний посібник. — К. : Видавець Паливода А.В., 2008. — 200 с.

78. Буян О. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства сфери виробництва інформаційних технологій / О. А. Буян // Экономика Крыма. — 2012. — № 4(41). — С. 348—356.

79. Марценюк М. М., Гвоздецька І. В. Міжнародні стандарти якості / М. М. Марценюк, І. В. Гвоздецька // Вісник Хмельницького національного університету. — 2014. — № 3. — С. 154—156.

80. Расвнева О. В., Гриневич Л. В., Горохова О. І. Сучасні напрямки розвитку взаємовідносин між вищою школою та бізнес-структурою [Електронний ресурс] / О. В. Расвнева, Л. В. Гриневич, О. І. Горохова // Global international scientific analytical project. — Режим доступу : <http://gisap.eu/ru/node/448>

81. Безвух С. В., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення / С. В. Безвух, А. Ю. Стопчак // Вісник Хмельницького національного університету. — 2015. — № 3. — С. 7—14.

82. Покідіна В. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України [Електронний ресурс] / В. Покідіна. — Режим доступу : [http://cost.ua/files/Universities%20and%20business\\_report.pdf](http://cost.ua/files/Universities%20and%20business_report.pdf)

83. Семенець Ю. О. Партнерство бізнесу, держави та університетів як стратегічний ресурс інноваційного розвитку України [Електронний ресурс] / Ю. О. Семенець // Ефективна економіка. — 2016. — № 2. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4798>

84. Холявко Н. І. Сектор вищої освіти в системі інноваційного розвитку національної економіки / Н. І. Холявко // Економіка і управління. — 2014. — №1. — С. 33—37.



85. Як налагодити партнерство: рекомендації для бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://svb.org.ua/sites/default/files/yak\\_nalagoditi.pdf](http://svb.org.ua/sites/default/files/yak_nalagoditi.pdf)

86. Татаринов А. В. Екологічна безпека та сталий розвиток у сучасному світі / А. В. Татаринов // Стратегічні пріоритети. — 2010. — № 3 (16). — С. 83—88.

87. DesJardins J. Corporate Environmental Responsibility / J. DesJardins // Journal of Business Ethics. — 1998. — Vol. 17. — № 8. — P. 825—838.

88. Гассий В. В., Потравный И. М. Экологическая ответственность бизнеса как элемент государственно-частного партнерства / В. В. Гассий, И. М. Потравный // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 3. — С. 179—187.

89. Сопівник І. В. Виховання екологічної відповідальності сільської молоді – запорука продовольчої безпеки країни / І. В. Сопівник // Духовність особистості: методологія, теорія і практика. — 2015. — № 2 (65). — С. 164—172.

90. Білик Л. І. Екологічна відповідальність як духовна якість особистості [Електронний ресурс] / Л. І. Білик // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка. — 2005. — № 1. — Режим доступу : [http://novyn.kpi.ua/2005-1/01\\_Biluk.pdf](http://novyn.kpi.ua/2005-1/01_Biluk.pdf)

91. Грішнова О. А. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств / О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева // Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. — 2013. — № 10 (151). — С. 12—18.

92. Грішнова О. А. Екологічний вектор соціальної відповідальності / О. А. Грішнова, В. П. Думанська // Економіка і управління. — 2011. — № 3. — С. 32—38.

93. Черних О. В. Принципи екологічної відповідальності підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. В. Черних. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/21\\_NNP\\_2010/Economics/70606.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NNP_2010/Economics/70606.doc.htm)

94. Вергун Л. І. Екологічний менеджмент як чинник міжнародної конкурентоспроможності компаній / Л. І. Вергун //



Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2013. — Вип. 116. — С. 160—166.

95. Кошевець В. В. Екологічна відповідальність бізнесу: переваги та обмеження [Електронний ресурс] / В. В. Кошевець. — Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42858>

96. Система стандартів екологічного менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/](http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/)

97. Демченко Н. В., Мяснікова В. П. Екологічний менеджмент в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. В. Демченко, В. П. Мяснікова. — Режим доступу : <http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8542/1/53-55.pdf>

98. Олефіренко О. Екологічний менеджмент як основа сталого розвитку / О. Олефіренко // Ефективність державного управління. — 2013. — Вип. 36. — С. 82—89.

99. Максимів Л. І., Потай О. А. Сутність, функції, завдання і нормативно-правове забезпечення екологічного менеджменту / Л. І. Максимів, О. А. Потай // Лісівнича академія наук України: Наукові праці. — 2007. — Вип. 5. — С. 103—109.

100. Андрусyak Н. С. Екологічний менеджмент і аудит: навч. посібник / Н. С. Андрусyak. — Чернівці : Видавничий дім «РОДОВІД», 2013. — 195 с.

101. Лук'яненко В. М., Галич І. В., Губська Н. Е. Принципи впровадження системи екологічного менеджменту [Електронний ресурс] / В. М. Лук'яненко, І. В. Галич, Н. Е. Губська. — Режим доступу : [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_135/72.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_135/72.pdf)

102. Бойко О. Ю. Екологізація корпоративного управління на підприємствах АПК / О. Ю. Бойко // Вісник Сумського державного аграрного університету. Серія «Економіка. Менеджмент». — 2015. — Вип. 2. — С. 308—310.

103. Біленький Є. А., Дебой В. М., Козловець М. А., Котвицький А. А., Саух І. В., Федоренко В. О., Цибульський В. О., Жаловага В. О. / за заг. ред. Біленького Є. А. і Козловця М. А. / Соціологія: словник термінів і понять. — К. : Кондор, 2006. — 372 с.

104. Соціальний менеджмент : Учеб. по спец. «Гос. и



муницип. упр.» / Науч. ред. Д. В. Валовой; Гос. акад. упр. им. Серго Орджоникидзе. — М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1999. — 384 с.

105. Грекова Г. И., Киварина М. В., Кузьмин А. В., Руденко К. А. Взаимодействие предпринимательских структур, власти и населения в системе социального партнерства / НовГУ имени Ярослава Мудрого. — Великий Новгород, 2010. — 242 с.

106. Ложачевська О. М., Аммарі А. О. Соціальне партнерство: аналіз моделей взаємодії в межах приватно-державного діалогу / О. М. Ложачевська, А. О. Аммарі // Стратегія розвитку України. — 2011. — № 3. — С. 11—16.

107. Кононенко М. М. Соціальне партнерство як тип соціального управління / М. М. Кононенко // Державне будівництво. — 2007. — № 2. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2007\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_40)

108. Галлямов Р. Р. Отечественные и зарубежные определения понятия «межсекторное социальное партнерство»: сравнительный анализ основных подходов / Р. Р. Галлямов, Г. Д. Горбунова // Вестник ВЭГУ. — 2013. — № 1(63). — С. 26—32.

109. Технологии общественного участия и межсекторного социального партнерства. Методическое пособие / под ред. М. Б. Горного. — СПб. : Норма, 2013. — 49 с.

110. Оленковська Л. П. Шляхи становлення між секторного партнерства на місцевому рівні в Україні / Л. П. Оленковська // Інвестиції: практика та досвід. — 2013. — № 10. — С. 168—171.

111. Якимец В. Н. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы / В. Н. Якимец. — М. : Едиториал УРСС, 2006. — 384 с.

112. Постніков В. С. Соціальне партнерство як передумова ефективної взаємодії бізнесу і органів державної влади в питаннях регулювання якості життя населення / В. С. Постніков // Економіка та держава. — 2014. — № 6. — С. 83—85.

113. Колот А. М., Павловська О. В. Соціальне партнерство як інститут формування консолідованої соціальної відповідальності: теоретичні засади / А. М. Колот, О. В. Павловська // Социальная экономика. — 2013. — № 1. —



С. 81—90.

114. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р. № 2862-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

115. Колосок А. М. Корпоративна соціальна відповідальність : методичні вказівки для індивідуальної роботи / А. М. Колосок. — Луцьк : ПП «Поліграфія», 2013. — 24 с.

116. Воробей В. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журовська. — К., 2010. — 84 с.

117. Байрактар Ю. П. Нефінансова звітність підприємств та етапи її формування / Ю. П. Байрактар // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. — 2015. — Вип. 1/1. — С. 57—61

118. Герасименко О. О. Соціальний облік та не фінансова звітність як інструменти реалізації соціальної відповідальності економіки / О. О. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2012. — № 137. — С. 39—43.

119. Мацьків Р. Т. Нефінансова звітність – складова управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу / Р. Т. Мацьків // Ефективна економіка. — 2015. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3926ChromeHTMLShell\Open\Command>

120. Нохріна Л. А. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальні технології» (для студентів 4 курсу денної і 4, 5 курсу заочної форми навчання напрямів підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 «Туризм») / Л. А. Нохріна. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. — Х. : ХНУМГ, 2014. — 106 с.

121. Проданчук М. А. Нефінансова звітність – ефективний інструмент в реалізації управлінських рішень / М. А. Проданчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). — 2013. — № 2(2). — С. 202—214.





122. Соціальний звіт [Електронний ресурс] / Компанія «Монделіс Україна». — Режим доступу : <http://ua.mondelezinternational.com/well-being/social-report>

123. Перший соціальний звіт компанії «Нова пошта» [Електронний ресурс] / «Нова пошта». — Режим доступу : [https://novaposhta.ua/social\\_reporting](https://novaposhta.ua/social_reporting)

124. Соціальний звіт КПМГ в Україні за 2015 рік [Електронний ресурс] / КМПП в Україні. — Режим доступу : <https://home.kpmg.com/ua/uk/home/insights/2016/05/un-gc-communication-on-progress-kpmg-ukraine-2015.html>

125. Соціальний звіт [Електронний ресурс] / Національний університет водного господарства та природокористування. — Режим доступу : <http://nuwm.edu.ua/publicna-informacija/socialjnj-zvit>

126. Нефінансові звіти [Електронний ресурс] / Спільнота СВБ. — Режим доступу : <http://www.svb.ua/>

127. Керівництво зі звітності в сфері сталого розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.globalreporting.org/1\\_resource/library/Russian-G4-Part-One.pdf](https://www.globalreporting.org/1_resource/library/Russian-G4-Part-One.pdf).

128. Шмиголь Н. М. КСВ-дохід: визначення, оцінка, ефективність / Н. М. Шмиголь // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — 2010. — Вип. 1(18). — С.168—176.

129. Остапенко Г. Ф. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие / Г. Ф. Остапенко. — Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. — 112 с.

130. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства / Н. Л. Кусик, А. В. Ковалевська // Проблеми економіки. — К., 2012. — № 3. — С. 137—141.

131. Сурніна К. С. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні акціонерними товариствами / К. С. Сурніна // Экономика Крыма, 2013. — № 1 (42). — С. 220—224.

132. Харитоновна Е. В. Управление социальной ответственной деятельностью промышленных предприятий / Е. В. Харитоновна.



— СПб. : Изд-во Политехн. Ун-та, 2008. — 202 с.

133. Либоракина М. И. Социальные инвестиции российских компаний / М. И. Либоракина, А. А. Адом, К. Ю. Зендриков, С. В. Ивченко, Н. Г. Каминарская. — М. : Фонд «Институт экономики города», 2004.

134. Ненашев Н. Как оценивать эффективность корпоративных социальных программ / Н. Ненашев // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 10. — С. 23—35.

135. Ивченко С. В. Оценка влияния корпоративных социальных и благотворительных программ на показатели основной деятельности компании: обзор зарубежного опыта / С. В. Ивченко // Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследования. — 2003. — № 2.

136. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства / Н. Л. Кусик, А. В. Ковалевська // Вчені записки університету «КРОК» — К., 2012. — № 1. — С. 17—25.

137. Олійник О. О. Методичні засади оцінювання соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах / О. О. Олійник // Україна: аспекти праці. — К., 2012. — № 7. — С. 23—31

138. Шевченко О. В. Регулювання політики корпоративної соціальної відповідальності: практика країн-членів Європейського Союзу / О. В. Шевченко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2014. — Вип. 122. — С. 12—21.

139. Олійник О. О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в регулюванні ризиків у соціально-трудових відносинах на вітчизняних підприємствах / О. О. Олійник // Вісник НУВГП: Економічні науки. — Рівне, 2012. — № 4 (60). — С. 153—161.

140. Проект Национальной концепции корпоративной социальной ответственности в Казахстане [Электронный ресурс] / Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан. — Режим доступа : <http://palata.kz/ru/news/7611-7611>

141. Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність.



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

— К. : Поліграфія «Юстон», 2015. — 47 с.

142. Примаков Д. Я. и др. Прозрачность корпоративной отчетности и антикоррупционная политика российских частных компаний / Д. Я. Примаков, Е. В. Лазарева, М. М. Щигрева, А. С. Коваль, О. Р. Корзун, А. М. Иволга, И. И. Ильиных; Центр «Трансперенси Интернешнл – Р». — Москва, 2014. — 35 с.



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

	<b>А</b>	
Азійська модель корпоративної соціальної відповідальності		30
Американська модель корпоративної соціальної відповідальності		29
Альянс		103
	<b>Б</b>	
Благодійні пожертви		64
	<b>В</b>	
Виробництво «зелених» товарів		117
	<b>Г</b>	
Глобальний договір ООН		25
Громадянське суспільство		39
Грошові гранти		63
	<b>Д</b>	
Діалог із зацікавленими сторонами		18
Добровільність		18
Договірні відносини		103
	<b>Е</b>	
Еквівалентне фінансування		64
Екологічна відповідальність		109
Екологічний аудит		116
Етична поведінка		18
	<b>Є</b>	
Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності		30
	<b>З</b>	
Звітність зі стійкого розвитку		143
«Зелене» постачання		117
	<b>І</b>	
Індивідуальна екологічна відповідальність		111
Інститут громадянського суспільства		39
Інститут соціальної відповідальності		10



## К

Компенсаційний соціальний пакет	79
Комплексна програма розвитку територій	94
Конкурентний соціальний пакет	79
Консолідована соціальна відповідальність	28
Корпоративна екологічна відповідальність	113
Корпоративна соціальна відповідальність у соціально-трудовах відносинах	68
Корпоративна соціальна держава	46
Корпоративне волонтерство	64
Корпоративний кодекс	57
Корпоративний соціальний маркетинг	64

## Л

Ліберальна соціальна держава	46
------------------------------	----

## М

Механізм державного стимулювання корпоративної соціальної відповідальності	180
Міжсекторне соціальне партнерство	129
Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності	142

## Н

Нормативно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності	54
--	----

## О

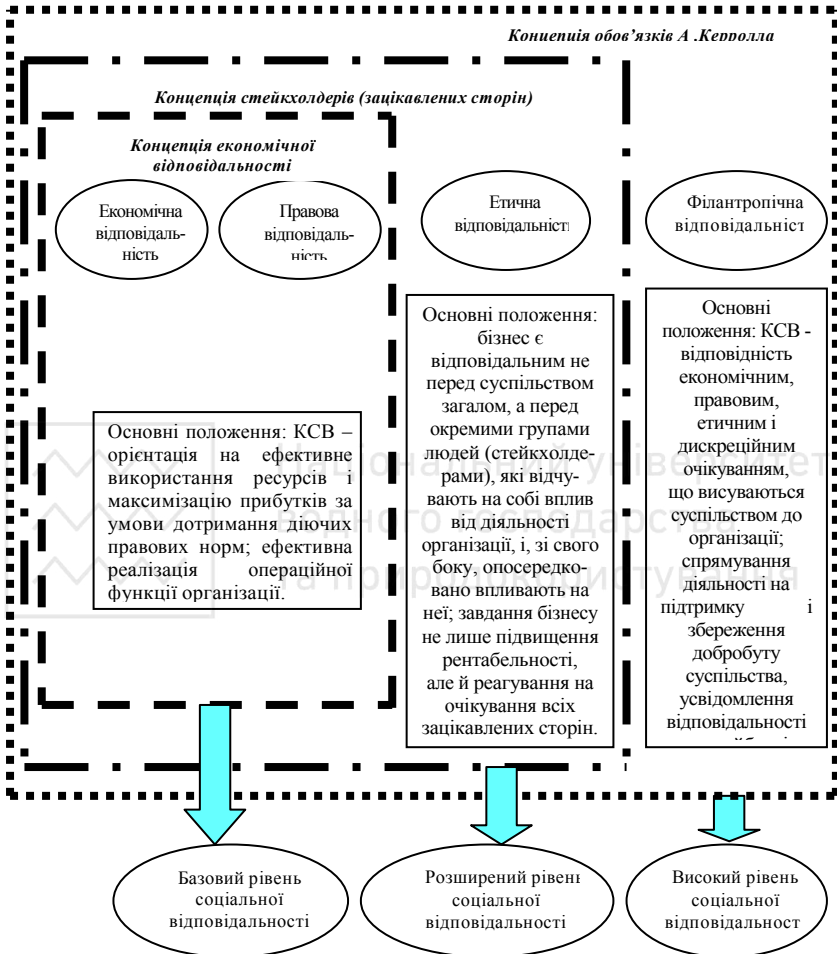
Об'єкт корпоративної соціальної відповідальності	16
Об'єкт соціальної відповідальності	10
Обов'язковий соціальний пакет	79
Організаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності	59
Освітньо-промислова група	103
Оцінювання ефективності соціальної відповідальності	158

## П

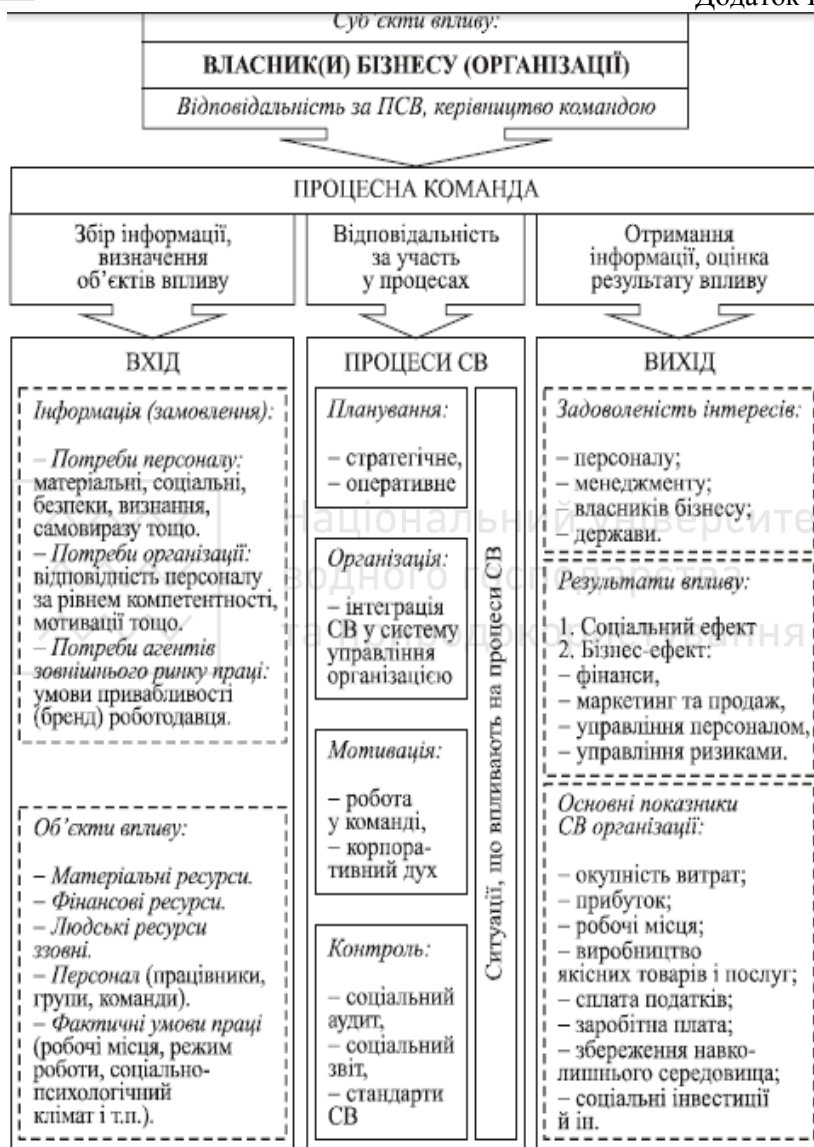
Підзвітність	18
Постійність	18
Принципи соціальної відповідальності	17



Програма корпоративної соціальної відповідальності	62
Прозорість	18
<b>С</b>	
Система екологічного менеджменту	119
Соціал-демократична соціальна держава	46
Соціальна відповідальність	10, 15
Соціальна відповідальність людини	35
Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства	40
Соціальна відповідальність організації в сфері охорони праці та промислової безпеки	75
Соціальна держава	45
Соціальна звітність	142
Соціальне інвестування	64
Соціальне партнерство	127, 133
Соціальне партнерство у сфері вищої освіти	101
Соціальний бюджет	65
Соціальний пакет	78
Соціально значущий маркетинг	64
Спільна просвітницька акція	92
Стейкхолдери	16
Стійкий розвиток	9
Стратегія корпоративної соціальної відповідальності	56
Суб'єкт корпоративної соціальної відповідальності	15
Суб'єкт соціальної відповідальності	10
<b>У</b>	
Управління корпоративною соціальною відповідальністю	50
<b>Ц</b>	
Цільова соціальна програма	93

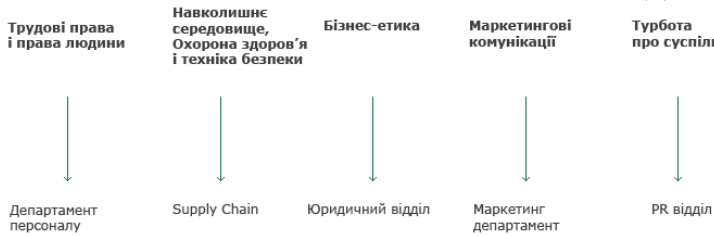


Система концепцій корпоративної соціальної відповідальності [11, С. 40]



Комплексна модель управління корпоративною соціальною відповідальністю [11, С. 295]

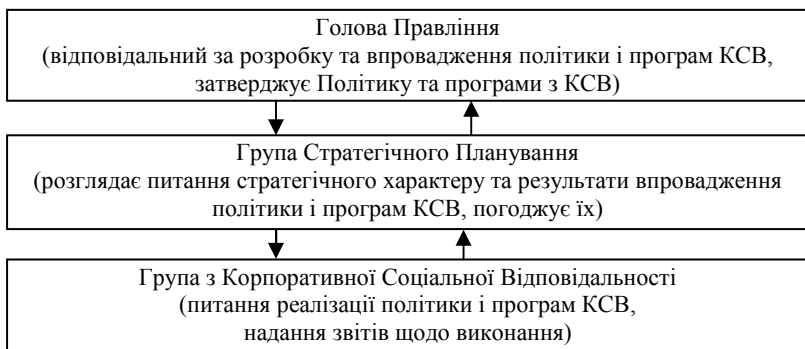




Структура управління КСВ Carlsberg Ukraine



Структура організації управління КСВ у компанії «Toshiba»



Структура управління корпоративною соціальною відповідальністю в «Прикарпаттяобленерго»



Основні переваги, які отримують зацікавлені сторони внаслідок сертифікації організації на відповідність вимогам стандарту SA 8000 «Соціальна відповідальність»

Для найманих працівників	Для роботодавців	Для споживачів та інвесторів
<ul style="list-style-type: none"><li>- скорочення кількості аварій та нещасних випадків на робочих місцях;</li><li>- збільшення можливостей організації профспілок і колективному веденню переговорів;</li><li>- покращення умов праці;</li><li>- обізнаність про основні трудові права;</li><li>- можливість спілкуватися безпосередньо з роботодавцем щодо трудових прав;</li><li>- отримання задоволення від роботи;</li><li>- достатній рівень винагороди за працю;</li><li>- можливість разом з роботодавцем вирішувати проблеми організації;</li><li>- доказ того, що трудові права - це благо не лише для суспільства, але і для бізнесу;</li><li>- поліпшення бізнес-діяльності призводить до економічного зростання і створення нових робочих місць.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- покращення ефективності роботи;</li><li>- спосіб впливу на громадську думку і розуміння умов вдосконалення роботи;</li><li>- надійний і ефективний спосіб проявити соціальну відповідальність;</li><li>- поліпшення репутації організації і підвищення популярності її торгової марки;</li><li>- формування позитивного образу організації в очах співробітників і потенційних працівників;</li><li>- додаткові можливості наймати і утримувати працівників, зниження плинності кадрів;</li><li>- підвищення якості праці і зростання її продуктивності;</li><li>- удосконалення кадрової стратегії;</li><li>- зниження кількості контролюючих перевірок наглядовими органами;</li><li>- збільшення рівня довіри з боку ділових партнерів;</li><li>- можливість отримання нових інвестицій в соціально-орієнтований бізнес;</li><li>- зростання індексів інвестиційної привабливості;</li><li>- отримання переваг при участі в різних тендерних або конкурсних торгах на отримання державних або інших великих замовлень;</li><li>- отримання вільного доступу на ринки тих країн, вимогою яких є міжнародно-визнана система соціальної відповідальності;</li><li>- економія від скорочення втрачених робочих днів через аварії та нещасні випадки на виробництві і зменшення розмірів пов'язаних з цим виплат;</li><li>- зниження рівня неякісної продукції через прагнення персоналу сумлінно виконувати свою роботу;</li><li>- покращення відносин з працівниками, профспілками, компаніями, споживачами, неурядовими організаціями і урядом.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- чітка і надійна інформація для тих, хто при закупівлях керується етичними критеріями;</li><li>- корисна інформація для соціально відповідальних інвесторів;</li><li>- підтвердження того, що продукти зроблені з дотриманням усіх гуманітарних норм;</li><li>- ідентифікація організацій, які роблять значні успіхи у дотриманні усіх гуманітарних норм;</li><li>- розширення асортименту товарів і географії виробництва.</li></ul>



Преваги співпраці між університетами та бізнесом [83]

Університет	Бізнес	Держава
Збільшення інвестицій в фундаментальні та прикладні дослідження	Зростання інноваційності виробництва, перетворення його на високотехнологічне	Розвиток пріоритетних сфер наукових досліджень, реалізація наукового потенціалу країни
Створення науково-дослідних інститутів, техно-парків, інкубаторів, оновлення матеріально-технічної бази, налагодження каналів для трансферу технологій у виробництво	Підвищення конкурентоспроможності на ринку завдяки використанню унікальних технологій	Активізація ділової активності (шляхом надання пільг, звільнення від податків бізнес-структур, які співпрацюють з університетами), заснування нових типів підприємств
Створення на базі університету структурних підрозділів, які займаються підприємницькою діяльністю	Створення на базі підприємства структурних підрозділів, які займаються науковими дослідженнями	Підвищення рівня інноваційності економіки, зростання людського та інтелектуального капіталу, зменшення залежності від фізичних ресурсів
Збільшення автономності та фінансової незалежності	Збільшення прибутку за рахунок збільшення доданої вартості	Адаптація професійної підготовки до сучасних потреб ринку праці
Розширення можливостей у сфері наукових досліджень та працевлаштування студентів	Залучення висококваліфікованих кадрів	Соціально-економічний розвиток регіонів, розбудова регіональних науково-технологічних центрів
Отримання прав інтелектуальної власності та патентів на винаходи, комерціалізація знань	Розширення функцій бізнесу, участь у створенні спільних венчурних фондів та в освітньому процесі ВНЗ	Інтеграція до міжнародного наукового простору, налагодження міжнародної комерціалізації знань і трансфер технологій
Підвищення престижу університету та науки загалом	Підвищення репутації, лояльності держави та схвалення суспільством	Зростання конкурентоспроможності країни
Обмін кадрами, створення професійних зв'язків, поява довіри між інститутами, зближення освіти, науки, бізнесу і держави		



### Порівняльна характеристика фінансової та соціальної звітності

Критерій для порівняння	Фінансова звітність	Соціальна звітність
Користувачі	Внутрішні та зовнішні	
Спрямованість на користувача	Абстрактна	Конкретна
Мета складання	Надання інформації про фінансовий стан, фінансові результати тощо	Надання інформації про діяльність у економічній, соціальній та екологічній сферах
Предметна складова	Економічні результати	Економічні, соціальні та екологічні наслідки діяльності
Часова спрямованість	Досягнуті результати	Досягнуті результати та плани на майбутнє
Відкритість інформації	Обмежена	Повна
Вплив на вартісну оцінку бізнесу	Фінансова складова вартості	Нематеріальна складова вартості
Рівень регулювання	Національне законодавство з бухгалтерського обліку	Міжнародні норми
Статус регулюючих документів	Обов'язковий до виконання	Рекомендований до виконання
Необхідність подання	Обов'язкова	Добровільна
Рівень відповідальності	Одноразова матеріальна, кримінальна, адміністративна відповідно до законодавства та внутрішнього регламенту	Не визначена законодавством, відстрочена і пролонгована, впливає на подальші взаємовідносини з стейкхолдерами
Вимірники	Вартісні	Вартісні, кількісні та якісні
Індикатори	Фінансові (економічні)	Економічні, екологічні, соціальні
Інформаційна база	Дані фінансового обліку	Дані фінансового і управлінського обліку, відкрита інформація про сферу діяльності
Змістове наповнення	Характеристика: господарських ресурсів; власного та залученого капіталу; витрат, доходів і фінансового результату за видами діяльності; змін у власному капіталі; руху грошових коштів	Характеристика продукції та послуг. Оплата праці, гарантія зайнятості та охорона здоров'я. Фінансові показники, вплив на зовнішнє середовище, кількість створених робочих місць, інвестиції у розвиток регіону.
Форми звітності	Комплексна звітність: баланс; звіт про фінансові результати; звіт про власний капітал; звіт про рух грошових коштів; примітки до фінансових звітів	Різні форми: звіт з КСВ; звіт з прогресу; звіт за стандартом GRI; звіт за стандартом AA1000 та ін.



## Вигоди соціальної звітності для організацій [119]

Формулювання	Характеристика
Допомагає розбудувати процес управління КСВ	Під час підготовки звіту організація може проаналізувати власну стратегію, провести об'єктивну оцінку соціальних ризиків, залучити менеджерів, відповідальних за функціональні напрямки, до визначення ролі та оцінки впливу організації на суспільство. Звітування здатне стати інструментом стратегічного планування діяльності.
Буде довіру з боку різних груп впливу	Для працівників соціальна звітність є значним стимулом і доказом статусності роботи, роз'яснюючи соціальну вагу їхньої роботи. Звітність також допомагає у розбудові іміджу відповідального роботодавця, зокрема серед молодих спеціалістів. Громадські організації, бізнес-партнери, державні органи, споживачі певною мірою також формують своє ставлення до організації з врахуванням наявності та змісту соціальної звітності. Така звітність може опосередковано сприяти створенню партнерств, зокрема міжсекторних.
Підвищує прозорість організації	Наявність соціальної звітності дозволяє зацікавленим особам отримувати інформацію про соціальні та екологічні аспекти діяльності в комплексі з інформацією про економічні результати. Це дозволяє ефективно оцінювати ризики бізнесу, що стає важливим фактором оцінки діяльності з боку акціонерів, інвесторів, кредиторів.
Підвищує готовність організації до роботи на інших ринках	Наявність соціальної звітності в організації, зокрема з українським капіталом, є сигналом про її зрілість, що у багатьох випадках стає у нагоді під час виходу на міжнародні ринки. Також організації, які звітують щодо соціальних аспектів діяльності, отримують переваги під час процедур державних закупівель та/або впровадженні державних програм і проектів. А отже, для них звітування є істотним фактором конкуренції.
Зміцнює ділові відносини та сприяє розширенню ринків	Ефективна комунікація з бізнес-партнерами дозволяє організації отримати репутаційні вигоди як прозорої і відкритої до співпраці через встановлення чітких вимог до контрагентів та відкритості щодо принципів своєї роботи. Міжнародні компанії все активніше виставляють вимоги щодо соціальних та екологічних аспектів діяльності своїх постачальників. Наявність соціальної звітності дозволяє українським організаціям зберегти та розширити бізнес з транснаціональними компаніями та вийти на ринки, де КСВ є фактором конкурентної боротьби.



### Показники Глобальної ініціативи зі звітності (GRI)

Загальні стандартні елементи звітності	
1.	Стратегія і аналіз.
2.	Профіль організації.
3.	Виявлені суттєві аспекти і межі.
4.	Взаємодія із зацікавленими сторонами.
5.	Загальні відомості про звіт.
6.	Показчик змісту GRI.
7.	Завірення.
8.	Корпоративне управління.
9.	Етика і добросовісність
Специфічні стандартні елементи звітності	
Категорія «Економічна»	Економічна результативність. Присутність на ринках. Непрямі економічні впливи. Практики закупівель.
Категорія «Екологічна»	Матеріали. Енергія. Вода. Біорізноманіття. Викиди. Скиди і відходи. Продукція та послуги. Відповідність вимогам. Транспорт. Загальна інформація. Екологічна оцінка постачальників. Механізми подачі скарг на екологічні проблеми.
Категорія «Соціальна»	Практика трудових відносин і гідна праця: зайнятість; взаємовідносини працівників і керівництва; здоров'я і безпека на робочому місці; навчання і освіта; різноманітність і рівні можливості; рівна винагорода для жінок і чоловіків; оцінка практики трудових відносин постачальників; механізми подачі скарг на практику трудових відносин. Права людини: інвестиції; недопущення дискримінації; свобода асоціації і ведення колективних переговорів; дитяча праця; примус на працю; практики забезпечення безпеки; права корінних і нечисленних народів; оцінка дотримання постачальниками прав людини; механізми подачі скарг на порушення прав людини. Суспільство: місцеві спільноти; протидія корупції; державна політика; перешкода конкуренції; відповідність вимогам; оцінка впливу постачальників на суспільство; механізми подачі скарг про вплив на суспільство. Відповідальність за продукцію: здоров'я і безпека споживача; маркування продукції і послуг; маркетингові комунікації; недоторканність приватного життя; відповідність вимогам.