

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Корпоративна соціальна відповідальність як складова
забезпечення конкурентоспроможності організації»**

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Кирило ФІЛПОВИЧ



Керівник: доктор філософії

Юлія ПРУС



Рецензент:

доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва економічного факультету,
к.е.н., доцент

Дмитро МАНГУШЕВ

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Володимир РОДЧЕНКО

підпис Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Філіповича Кирила Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Корпоративна соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності організації

Керівник роботи: Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від “20” жовтня № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність та еволюцію теорій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) організації; виокремити особовості моделей соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці; узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління процесами КСВ; дослідити сучасні тенденції розвитку КСВ в Україні; провести кількісну та якісну оцінку КСВ компанії “Improvs”; обґрунтувати підходи до організаційного забезпечення управління КСВ організації; розробити рекомендації щодо покращення розвитку КСВ організації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Підготовка наукової публікації за темою дослідження
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
6	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
7	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
8	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Кирило ФІЛІПОВИЧ

ім'я, прізвище

Керівник роботи



підпис

Юлія ПРУС

ім'я, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність та еволюція теорій корпоративної соціальної відповідальності організації.....	8
1.2. Моделі соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю.....	30
Висновок до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
2.1. Сучасні тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні	45
2.2. Кількісна оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності... ..	60
2.3. Якісна оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності.....	72
Висновок до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	84
3.1. Організаційне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю	84
3.2. Рекомендації щодо покращення розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації.....	93
Висновок до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Стрімкий розвиток та ускладнення економічних відносин разом з частою зміною трендів у поведінці клієнтів ставить перед бізнесом серйозні виклики, відповідь на які визначає вирішення питання про його існування. Для того, щоб утримувати конкурентні позиції, організації необхідно довести соціуму те, що суспільство потребує її. Сьогодні досить непросто виготовляти продукт чи послугу. Насправді успішні компанії є незамінними комірками у суспільстві, які завдяки своїй соціально значущій діяльності вирішують велику кількість глобальних проблем. В умовах конкуренції, що загострюється, корпоративна соціальна відповідальність стає неминучою. Власники розуміють, що досягти зростання їх добробуту можна тільки, забезпечуючи запити стейкхолдерів. Стейкхолдери зацікавлені у фінансових, корпоративних та інших результатах організації. Вони активно намагаються вплинути на розвиток організації, зокрема на її керівництво, таким чином, щоб це послідовно задовольняло їх потреби та пріоритети.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності організації здійснили такі зарубіжні науковці: Ф. Котлер, Л. Ненсі, З. Джонсон, В. Маракова тощо, а також вітчизняні вчені: Баюра Д. О., який досліджує формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності, Бичкова Н. В. та Білан О. С., у працях яких окрема увага зосереджена на впливі корпоративної соціальної відповідальності на вартість організації, Грішнова О. А., яка зробила вагомий внесок у дослідження формування соціального капіталу та довіри до організації, Король С. Я., який досліджує проблеми та перспективи розкриття інформації через складання нефінансової звітності та інші.

Розвитком та вивченням концепції КСВ займалися не лише вчені, а й провідні українські, іноземні, а також міжнародні організації, такі як Центр

«Розвиток КСВ», ООН, ЮНЕСКО, Світовий Банк, Міжнародне суспільство бізнесу, економічної науки та етики та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження та розвитку заходів корпоративної соціальної відповідальності як складової забезпечення конкурентоспроможності організації.

Для досягнення мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та виокремлено етапи еволюції теорій КСВ організації;
- виокремлено особовості моделей соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці;
- узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності управління процесами КСВ;
- досліджено сучасні тенденції розвитку КСВ в Україні;
- проведено кількісну та якісну оцінку КСВ компанії “Improvs”;
- обґрунтовано підходи до організаційного забезпечення управління КСВ;
- надано рекомендації щодо покращення розвитку КСВ організації.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку КСВ компанії “Improvs”.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти щодо впровадження та розвитку КСВ компанії “Improvs” як складової забезпечення її конкурентоспроможності.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в аналізі та дослідженні теоретичних основ розвитку КСВ як інструменту забезпечення конкурентоспроможності організації в Україні.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій та семінарів,

тематичні публікації у періодичних наукових виданнях. Інформаційну базу дослідження становлять матеріали Євростату, Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, Центру «Розвиток КСВ», Асоціації експертів зі сталого розвитку, звітна документація компанії “Improvs”, власні аналітичні розробки.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: структурно-логічний – для побудови загальної структури дослідження; системний та процесний підходи, метод синтезу – для розкриття сутності поняття «КСВ»; методи групування та класифікації – при систематизації принципів КСВ, виокремленні переваг та недоліків основних світових моделей КСВ; метод узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів до оцінки ефективності управління КСВ; анкетування, методи статистичного й порівняльного аналізу – для оцінки стану КСВ компанії “Improvs”; логічний метод – для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесів розвитку КСВ компанії “Improvs”; метод графічного й табличного подання даних – для наочного подання результатів дослідження; наукового узагальнення – при обґрунтуванні висновків.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в систематизації та збагаченні знань щодо поняття КСВ в забезпечення конкурентоспроможності компанії. До прикладу, рекомендації, які розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час формування стратегії розвитку КСВ в організації.

Питання еволюції поняття «КСВ організації» оприлюднено автором на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (Харків, 27–28 жовтня 2023 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНО Ї СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція теорій корпоративної соціальної відповідальності організації

У світовій науковій літературі існує багато понять, які так чи інакше пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю, такі як: «ділова етика», «корпоративна філантропія», «процес корпоративної соціальної політики», «корпоративне громадянство», «менеджмент зацікавлених сторін», «корпоративна сталість» тощо. На сьогоднішній день існує більше 50 різноманітних визначень соціальної відповідальності, які перераховані у міжнародних стандартах, документах, іноземних та вітчизняних виданнях. Окремі з них наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «корпоративна соціальна відповідальність» («КСВ»)

Джерело	Пропоноване визначення
Всесвітня рада зі сталого розвитку [3]	Сутність КСВ полягає у прагненні організації сприяти забезпеченню сталого розвитку економіки, взаємодіючи з працівниками, мешканцями громади та суспільства в цілому для формування та підтримки комфортного життєвого простору.
Європейська комісія [34]	Концепція КСВ сприяє інтеграції в повсякденну діяльність організації екологічних та соціальних аспектів, а також врахування їх при налагодженні взаємодії з різними групами стейкхолдерів.
Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 [11]	КСВ – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на навколишнє середовище та суспільство через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, дотримується національного законодавства та міжнародних норм ведення бізнесу, яка інтегрована у діяльність всієї організації та

Джерело	Пропоноване визначення
	супроводжує всі її бізнес-процеси та взаємодії.
Національна стратегія соціальної відповідальності бізнесу в Україні [35]	Сутність КСВ полягає у готовності організації нести відповідальність за вплив її діяльності на суспільство, навколишнє середовище за рахунок реалізації прозорої та етичної поведінки, яка спрямована на забезпечення добробуту та здоров'я суспільства, урахуванні інтересів зацікавлених сторін, дотримання норм національного законодавства та міжнародного права, принципів етичного ведення бізнесу.
Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні [46]	КСВ – це відповідальне ставлення організації до своєї продукції, споживачів, партнерів, працівників, акціонерів; активна соціальна позиція організації, сутність якої полягає у гармонійному співіснуванні, співробітництві та підтримці діалогу з суспільством, залученості до вирішення найгостріших соціальних проблем.
Г. Боуен [54]	КСВ – це реалізація такої політики, прийняття таких рішень або дотримання такої моделі поведінки, які спрямовані на дотримання цілей та збереження цінностей суспільства.
В. Фредерик [60]	Головна ідея КСВ – організації в бізнесі повинні працювати для підвищення суспільного благополуччя.
К. Девіз [57]	КСВ – усвідомлення організацією проблем, які виходять за межі вузьких економічних, технічних та правових вимог та реакції на ці проблеми для досягнення суспільної користі у порівнянні з традиційними вигодами, до яких прагне організація.
Жалдак Г.П., Чупріна М.О. [13]	КСВ – це система етичних норм, корпоративних цінностей та принципів, які лежать в основі діяльності організації та визначають її стратегію, дозволяють мінімізувати економічні, соціальні та екологічні ризики, підвищити конкурентоспроможність організації, забезпечити її сталість у довгостроковій перспективі та сприяти вирішенню глобальних проблем.
Куровська Н.О., Недільська Л.В. [24]	КСВ розглядається в двох аспектах: як філософія поведінки організації в суспільстві; як систематизована та багатоаспектна діяльність організації, яка впливає на якість життя представників суспільства шляхом реалізації послідовних економічних, соціальних, екологічних заходів, спрямованих на задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін.
Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. [31]	КСВ – сукупність зобов'язань, добровільно та погоджено обраних за участю ключових стейкхолдерів, які приймає керівництво організації, з особливим урахуванням думки персоналу та акціонерів, які виконуються за рахунок коштів організації та спрямовані на впровадження важливих внутрішніх та зовнішніх соціальних програм, результати яких сприяють розвитку організації, покращенню репутації та іміджу, становленню корпоративної ідентичності, розвитку корпоративних брендів, а також розширенню конструктивних партнерських зв'язків з державою, діловими партнерами, місцевими спільнотами та громадськими організаціями.

Проаналізував наведенні трактування поняття КСВ, можна зробити висновок, що ключовими відмінностями, які характеризують поняття КСВ, є:

- КСВ реалізується при здійсненні організацією соціальних інвестицій, а не тільки шляхом доброчесності.
- Використання триєдиного підходу до КСВ (економічний, соціальний та екологічний).
- Реалізація КСВ здійснюється в інтересах як самої організації, так і її стейкхолдерів.
- КСВ не є якимось окремим елементом діяльності організації, а включена до її стратегії розвитку та основної діяльності.
- Результати КСВ повинні бути оцінені як самою організацією, так і її зацікавленими сторонами та суспільством в цілому.

У сучасній науковій літературі, як правило, розглядають чотири ключових аспекти КСВ:

- економічний аспект (заробітна плата, пенсійні відрахування, соціальні виплати, підвищення кваліфікації працівників, взаємодія з державою);
- екологічний аспект (використання сировини, води, енергії, викиди та відходи, які супроводжують виробництво продукції, робіт, послуг);
- соціальний аспект (дотримання прав працівників, забезпечення їх безпеки та організація праці);
- інформаційний аспект (відкрита звітність організації у сфері КСВ).

З вище зазначеного можна зробити висновок, що концепція КСВ полягає в тому, що економічна ефективність виробництва не може бути самоціллю бізнесу, вона повинна сприяти і гармонійному розвитку суспільства в цілому.

Активний розвитку концепції КСВ обумовлений кількома причинами:

- високий рівень соціально-економічного розвитку створює об'єктивні передумови для підвищення якості життя населення;

- посилюється роль нематеріальних чинників економічного зростання, які визначаються розміром інвестицій у людський капітал;
- перегляд традиційної концепції соціальної політики з метою збільшення числа її суб'єктів та суттєвого скорочення участі держави у вирішенні сучасних соціально-економічних проблем [49].

У процесі еволюції сформувалися основні концепції КСВ: корпоративного егоїзму, корпоративного альтруїзму, розумного егоїзму, інтегрована та нормативно-інструментальна.

На сьогоднішній день, коли організації прагнуть стати соціально відповідальними, питання визначення принципів КСВ є не тільки актуальним, але й суто індивідуальним. Під принципами КСВ прийнято розуміти їх базові положення, які розкривають сутність соціальної відповідальності бізнесу. Вони відображають діяльність організацій у сфері реалізації громадсько-важливих інтересів. Сучасному суспільству стало не байдуже, як організація веде свою діяльність, чим при цьому керується та як розподіляє свої доходи. У зв'язку з цим з'явилася необхідність розробки принципів діяльності організацій у сфері КСВ.

Принципи КСВ охоплюють усі сфери організації. При цьому вони носять лише рекомендаційний характер, хоча деякі з них закріплені й на законодавчому рівні.

Принципи КСВ враховуються при розробці та формуванні правових кодексів і стратегій організації. Частіше всього це Кодекс корпоративної етики та стратегії соціальної відповідальності. Подібні документи формуються в рамках корпоративних структур [50].

Таким чином, можна стверджувати про формування нової парадигми КСВ (рис. 1.1).

Відповідно до зарубіжних та вітчизняних стандартів, які застосовуються для розробки та функціонування систем КСВ, Ради директорів та вище

керівництво організацій покликані забезпечувати виконання політик та стандартів у галузі КСВ у щоденній їх роботі. Такі заходи є гарантією того, що бізнес розвивається не лише для збільшення свого капіталу, а й з метою дотримання інтересів стейкхолдерів.

Рада директорів, яка визначає корпоративну стратегію та забезпечує зростання вартості акціонерного капіталу, також стежить за тим, щоб принципи та правила відповідали інтересам стейкхолдерів (табл. 1.2) [55].

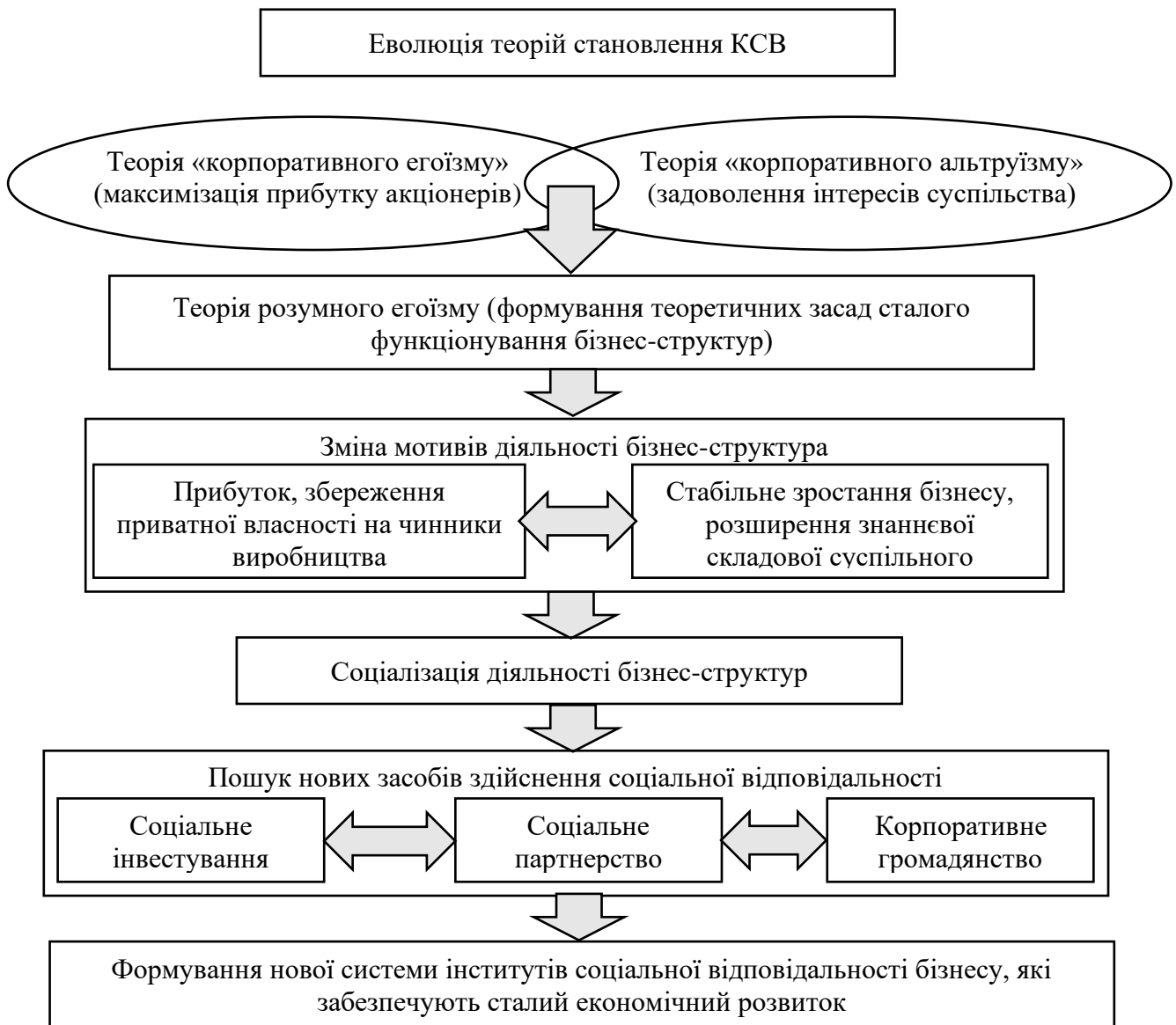


Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку КСВ (складено автором відповідно до [40; 51; 53])

Таблиця 1.2 – Перелік стейкхолдерів та їх інтереси (складено автором відповідно до [56])

Стейкхолдери (зацікавлені сторони)	Основні інтереси стейкхолдерів (потреби та очікування)
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> – розмір річного дивіденду; – підвищення вартості акцій; – зростання прибутку та вартості організації; – коливання цін на акції
Інституційні інвестори	<ul style="list-style-type: none"> – розмір інвестицій з високим рівнем ризику; – очікування високого прибутку; – збалансованість їх інвестиційного портфелю
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> – якісні продукти; – доступні ціни; – різноманітність асортименту
Дилери-розповсюджувачі	<ul style="list-style-type: none"> – післяпродажне обслуговування; – своєчасність та надійність постачання; – якість продукту (послуги), що поставляється
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – стабільність замовлень; – оплата за умовами договору та в строк
Представники державної влади	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення зайнятості населення; – сплата податків; – відповідність діяльності вимогам законодавства; – підтримки чи спільна реалізація проєктів
Представники регіональної влади (органи місцевого самоврядування)	<ul style="list-style-type: none"> – внесок в економічний розвиток регіону; – інвестиції у місцеві спільноти; – підтримка соціальної інфраструктури регіону
Соціальні та суспільні групи	<ul style="list-style-type: none"> – турбота про навколишнє середовище; – підтримка місцевої суспільної діяльності; – впровадження КСВ; – вимога дослуховуватися до груп впливу
ЗМІ	<ul style="list-style-type: none"> – отримання правдивої та повної інформації про діяльність організації; – доступ до перших осіб для отримання коментарів

При цьому необхідно, щоб засоби контролю були дієвими, тобто сприяли мінімізації та пом'якшенню наслідків подій, які здатні перешкоджати підвищенню прибутковості у довгостроковій перспективі або пошкодити соціально відповідальний розвиток організації.

В.Ю. Харчук вважає, що цілісність системи КСВ забезпечується реалізацією трьох принципів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні принципи КСВ [45]

Назва	Зміст
Принцип внутрішньої єдності	Уся сукупність зобов'язань організації є взаємопов'язаною (без етичної відповідальності не може бути екологічною, без наявності економічної складової не може бути реалізована соціальна)
Принцип повноти	Уся сукупність зобов'язань повинна дозволяти реалізовувати цілі, які стоять перед організацією, підсилювати її ділову репутацію
Принцип згоди	Вимагає від організації прийняти лише ті зобов'язання, які не суперечать її цілям та цінностям та сприяє їх досягненню (реалізації)

Більш широкий та логічний перелік принципів КСВ наведений у рамках міжнародного стандарту ISO 26000 «Посібник з соціальної відповідальності» (рис. 1.2) [11].

Взагалі, видається, що соціально відповідальна організація має у своїй діяльності реалізовувати весь комплекс принципів, що підтверджують її позицію у сфері КСВ (табл. 1.4).

Дотримання цих принципів гарантує високий рівень КСВ, що сприяє підвищенню іміджу організації та створенню певних переваг:

- допомагає у розширенні клієнтської бази, зміцненні партнерських зв'язків;
- полегшує отримання кредитів, спрощує страхування;
- робить більш конструктивною взаємодію з державними структурами;
- надає можливість залучати / утримувати у штаті організації висококваліфікованих фахівців;
- посилює рейтингові позиції організації на внутрішньому та міжнародному ринках тощо [61].

Відповідно до принципу відкритості, діяльність організації має бути не лише публічною, а й зрозумілою. Також організація повинна надавати внутрішнім та зовнішнім користувачам лише достовірну інформацію. Особлива роль при цьому відводиться зворотному зв'язку з зацікавленими сторонами.

Принципи	Підзвітності	Організація має	Звітувати про її вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище
	Прозорості		Бути прозорою у її рішеннях та діяльності, які впливають на суспільство та навколишнє середовище
	Етичної поведінки		Вести себе етично
	Повага до інтересів зацікавлених сторін		Поважати, враховувати та реагувати на інтереси зацікавлених сторін
	Верховенство права		Прийняти, що дотримання законів є обов'язковим
	Дотримання міжнародних норм поведінки		Дотримуватися міжнародних норм поведінки, слідувати при цьому принципу верховенства права
	Дотримання прав людини		Дотримуватися прав людини та визнавати їх важливість та всеохопність

Рисунок 1.2 – Принципи соціальної відповідальності відповідно до стандарту ISO 26000 [11]

Зацікавленими сторонами в даному випадку є фізичні та юридичні особи, учасники корпоративних відносин, на яких прямий або опосередкований вплив має діяльність організації. До них відносяться власники, менеджери та персонал, постачальники та споживачі, держава та суспільство в цілому.

Реалізація соціальних програм має мати постійний характер. У цьому виявляється принцип КСВ, згідно з яким організації повинні регулярно фінансувати соціальні програми різних сфер (персонал, суспільство або навколишнє середовище).

Інакше кажучи, як зазначають, С.Е. Сардак, К.С. Гасленко, «КСВ – це не разовий захід, а постійна робота бізнесу...» [38].

Також одним з найважливіших принципів КСВ є її значущість, тобто соціально значущі програми та заходи, що реалізуються організаціями, мають бути спрямовані на ті сфери, в яких справді є відповідна потреба. Фактично цей принцип визначає актуальність реалізованих програм, їх масштабність та ефективність.

Ще одним найважливішим принципом КСВ вважається недопущення конфліктів. Відповідно до цього принципу соціальна політика організації та

окремі її заходи не повинні обмежувати інтереси стейкхолдерів. У стратегію КСВ мають бути включені завдання захисту прав людини, саме вони відіграють вирішальну роль.

Таблиця 1.4 – Принципи, які визначають позиції організації у сфері КСВ (складено автором відповідно до [45; 63])

Назва	Характеристика
Системність	Забезпечує ефективність реалізації функцій та напрямів КСВ у системі корпоративного управління
Комплексність	Передбачає скоординовану діяльність організації за трьома напрямками сталого розвитку: екологічним, соціальним та економічним
Інтегрованість	Передбачає, що з одного боку КСВ інтегрована в основну діяльність організації, а з іншого – передбачає її відповідальність перед суспільством в цілому, а також перед окремими його учасниками (зацікавленими сторонами)
Підзвітність	Полягає в підзвітності організації перед зацікавленими сторонами та суспільством в цілому, а також передбачає виконання організаціями прийнятих на себе зобов'язань чи стандартів
Адресність	Означає очікування виконання організацією певних зобов'язань по відношенню до конкретної особи
Динамічність	Концепція КСВ постійно трансформується під впливом прийнятої парадигми, світових, національних та регіональних особливостей ведення бізнесу
Інноваційність	Означає безперервне удосконалення та гармонізацію діяльності організації через високу динамічність зовнішнього середовища
Відкритість	Адекватність її звітності їх складу та змісту
Кооперація	Передбачає об'єднання як з іншими організаціями, асоціаціями, союзами, так і безпосередньо з різними зацікавленими сторонами для вирішення соціально-економічних проблем та іншими адміністративно-територіальними утвореннями
Результативність	Забезпечує взаємозв'язок фінансових показників діяльності організації з її активною соціально-відповідальною позицією
Багаторівневність	Передбачає, що діяльність організації у сфері КСВ розвивається у певній послідовності

У зовнішньому середовищі позитивна репутація організації та публічність внаслідок застосування КСВ відображає суспільне сприйняття самої організації. Підвищення рівня ділової репутації, маркетингу та ефективності взаємодії зі стейкхолдерами призводять до позитивного іміджу організації та підвищення впізнаваності бренду [64].

Можна виділити такі основні переваги впровадження системи КСВ для розвитку бізнесу:

- збільшується прибуток, зростають темпи зростання;
- організації отримують доступ до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність організації у соціальній та етичній сферах, у сфері захисту навколишнього середовища;
- в організації можуть скорочуватися операційні витрати, наприклад, за рахунок скорочення відходів виробництва або їх переробки, підвищуватись рівень дохідності та ефективності використання електроенергії та інших ресурсів;
- стає відомим бренд і зростає ділова репутація, що сприяє розвитку та відкриттю нових ринків та напрямів бізнесу;
- зростає обсяг продажів, підвищується лояльність клієнтів; споживачі обирають продукти, виготовлені з належним рівнем відповідальності щодо довкілля;
- підвищується продуктивність та якість продукту (послуги);
- з'являється більше можливостей залучати та утримувати працівників: люди прагнуть працювати в організаціях, цінності яких співпадають з їх власними;
- зменшується кількість претензій з боку контролюючих органів;
- покращується управління ризиками;
- зростає конкурентоспроможність.

Таким чином, ведення бізнесу соціально відповідально – це стратегія, яка створює конкурентні переваги за рахунок покращення операційної ефективності, підвищення ефективності виробничих процесів, удосконалення відносин зі стейкхолдерами, підвищення продуктивності, покращення якості та зниження ризиків.

1.2. Моделі соціальної відповідальності бізнесу у світовій економіці

Дослідження питань, пов'язаних з соціальною відповідальністю бізнесу, в умовах сьогодення актуалізується; при цьому спостерігається зустрічна спрямованість процесу у площині «бізнес – суспільство – держава». Сучасне суспільство, виробляючи раціональні стандарти життя, моделі поведінки та благополуччя, які надають можливості користуватися всіма благами цивілізації, раціонально ставитися до природи та її ресурсів, виховувати здорову, освічену та духовно багату людину, вимагає від бізнесу активного використання інституту соціальної відповідальності.

У стратегічних планах лідерів світової промисловості спостерігається підвищення значущості питань соціальної відповідальності з економічної, соціальної та політичної точок зору. Держава, ґрунтуючись на об'єктивній необхідності інноваційного розвитку економіки, проводить політику конструктивної взаємодії бізнесу та державних структур, використовує таку форму взаємодії, як державно-приватне партнерство. За кордоном інструментарій інституту соціальної відповідальності бізнесу використовується досить давно та ефективно. Міжнародні організації – ООН, ЮНЕСКО, Міжнародна організація праці, Міжнародна організація з сертифікації – розробили низку посібників та стандартів, в яких викладено основні засади соціальної відповідальності, які використовуються передусім у розвинених країнах [59].

У країнах з перехідною економікою проблематика соціальної відповідальності бізнесу є предметом дискусій, а практичне втілення знаходиться на стадії становлення, оскільки питання відповідальності, як правило, виникають у міру «дорослішання» бізнесу, з приходом та поширенням в економічному полі великих національних та транснаціональних корпорацій.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є концепцією, на основі якої організації враховують у своїй діяльності інтереси суспільства, несучи за неї відповідальність перед стейкхолдерами – особами та інститутами, які існують в організації або поза нею та впливають на здійснення організацією своєї діяльності. Іншими словами, організація несе відповідальність перед замовниками, постачальниками, співробітниками, акціонерами, місцевою спільнотою та іншими зацікавленими сторонами соціуму. КСВ передбачає, що організація добровільно вживає додаткових заходів для підвищення якості життя своїх співробітників, їх сімей, місцевої спільноти, а також всього суспільства в цілому.

Практичне застосування моделей соціальної відповідальності бізнесу визначається рівнем розвитку країн та їх законодавствами, пов'язане з історичними, національними та культурними особливостями. Дослідники виділяють чотири моделі корпоративного розвитку: американську, європейську, латиноамериканську та японську (азіатську); таким чином сформувались відповідні моделі КСВ. На сьогоднішній день виділяють додаткову африканську модель та модель країн БІКС [67].

Американська модель. У рамках американської моделі КСВ пріоритет серед стейкхолдерів мають акціонери, інвестори. Що стосується ставлення компаній до місцевої спільноти та інших зацікавлених сторін суспільного середовища, то тут переважає філантропічна спрямованість. Держава законодавчо заохочує реалізацію компаніями заходів у сфері КСВ через надання таким компаніям режиму найбільшого сприяння. Наприклад, штрафи компаній можуть бути зменшеними або повністю скасовані, якщо вони здійснюють ефективне соціальне інвестування. Прийнятий Конгресом США Акт про реінвестиції в місцеве співтовариство (CRA – Community Reinvestment Act) пропонує американським банкам інвестувати кошти в проєкти, що мають на меті розвиток місцевої соціальної інфраструктури та спрямовані

на підтримку належного стану навколишнього середовища. За результатами подібних реінвестиційних заходів щорічно складається рейтинг банків США, які були ранжировані за критерієм фінансової активності у сфері соціального інвестування.

У свою чергу, корпорації США самі прагнуть розвитку моделі КСВ, включають її елементи в контракти з постачальниками, розробляють і вдосконалюють кодекси етичної поведінки корпорацій, засновані на принципах, розроблених міжнародними організаціями, кодекси підведення підприємств малого та середнього бізнесу. Можна виділити такі пріоритетні напрями соціальної відповідальності американських компаній: відповідальність за продукти компанії (їх безпека, глобальне ліцензування продуктів, відповідність стандартам), захист навколишнього середовища («зелений рух», відновлювані джерела енергії, використання екологічно чистих продуктів при виробництві товарів компанії), захист співробітників (програми навчання, виплати бонусів). Заходи з КСВ реалізується американськими корпораціями через численні корпоративні та благодійні фонди [67].

Європейська модель. Модель «компанії учасників» (stakeholders' company) орієнтує європейські корпорації на рівноправну взаємодію з численними стейкхолдерами – від місцевих угруповань до організацій, що відображають різні суспільно значущі інтереси (екологічні, правозахисні, споживчі та ін.), що регламентується законодавчо, тобто є обов'язковим. Подібна модель, заснована на взаємодії організації зі стейкхолдерами, дозволяє виявити сфери потенційних конфліктів між зацікавленими сторонами КСВ, а також визначити перспективні напрями розвитку бізнесу, що відповідають локусам виникнення можливостей для подальшого розвитку бізнесу. Виявлені суспільні потреби задовольняються з урахуванням можливостей, що надаються національній економіці та бізнесу інноваційною моделлю економічного розвитку, причому інновації впроваджуються не тільки у виробничу сферу, а й у сферу трудових відносин,

сфері взаємодії з навколишнім середовищем, що стає ключовою частиною стратегії розвитку бізнесу. Лідерами у реалізації європейської моделі КСВ є компанії, що функціонують у сферах, орієнтованих насамперед на споживача – підприємства харчової та фармацевтичної промисловості, роздрібної торгівлі.

Також слід зазначити, що завдяки законодавчій фіксації обов'язковості заходів у сфері КСВ рівень соціальної активності європейських компаній вищий, ніж американських. Це пояснюється базуванням європейської моделі КСВ на рейнсько-альпійській моделі економіки, що називається також моделлю соціального капіталізму. У цій моделі краще, ніж в інших моделях національних економік, поєднуються норми соціальної справедливості, колективне забезпечення оплати соціальних витрат та ефективність державного та корпоративного управління. Завдяки цьому соціальна відповідальність європейського бізнесу є етичним обов'язком бізнесменів та співробітників компаній, хоча при цьому благодійність менш розвинена, ніж у американській моделі КСВ [68].

У рамках Європейського Союзу його наднаціональні інститути також приділяють значну увагу розробці загальноєвропейських норм КСВ. Так, у червні 2000 року було прийнято Рекомендації Ради ЄС щодо основних орієнтирів економічної політики держав-членів та Співтовариства, а в листопаді 2000 року – Директива Ради ЄС 2000/78/ЕС, яка встановлює загальну систему рівного звернення у сфері зайнятості та професійної діяльності. У зазначених документах наголошувалося на значущості КСВ з погляду зайнятості соціальних наслідків регіональної економічної інтеграції, формування Європейського внутрішнього ринку та необхідності адаптації умов праці в об'єднаній європейській економіці.

Також у ЄС було ініційовано низку дискусій щодо всіх аспектів КСВ – значущості соціальної відповідальності для компаній, що реалізують відповідні заходи; для європейської економіки як єдиного цілого; для суспільства, яке в ЄС

будується на основі згуртованості, недискримінації та рівності. Зокрема, з 2002 року під егідою Європейської комісії проводиться Європейський форум стейкхолдерів з питань КСВ (далі – Форум). Якщо у першому Форумі взяли участь близько 50 авторитетних стейкхолдерів у складі представників бізнесу, некомерційних організацій, споживачів та замовників, то у 2020 році в аналогічному Форумі взяли участь понад 500 учасників. У 2020 році найважливішими напрямками діяльності Форуму стали забезпечення доступу до європейського внутрішнього ринку, освіта та розвиток людського капіталу; розвиток малого та середнього бізнесу в ЄС; міжнародне співробітництво у сфері допомоги розвитку; взаємозв'язок бізнесу та дотримання прав людини; соціально відповідальне інвестування; соціально відповідальні канали постачання товарів; проблеми національних та регіональних політик у сфері КСВ тощо [15].

Окрім Форумів у рамках ЄС реалізуються й інші форми співробітництва між наднаціональними, національними інститутами, діловими колами та стейкхолдерами з КСВ. Однією з таких форм є Європейський альянс з КСВ (далі – Альянс), створений у 2006 році з ініціативи та під управлінням Європейської комісії. Альянс є відкритим об'єднанням компаній, що функціонують у всіх країнах ЄС та у всіх сферах економіки, що ведуть активну діяльність і мають позитивний досвід у сфері КСВ. Цілями альянсу є підвищення обізнаності та розширення знань бізнесу про КСВ (з презентацією компаніями своїх досягнень у цій сфері); допомога у розвитку відкритого співробітництва між компаніями та стейкхолдерами з питань КСВ; забезпечення сприятливих умов для КСВ. Крім того, інститути ЄС фінансують дослідження у сфері КСВ, випускають відповідні керівництва, створюють платформи для просування КСВ із залученням стейкхолдерів, нагороджують за партнерство між компаніями та стейкхолдерами [69].

Загалом для Європи характерна тенденція до системного бачення проблеми взаємодії корпорації та суспільства, що зумовлює розвиток державно-приватного партнерства. Європейським інвестиційним банком у 1998–2008 роках на здійснення проєктів державно-приватного партнерства було виділено 20 млрд євро, насамперед у соціально орієнтованих галузях (охорона здоров'я та освіта) та при реалізації інноваційних проєктів. Європейський досвід КСВ показує, що державно-приватне партнерство добре працює у політично стабільному середовищі з чітко прописаною нормативно-правовою базою та чітко сформульованими вимогами з боку державного сектору [70].

У рамках європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності виділяють підмоделі КСВ – скандинавську (заснована на партнерстві «бізнес-держави», в якій бізнес регулярно сплачує високі податки, а держава – ефективно їх розподіляє), британську (характеризується поєднанням елементів американської та європейської моделей КСВ, але з суттєвим залученням держави та громадських інститутів у процесі узгодження суспільних інтересів, просування та заохочення кращих практик бізнесу в державних політиках), південноєвропейську, континентальну та ін.

Незважаючи на відмінності у підходах до КСВ, що реалізуються в її американській та європейській моделях, ці моделі об'єднують низку спільних рис, найважливішою з яких є активна участь уряду у створенні державно-приватних партнерств, що підтримують ініціативи у форматі КСВ через співфінансування некомерційних проєктів. Також і в США, і в ЄС розроблені та застосовуються нормативно-правові акти, що встановлюють пільговий режим оподаткування для компаній, що ведуть соціально відповідальний бізнес та наступні принципи ділової етики, особливо у питаннях використання енергії, вторинної переробки відходів виробництва тощо. Слід також відзначити тенденцію до зближення і взаємного переплетення європейської та американської моделей КСВ, що проявилася останнім часом,

що використовуються компаніями незалежно від їх національної приналежності. На стику європейської та американської моделей КСВ сформувалася канадська модель КСВ, що поєднує в собі риси обох згаданих моделей та регулюється спеціальною урядовою організацією – Національним інститутом якості Канади.

Японська (азіатська) модель. У цій моделі активну роль грають держава та традиції. Співробітники лояльні до компанії протягом усього життя (інститут «довічного найму») і ставляться до компанії як до «виробничої сім'ї». Питання розвитку азіатської моделі КСВ відкрито обговорюються. Азіатський Саміт з КСВ у вересні 2020 року на тему «Азіатський розвиток: глобальна відповідальність» та інші щорічні заходи щодо КСВ, на яких обговорюються ключові питання та нові ідеї щодо КСВ для бізнесу та уряду, проводяться з метою побудови стратегії сталого розвитку бізнесу в Азії [72].

Африканська модель КСВ націлена на надання фінансової допомоги компаніями на проекти боротьби з бідністю, освітні програми у галузі ВІЛ, освіти, надання допомоги місцевим організаціям. У багатьох африканських країнах законодавчо закріплено норму про надання фінансової допомоги транснаціональними корпораціями, що базуються в них, – це один із інструментів контролю над діяльністю ТНК в економіці приймаючої країни. Такий підхід до КСВ створює більш стійке економічне середовище у бідних країнах.

Латиноамериканської моделі. Латиноамериканським країнам властива висока активність ЗМІ, тому громадськість досить добре обізнана про соціальну відповідальність корпорацій. У країнах БІКС розвиток КСВ спрямовано на зміцнення корпоративного управління, захист довкілля та соціальну політику щодо персоналу.

Модель соціальної відповідальності бізнесу в країнах з перехідною економікою, насамперед постсоціалістичних, поки що недостатньо розвинена,

має риси моделей, близьких до них традиційно. Для країн пострадянського простору характерні посилення впливу урядів на формування національного порядку денного з КСВ, сильна роль міжнародних інститутів та донорів у розвитку концепції КСВ (ООН, ЄС, посольства європейських країн), незначна роль громадських та експертних організацій та ЗМІ у формуванні КСВ.

Слід зазначити найбільш явні відмінності концепції в моделях КСВ розвинених країн і країн, що розвиваються. У розвинених країнах ефективно працюють державні соціальні програми, тому населення у своїй більшості підтримки з боку бізнесу не потребує. Внаслідок цього КСВ у розвинутих країнах орієнтована переважно на вирішення цільових програм – довкілля, розвиток власного персоналу тощо. Американська модель КСВ більшою мірою, ніж європейська, схильна до публічності, тому в США під цільові програми компанії часто проводять свої піар-акції. У країнах, де державні соціальні програми не можуть охопити весь обсяг проблем, моделі соціальної відповідальності бізнесу більше сфокусовані на наданні допомоги незаможним верствам населення – це благодійність, філантропія, волонтерство.

В Україні, на думку дослідників, сталося усвідомлення важливості питань соціальної відповідальності, розуміння належного відношення бізнесу до проблем суспільства. Однак модель КСВ практично не була сформована. Як держава, так і український бізнес, практично не робили кроків щодо розвитку КСВ, за виключенням роботи організацій зі своїми співробітниками, в окремих випадках проявлялися елементи державно-приватного партнерства.

Як слушно зауважено, організація ніколи не буде соціально відповідальною, якщо ігноруватиме основи соціальної відповідальності, закладені у міжнародному стандарті ISO 26000 [11]. Цей стандарт призначений для того, щоб допомогти бізнесу зробити внесок у сталий розвиток, він виділяє сім принципів соціальної відповідальності: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, дотримання верховенства

закону, дотримання міжнародних норм поведінки, дотримання прав людини. Інший стандарт у галузі КСВ – CSR/КСВ-2008 – говорить про те, що організація має розробити та реалізовувати політику у сфері соціальної відповідальності, яка відповідає економічним інтересам організації; є основою для постановки цілей у сфері соціальної відповідальності; включає зобов'язання, які відповідають усім вимогам цього стандарту; сприяє досягненню соціального світу, безпеки та благополуччя персоналу та місцевого населення.

На глобальному рівні розвиток КСВ у країнах світу відбувається за різними моделями (табл. 1.5).

Значний вплив на формування соціальної відповідальності мають: історичне підґрунтя, ментальність, економічний і соціальний розвиток країни, державна політика, пріоритетність соціальної діяльності. Враховуючи відмінність, автором проаналізовано моделі соціальної відповідальності та наведено основні їх переваги та недоліки. На основі цього (табл. 1.6) автором запропоновано новий підхід щодо термінологічного трактування соціальної відповідальності, який ґрунтується на ієрархічності її системного явища. Так, виокремлено рівні функціонування соціальної відповідальності, які включають: глобальний, національний, суб'єктів господарювання та особистісний рівень, сукупність яких формує систему відповідальності. Особливою умовою є взаємодія та взаємопроникнення усіх наведених рівнів соціальної відповідальності, в іншому випадку – витрачається основне призначення та ціль соціальної відповідальності.

Щодо України, то найбільш поширеними напрямками локальної соціальної відповідальності є: добросовісна сплата податків, дотримання законодавства, благодійність. У той час, як підприємства іноземного походження, окрім наведених аспектів, також вбачають ще дотримання норм громадянського суспільства, турботу про навколишнє середовище, піклування про співробітників тощо.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки основних світових моделей корпоративної соціальної відповідальності
(складено автором відповідно до [7; 73; 74])

Модель КСВ	Характеристика	Переваги моделі	Недоліки моделі	Можливість використання моделі в Україні
Американська модель	Свобода і мінімальне втручання держави у функціонування приватного сектору. Систематична участь бізнесу у фінансуванні різних некомерційних проєктів через корпоративні фонди	Різноманітність методів КСВ. Тенденції переважання підтримки місцевого співтовариства	Невисокий рівень законодавчо закріплених правил поведінки організацій	Розвиток КСВ на регіональному рівні
Європейська, у т.ч. британська та скандинавська моделі	Характеризується регулюванням соціально-трудова відносин на рівні організації і в меншій мірі на рівні галузі чи регіону. Переважно держава відіграє роль законодавця і регламентатора, а не регулятора	Активна роль держави щодо розвитку КСВ за рахунок законів, урядових постанов та програм	Надмірно високі податки, що значно знижують доходи суб'єктів господарювання. Низький рівень регіонального розвитку КСВ	Формування національної соціальної ідеї розвитку
Японська або азійська модель	Характерне сприйняття організації як «виробничої сім'ї», а працівників – як її члена. Специфічні інституту «довічного найму», «принцип старшинства» при оплаті праці та кар'єрному зростанні	Активна роль держави щодо розвитку КСВ, яка здійснюється за допомогою урядових інституцій, бізнес-асоціацій	Низька мотивація організацій для більш ефективних інвестицій капіталу, оскільки вони захищені від негативних впливів зовнішнього середовища	Створення відповідних бізнес-асоціацій, інституцій
Латино-американська модель	Характеризується гарною обізнаністю громадськості з КСВ завдяки роботі медіа, університетів та неурядових організацій за підтримки міжнародних агенцій та мінімальне втручання держави	Громадська обізнаність з КСВ. Високий вплив міжнародних інституцій	Слабо розвинений приватний сектор. Низьке залучення уряду до КСВ	Популяризація КСВ серед громадськості

Модель КСВ	Характеристика	Переваги моделі	Недоліки моделі	Можливість використання моделі в Україні
Африканська модель	Характеризується розвитком інноваційних форм партнерства з КСВ. Надання допомоги на проекти розвитку з урахуванням інтересів місцевої громади	Масштабні проекти з розвитку громад. Чіткий підхід організацій щодо КСВ	Низький рівень доходів населення, бідність унеможливує активно розвивати КСВ	Децентралізація влади на основі соціальної рівності регіонів
Модель країн БІКС (Бразилія, Індія, Китай, Південна Африка)	Знаходиться на високому рівні і проявляється через кодекси корпоративного управління, використання енергопостачання, соціальна звітність, спонсорство, соціальна політика тощо	Ефективна інтеграція політики корпоративного управління, природоохоронної та соціальної політики	Деякі країни (наприклад, Бразилія) дещо відстають в економічному розвитку від інших країн даної моделі	Державна інтеграційна політика з КСВ

Таблиця 1.6 – Термінологічні взаємозв'язки КСВ різних ієрархічних рівнів (складено автором відповідно до [27])

	Ієрархічний рівень	Прояв КСВ на ієрархічному рівні	
КСВ як системне явище	Глобальний	відносини між глобальними корпораціями, урядами та окремими громадянами щодо дотримання принципів КСВ	
	Національний	Реалізація соціальної політики, яка позитивно впливає на соціальні аспекти діяльності різних рівнів країни; відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально	
	Рівень суб'єктів господарювання (локальний)	Внутрішній аспект КСВ: відповідальність перед внутрішніми стейкхолдерами в процесі ведення бізнесової основної і неосновної діяльності (працівники, акціонери)	Складові: економічна, кадрова, екологічна та відповідальність соціального спрямування
		Зовнішній аспект КСВ: відповідальність перед зовнішніми стейкхолдерами в процесі ведення бізнесової основної і неосновної діяльності (споживачі, постачальники, партнери, інвестори)	
Особистісний рівень	Поведінка людини, яка має суспільне значення і регулюється соціальними нормами (політична, юридична, моральна)		

Таким чином, класична модель КСВ ґрунтується на тому, що раціональні економічні інтереси орієнтують бізнес не лише на отримання максимального прибутку, але і на покращення власного «середовища» – соціального, екологічного, політичного – шляхом добровільного інвестування отриманого прибутку у відповідні інститути.

Незважаючи на єдине розуміння підходів та принципів КСВ, у кожній країні та регіоні концепція соціальної відповідальності бізнесу має відмінні риси, пов'язані з історією, національними та культурними особливостями, політичним, економічним та соціальним розвитком. Вирізняють такі моделі КСВ: американську, європейську, японську (азіатську), латиноамериканську, африканську, модель країн БІКС.

У світових моделях КСВ виділяють два підходи: корпоративні рішення, що ґрунтуються на етичних цінностях і спрямовані на задоволення очікувань

усіх стейкхолдерів, видаються як необхідні (європейський підхід), так і юридично необов'язкові (американський підхід).

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю

На сьогоднішній день відсутній загальноприйнятий підхід до оцінки КСВ та пропонується велика кількість методів оцінки її ефективності. Причинами цього є:

- багатоаспектність КСВ, що здійснюється в економічній, екологічній та соціальній сферах;
- відсутність загальноприйнятого визначення ефективності КСВ, тобто того, що є предметом оцінки;
- множинність можливих ефектів від КСВ;
- необхідність здійснення оцінки ефективності функціонування системи КСВ як самою організацією, так і її зацікавленими сторонами та суспільства в цілому.

Звернемося до методик оцінки КСВ та їх класифікації (рис. 1.3).

Лондонська асоціація компаній зі зіставного аналізу (London Benchmarking Group) запропонувала такий методичний підхід до оцінки КСВ, в якому зіставляються витрати організації на соціальні програми з їх результатами та впливом на життя суспільства у довгостроковому періоді. Цей підхід дозволяє оцінити рівень якості функціонування системи КСВ організації [76].

Ще один підхід до оцінки КСВ реалізується при застосуванні соціального індексу MSKI KLD 400 (раніше відомий як соціальний індекс DOMINI 400), що є середньозваженим індексом ринкової капіталізації. Індекс будується таким

чином, щоб усі сектори економіки були оцінені та не виникла перевага в тому чи іншому секторі. Він ґрунтується на значенні плаваючої ринкової зваженої капіталізації організації. Цей індекс не дозволяє оцінити ефективність КСВ організації, проте може бути індикатором того, яких значних результатів досягла організація за цим напрямом. За цим методом оцінка проводиться для інвесторів, які займаються соціально відповідальними інвестиціями.

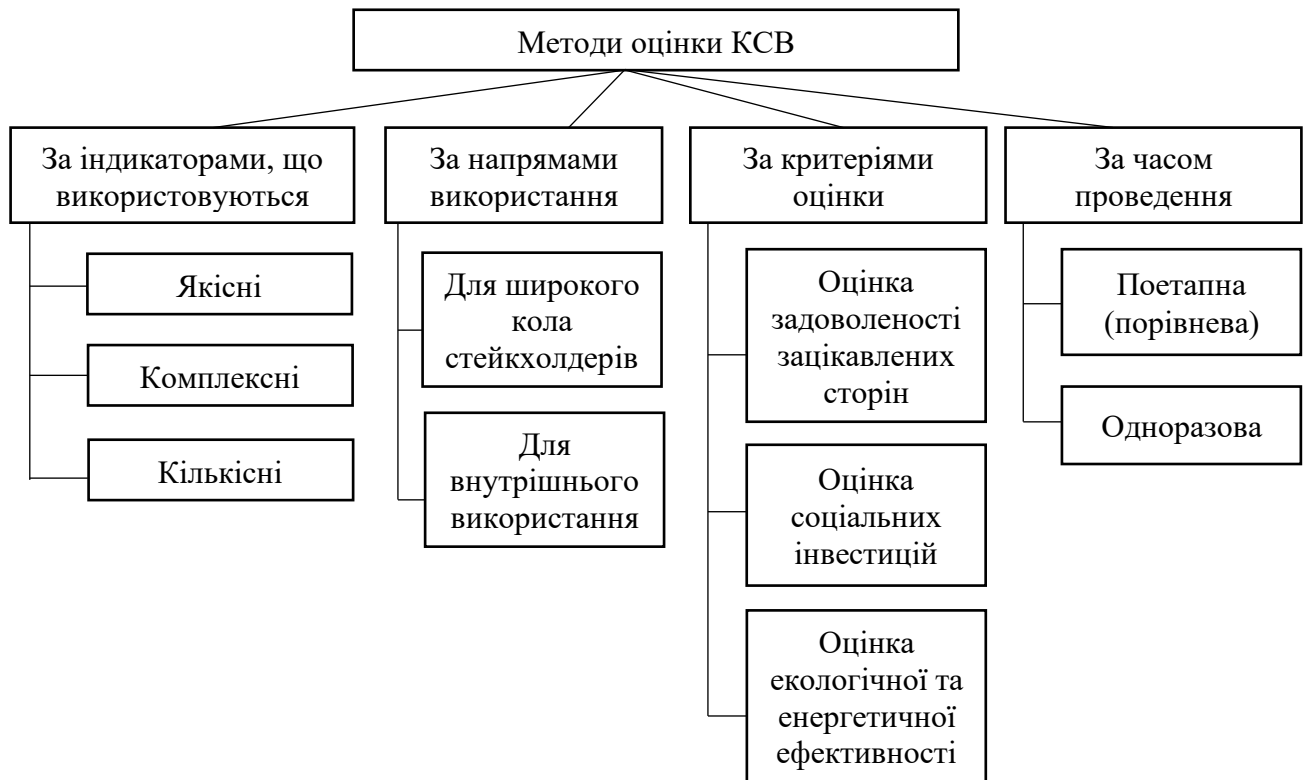


Рисунок 1.3 – Класифікація методик оцінки КСВ (складено автором відповідно до [1; 77])

Слід згадати ще один зарубіжний індексний метод канадської організації Asset 4 Thomson Reuters. Розрахунки здійснюються за більш ніж 250 ключовими показниками та 750 спеціальними пунктами. Інформація щодо методики проведення розрахунків є закритою.

Даний метод дозволяє оцінити ступінь КСВ, яку приймає на себе організація, а також досягнення організації у діяльності, пов'язаній

з реалізацією КСВ. При використанні цього методу застосовується індикатор, який показує, чи домоглася організація значних результатів у вибудованій нею стратегії реалізації відповідальності [78].

Завдання збільшення прибутку не є єдиною метою діяльності організації і, відповідно, не може бути єдиним критерієм ефективності, тому КСВ як складова системи управління підлягає оцінці ефективності, яка становить окрему методичну проблему. Проблема пов'язана з вибором критеріїв, методів оцінки, способів кількісного виміру та взаємної ув'язки показників, співвідношенням економічної вигоди та соціальної ефективності.

З усіх методик оцінки КСВ, результати яких доступні широкому колу зацікавлених сторін, найпопулярнішими є методики розрахунку фондових індексів у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Призначення соціальних фондових індексів – забезпечити ухвалення рішень у рамках соціально відповідального інвестування. У табл. 1.7 подано методи оцінювання КСВ.

Таблиця 1.7 – Методи оцінки ефективності КСВ (складено автором відповідно до [6; 9; 80])

Назва методу	Короткий опис
BSC (Balanced scorecard)	Система збалансованих показників оцінки бізнесу структурно містить 4 ключові компоненти: фінанси (наприклад, збільшення рентабельності), маркетинг (задоволеність споживачів), внутрішні бізнес-процеси (процеси, що вагомо впливають на результативність компанії та задоволеність стейкхолдерів), навчання та зростання. Для визначення ефективності використовуються як фінансові, так і нефінансові показники
PI (Corporate Philanthropy Index)	Нефондовий індекс корпоративної відповідальності, який використовують для порівняльного позиціонування компаній. Оцінка проводиться за допомогою взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Компанія, що пройшла оцінку, отримує інформацію про результати діяльності та необхідні рекомендації. При максимальній величині індексу 5 індекс 4 вважається свідченням високої КСВ
CRA (Corporate Responsibility Audit)	Методика інтегрованої системи аудиту корпоративної стійкості дає оцінку діяльності організації за п'ятьма ключовими економічними та соціальними показниками: система менеджменту якості;

Назва методу	Короткий опис
	енергозбереження та захист навколишнього середовища; взаємини із персоналом; робочі взаємини та права людини; відносини із співтовариством. Аудит КСВ передбачає оцінку найбільш важливих характеристик компанії по відношенню до системи її цінностей, етики, внутрішнього середовища, системи менеджменту та очікувань основних зацікавлених сторін. Індекс CRA може допомогти в покращенні репутації компанії, прибутковості, продуктивності та ефективності
DJSI (Dow Jones Sustainability Index)	Індекс, який передбачає проведення розрахунку рівня соціальної відповідальності організації. Для цього необхідно заповнення анкети, що включає 50–60 критеріїв. Кожен з критеріїв має свою вагу (вартість). Відмінною рисою методики є те що, що залежно від цього, до якої галузі належить компанія, застосовується поправочний коефіцієнт. Увага в цьому індексі концентрується на ESG-факторах (Environment – вплив на навколишнє середовище, Social – соціальний вплив, Governance – фактор управління компанією)
FTSE4Good	Соціальний індекс, який передбачає заповнення компанією опитувальних листів з переліком питань. Індекс передбачає проведення інтерв'ю з представником компанії, всі відповіді мають бути достатньо повними та підкріплені доказами (звіти тощо). Експерти обробляють надані дані та вибудовують рейтинг. Оцінка проводиться у відповідність до факторів, що включають певні критерії. В результаті компанії включаються до індексу FTSE4Good Global 100 або Europe 50
Методика Галкіною А.Н.	Методика містить як якісні, і кількісні показники КСВ. Якісні показники об'єднані у три групи (показники КСВ перед співробітниками компанії, показники перед суспільством, показники екологічної відповідальності). Запропоновано систему якісних показників та інтегральний показник соціальної відповідальності компанії, що є сумою якісних показників, у якій значення показника дорівнює 1, якщо показник присутній, або 0, якщо відсутній. Дані показники можна змінити, доповнити виходячи з особливостей продукції, підприємства. Поверхнева оцінка є недоліком даної методики, оскільки краще визначати не наявність чи відсутність певних критеріїв, а ступінь їх прояву в діяльності компанії, адже, наприклад, наявність етичного кодексу чи відділу КСВ у компанії ще є якісною роботою у цьому напрямі
Методика Новікової О.Ф.	Методика пропонує оцінку соціального інвестування (СІ) при використанні кількісних та якісних показників. Кількісними є фінансові витрати компанії на соціальні програми, якісними показниками є наявність колективного договору, запровадження міжнародних стандартів соціальної звітності тощо. Чим більше значення СІ, тим вища соціальна активність організації

Для оцінки стану КСВ промислового підприємства використано підхід, запропонований Галкіною А.Н. [4, с. 10–23], та отримано методику,

яка відрізняється від уже відомих критеріями оцінки, методами їх ранжування та загальною схемою розрахунку інтегрального показника стану КСВ. Її зміст полягає в наступному. Автором виділено групи критеріїв, які, на його думку, безпосередньо впливають на процес становлення КСВ підприємства та можуть зазнати змін у ході її розвитку:

1. фінансово-економічні критерії;
2. соціальні критерії;
3. екологічні критерії.

У перелік критеріїв оцінки КСВ організації включено популярні критерії відомих у науковому середовищі авторів [18]. У дослідженні здійснено авторську систематизацію показників у кожній групі критеріїв ефективності, які дозволяють якісно охарактеризувати діяльність підприємства з реалізації процесів КСВ: у першій групі – 8 показників, у другій – 10 показників і у третій – 8.

Для оцінки процесу КСВ усе різноманіття показників, які вивчено, необхідно об'єднати. Це можна зробити, розрахувавши інтегральний показник шляхом використання методу аналізу ієрархій. Постановка дослідження на основі ієрархічних структур дає можливість сформулювати логічне подання об'єкту на основі його складових частин та властивостей, оцінити об'єкт, спрогнозувати його зміни в майбутньому.

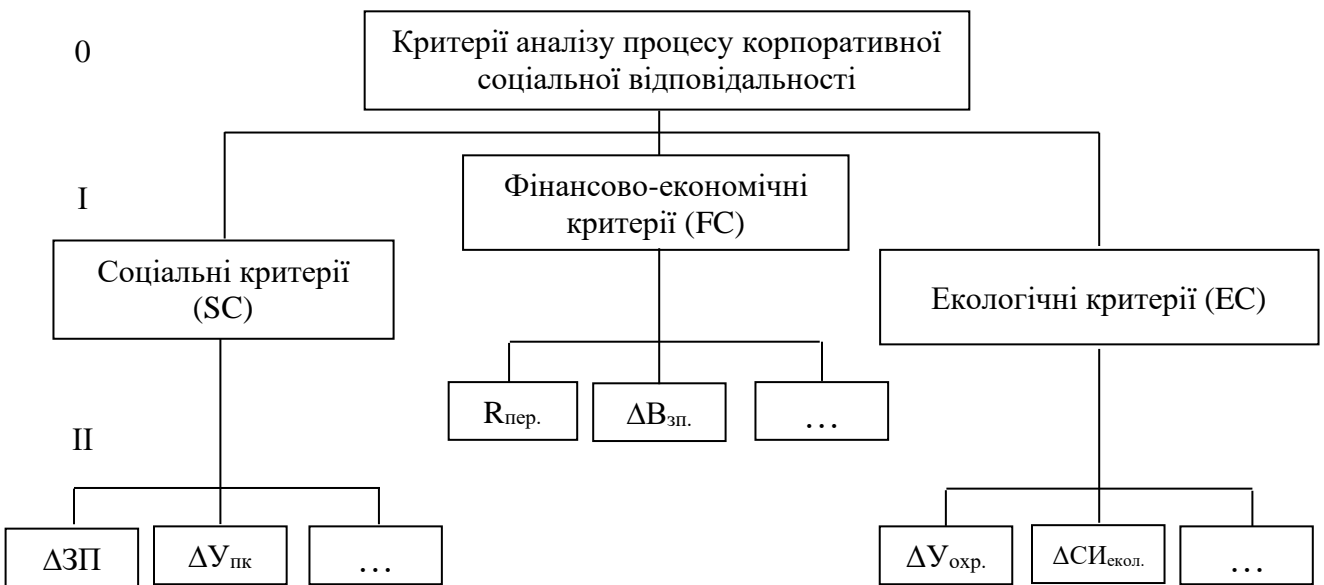
Метод аналізу ієрархій передбачає виконання трьох етапів:

- декомпозиція проблеми;
- порівняльне судження;
- синтез пріоритетів та вибір альтернатив.

Декомпозиція дає можливість представити проблеми у вигляді складових частин та провести подальшу обробку послідовних суджень для оцінки. У результаті може бути виражена відносна інтенсивність взаємодії елементів у ієрархії. Метод аналізу ієрархій включає процедури синтезу суджень, вибір

пріоритетів та пошук альтернативних рішень [8]. Декомпозиція процесу аналізу КСВ промислового підприємства зображена на рис. 1.4 та включає три рівня у ієрархічному представленні задачі:

- 0 – рівень 0 (мета – склад критеріїв);
- I – рівень 1 (група критеріїв);
- II – рівень 2 (види критеріїв, показники).



$\Delta ЗП$ – приріст середньої заробітної плати на підприємстві;

$\Delta У_{пк}$ – приріст питомих інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу;

$R_{пер.}$ – рентабельність персоналу підприємства;

$\Delta В_{зп.}$ – приріст виручки на 1 грн. фонду заробітної плати;

$\Delta У_{охр.}$ – приріст обсягу поточних витрат на природоохоронні заходи у собівартості продукції;

$\Delta СИ_{екол.}$ – приріст обсягу питомих інвестицій у охорону навколишнього середовища та зниження рівня шкідливих речовин.

Рисунок 1.4 – Ієрархічне «дерево» вибору критеріїв аналізу процесу КСВ організації (складено автором відповідно до [4; 19])

Для проведення попарних порівнянь у ході порівняльних суджень нами була використана шкала відносної важливості, яка запропонована у роботі [82].

Далі, використовуючи ієрархію критеріїв, які відображають сторони процесу КСВ, було проведено їх ранжування за ступенем важливості з позиції досягнення мети соціально відповідальної діяльності. Для зручності вводимо умовні позначення груп критеріїв, що розглядаються:

- FC – група фінансово-економічних критеріїв;
- SC – група соціальних критеріїв;
- EC – група екологічних критеріїв.

Основною метою процесу соціально відповідальної діяльності організації є створення сталої, конкурентоспроможної організації, яка здатна задовольнити потреби персоналу та зацікавлених груп, захистити їх інтереси. Результати зіставлення характеристик розвитку організації відображені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Матриця попарних порівнянь сторін розвитку процесу КСВ

Група критеріїв	FC	SC	EC	Локальний пріоритет
FC	1	1/3	1	0,18
SC	3	1	5	0,66
EC	1	1/5	1	0,16

У табл. 1.8 порівняно важливість елементів матриці, що розташовані зліва, з елементами вгорі. Якщо елемент зліва важливіший, ніж елемент вгорі, то заносимо у клітинку додатне ціле значення зі шкали відносної важливості. Якщо ні, то в клітинку фіксуємо зворотне значення.

Відносна важливість будь-якого елемента, який порівнюється з самим собою, дорівнює одиниці. Для заповнення другої клітинки матриці необхідно відповісти на запитання: яка важливість фінансово-виробничих критеріїв діяльності відносно зміни потенціалу соціальної відповідальності? Значення 1/3 в цій клітинці матриці характеризує менш суттєву перевагу, на думку автора, фінансово-виробничих критеріїв, що підкреслює пріоритетність розвитку потенціалу КСВ у стратегії організації. У симетричну відносно діагоналі клітинку заноситься цифра 3, що відповідає зворотному порівнянню.

З таблиці попарних порівнянь видно, що зміна соціальних критеріїв найбільш суттєво впливає на стан розвитку КСВ організації (локальний пріоритет складає 0,66). За ними йдуть фінансово-виробничі критерії (0,18) та екологічні (0,16). Значення локальних пріоритетів дорівнює середнім геометричним у кожному рядку кожної матриці, нормалізованих до одиниці. У табл. 1.9 наведено фрагмент матриці попарних порівнянь показників у групі соціальних критеріїв підприємства (PSA).

Таблиця 1.9 – Матриця попарних порівнянь соціальних критеріїв, які відображають розвиток КСВ організації [4]

Показники	Умовне позначення	$\Delta ЗП$	$\Delta У_{пк}$	$\Delta У_{пенс}$	$\Delta У_{мед}$	$\Delta У_{мп}$	$\Delta СИ_{чпр}$	$У_{зп}$	$\Delta СИ_r$	$\Delta СИ_{пр}$	$\Delta К_{лял}$	Локальний пріоритет
2.1 Приріст середньої заробітної плати на підприємстві	$\Delta ЗП$	1	1/9	1/5	1/7	1/5	1/7	1/5	1/7	1/7	1/9	0,01
2.2 Приріст питомих інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу	$\Delta У_{пк}$	9	1	1/7	1/5	1/3	1/9	1/3	1/9	1/9	7	0,03
2.3 Приріст питомих інвестицій у додаткове пенсійне забезпечення та соціальне страхування працівників	$\Delta У_{пенс}$	5	7	1	1/3	1/5	1/7	1/5	1/9	1/5	3	0,03
2.4 Приріст питомих інвестицій у медичне обслуговування та добровільне медичне страхування працівників	$\Delta У_{мед}$	7	5	3	1	1	1/5	5	1/7	1/7	5	0,07
2.5 Приріст питомих інвестицій у розвиток персоналу	$\Delta У_{мп}$	5	3	5	1	1	1/7	7	1/7	1/9	9	0,07
2.6 Приріст обсягу соціальних інвестицій на 1 грн. чистого прибутку	$\Delta СИ_{чпр}$	7	9	7	5	7	1	7	1/9	1/5	7	0,15
2.7 Питома вага зарплати у собівартості виробництва, %	$У_{зп}$	5	3	5	1/5	1/7	1/7	1	1/5	1/7	5	0,04

Показники	Умовне позначення	Δ ЗП	Δ УПК	Δ Упенс	Δ Умед	Δ Умп	Δ СИчпр	Узп	Δ СИр	Δ СИпр	Δ Клоял	Локальний пріоритет
2.8 Приріст обсягу соціальних інвестицій на одного працівника	Δ СИ _р	7	9	9	7	7	9	5	1	7	5	0,34
2.9 Приріст обсягу соціальних інвестицій на 1 грн. прибутку від реалізації	Δ СИ _{пр}	7	9	5	7	9	5	7	1/7	1	7	0,22
2.10 Підвищення лояльності персоналу підприємства	Δ К _{лоял}	9	1/7	1/3	1/5	1/9	1/7	1/5	1/5	1/7	1	0,02

Сформована за методом аналізу ієрархій сукупність критеріїв містить пріоритетні показники, які характеризують різні аспекти розвитку КСВ організації.

Знаючи або припускаючи рекомендовані значення критеріїв, які використовуються для розрахунку інтегрального показника, можна встановити його граничне значення. Спочатку визначаються порогові значення показників: задаються порогові значення для всіх темпів зростання рівними одиниці [19]. Тоді на підставі використовуваних передумов граничне (мінімально допустиме) значення інтегрального показника дорівнює 3,0 частки.

Загальна схема оцінки стану та управління КСВ організації, яка складається з декількох етапів, представлена на рис. 1.5.

Врахувавши всі аспекти діяльності організації, доходимо висновку, що особливості розвитку КСВ найбільш повно розкриваються через сферу соціально-трудова відносин. Тому у ході дослідження вважаємо доцільним також оцінити стан КСВ у цьому напрямку.

Оцінювання рейтингу КСВ у соціально-трудова відносинах здійснюється на основі порівняння фактичного значення кожного показника, який відображає стан КСВ організації, з його нормативним значенням.

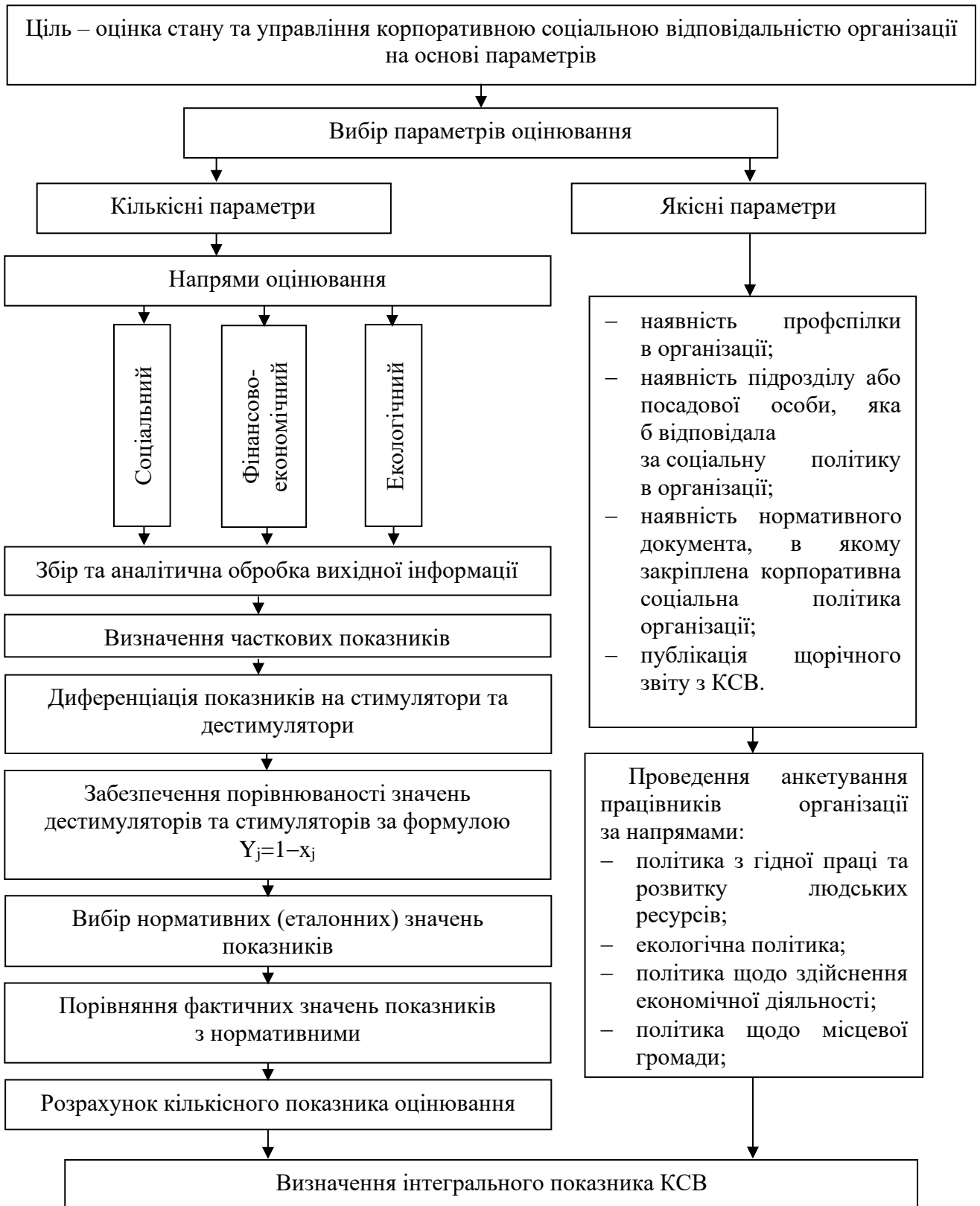


Рисунок 1.5 – Схема оцінки стану та управління КСВ організації (складено автором відповідно до [4; 83])

Для визначення нормативних значень (еталонів) можна використовувати: існуючі законодавчі нормативи; статистично прийнятні граничні значення; міжнародний досвід; середньогалузеві значення показників [83].

Основні напрями оцінювання ефективності управління КСВ організації на основі кількісних параметрів КСВ подано у додатку А.

Після визначення стандартизованих показників обраховується кількісний коефіцієнт КСВ у соціально-трудовах відносинах. Слід також наголосити, що рівень досягнення кожного показника не повинен перевищувати 1, тому, якщо стандартизоване значення показника більше 1, то воно прирівнюється до 1.

На основі обрахунку кількісного показника можна зробити загальний висновок про стан КСВ у соціально-трудовах відносинах, порівнювати організації та оцінювати рівень КСВ в динаміці.

Для визначення кількісного показника використовується формула:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (1.1)$$

де n – кількість стандартизованих показників, які кількісно оцінюють КСВ у соціально-трудовах відносинах;

K_i – стандартизовані значення показників.

Оцінка КСВ організації у соціально-трудовах відносинах за кількісними параметрами не завжди адекватно відображає характеристику різних сторін соціального захисту працівників. У зв'язку з цим доцільно запропонувати систему якісних показників КСВ (рис. 1.5).

На основі якісних показників визначається коефіцієнт якості КСВ у соціально-трудовах відносинах:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum_{i=1}^m L_i}{m}, \quad (1.2)$$

де L_i – якісний показник відповідної групи;

m – кількість якісних показників.

L_i дорівнює одиниці, якщо якісний показник присутній, L_i дорівнює 0, якщо – відсутній.

Для визначення загального рівня КСВ у соціально-трудовах відносинах організації необхідно кількісний показник скорегувати згідно зі значенням якісного показника з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів:

$$PKCB = \alpha * K_{к\text{іл}} \times \beta * K_{\text{як}}, \quad (1.3)$$

де $K_{к\text{іл}}$ – кількісний показник КСВ;

$K_{\text{як}}$ – коефіцієнт якості соціальної відповідальності;

α, β – вагові коефіцієнти.

Для визначення вагових коефіцієнтів можна проводити експертні опитування. На основі одного із опитувань з близькою метою дослідження – ранжування вагомості основних складових якості трудового життя працівника – можна запропонувати такі значення: $\alpha=0,9$; $\beta=0,1$ [83].

Отже, не можна погодитися з В.П. Кукобою, який стверджує, що «існує досить велика кількість методик, і саме тому існує проблема інформаційної асиметрії, через яку: неможливо коректно вимірювати та оцінювати дії організації; неможливо зробити однорідні порівняння досягнень з часом як у рамках однієї організації, так і між організаціями; неможливо досягти прийняттого обсягу інформації, що відповідає реальним потребам різних зацікавлених груп» [23].

Аналіз наукової літератури з питань оцінки ефективності та результативності програм та проєктів КСВ, пропонує зарубіжними та українськими експертами дозволяє зробити висновки:

- деякі методи не дозволяють оцінити всі ефекти корпоративної соціальної діяльності організації, а проводять оцінку лише частково;

переважна кількість методів є індексними, які передбачають побудову рейтингу організацій за рівнем КСВ;

- деякі методи пропонують використання комплексу показників чи індикаторів, зокрема показників результативності; здебільшого методи є неповними, де вони охоплюють всі аспекти корпоративної соціальної діяльності;
- у зарубіжних та в українських методах спостерігається різноманітність об'єктів, які виступають як предмет оцінки. Як об'єкт оцінки необхідно розглядати корпоративну соціальну діяльність організації. Такий підхід дозволить оцінити всі результати цього виду діяльності повніше.

У будь-якому випадку, КСВ стала парадигмою стратегічного менеджменту, будь-який керівник та власник розуміє, що управлінські рішення сьогодні приймаються з урахуванням КСВ, а саме з метою отримання не тільки економічного, а й соціального, екологічного та інформаційного результату.

Висновок до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад корпоративної соціальної відповідальності як складової забезпечення конкурентоспроможності організації зроблено такі висновки:

1. У сучасних умовах одним з найбільш ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості організації є соціально відповідальна діяльність. Питанням корпоративної соціальної відповідальності у наш час приділяється усе більше уваги як у суспільстві, в організаціях, так і на рівні держави. Узагальнивши інтерпретації визначень корпоративної соціальної відповідальності, можна зробити висновки, що вони схожі за такими параметрами: сталий розвиток

суспільства є однією з головних завдань корпоративної соціальної відповідальності; КСВ має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх, для підвищення якості життя суспільства; необхідна інтеграція КСВ у стратегію розвитку організації для їх більш ефективної та якісної діяльності; дотримання концепції та принципів КСВ сприяє більш ефективному розвитку, покращенню фінансових результатів, підвищенню безпеки а сталості бізнесу.

2. У світі існує декілька сформованих моделей корпоративної соціальної відповідальності, кожна з яких відображає той суспільно-економічний устрій, який історично сформувався у тій чи іншій країні в умовах розвитку демокраії, діючих громадянських інститутів, системи вирішення суперечок, свободи слова та виборів тощо. Існування національних моделей КСВ пов'язано з цілим рядом причин: коло соціальних проблем, які потребують першочергової уваги, у тому числі й з боку бізнес-спільноти, відрізняється в той чи іншій країні, в якій функціонує компанія; існують відмінності у взаємовідносинах між компаніями та органами місцевої влади, між різними групами стейкхолдерів. Симбіоз західних та східних моделей КСВ буде визначати менеджмент майбутнього. Західні підприємці основною метою вбачають досягнення найвищого успіху. На сході не менш важливим є суміщення досягнень успіху та моральної поведінки. Управління має включати етику корпоративного управління, мораль підприємців та відношення працівників до питань етики. На сьогоднішній день стало новою тенденцією використання моральних принципів у якості основи корпоративної культури. Активність західних компаній в реалізації КСВ певною мірою обумовлена впливом етичних принципів східного менеджменту. Рівною мірою це відноситься до українського бізнесу, який є частиною світової (глобальної) бізнес-спільноти.

3. Показники оцінки чи рейтинги соціальної відповідальності відображають рівень соціальної активності організації у рамках обраної оціночної системи. Будь-яка система оцінок соціальної відповідальності бізнесу передбачає співвідношення соціальної активності з результатами реалізації основних принципів КСВ в окремій організації, регіонів, країні. Найчастіше при оцінці рівня КСВ використовують класифікацію показників на три групи: економічні, екологічні та соціальні показники. До економічних показників відносять величину соціальних інвестицій на одного працівника, співвідношення соціальних інвестицій та прибутку. У групі екологічних показників найчастіше використовуються кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів. До соціальних показників відносять плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінка внеску організації у соціальну сферу. Пропонований у роботі підхід до визначення рівня КСВ загалом та у соціально-трудовах відносинах зокрема дозволяє з достатньою об'єктивністю оцінювати результативність управління КСВ, рівень добробуту працівників, рівень соціально-економічної безпеки організації. Використання отриманих часткових та інтегральних показників стану КСВ організації дозволить визначати «вузькі» місця у корпоративній соціальній політиці і, як наслідок, визначати пріоритетні напрями фінансування діяльності організації. Також розрахунок рівня КСВ дозволяє досліджувати її рівень у динаміці, а також порівнювати організації за цією ознакою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ І ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Сучасні тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

З кожним роком організації все більше уваги приділяють концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка базується на добровільній системі взаємовідносин між зацікавленими сторонами та пов'язана з інвестуванням у різноманітні соціальні проекти з метою отримання довгострокових фінансово-економічних переваг від захисту навколишнього середовища, забезпечення безпеки робочих місць, підвищення якості продукції, що виготовляється.

КСВ у цілому була відповіддю на вплив з блоку споживачів та громадського суспільства, в основі якого лежали звинувачення у забрудненні навколишнього середовища, порушення прав людини та експлуатації праці. У результаті бізнес-спільнота швидко зрозуміла не тільки необхідність КСВ, а й її стратегічну цінність для ділових відносин, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Однак в Україні про КСВ до 2000–х років не знали більшість представників бізнес-спільноти. Сьогодні під впливом та з урахуванням іноземного досвіду ситуація поступово змінюється в кращий бік.

За даними опитування «Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу», проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (обсяг вибірки – 400 представників бізнесу) у 2020 році, моральні міркування є

головним мотивом впровадження політики КСВ для українських компаній. Це свідчить про те, що більшість компаній ще недостатньо усвідомили позитивний вплив КСВ на репутацію та фінансові показники своєї діяльності. Крім того, це може бути пов'язано й з бажанням компаній зробити свій внесок у вирішення соціально-економічних і гуманітарних проблем, які постали в країні після анексії Криму та конфлікту на Сході. Тим більше, що майже третина опитаних відносить до КСВ допомогу воїнам АТО та мешканцям зони АТО і благонадійність (рис. 2.1).

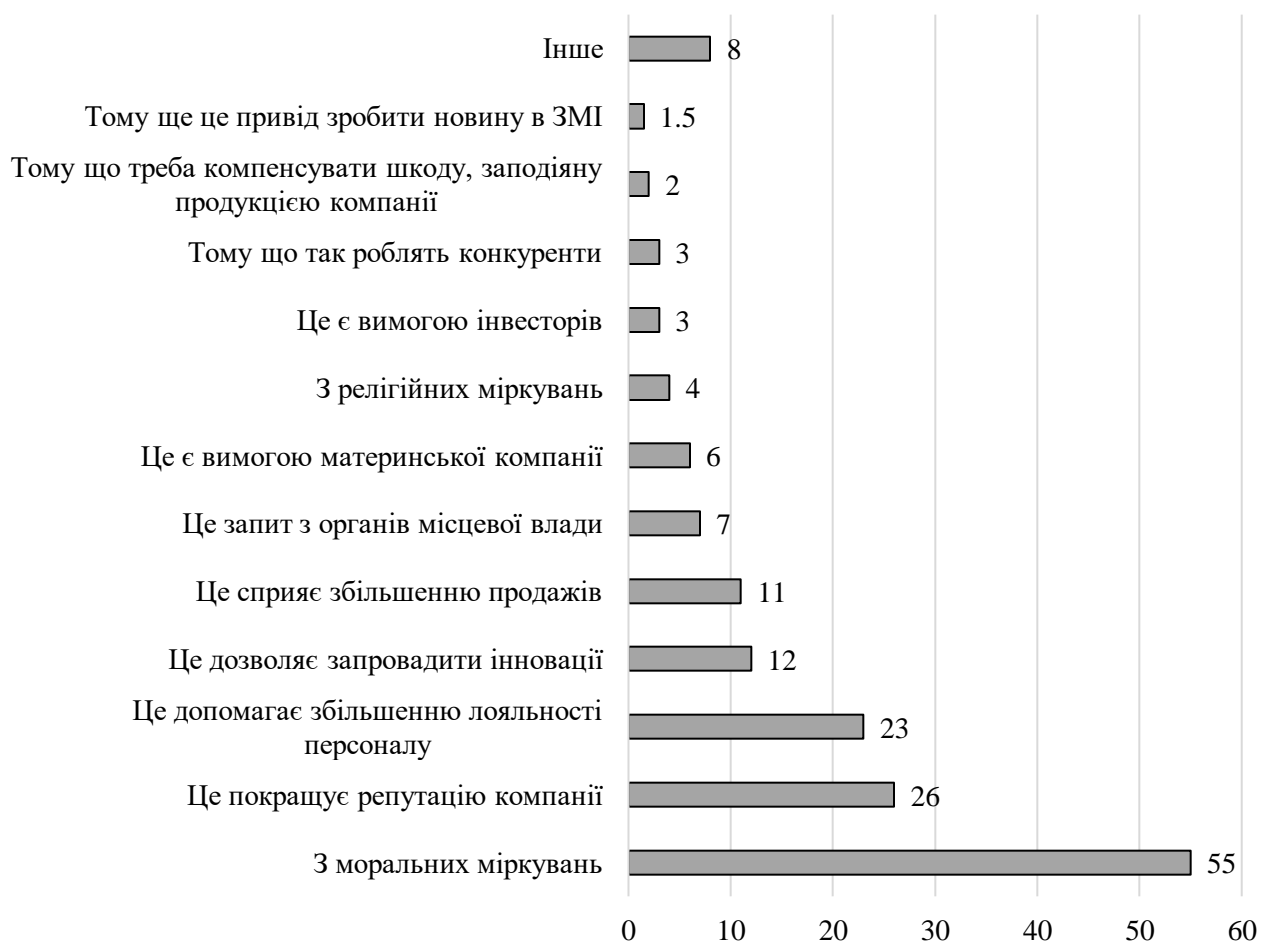


Рисунок 2.1 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чому Ваша компанія займається соціальною відповідальністю?» [36]

Майже для кожної четвертої компанії розуміння того, що КСВ сприяє поліпшенню репутації та допомагає підвищити лояльність персоналу, є головним стимулом впровадження КСВ. Для кожної десятої компанії важливо те, що КСВ допомагає запровадити інновації та збільшити продажі.

Як видно з рис. 2.1, вплив зовнішніх чинників на впровадження КСВ, як-от: вимоги материнської компанії та інвесторів, запит органів місцевої влади, досвід конкурентів, – мінімальний.

Ті, хто не реалізує політики соціальної відповідальності, вважають, що їх компанія не може дозволити собі це фінансово. Дійсно, для багатьох компаній фінансові проблеми надзвичайно актуальні, проте, на думку автора, велику роль відіграє і стереотип, що проекти КСВ потребують багато коштів.

Серед інших найпоширеніших причин невпровадження КСВ: компанії ніколи не замислювались про соціальну відповідальність; брак стимулів з боку держави; переконання, що КСВ – функція держави, а не бізнесу (рис. 2.2). Розподіл відповідей на це запитання може свідчити про те, що представники українських компаній мало обізнані з сутністю та перевагами впровадження КСВ.

Більшість респондентів (75%) розуміє соціальну відповідальність як політику розвитку і поліпшення умов праці персоналу. Третина опитаних – як інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів. Трохи більш ніж чверть опитаних віднесли до КСВ допомогу воїнам АТО та мешканцям зони АТО, благодійну допомогу й охорону довкілля. Найменше українські компанії сприймають соціальну відповідальність як боротьбу з корупцією.

Для більшості державних компаній КСВ бізнесу означає розвиток і поліпшення умов праці персоналу та інвестиції в розвиток регіону. Не менш важливими є аспекти здійснення екологічних проектів, захист і підтримка споживачів та допомога воїнам АТО й мешканцям зони АТО. Для більшості приватних компаній КСВ – це політика розвитку і поліпшення умов праці

персоналу. Для третини з них – захист і підтримка споживачів та інвестиції в розвиток регіону.



Рисунок 2.2 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «На Ваш погляд, чому програми / заходи з соціальної відповідальності не є актуальними для Вашої компанії на даний момент?» [36]

Багатонаціональні компанії розуміють соціальну відповідальність здебільшого як політику розвитку і підтримки персоналу (10 із 13 компаній), інвестиції в розвиток регіону (8 із 13 компаній), благодійну допомогу, охорону довкілля й допомогу армії (7, 6 і 6 компаній відповідно).

Більшість компаній, які впроваджують КСВ, реалізують політику розвитку і поліпшення умов праці персоналу (76%), а половина опитаних (51%) надає благодійну допомогу (рис. 2.3). Поширеність серед українських компаній практики благодійної допомоги зумовлена складною соціально-економічною ситуацією та виникненням багатьох гуманітарних проблем унаслідок анексії Криму і конфлікту на Сході країни.

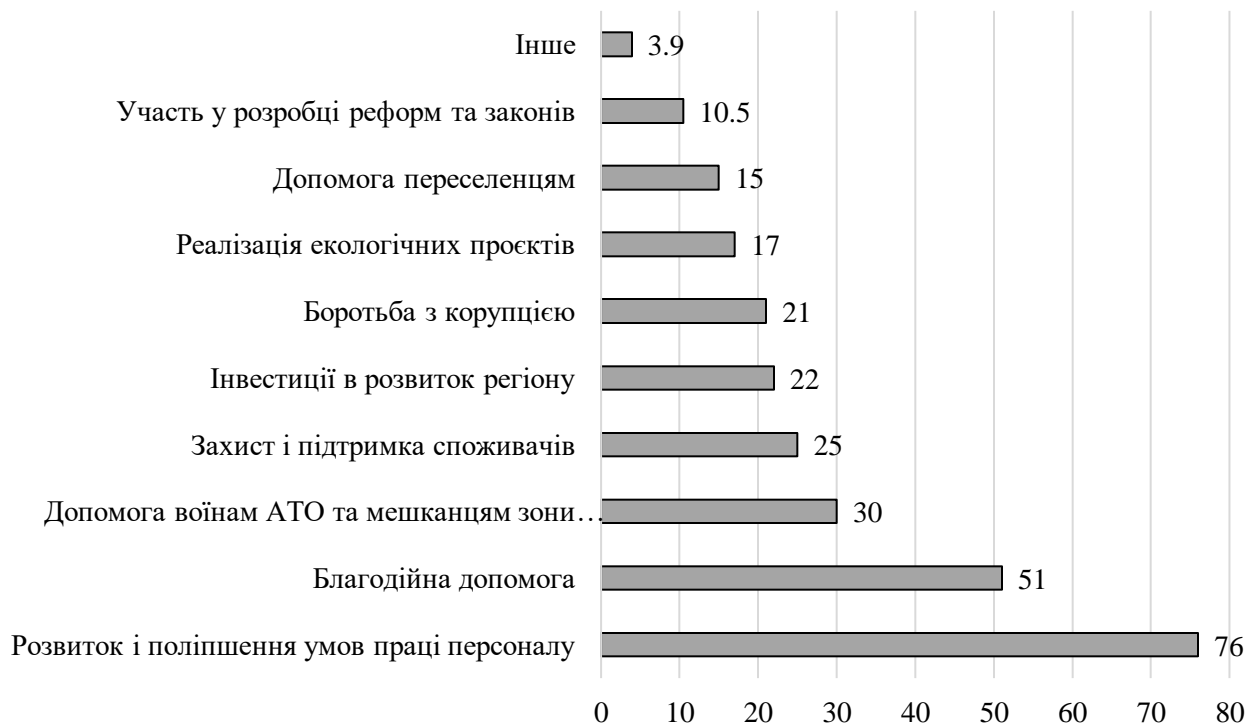


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які заходи соціальної відповідальності здійснює Ваша компанія?» [36]

Попри те, що більшість компаній (83% від загальної кількості респондентів) реалізують КСВ, лише в половини (52%) з них є стратегія (політика) соціальної відповідальності і вдвічі менша частка компаній має бюджет на її виконання (24%) (табл. 2.1). Тільки у третини компаній бюджет на соціальну відповідальність за останні три роки зріс. Мають систему показників для вимірювання результативності політики соціальної

відповідальності лише 12%, а звіти готують 13% компаній. Проте перелік показників для вимірювання соціально відповідальної діяльності, що навели представники компаній, дає підстави стверджувати, що українські компанії фактично не мають цих показників.

Таблиця 2.1 – Наявність у компаній головних інструментів планування, реалізації та вимірювання ефективності КСВ, % [36]

Варіанти	Так	Ні	Важко відповісти
Компанія має стратегію (політику) з корпоративної соціальної відповідальності	52	22	26
Компанія має спеціальний бюджет (статтю) на програми соціальної відповідальності	24	61	15
За останні три роки бюджет (стаття) на програми соціальної відповідальності збільшився	35	42	23
Компанія готує звіт з КСВ	13	71	16
Компанія має систему показників для вимірювання результатів програм з корпоративної відповідальності	12	68	20

Кожна компанія незалежно від сектору має свій прямий та непрямий вплив на навколишнє середовище та суспільство, а управляти цими впливами може прозора і ефективна система корпоративного управління. Інтегрована ESG-стратегія (екологічні, соціальні та управлінські чинники) допомагає компаніям встановити цілі та виміряти ці впливи. ESG-чинники відносяться до трьох ключових критеріїв в оцінці стійкості компаній задля отримання сталих інвестицій.

Компанії все частіше починають узгоджувати свої основні бізнес-стратегії та соціальні цілі з Цілями сталого розвитку шляхом прийняття власних ESG-стратегій. Мета бізнесу трансформується від отримання прибутку до надання цінності для клієнтів, співробітників, постачальників, партнерів і громад. Компанії і інвестори бачать в цьому конкурентну перевагу для компаній. Дедалі більше інвесторів прагнуть фінансувати організації та продукти, які

підтримують та просувають стійкість, а лідери цих компаній намагаються бути активними та стійкими у донесенні своїх основних месиджів сталого розвитку.

Проте розкриття фінансової інформації та забезпечення прозорості дій для українських компаній є ще новим і складним процесом. Документи для регуляції цього процесу в процесі розробки, в першу чергу – для фінансових установ. Опікується цими процесами НБУ і Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Вже з березня 2020 року новий Кодекс корпоративного управління рекомендує українським компаніям розкривати інформацію щодо розвитку ESG-проектів. У той же час, Національний банк України (НБУ) планує імплементувати екологічні, соціальні та управлінські чинники у систему корпоративного управління банків з початку 2022 року, а небанківських фінустанов – з кінця 2024 року.

ESG Transparency Index (Індекс ESG прозорості) є одним з важливих інструментів для інвесторів з метою оцінки сталості українських компаній. У 2020 році в Індексі було оцінено 50 компаній-найбільших платників податків. Результат вийшов цікавим – бізнес змінюється і підвищує свої стандарти ESG у порівнянні з 2019 роком (рис. 2.4).

Так, для більшості компаній (62,5%) введення пільгового оподаткування стало б стимулом впровадження КСВ. Для більш ніж третини компаній (38%) таким стимулом стало б зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади, для кожної четвертої компанії – пропозиції місцевої влади щодо програм соціального розвитку регіону та вимоги держави щодо звітності з соціальної відповідальності. Велике значення для компаній мають і публічне визнання, підвищення рівня довіри та лояльності споживачів і громади (рис. 2.5).

Стимулювати компанії впроваджувати КСВ можуть і позитивні приклади впровадження КСВ у світі, висвітлення практик КСВ у ЗМІ, наявність банку соціальних програм або банку ідей для проектів у регіоні. Для кожної дев'ятої

компанії стимулом впровадження КСВ могли б стати більш тісні відносини з неприбутковими організаціями.

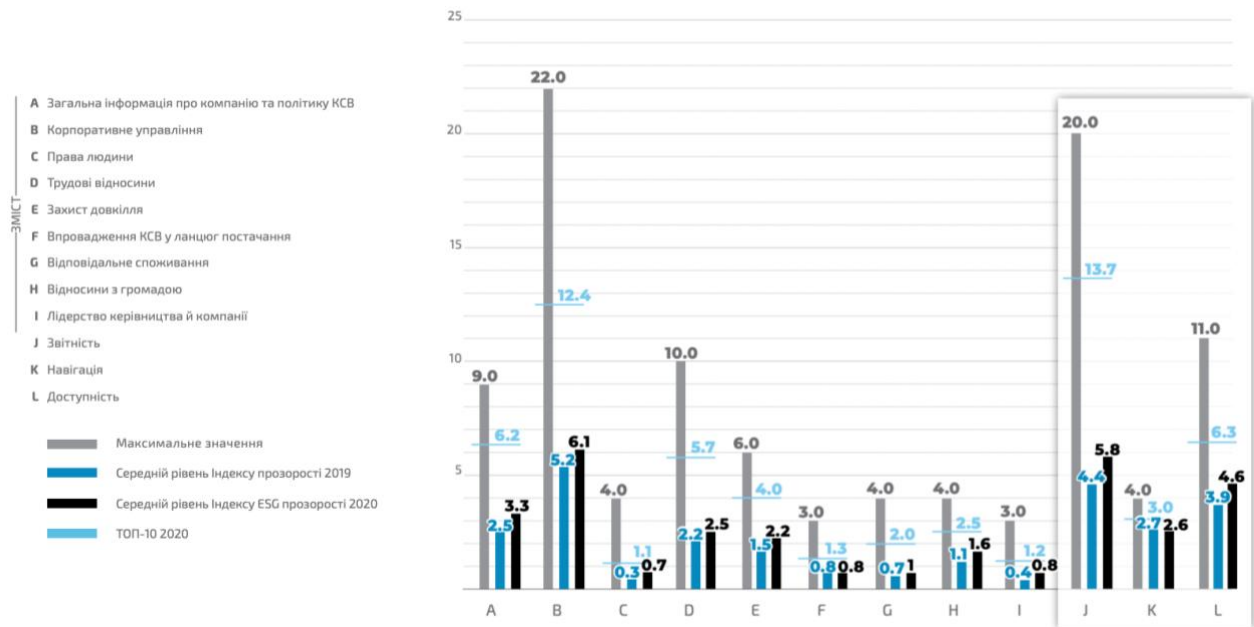


Рисунок 2.4 – Середній рівень розкриття інформації за категоріями Індексу ESG прозорості 2019–2020 років [16]

Істотної різниці у поглядах компаній, які розташовані в різних регіонах країни, на чинники, що можуть стимулювати їх до впровадження КСВ, немає.

Головними стимулами у впровадженні КСВ для багатонаціональних компаній є пільгове оподаткування (7 із 13 компаній відзначили це) та підвищення рівня довіри й лояльності споживачів і громади загалом.

Найбільшими зовнішніми перешкодами впровадження програм/заходів з КСВ майже для половини опитаних компаній стали нестабільна політична ситуація в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла розвитку КСВ, та податковий тиск (рис. 2.6). Серед внутрішніх перешкод, які заважають здійсненню програм/заходів з КСВ, компанії вказали брак коштів, недостатність власного досвіду, невідпрацьований механізм впровадження

соціальної відповідальності, неможливість контролю за використанням наданих коштів і брак часу.

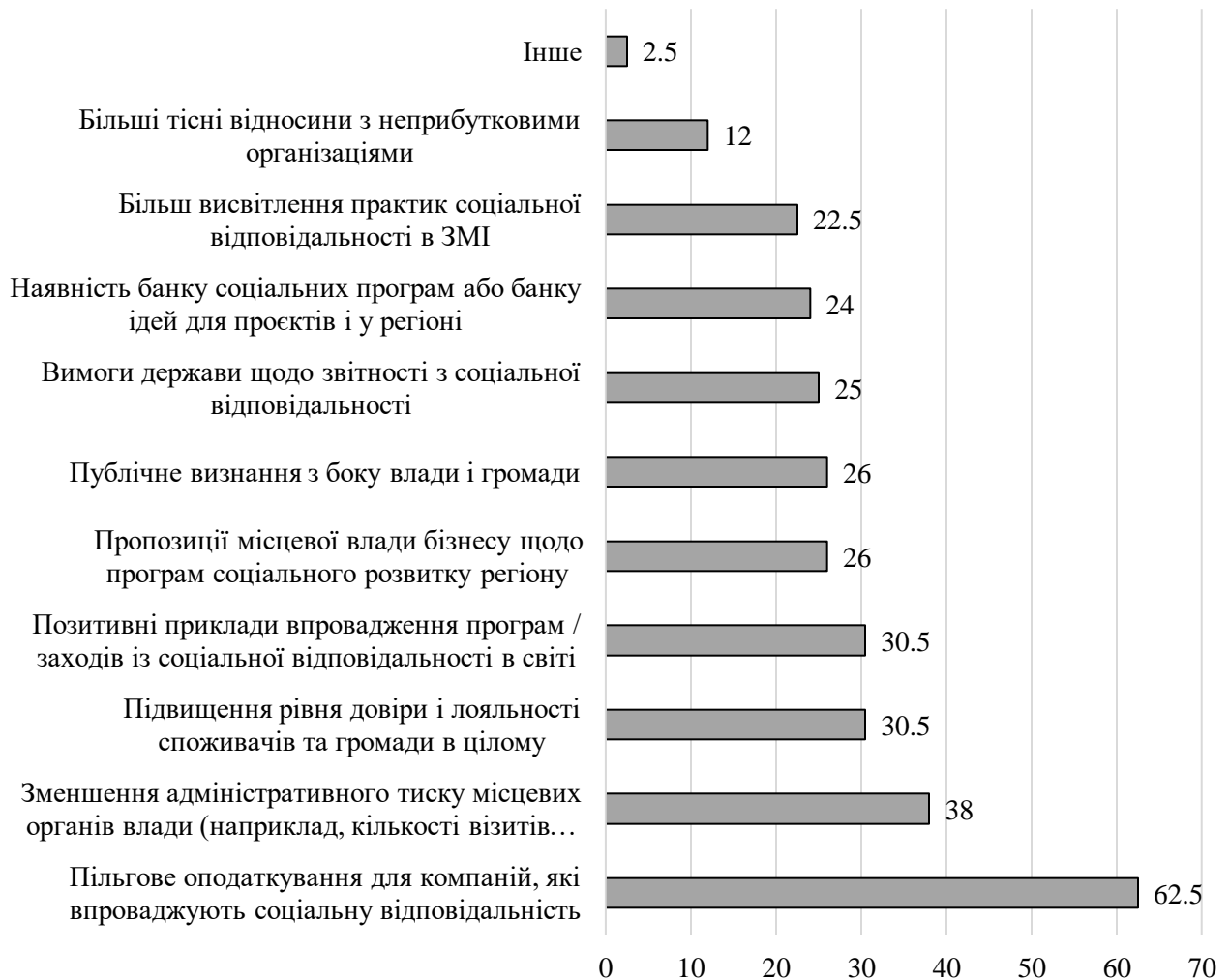


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Що або хто, на Вашу думку, може стимулювати соціальну відповідальність Вашого бізнесу?» [36]

Недостатність інформації про принципи і підходи до впровадження соціальної відповідальності та брак державних і недержавних організацій, які б теж могли допомогти, на думку опитаних представників компаній, перешкоджають здійсненню політики/заходів з КСВ. Найменшою перешкодою стали брак чи слабкість суспільного запиту.

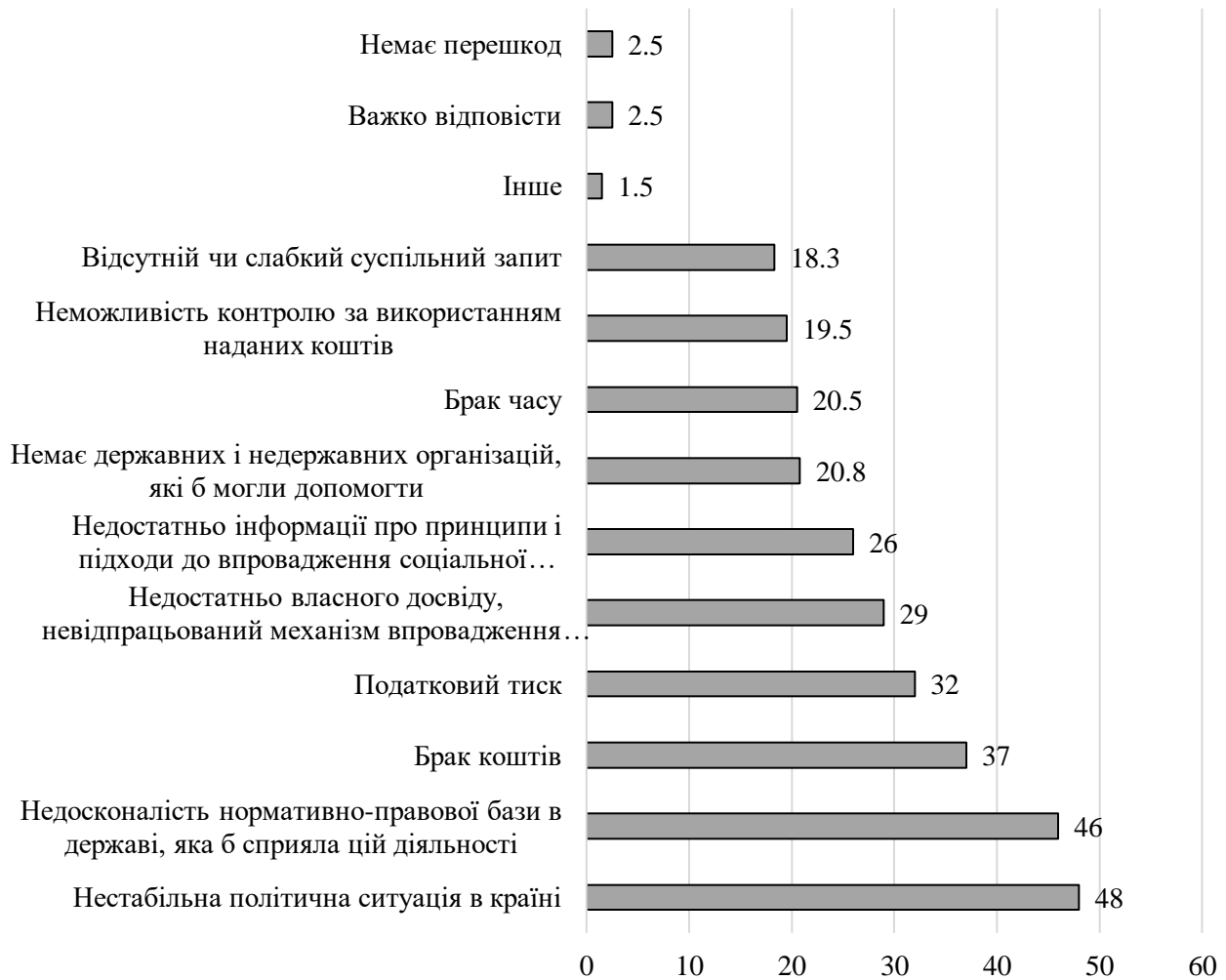


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які перешкоди є найбільш серйозними під час здійснення програм / заходів із соціальної відповідальності Вашою компанією?» [36]

Істотних відмінностей у поглядах представників компаній на перешкоди, які їм заважають впроваджувати КСВ, за регіоном розташування компаній не виявлено.

З початком повномасштабної війни в Україні змінилися й підходи бізнесу до реалізації ініціатив КСВ. У травні 2023 року CSR Ukraine спільно з The Page розпочали дослідження сталості українського бізнесу під час війни [41]. Компанії мали заповнити анкету і отримати експертну оцінку своєї сталості.

Участь у Індексі КСВ 2023 взяли 30 компаній. Анкета базувалась на 5-тикомпонентній моделі КСВ під час війни [41]:

- Безперервність бізнесу і податки: наявність Плану безперервності бізнесу, його зміна після початку повномасштабного вторгнення, розділи Плану щодо працівників, бізнес-процесів та ресурсів, сплата податків авансом.
- Безпека співробітників й співробітниць: релокація працівників та членів їх родин, надання матеріальної та психологічної підтримки працівникам, облаштування укриттів, наявність програм підтримки працівників з дітьми.
- Боездатність: фінансова, матеріальна та гуманітарна підтримка ЗСУ та організацій, що підтримують ЗСУ, підтримка мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів/ок в компанії та країні.
- Об'єднаність: надання про bono послуг центральній та регіональній владі, спільні програми з конкурентами, підтримка підрядників та партнерів.
- Громада: підтримка громад, де розташовані компанії, підтримка ВПО, волонтерські ініціативи в компанії та участь компанії у відновленні країни.

Лідерами КСВ Індексу 2023 стали компанії «Нова пошта», ПрАТ «Київстар», ЕРАМ Україна, Inforpulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. 15 компаній набрали 60 або вище балів (Додаток Б).

Важливо зазначити, що деякі ІТ-компанії не могли надати інформацію через умови конфіденційності (наприклад, щодо співпраці з урядом та регіональною владою), що могло вплинути на їх позиції в Індексі.

Українські компанії продовжили впроваджувати соціальну відповідальність у перший рік повномасштабного вторгнення рф в Україну. В період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року найбільше зусиль було спрямовано на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боездатності ЗСУ та підтримку громади. Фокус на питання об'єднаності та безперервності трошки

менший, ніж на інші сфери. Це може бути пов'язано з тим, що не всі готові були розкривати інформацію щодо планів безперервності бізнесу, зазначаючи, що інформація конфіденційна. Щодо питань, які входили до об'єднаності – співпраця з національною та регіональною владою, підтримка підрядників – то на ці питання багато компаній не відповіло.

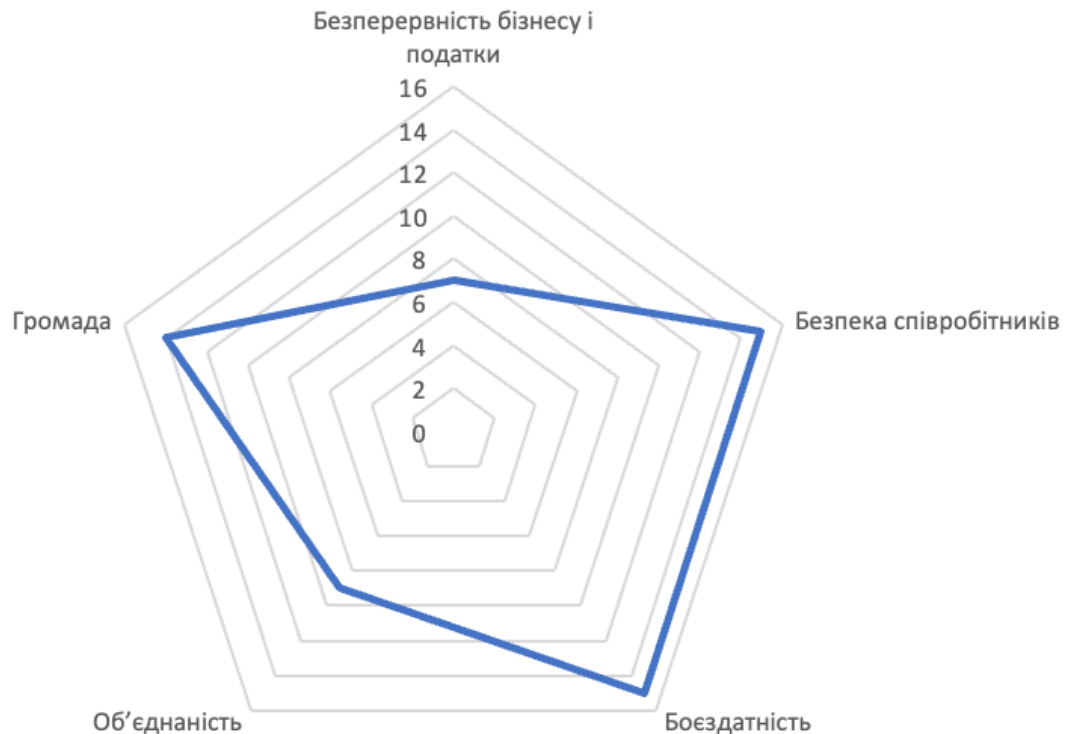


Рисунок 2.7 – Найбільш поширені практики українського бізнесу відповідно до 5-тикомпонентної моделі сталого розвитку під час війни [41]

Боездатність або Допомога ЗСУ. Практично всі компанії надають допомогу ЗСУ (28 з 30). Тільки дві компанії зазначили, що вони не можуть допомагати ЗСУ через свої глобальні політики. Український бізнес надає ЗСУ матеріальну та гуманітарну допомогу у вигляді фінансів, автомобілів (в т.ч. інкасаторських), оргтехніки, аптечок, бронежилетів, продуктів харчування, термоковдр тощо. Більш ніж половина компаній (18 компаній) співпрацює з іншими організаціями у наданні допомоги ЗСУ.

Всі компанії, які взяли участь у рейтингу, підтримують своїх мобілізованих співробітників/ць, або співробітників/ць, які пішли добровольцями захищати країну. 23 компанії зберігає за працівниками заробітну платню, 17 компаній забезпечує працівників військовим спорядженням. Компанії також надають матеріальну та психологічну допомогу мобілізованим співробітникам/цям в період лікування і реабілітації, матеріальну допомогу родинам у випадку загибелі мобілізованих працівників.

Трохи більш ніж половина компаній (16 з 30) розпочали створювати і реалізовувати програми реінтеграції або підтримки ветеранів й ветеранок серед свого персоналу. Деякі компанії підписали меморандум про співпрацю з Veteran HUB і адаптують корпоративні політики для створення комфортного робочого місця для ветеранів та ветеранок [41].

Безпека співробітників. Більшість компаній (25 компаній з 30) забезпечили релокацію працівників з їх родинами у безпечні регіони, надавали матеріальну (25 компаній) та психологічну (26 компаній) допомогу співробітникам/цям. Релокація співробітників здебільшого здійснювалась на Захід України або за кордон. Компанії організовували трансфер та розміщення співробітників з родинами (від облаштованих для прийому людей офісів компанії до санаторіїв). Релокованим співробітникам надавалась матеріальна допомога (виплата наперед зарплатні, премій, додаткових коштів на облаштування у новому місці, оплата житла). Деякі компанії зберегли виплати для співробітників/ць, які знаходяться в окупації, та надають надбавки до зарплатні для працівників, які працюють в прифронтових регіонах.

Дві третини компаній (20 компаній) облаштували укриття в офісах та виробничих приміщеннях, інша частина використовує укриття, які існують поблизу компанії (паркінги, цивільні укриття тощо). Декілька компаній (МХП та Нова пошта) облаштовують укриття для мешканців громад: МХП фінансово підтримав створення 75 укриттів у школах, дитячих садочках та лікарнях,

а Нова пошта – бетонні укриття у м. Харкові, м. Херсоні та м. Миколаєві неподалік відділень Нової пошти. Укриттям можуть користуватися як працівники відділень, так і місцеві мешканці.

Дві третини компаній (20 компаній) зазначили, що вони мають окремі програми підтримки працівників з дітьми. Здебільшого – це гнучкий графік роботи (11 компаній), створення окремих дитячих центрів/кімнат (6 компаній), надання матеріальної допомоги (10 компаній), можливість перебування працівників з дітьми в офісних приміщеннях під час масових відключень світла (6 компаній) тощо. Крім того, ці компанії реалізують програми психологічної підтримки дітей працівників [41].

Громада. Більшість компаній (25 з 30) допомагали громадам, де розташовані їх компанії. Здебільшого, це надання фінансової допомоги, обладнання для лікарень та навчальних закладів, передача товарів та безкоштовне надання послуг. У звільнені від окупації громади передавалась комунальна техніка (екскаватори, навантажувачі, ремонтні авто), будівельні матеріали, засоби зв'язку, комп'ютерна техніка тощо. Більшість компаній (26 компаній) підтримували внутрішньо переміщених осіб (гуманітарна підтримка (їжа, ліки, засоби гігієни тощо), облаштування житла для ВПО, освітні проекти для ВПО – курси з основ ІТ тощо. Підтримку волонтерському руху в компанії надають 25 компаній. Деякі компанії в рамках волонтерських ініціатив створили фандрейзингові платформи, на якій співробітники відкривають збори на потреби військових, гуманітарні ініціативи тощо, стають донорами, готують гуманітарні вантажі для звільнених громад і ЗСУ тощо.

Всі компанії, які брали участь у рейтингу (30 з 30) зазначили, що для відновлення країни вони продовжують працювати, сплачують податки, створюють нові робочі місця (наприклад, Кернел завершує будівництво найбільшого в Україні олійно-екстраційного заводу, а Нова пошта – у 2022 році відкрила 1000+ нових відділень, відновила будівництво двох сортувальних

терміналів в Одесі та під Києвом). Компанії допомагають також у розмінуванні території країни. Наприклад, Байер придбав велику машину розмінування, що використовуватиметься для очищення сільськогосподарських земель. Проєкт з гуманітарного розмінування має і компанія «НІБУЛОН». Значну роль у відновленні країни відіграють проєкти українського бізнесу з набуття нових професій (передусім в ІТ сфері), розвитку підприємства тощо [41].

Об'єднаність. Понад 2/3 компаній (21 компанія) має досвід об'єднання з конкурентами у реалізації проєктів під час війни. Прикладами можуть слугувати участь у національному проєкті Power Banking, що був ініційований НБУ та мав на меті об'єднати зусилля учасників банківського ринку України задля забезпечення безперервним доступом до фінансових послуг навіть в період блекаутів, об'єднання агрокомпаній в проєкті Farmerhood, мета якого підтримати українських агровиробників на прифронтових та деокупованих територіях, бізнес яких постраждав під бойових дій, проєкти Українського клубу аграрного бізнесу, об'єднання телекомунікаційних компаній для надання послуг Національного роумінгу, реалізація проєктів у рамках ІТ кластерів тощо.

Про надання pro bono послуг уряду зазначило більш ніж половина компаній (18 з 30). Це надання юридичних послуг (з питань прав людини, відшкодування збитків, військових злочинів, санкцій, представництва у судах; розробка та вдосконалення законодавства під час дії воєнного стану, відновлення та відбудови України; аудиторські послуги ініціативи UNITED24); послуг з підключення до безкоштовного інтернету укриттів, навчальних закладів, Пунктів незламності тощо.

Майже половина компаній (14 з 30) надає підтримку підрядників та партнерів. Серед прикладів підтримки – надання корпоративного транспорту та приміщень в період блекаутів; перенесення даних критичної інфраструктури в хмарне середовище партнерів; здійснення передплати за послуги замість післяплати на прохання постачальників.

Безперервність бізнесу і податки. До початку повномасштабного вторгнення переважна більшість компаній (22 з 30) мали Плани безперервності бізнесу. Під час війни в більшості компаній вони були оновлені розділами енергетичної незалежності (робота під час блекаутів), забезпечення безпеки працівників, експорт товарів і послуг за кордон тощо [41].

Трохи більш ніж половина компаній (17 компаній) розкрили зміст розділів планів щодо співробітників та співробітниць. Найбільш поширеними є положення щодо гарантування всім співробітникам робочих місць, проведення їхньої релокації разом з родинами до безпечних регіонів, надання фінансової та матеріальної підтримки релокованим співробітникам; психологічна підтримка співробітників, створення шелтерів в офісах, які забезпечені запасами води, продуктів харчування, спальних місць, безперебійним енергоживленням та інтернетом тощо.

Третина компаній (10 з 30) розкрила положення розділів, які стосувались ресурсів компанії – забезпечення безпеки співробітників (релокація, побудова укриттів тощо), ощадливе споживання ресурсів, передусім енергоресурсів, збалансування бюджету тощо. Ще 6 компаній зазначила, що ця інформація є конфіденційною.

Трохи менше половини компаній (13 з 30) зазначила, що вони сплачували податки авансом, але лише 8 розкрили цифри, це близько 3,3 млрд грн.

2.2. Кількісна оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності

Концепція корпоративної соціальної відповідальності отримала розвиток у середині ХХ століття і на сьогоднішній день залишається предметом дискусій як в науковому середовищі, так і серед інших груп стейкхолдерів. Одні

вважають цю концепцію результатом глобалізації та впливу транснаціональних корпорацій, інші розглядають її як стратегію ведення бізнесу, відмічаючи, що реалізація соціальних програм позитивно впливає на конкурентоспроможність та ділову репутацію організації. На думку автора, обидва підходи мають право на існування. При цьому поступово відбувається зміна орієнтирів у бізнес-середовищі: прагнення не тільки до максимізації прибутку, але й до покращення суспільного благополуччя, зниження екологічного навантаження. Вважається, що концепція корпоративної соціальної відповідальності є складовою частиною більш масштабної концепції сталого розвитку, яка визначає цілі розвитку всього суспільства.

З плином часу усе більше організацій впроваджують свою діяльність як соціально відповідальну. У таких умовах набуває актуальності визначення рівня розвитку КСВ на основі системи якісних та (чи) кількісних показників. При цьому інформаційна база повинна бути доступною для всіх зацікавлених сторін. На сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до оцінки рівня КСВ. Методи оцінки іноді суттєво відрізняються. На думку автора, доречно розглядати методичні підходи до оцінки рівня розвитку КСВ за двома напрямками: якісні та кількісні. Найбільш розповсюдженими та ґрунтовно обґрунтованими є кількісні методи, окремі з яких будуть використані у роботі для визначення загального рівня розвитку КСВ та рівня КСВ у сфері трудових відносин.

У якості об'єкту дослідження обрано ІТ-компанію "Improvs", яка займається розробкою сайтів, мобільних та веб-застосунків будь-якої складності. У тому числі, розробкою проєктів із залученням технологій штучного інтелекту, налагодженням штучного інтелекту з метою оптимізації бізнес-процесів. За перший рік існування компанія має більш ніж 30 успішно завершених проєктів різної складності: від сайтів на замовлення до мобільних застосунків, які представлені у App Stor [32].

Оцінку рівня розвитку КСВ компанії “Improvs” розпочнемо з розрахунку інтегрального показника КСВ організації. На основі матриці попарних порівнянь та даних річного звіту компанії “Improvs” за 2022 рік виокремлено критерії, необхідні для проведення оцінки, та їх локальні пріоритети (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількісні критерії розвитку КСВ організації та їх локальні пріоритети

Групи критеріїв	Критерії	Локальний пріоритет
Фінансово-виробничі (FC)	темپ приросту рентабельності персоналу	0,21
	темп приросту прибутку від реалізації продукції на 1 грн фонду заробітної плати	0,20
	темп приросту виручки на 1 грн фонду заробітної плати	0,15
Соціальні (SC)	темп приросту об’єму соціальних інвестицій на одного працівника	0,34
	темп приросту об’єму соціальних інвестицій на 1 грн прибутку від реалізації	0,22
	темп приросту об’єму соціальних інвестицій на 1 грн чистого прибутку	0,15
Екологічні (EC)	темп приросту поточних витрат на природоохоронні заходи у собівартості продукції	0,24
	темп приросту скорочення викидів забруднюючих речовин	0,24
	темп приросту питомих інвестицій у охорону навколишнього середовища	0,14

Використавши дані табл. 2.8, розрахуємо кількісний інтегральний індикатор розвитку КСВ у компанії “Improvs”:

$$I=0,66*(0,34+0,22+0,15)+0,18*(0,21+0,2+0,15)+0,16*(0,24*2+0,14)=0,6686.$$

Отримане числове значення показника ефективності КСВ пронормуємо відповідно до сумірних одиниць та отримаємо значення показника 3,31, що свідчить про задовільний стан розвитку процесів КСВ компанії “Improvs”, оскільки розраховане значення показника перевищує нормоване – на 10,3%.

На наступному етапі дослідження проведено розгорнуту оцінку рівня розвитку КСВ компанії “Improvs” у сфері трудових відносин за напрямками: оплата праці, безпека та умови праці, зайнятість, заходи з розвитку персоналу, соціальне партнерство. Розрахунок показників проведений з використанням формул, наведених у додатку А.

Проведення оцінки КСВ організації розпочато з напрямку «Оплата праці», розрахувавши відповідні показники:

- а. коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати в організації та за видом економічної діяльності (секція J «Інформація та телекомунікації»):

$$K_{11} = \frac{25\,640,0 \text{ грн.}}{30\,524,0 \text{ грн.}} = 0,84;$$

- б. коефіцієнт співвідношення найнижчого та найвищого розмірів середньомісячної заробітної плати в організації:

$$K_{12} = 8 \times \frac{14\,895,64 \text{ грн.}}{53\,437,28 \text{ грн.}} = 2,23;$$

- в. коефіцієнт зростання заробітної плати:

$$K_{13} = \frac{25\,640,0 \text{ грн.}}{23\,740,4 \text{ грн.}} = 1,08;$$

- г. відношення середньомісячної заробітної плати жінки програміста до середньомісячної заробітної плати чоловіка тієї ж професії:

$$K_{15} = \frac{29\,434,5 \text{ грн.}}{29\,434,5 \text{ грн.}} = 1.$$

Аналізуючи розраховані значення показників можна зробити висновок, що коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати в організації та за видом економічної діяльності (секція J «Інформація та телекомунікації») на 0,16 нижче нормативно встановленого рівня. Такий стан речей негативно

впливає на розвиток КСВ, оскільки середньомісячна заробітна плата працівників організації не повинна бути нижчою ніж у сфері економічної діяльності, на якій спеціалізується організація. Коефіцієнт співвідношення найнижчого та найвищого розмірів середньомісячної заробітної плати працівників компанії “Improvs” свідчить про вагомий ступінь диференціації заробітної плати в організації, що підтверджується отриманим значенням коефіцієнта, яке перевищує нормативне на 1,23. Дані річного звіту компанії “Improvs” свідчать, що компанія немає заборгованості з виплати заробітної плати, відповідно і співвідношення суми заборгованості з виплати заробітної плати та фонду оплати праці дорівнює 0. Коефіцієнт зростання заробітної плати на 7,8 перевищує рівень інфляції (100,4%), що позитивно впливає на рівень КСВ компанії “Improvs”. Крім того, доречно зауважити, що в організації при нарахуванні заробітної плати не враховується гендерний чинник, розмір винагороди жінок і чоловіків за працю рівної цінності є рівним. У цілому за напрямом «Оплата праці» відслідковуються позитивні зміни, однак активності керівництва компанії не є еталонною та вимагає вдосконалення системи функціонування КСВ.

Розраховані значення показників КСВ за напрямом «Оплата праці» узагальнено у табл. 2.3.

На наступному етапі дослідження проведемо аналізу КСВ організації за напрямом безпека та умови праці, розраховавши такі показники:

- а. рівень дотримання санітарно-гігієнічних умов праці:

$$K_{21} = \frac{68 \text{ осіб}}{68 \text{ осіб}} = 1;$$

- б. рівень виробничого травматизму:

$$K_{22} = \frac{5 \text{ осіб}}{68 \text{ осіб}} = 0,07;$$

- в. частку витрат на охорону праці:

$$K_{23} = \frac{25043 \text{ грн.}}{52920300 \text{ грн.}} \times 100\% = 0,47\%.$$

Отримані дані розрахунків свідчать, що в організації всі наймані працівники працюють в умовах, які відповідають санітарно-гігієнічним нормам, рівень виробничого травматизму не перевищує законодавчо встановлені нормативи. Частка витрат на охорону праці в загальному фонді оплати праці дорівнює 0,47%, що менше нормативного значення на 0,03%. Це свідчить про створення безпечних умов праці для працівників компанії “Improvs” та піклування про трудові ресурси організації.

Таблиця 2.3 – Показники розвитку КСВ компанії “Improvs” у сфері трудових відносин за напрямом оплата праці

Показник	Отримане значення	Нормативне значення	Відхилення отриманого значення від нормативного
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати в організації та за видом економічної діяльності (секція J «Інформація та телекомунікації»)	0,84	1	-0,16
Коефіцієнт співвідношення найнижчого та найвищого розмірів середньомісячної заробітної плати в організації	2,23	1	+1,23
Співвідношення суми заборгованості з виплати заробітної плати та фонду оплати праці	0	0	0
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,08	1,002	0,078
Відношення середньомісячної заробітної плати жінки програміста до середньомісячної заробітної плати чоловіка тієї ж професії	1	1	0

Також проаналізуємо ситуацію в компанії “Improvс” у сфері зайнятості, розрахувавши наступні коефіцієнти:

- а. коефіцієнт стабільності кадрів:

$$K_{31} = \frac{35 \text{ особи}}{68 \text{ осіб}} = 0,51;$$

- б. коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{32} = \frac{4 \text{ осіб}}{68 \text{ осіб}} = 0,06;$$

- в. рівень вимушеної неповної зайнятості:

$$K_{33} = \frac{6 \text{ осіб}}{68 \text{ осіб}} = 0,09.$$

Отримані результати діагностики стану КСВ компанії “Improvс” за напрямком «Зайнятість» такі: коефіцієнт стабільності кадрів складає 0,51 та на 0,29 менше необхідного рівня ротації колективу, який попереджає його природне старіння. Коефіцієнт плинності кадрів на 0,02 перевищує нормативне значення та свідчить про нестабільність кадрової політики в організації. Рівень вимушеної неповної зайнятості склав 0,09.

Отримані значення індикаторів стану КСВ організації за напрямками «Безпека та умови праці» і «Зайнятість» наведено у табл. 2.4.

Для оцінки стану розвитку персоналу та соціальних витрат організації, розрахуємо:

- а. коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів:

$$K_{41} = \frac{3 \text{ осіб}}{68 \text{ осіб}} = 0,04;$$

- б. частку витрат на професійне навчання до фонду оплати праці:

$$K_{43} = \frac{151750 \text{ грн.}}{5292030 \text{ грн.}} \times 100\% = 2,9\%.$$

Таблиця 2.4 – Показники розвитку КСВ компанії “ImprovS” у сфері трудових відносин за напрямками безпека та умови праці, зайнятість

Напрямок оцінки	Показник	Отримане значення	Нормативне значення	Відхилення отриманого значення від нормативного
Безпека та умови праці	Рівень дотримання санітарно-гігієнічних умов праці	1	1	0
	Рівень виробничого травматизму	0,07	0,1	-0,03
	Частку витрат на охорону праці, %	0,47	0,5	-0,03
Зайнятість	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,51	0,8	-0,29
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,04	+0,02
	Рівень вимушеної неповної зайнятості	0,09	0,2	-0,11

Таким чином, у 2022 році у компанії “ImprovS” коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів склав 0,04 при нормативному значенні 0,2. Така ситуація обумовлена економією коштів для фінансування програм розвитку персоналу та їх переспрямуванням на реалізацію ініціатив з підтримки ЗСУ, оскільки частка витрат на професійне навчання до фонду оплати праці склала 2,9%, що на 3,1 відсоткових пункти менше нормативного значення (6%).

Для аналізу стану КСВ за напрямом «Соціальне партнерство» необхідно розрахувати коефіцієнт участі у страйках і кількість колективних трудових спорів, оскільки у 2022 році не зафіксовано проведення жодного страйку та розв’язання жодного колективного трудового спору, то ці коефіцієнти будуть відповідно дорівнювати 0.

Отримані результати розрахунків підтверджують задовільний стан КСВ компанії за цим напрямом, оскільки отримані значення показників відповідають нормативним (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники розвитку КСВ компанії “Improvс” у сфері трудових відносин за напрямками заходи з розвитку персоналу, соціальне партнерство

Напрямок оцінки	Показник	Отримане значення	Нормативне значення	Відхилення отриманого значення від нормативного
Заходи з розвитку персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів	0,04	0,2	-0,16
	Частка витрат на професійне навчання до фонду оплати праці, %	2,9	6	-3,1
Соціальне партнерство	Коефіцієнт участі у страйках	0	0	0
	Кількість колективних трудових спорів	0	0	0

Отримані та нормативні значення показників рівня розвитку КСВ компанії “Improvс” у сфері трудових відносин подано на рис. 2.8.

Використавши отримані у ході розрахунків значення показників, обраховуємо кількісний коефіцієнт КСВ у сфері трудових відносин. Доречно зауважити, що рівень досягнення кожного показника не повинен перевищувати 1, тому, якщо стандартизоване значення показника більше 1, то воно прирівнюється до 1.

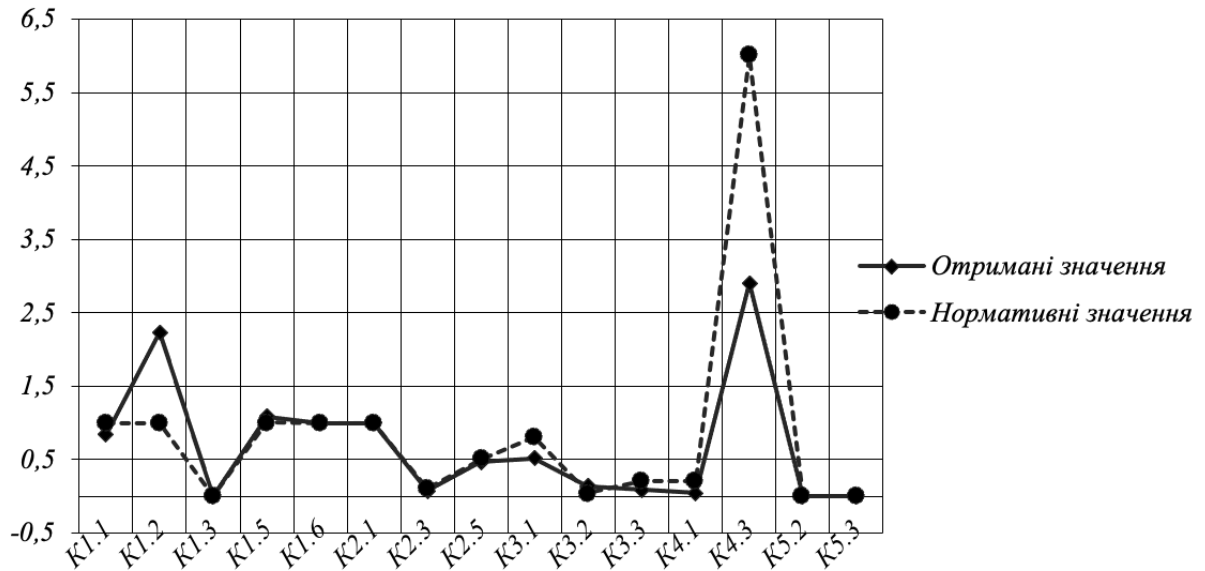
Необхідність проведення розрахунку кількісного показника обумовлюється складністю порівняння багатьох окремих показників, які характеризують рівень розвитку КСВ організації. Разом з тим, на його основі можна зробити загальний висновок про стан розвитку КСВ, порівнювати суб’єкти господарювання та оцінювати рівень розвитку КСВ в динаміці.

Для визначення кількісного показника використаємо формулу:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (2.1)$$

де n – кількість стандартизованих показників, які кількісно оцінюють рівень розвитку КСВ компанії;

K_i – стандартизовані значення показників [64, с. 30].



$K_{1.1}$ – коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати в організації та за видом економічної діяльності (секція J «Інформація та телекомунікації»);

$K_{1.2}$ – коефіцієнт співвідношення найнижчого та найвищого розмірів середньомісячної заробітної плати в організації;

$K_{1.3}$ – співвідношення суми заборгованості з виплати заробітної плати та фонду оплати праці;

$K_{1.5}$ – коефіцієнт зростання заробітної плати;

$K_{1.6}$ – відношення середньомісячної заробітної плати жінки програміста до середньомісячної заробітної плати чоловіка тієї ж професії;

$K_{2.1}$ – рівень дотримання санітарно-гігієнічних умов праці;

$K_{2.3}$ – рівень виробничого травматизму;

$K_{2.5}$ – частку витрат на охорону праці;

$K_{3.1}$ – коефіцієнт стабільності кадрів;

$K_{3.2}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{3.3}$ – рівень вимушеної неповної зайнятості;

$K_{4.1}$ – коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів;

$K_{4.3}$ – частка витрат на професійне навчання до фонду оплати праці;

$K_{5.2}$ – коефіцієнт участі у страйках;

$K_{5.3}$ – кількість колективних трудових спорів

Рисунок 2.8 – Відхилення отриманих значень стандартизованих показників КСВ компанії “Improvs” у сфері трудових відносин від нормативних

Використавши формулу 2.1, отримуємо значення кількісного показника КСВ організації у сфері трудових відносин:

$$K_{\text{кїл}} = \frac{0,84+1+0+1+1+1+0,07+0,0047+0,51+0,06+0,09+0,04+0,0029+0+0}{15} = 0,38.$$

Оцінка корпоративної соціальної активності компанії “Improv’s” за кількісними параметрами не завжди адекватно відображає характеристику різних сторін соціального захисту працівників. У зв’язку з цим доцільно скористатися системою якісних показників корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1.5).

На основі якісних показників визначається коефіцієнт якості КСВ за формулою [64, с. 30]:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum_{i=1}^m L_i}{m}, \quad (2.2)$$

де L_i – якісний показник відповідної групи;

m – кількість якісних показників.

L_i дорівнює 1, якщо якісний показник присутній, L_i дорівнює 0, якщо – відсутній.

Таким чином, враховуючи те, що в компанії працює HR-менеджер, який опікується створенням комфортних умов для роботи працівників, є нормативний документ, в якому закріплена соціальна політика організації, але відсутня посадова особа, яка б відповідала за соціальну політику в компанії та не публікується щорічний соціальний звіт, отримуємо наступне значення коефіцієнта якості КСВ:

$$K_{\text{як}} = \frac{1+0+1+0}{4} = 0,5.$$

Для визначення загального рівня розвитку КСВ компанії “Improv’s” у сфері трудових відносин необхідно кількісний показник скорегувати згідно

значення якісного показника з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів [64, с. 30]:

$$PKCB = \alpha * K_{к\text{іл}} \times \beta * K_{як}, \quad (2.3)$$

де РКСВ – рівень розвитку КСВ організації;

$K_{к\text{іл}}$ – кількісний показник КСВ;

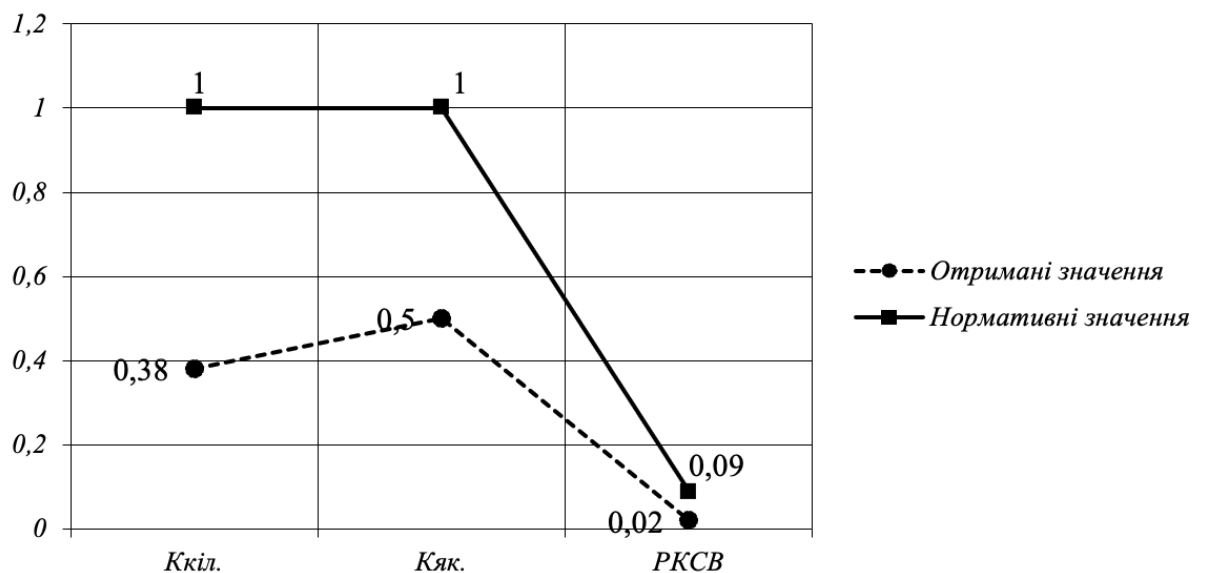
$K_{як}$ – коефіцієнт якості КСВ;

α, β – вагові коефіцієнти.

Визначимо загальний рівень КСВ, враховуючи, що $\alpha=0,9$ і $\beta=0,1$:

$$PKCB = 0,9 * 0,38 \times 0,1 * 0,5 = 0,02.$$

Відобразимо отримані значення кількісного, якісного та загального рівня КСВ компанії у сфері трудових відносин наглядно (рис. 2.9).



$K_{к\text{іл}}$ – кількісний показник КСВ;

$K_{як}$ – коефіцієнт якості КСВ;

РКСВ – рівень розвитку КСВ у сфері трудових відносин.

Рисунок 2.9 – Відхилення отриманих значень показників розвитку КСВ компанії “Improvys” від нормативних

Таким чином, комплексний кількісний аналіз стану КСВ компанії “Improv’s” свідчить про її задовільний стан, що підтверджують розрахунки інтегрального показника ефективності процесу КСВ організації, значення якого перевищує нормативне на 10,3%. Однак отриманий інтегральний показник рівня КСВ у сфері трудових відносин компанії “Improv’s” менше нормативного значення в 4,5 рази, тому видається доцільним запропонувати рекомендації вдосконалення стану КСВ з метою покращення добробуту стейкхолдерів та стану соціально-економічної безпеки організації загалом. За останні декілька років КСВ бізнесу перетворилася з абстрактного поняття у життєво важливий та загально визнаний чинник конкуренції. А соціальні звіти компанії стали інструментом інвестування та зв’язків з громадськістю. Усвідомлення цього сприяє встановленню консенсусу між представниками зацікавлених сторін, розробці форм взаємодії у рамках КСВ, створенню потужного базису для подальшого розвитку та впровадження програм КСВ.

2.3. Якісна оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності

Для успішного функціонування бізнесу, враховуючи поточний рівень розвитку ринкових відносин, доречно знати про певні чинники, які виходять за межі класичного розуміння економічної теорії. Ефективне управління організацією залежить від побудови раціональних відносин з усіма суб’єктами бізнес-процесів, які базуються на взаємодії, взаємозв’язку, комунікації та взаємозалежності.

Сьогодні на фінансовий успіх організації впливає успішна взаємодія зі стейкхолдерами, здатність побудувати конструктивний діалог, а також вміння знайти взаємовигідні рішення та ефективно їх впроваджувати. Аналізуючи діяльність організації, необхідно також враховувати і ризики, які обумовлені

економічним та соціальним впливом організації на її оточення. У подібних макроекономічних умовах КСВ стала одним з найважливіших інститутів цивілізаційної ринкової економіки. Враховуючи вищезазначене доцільно провести якісну оцінку стану КСВ компанії “Improv’s”, яка передбачає проведення опитування працівників організації з використанням анкети, розробленої автором (Додаток В). Обсяг вибірки – 36 працівників компанії (52,9% від загальної кількості штату). Опитування проводилося протягом вересня 2023 року.

Основною метою дослідження було виокремлення особливостей реалізації різноманітних ініціатив КСВ компанії “Improv’s” за такими напрямками: оплата праці та розвиток людських ресурсів, екологічні ініціативи, реалізація економічної діяльності, взаємодія з місцевою громадою, корпоративні цінності.

Розглянемо детальніше отримані результати анкетування. Розпочнемо аналіз отриманих даних з напрямку політика з оплата праці та розвитку людських ресурсів. На питання про перспективи розвитку реальних умінь співробітників організації та довгострокового кар’єрного зростання 68% респондентів наголошували на виконанні цієї вимоги у повному обсязі в межах можливостей організації та 32% про частковість її задоволення. Компанія “Improv’s” виділяє кошти на оплату участі її співробітників у програмах з навчання дорослих, організовує заходи з підвищення кваліфікаціями, залучаючи не тільки працівників компаній, а й зовнішніх експертів; щопівріччя проводиться оцінка рівня розвитку компетентностей персоналу організації; діють програми обміну працівниками з іншими ІТ-компаніями країни.

Усі респонденти відмітили про відсутність в організації будь-яких форм прояву дискримінації. Це підтверджує ряд чинників, по-перше, за статевою ознакою співробітники співвідносяться як 45% чоловіків та 55% жінок, загалом на в організації працює 68 осіб, у тому числі 70% молодих людей у віці до 35

років, середній вік працівників – 26 років. Також в компанії “Improvs” працюють люди з обмеженими можливостями.

Відповіді респондентів на питання, чи радяться вони з працівниками у важливих питаннях дають підстави констатувати, що співробітники частково залучені до процесу створення стратегії розвитку компанії та про наявність середнього рівня зворотного зв'язку між співробітниками та проєктними менеджерами.

Не менш показовим є те, що в організації створено сприятливі умови для збереження охорони здоров'я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист працівникам (76% експертів відповіли «так», 23% – «частково»). Наприклад, в компанії діють програми з організації та підтримки спортивної діяльності для співробітників; проведення заходів для підтримки здоров'я та популяризації здорового способу життя; проведення заходів, спрямованих на розкриття інтелектуального та творчого потенціалу; заходи неформального спілкування. Крім того, за підтримки компанії співробітники беруть участь у турнірах з настільного тенісу, футболу, волейболу, в марафонах тощо. Керівництво компанії піклується не лише про фізичне, але й про емоційне здоров'я співробітників – активно функціонують клуби інтелектуальних ігор, проводяться заходи з уникнення професійного вигорання.

Доречно зауважити, що в компанії не забезпечується оптимальне вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для працівників, особливості операційного процесу звужують можливості використання гнучкого графіку роботи, тому експерти у своїх відповідях на це питання були одноставними (100% відповідей – «ні»).

У бюджеті компанії передбачена стаття фінансової підтримки співробітників у випадку смерті члена їх родини, народження дитини, погіршення стану здоров'я або травматизму тощо.

Таким чином, далеко не скрізь, як у компанії “Improvs”, опікуються працівниками, саме це сприятливо впливає на рівень продуктивності праці, морально-психологічний клімат у колективі, зміцнює в людях упевненість у завтрашньому дні та відчуття залученості у процеси розвитку компанії.

Зведені результати оцінки експертів політики підприємства з гідної праці та розвитку людських ресурсів як складової КСВ відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати експертної оцінки політики оплати праці та розвитку людських ресурсів у компанії “Improvs”

№ п/п	Питання	Можливі відповіді, %				
		Так	Ні	Частково	Не знаю	Вагаюся з відповіддю
1.	Чи спонукаєте Ви своїх працівників до розвитку реальних умінь і довгострокового кар’єрного зростання (наприклад, через процес оцінки результатів, програму професійної підготовки тощо)?	68	0	32	0	0
2.	Чи здійснюються Вами кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, інвалідів тощо)?	100	0	0	0	0
3.	Чи радитесь Ви з працівниками у важливих питаннях?	0	48	40	0	12
4.	Чи має Ваша компанія можливості для забезпечення охорони здоров’я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист Вашим працівникам?	76	0	23	0	0
5.	Чи забезпечує Ваша компанія з власної ініціативи оптимальне вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників (наприклад, обговорюючи гнучкий графік роботи або дозволяючи працівникам працювати дома)?	58	0	42	0	100

Наступним кроком експертного опитування був аналіз екологічної політики компанії. Обробка результатів анкетування дає підстави стверджувати, що компанія “Improvs” веде активну роботу з охорони довкілля. Одним з пріоритетних напрямів цієї діяльності є забезпечення економії ресурсів, в компанії налагоджені системи збору та передачі на утилізацію макулатури, батарейок, ламп розжарювання, техніки; заміна пластикових стаканчиків на паперові з метою їх подальшої утилізації.

У адміністративному офісі підприємства серед співробітників проводиться акція «Подаруй колезі рослину». Біля офісу компанії створено умови для використання екологічного виду транспорту – велосипедів у вигляді обладнаної велопарковки. Результати експертної оцінки екологічної політики компанії наведено у табл. 2.7.

Перейдемо до аналізу політики щодо здійснення економічної діяльності компанії “Improvs”. У відповіді на питання стосовно наявності в компанії стратегії забезпечення чесного та якісного виконання обов’язків щодо контрактів, угод і реклами респонденти не були однозначні: 36% наголошувати про наявність такої стратегії, 28% – про її відсутність та 36% відверто призналися, що не володіють інформацією з цього питання. Можемо припустити, що в компанії така стратегія існує, але не всі співробітники ознайомлені з нею.

Результати опитування показали, що компанія надає зрозумілу і точну інформацію, включаючи інформування про післяпродажні зобов’язання. Компанія “Improvs” підтримує зв’язок із споживачами, консультуючись з ними, веде діалог з постачальниками. Наприклад, на офіційному сайті підприємства кожен оточуючий може залишити свої скарги або пропозиції, періодично керівництво компанії проводить анкетування клієнтів на своєму офіційному сайті.

Таблиця 2.7 – Результати експертної оцінки екологічної політики компанії “Improvs”

№ п/п	Питання	Можливі відповіді, %				
		Так	Ні	Частково	Не знаю	Вагаюся з відповіддю
1.	Чи намагалися Ви зменшувати вплив Вашої компанії на довкілля шляхом:					
	– енергозбереження?	56	0	44	0	0
	– захисту навколишнього природного середовища?	84	0	16	0	0
2.	Чи може Ваша компанія заощадити кошти, зменшити свій вплив на довкілля (шляхом переробки відходів виробництва, зменшення обсягів споживання енергії)?	20	0	68	0	12
3.	Чи думали Ви про реалізацію екологічних ініціатив для отримання конкурентних переваг компанії (енергоефективність, озелення офісу, місця дислокації компанії тощо)?	44	0	56	0	0

Як показують результати експертного опитування, 72% соціально відповідальних заходів компанія “Improvs” реалізує власними зусиллями, але для впровадження в життя низки масштабних проєктів на регіональному чи національному рівні співпрацює з іншими суб’єктами господарювання регіону.

Отримані відповіді експертів стосовно політики компанії щодо здійснення економічної діяльності відображають дані табл. 2.8.

Зупинимося детальніше на аналізі практики компанії “Improvs” щодо співпраці з місцевою громадою. За даними анкетування компанія надає можливості для професійної підготовки представників місцевої громади. В компанії запроваджена програма «Почни кар’єру Improvs», яка спрямована на пошук молодих, амбітних і талановитих фахівців, які будуть рушійною силою компанії. Крім того, компанія “Improvs” надає можливості пройти практику студентам, відібраним за найкращими показниками на підставі

тестування та кількох стадій відбору; надає можливості отримати досвід роботи в компанії під час переддипломної практики за системою «учитель-учень», а після її проходження та успішної атестації студенти можуть отримати пропозицію працевлаштуватися з отриманням соціального пакету.

Таблиця 2.8 – Результати експертної оцінки політики компанії “Improv’s” щодо здійснення економічної діяльності

№ п/п	Питання	Можливі відповіді, %				
		Так	Ні	Частково	Не знаю	Вагаюся з відповіддю
1.	Чи є у Вашій компанії стратегія забезпечення чесного і якісного виконання обов’язків щодо контрактів, угод і реклами (справедлива політика закупівель, положення щодо захисту споживачів тощо)?	36	28	0	36	0
2.	Чи надає Ваша компанія зрозумілу і точну інформацію, включаючи інформування про після продажні зобов’язання?	76	0	24	0	0
3.	Чи забезпечує Ваша компанія своєчасну сплату за рахунками постачальників?	88	0	12	0	0
4.	Чи підтримує Ваша компанія постійний зв’язок із споживачами, консультуючись з ними, чи веде вона діалог зі своїми діловими партнерами?	60	8	20	12	0
5.	Чи реєструє Ваше компанія скарги від клієнтів, постачальників і ділових партнерів, чи розв’язує проблеми, з приводу яких виникли скарги?	92	0	4	4	0
6.	Чи співпрацює Ваша компанія з іншими компаніями або організаціями при вирішенні питань, пов’язаних з відповідальним підприємництвом?	72	0	16	0	4

Результати опитування свідчать про відсутність відкритого діалогу представників компанії з місцевими жителями щодо небажаних проблем, суперечливих або болючих питань, які пов'язані з діяльністю компанії, цей напрямок розвитку КСВ потребує нагального вирішення, рекомендації стосовно якого будуть надані у наступному розділі роботи.

У рамках реалізації цієї політики підприємство також надає регулярну фінансову допомогу для реалізації місцевих ініціатив і проєктів. Одним із напрямків діяльності компанії є добродійність, особливого розвитку цей напрям отримав після початку повномасштабної війни в Україні.

Результати експертної оцінки політики компанії щодо взаємодії з місцевою громадою наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати експертної оцінки політики компанії “Improvs” щодо взаємодії з місцевою громадою

№ п/п	Питання	Можливі відповіді, %				
		Так	Ні	Частково	Не знаю	Вагаюся з відповіддю
1.	Чи гарантує Ваша компанія можливості для професійної підготовки представників місцевої громади (професійне навчання, набуття професійного досвіду для молоді)?	44	0	56	0	0
2.	Чи ведете Ви відкритий діалог з місцевими жителями щодо небажаних проблем, суперечливих або болючих питань, які пов'язаних з діяльністю Вашої компанії?	26	48	26	0	0
3.	Чи спонукаєте Ви своїх працівників до участі в місцевих заходах (надання працівникам часу і досвіду, або іншої практичної допомоги)?	48	12	40	0	0
4.	Чи надає Ваша компанія регулярну фінансову допомогу для реалізації місцевих ініціатив і <u>проєктів</u> (благодійні внески або спонсорська допомога)?	68	0	32	0	0

Трудовий колектив та керівництво компанії “Improv’s” у процесі своєї діяльності дотримуються корпоративних цінностей, які подано на рис. 2.10 [32].



Рисунок 2.10 – Корпоративні цінностей компанії “Improv’s” [32]

Усі експерти дали позитивну відповідь стосовно надання інформації про корпоративні цінності клієнтам, партнерам по бізнесу, іншим зацікавленим сторонам, адже корпоративний кодекс компанії знаходиться у відкритому доступі в мережі Інтернет, вони чітко прописані у маркетингових матеріалах або транслуються під час неформального спілкування зі споживачами, партнерами. Працівники також ознайомлені з корпоративними цінностями компанії, кожен з них має власний екземпляр корпоративного кодексу, який видають при прийомі на роботи, а співробітникам з досвідом роботи на підприємстві – щорічно в оновленій редакції [32].

Результати оцінки експертів корпоративних цінностей компанії подано у табл. 2.10.

Таким чином, проведена якісна оцінка дозволяє говорити про задовільний стан КСВ компанії “Improv’s”. Такий рівень розвитку КСВ компанії

підтверджують: реалізація програм розвитку реальних умінь, навичок працівників та довгострокового кар'єрного зростання; відсутність будь-яких форм дискримінації; сприятливі умови для збереження здоров'я, безпеки і доброти працівників; забезпечення економії ресурсів; участь працівників у заходах з охорони довкілля; заходи з інформування споживачів щодо екологічних характеристик своїх продуктів; надання зрозумілої і точної інформації щодо діяльності компанії, здійснення маркування продукції; співпраця з іншими суб'єктами бізнесу у сфері реалізації проектів КСВ; реалізація програм з підготовки представників місцевої громади; реалізація програм доброчинності; наявність корпоративного кодексу тощо.

Таблиця 2.10 – Результати експертної оцінки корпоративних цінностей компанії “Improv’s”

№ п/п	Питання	Можливі відповіді, %				
		Так	Ні	Частково	Не знаю	Вагаюся з відповіддю
1.	Чи маєте Ви чітко визначені корпоративні цінності і норми поведінки у своїй компанії?	76	0	24	0	0
2.	Чи надаєте Ви інформацію про корпоративні цінності клієнтам, партнерам по бізнесу та іншим зацікавленим сторонам (на презентаціях, у маркетингових матеріалах або під час неформального спілкування)?	72	0	28	0	0
3.	Чи знають клієнти про цінності і норми поведінки у Вашій компанії?	92	0	8	0	0
4.	Чи знають працівники про цінності і норми поведінки у Вашій компанії?	88	0	12	0	0
5.	Чи мають Ваші працівники можливість отримати інформацію щодо важливості корпоративних цінностей і норм поведінки у Вашій компанії?	100	0	0	0	0

Не дивлячись на досягненні результати у сфері реалізації заходів з КСВ, проведене експертне опитування також дозволило виявити ряд проблем за цим напрямом: відсутність зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками компанії, оптимального вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для працівників; відсутність стратегії чесного і якісного виконання обов'язків щодо контрактів, угод і реклами; відсутність відкритого діалогу з мешканцями за місцем локалізації компанії щодо небажаних проблем, суперечливих або болючих питань. Рекомендації стосовно вирішення цих проблем та удосконалення КСВ компанії "Improvs" буде надано у третьому розділі роботи.

Висновок до розділу 2

У результаті проведення аналізу стану КСВ як складової забезпечення конкурентоспроможності організації зроблено такі висновки:

1. Головним стимулом реалізації політики КСВ для українського бізнесу є моральні міркування, а головними перешкодами для впровадження політики КСВ представники компаній називають брак коштів, нестабільну політичну ситуацію в країні, недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла цій діяльності, та податковий тиск. КСВ все ще не стала частиною організаційного управління в компаніях, оскільки тільки в половині компаній, з числа тих, які реалізують політику КСВ, є стратегія (політика) соціальної відповідальності, чверть компаній має бюджет на виконання програм/заходів із соціальної відповідальності, а в більшості компаній пошуком ідей для програм з КСВ та розробкою планів їх реалізації займається керівництво.

2. Комплексний кількісний аналіз стану КСВ компанії "Improvs" свідчить про її задовільний стан, що підтверджують розрахунки інтегрального показника ефективності процесу КСВ організації, значення якого перевищує нормативне

на 10,3%. Однак отриманий інтегральний показник рівня КСВ у сфері трудових відносин компанії “Improvs” менше нормативного значення в 4,5 рази, тому видається доцільним запропонувати рекомендації вдосконалення стану КСВ з метою покращення добробуту стейкхолдерів та стану соціально-економічної безпеки організації загалом. За останні декілька років КСВ бізнесу перетворилася з абстрактного поняття у життєво важливий та загальновизнаний чинник конкуренції. А соціальні звіти компанії стали інструментом інвестування та зв’язків з громадськістю.

3. Проведена якісна оцінка дозволяє говорити про задовільний стан КСВ компанії “Improvs”. Такий рівень розвитку КСВ компанії підтверджують: реалізація програм розвитку реальних умінь, навичок працівників та довгострокового кар’єрного зростання; сприятливі умови для збереження здоров’я, безпеки і доброту працівників; участь працівників у заходах з охорони довкілля; заходи з інформування споживачів щодо екологічних характеристик своїх продуктів; надання зрозумілої і точної інформації щодо діяльності компанії, здійснення маркування продукції; реалізація програм з підготовки представників місцевої громади; реалізація програм доброчинності; наявність корпоративного кодексу тощо.

Не дивлячись на досягненні результати у сфері реалізації заходів з КСВ, проведене експертне опитування також дозволило виявити ряд проблем за цим напрямом: відсутність зворотного зв’язку між керівництвом та працівниками компанії, оптимального вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для працівників; відсутність стратегії чесного і якісного виконання обов’язків щодо контрактів, угод і реклами; відсутність відкритого діалогу з мешканцями за місцем локалізації компанії щодо небажаних проблем, суперечливих або болючих питань.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Організаційне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю

З кожним роком концепція КСВ усе більше впроваджується у систему стратегічного управління багатьох корпоративних суб'єктів і стає її невід'ємною частиною. Рушійними силами процесу впровадження КСВ є вплив соціально відповідальної політики на конкурентоспроможність та імідж організації, покращення її фінансового стану, формування засад сталого розвитку, тиск з боку стейкхолдерів тощо. Необхідність інтеграції принципів соціально відповідального управління у стратегію організації та інтегрованих корпоративних груп також підкреслюється у багатьох наукових дослідженнях та міжнародних нормативних документах (Глобальний договір ООН, Глобальна ініціатива з питань звітування, Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000, Міжнародний стандарт ISO 26000 : 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» тощо).

Управління КСВ 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 їх діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого розвитку. Завдання управління соціальною відповідальністю організації – забезпечити в кожний момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожною зацікавленою

стороною, зберегти процесну команду та колектив однодумців, скерований на розв'язання стратегічних та оперативних завдань соціально-економічного розвитку організації [10].

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 ключових інструментів управління належить лідерство, мотивація, винагороди, управління конфліктами.

Політика управління КСВ включає в себе реалізацію декількох етапів:

- розробка загальних положень (місії, бачення, цілей та завдань) у сфері КСВ;
- інтеграція соціальної відповідальності у функції структурних підрозділів організації;
- підвищення довіри персоналу до соціальної відповідальності;
- аналіз і вдосконалення діяльності та практики реалізації КСВ;
- ініціювання проєктів соціального інвестування;
- контролінг реалізації соціальних програм;
- навчання персоналу у сфері КСВ [26].

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 [33; 65; 76]:

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

- багатofункціональність – 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, 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 половини всіх перелічених принципів та одночасне виявлення нових елементів системи і вимог.

Використання вказаних принципів до дослідження управління об'єктом дозволяє розробити комплексну модель управління КСВ, наведену на рис. 3.1.

Використання наведених управлінських підходів до дослідження управління КСВ дозволяє:

- провести функціональне моделювання системи управління КСВ шляхом визначення складу функцій управління, їх змісту і взаємозв'язку;
- виділити найбільш важливі чинники змін 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 [26].

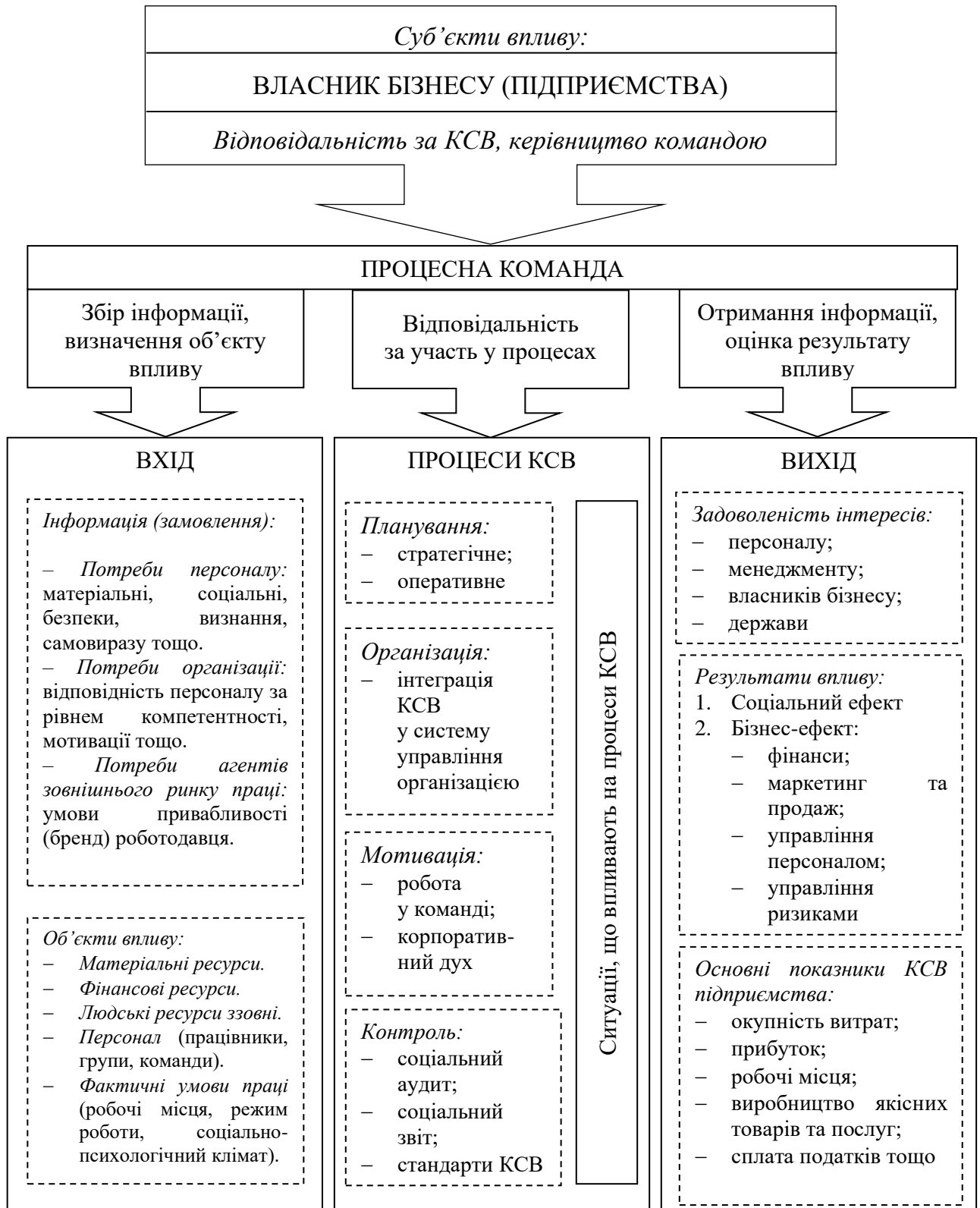


Рисунок 3.1 – Комплексна модель управління КСВ організації (складено автором відповідно до [29; 71])

Процес впровадження системи КСВ у практичну діяльність українських організацій є сукупністю взаємопов'язаних складових та елементів, кожен з яких виконує певний склад процедур, спільний вплив котрих за певних умов забезпечує досягнення мети даного механізму (рис. 3.2).

Відтак, імплементація КСВ у систему управління – складний процес, який займає тривалий період часу і вимагає від організації цілеспрямованих зусиль.

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 відповідних бізнес-лідерів тощо.

Створення інтегрованої системи управління КСВ починається з закріплення дотримання принципів КСВ у корпоративних документах. Найвищим рівнем організаційного закріплення є розробка стратегії КСВ, яка декларує дотримання організацією принципів соціальної відповідальності, ставить цілі та описує соціальні програми, які реалізуються. Розповсюдженою практикою також є розробка корпоративних кодексів. На сьогоднішній момент такі кодекси мають 80% фірм, що входять до списку 500 кращих компаній світу за версією журналу «Форчун» [17]. У світовій практиці кодекси КСВ підтверджують свою корисність тим, що: публічно демонструють прагнення організації слідувати визнаним стандартам КСВ; декларують добровільні додаткові зобов'язання і забезпечують зниження різних видів ризиків;

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



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження систем КСВ в організації (складено автором відповідно до [2; 42; 75])

Організаційне забезпечення КСВ є сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів організації, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямів у сфері соціальної відповідальності та несуть відповідальність за результати цих рішень [49]. У межах організаційного забезпечення КСВ доцільним є створення комітету з соціальної відповідальності або є впровадження посади менеджера з КСВ.

Доречно зауважити, що при виконанні типових функцій менеджера проєктів, менеджер з КСВ відрізняється від звичайного менеджера. Найважливіша специфіка профілю керуючого соціально орієнтованим проєктом – наявність унікальних компетенцій бізнес-стратега (системний підхід, навички планування, сприяння сталому розвитку бізнесу) [68].

Роль фахівця з КСВ 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. Фахівець повинен володіти далекоглядністю і умінням стратегічно мислити, правильно вибудовувати пріоритети і формулювати плани, мотивувати персонал для участі в соціально відповідальній діяльності (табл. 3.1).

Менеджер з КСВ – це комплексна професія, яка вимагає не тільки широкого набору знань і компетенцій: уміння вибудовувати соціальний діалог і формувати соціальне партнерство, управляти персоналом і якістю продукції, орієнтуватися в конкретному виробничому процесі, у питаннях соціальної звітності тощо, але й мати високі моральні якості та велике бажання «робити світ кращим», володіти творчими креативними здібностями [81].

КСВ організації проявляється у реалізації різноманітних соціально відповідальних програм, відмінними особливостями яких є добровільність проведення, відповідність місії та стратегії розвитку організації, системний характер.

Таблиця 3.1 – Професійні компетенції менеджера з КСВ (складено автором відповідно до [43; 69])

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 у 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 безпеки персоналу
Відносини зі стейкхолдерами	розробка карти стейкхолдерів; міжнародні політики і практики роботи зі стейкхолдерами	корпоративні політики та практики роботи зв стейкхолдерами; співпраця та діалог зі стейкхолдерами; розробка та реалізація проектів на різних рівнях
PR КСВ	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

Програми КСВ – це комплекс заходів, об'єднаних ресурсами, виконавцями та дедлайнами реалізації, які забезпечують ефективне вирішення проблем зовнішнього (розвиток громади, екологічні ініціативи, ділова

репутація) та внутрішнього середовища (навчання персоналу, комфортні умови праці). Основні інструменти реалізації програм КСВ подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні інструменти реалізації програм КСВ (складено автором відповідно до [37; 48; 58])

Назва інструменту	Сутність інструменту
Грошові гранти	форма адресної фінансової допомоги, виділеної організацією на реалізацію соціальних програм у сфері освіти та на проведення прикладних досліджень. Як правило, гранти тією чи іншою мірою пов'язані з основною діяльністю організації та 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, оплата рахунків організацій-одержувачів допомоги)
Соціальна значущий маркетинг	форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у направленні 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 лані 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 або в партнерстві з громадськими організаціями. Організація може сама організувати волонтерську діяльність або підтримувати своїх працівників, які самостійно обирають сферу волонтерства, частково оплачуючи їх час та фінансуючи створення баз даних волонтерів
Соціальний бюджет	фінансові кошти, що виділяються організацією на реалізацію власних соціально відповідальних програм

Відбір та реалізації програм КСВ передбачає виконання таких активностей: моніторинг соціально значущих проблем у місці локалізації організації та виокремлення точок фокусування зусиль організації; формування переліку програм КСВ, обґрунтування їх актуальності та результативності; розробка КСВ проєктів; формування мережі зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; поточний та підсумковий моніторинг; проведення роботи над помилками.

3.2. Рекомендації щодо покращення розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації

Проведена у попередньому розділі роботи кількісна та якісна оцінка стану компанії “Improvs” дозволила виокремити ряд прогалин у реалізації КСВ. Керівництво компанії “Improvs” розуміє, що участь у вирішенні суспільно значущих проблем дозволяє сформувати позитивний імідж серед внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, однак у них відсутнє чітке розуміння, як зробити так, щоб конкретні діє у сфері реалізації ініціатив КСВ сприяли підвищенню ефективності роботи організації.

Відповідь досить проста: КСВ треба управляти системно та планомірно. Для цього не треба вигадувати щось нове, а використовувати міжнародні інструменти та практики реалізації КСВ, які продемонстрували свою ефективність в інших організаціях. У зв’язку з цим, у табл. 3.3 узагальнено заходи щодо вдосконалення КСВ організації та результати після їх впровадження.

Розглянемо більш детально рекомендації щодо удосконалення КСВ організації у сфері трудових відносин. Під КСВ у сфері трудових відносин розуміють концепцію, відповідно до якої організація враховує потреби та

інтереси працівників і намагається задовольнити їх, дотримуючись принципів прозорості, взаємовигідності та етичності, що сприяє формуванню комфортних умов для реалізації функціональних обов'язків та забезпеченню сталості розвитку організації.

КСВ щодо персоналу, в першу чергу, полягає у формуванні умов для високої якості трудового життя за рахунок конструктивної взаємодії суб'єктів соціально-трудова відносин. Це виражається у гідній заробітній платі та, як наслідок, у забезпеченні необхідного рівня продуктивності персоналу для розвитку організації.

Основні напрями реалізації КСВ у сфері трудових відносин наведено у табл. 3.4.

Результати досліджень дають підстави стверджувати, що 26,4% українських організацій не мають спеціальних заходів для працівників, однак дотримуються принципів трудового законодавства. Найбільш розповсюдженими заходами для працівників серед організацій України є: вчасна виплата заробітної плати (62,9%), надання можливостей гнучкого графіку (45,5%), дотримання принципів гендерної рівності при прийомі на роботу (42,5%), регулярне підвищення заробітної плати та виплата премій (39,9%), підтримка професійного навчання (33,4%), оплата понаднормових годин роботи (32,4%) [39; 41].

Механізм реалізації КСВ у сфері трудових відносин складається з економічної, соціальної, правової та організаційної підсистем. Підсистема соціально-економічних механізмів захисту працівників складається з соціально-трудова (мінімальний розмір заробітної плати, оплачувані відпустки, реалізація програм розвитку компетентностей працівників), медичних (медичні огляди, визначення ступеня втрати працездатності), компенсаційно-реабілітаційних (матеріальна компенсація, медична реабілітація) та організаційно-розпорядчих (експертиза стану охорони праці) механізмів.

Таблиця 3.3 – Заходи вдосконалення процесів КСВ організації та їх результати (складено автором відповідно до [5; 8; 40; 70; 77])

Напрями КСВ	Заходи	Результат	Як це відобразити у соціальній звітності?
1	2	3	4
Організаційне управління	<ul style="list-style-type: none"> – провести аналіз ефективності організаційної структури, виявити основні помилки при її побудові; – здійснити аудит функцій структурних підрозділів та працівників; – розібратися з такими поняттями, як місія та мета організації; – розробити корпоративну культуру 	<ul style="list-style-type: none"> – покращення якості продукції/послуг; – зменшення витрат, оскільки скоротяться зайві функції, а іноді і персонал. Зміна функцій внесе зміни у механізми мотивації та лояльності персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – показати, як ефективно організаційне управління організацією дозволяє зробити її роботу більш якісною та прозорою, як скоротилися витрати та спростилося взаємодія з зацікавленими сторонами
Права людини	<ul style="list-style-type: none"> – реалізувати повноцінне дотримання прав працівників та клієнтів; – приймати участь у заходах, присвячених захисту прав людини 	<ul style="list-style-type: none"> – звільнить організацію від можливих судових зисків; – сформує її позитивний образ та продемонструє готовність до змін; – сприяє формуванню позитивного іміджу організації 	<ul style="list-style-type: none"> – позиціонувати дотримання прав людини як важливої цінності організації; – показувати відповідність міжнародним стандартам та конвенціям
Трудові практики	<ul style="list-style-type: none"> – здійснювати юридичне оформлення і охорону праці відповідно до законодавчих нормативів; – покращувати умови праці та побуту працівників; – створювати робочі місця для інвалідів та мало захищених верств громадян; – надавати можливості кар'єрного зростання; – впроваджувати прозорі процедури оцінки ефективності праці 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності праці та рівня задоволеності роботою у працівників; – підвищення престижу та популярності організації, що дає можливість залучення якісних трудових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – робити ставку на відкритість кадрової політики, можливості кар'єрного зростання, об'єктивність оцінки праці; – показати роботу зі створення нових робочих місць, покращенню умов праці, соціальних пільг; – відобразити дотримання всіх норм та конвенцій

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Навколишнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> – підтримувати фонди та заходи захисту навколишнього середовища; – використовувати в операційній діяльності підходи та ініціативи з нульовим екологічним впливом 	<ul style="list-style-type: none"> – формування позитивного іміджу організації, її прихильність до дотримання міжнародних норм та стандартів КСВ 	<ul style="list-style-type: none"> – показати активну участь у захисті навколишнього середовища
Сумлінні ділові практики	<ul style="list-style-type: none"> – пропагувати соціальну відповідальність; – приймати участь у заходах боротьби з корупцією; – відмовитися від співпраці з неперевіреними організаціями; – забезпечувати контроль дій персоналу; – ефективно використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – покращення іміджу організації у споживачів, держави, зацікавлених сторін; – зниження імовірності втрат у випадку виникнення проблем з діловими партнерами; – можливість збереження бізнесу у складних економічних умовах 	<ul style="list-style-type: none"> – позиціонувати організацію як серйозного гравця на ринку, який має довготривалі перспективи та амбіції, веде пропаганду сумлінних ділових практик
Проблеми, пов'язані зі споживачами	<ul style="list-style-type: none"> – виготовляти якісні харчові продукти; – забезпечувати належний сервіс та ефективну взаємодію зі споживачами; – постійно покращувати якість продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – організація веде відповідальну політику у сфері забезпечення якісними послугами
Участь у житті суспільства та його розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – створювати благодійні та спонсорські програми; – приймати участь у соціальних та культурних програмах; – здійснювати соціальні інвестиції 	<ul style="list-style-type: none"> – покращення образу компанії у споживачів, держави, зацікавлених сторін; – підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – показати результати спонсорської та благодійної діяльності, а також показники соціальних інвестицій

Таблиця 3.4 – Напрями реалізації КСВ у сфері трудових відносин
(складено автором відповідно до [9; 19; 31])

Напрями реалізації КСВ у сфері трудових відносин	Складові реалізації КСВ у сфері трудових відносин
Розвиток та підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня кваліфікації; – навчання та забезпечення професійного і кар’єрного зростання; – програми адаптації; – підтримка внутрішніх комунікацій в організації; – формування корпоративної культури; – надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях; – забезпечення балансу між роботою та сім’єю; – створення можливостей трудової самореалізації представникам вразливих груп; – інформаційно-роз’яснювальна робота щодо участі в соціальних програмах організації – навчання та інформування працівників у сфері КСВ
Заходи соціального захисту працівників	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – надання житла працівникам; – створення та підтримка власних творчих колективів; – створення мережі соціальних закладів; – створення умов для відпочинку працівників
Соціально відповідальна реструктуризація	<ul style="list-style-type: none"> – 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

Необхідність розвитку КСВ у сфері трудових відносин обумовлений економічною та фінансовою слабкістю частки вітчизняних організацій, деформацією правової свідомості, коли у ході реалізації операційної діяльності компанії панує прагнення обійти закон, незрозумінням більшості роботодавців та працівників завдань та інструментів реалізації КСВ у сфері трудових відносин. Основні напрями реалізації КСВ у сфері трудових відносин подано на рис. 3.3.

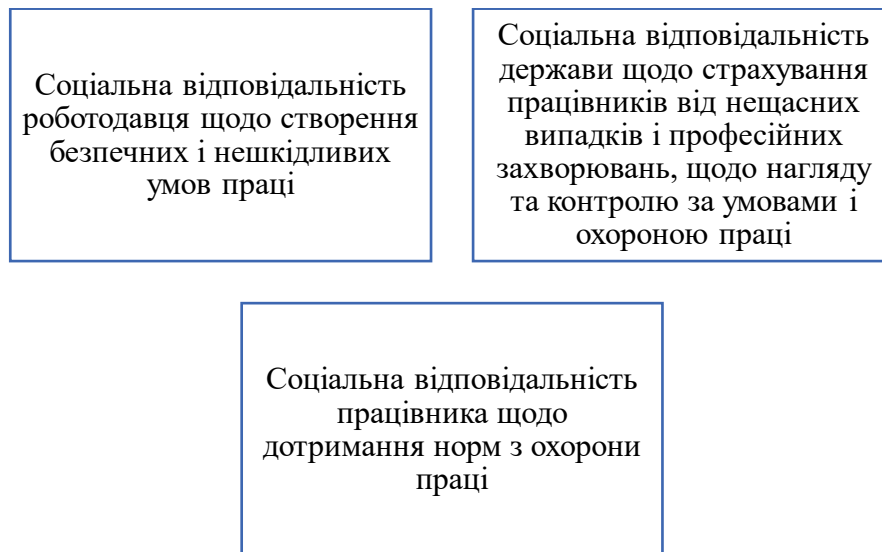


Рисунок 3.3 – Основні напрями реалізації КСВ у сфері трудових відносин [53]

Ефект від реалізації КСВ у сфері трудових відносин досягається лише за умови дотримання соціально відповідальної поведінки регулярно, щоденну імплементуючи принципи КСВ у діяльність організації (рис. 3.4). Такий підхід забезпечує гідні умови праці та постійне вдосконалення системи управління персоналом.

КСВ, як один з інструментів управління охороною праці, надає можливість переглянути першочергові цілі та завдання, дозволяє сформуванню кодексу принципів поведінки управлінських кадрів, координувати процес

соціально відповідального управління персоналом та проводити поточний моніторинг його результативності.



Рисунок 3.4 – Засади реалізації КСВ у сфері охорони праці [22]

Кінцевою метою реалізації КСВ є створення ефективної системи попередження, усунення ризиків у сфері охорони праці та мінімізація їх негативних наслідків як для власника бізнесу, так і для працівника. Ймовірність виникнення таких ризиків зменшується з покращенням умов та охорони праці. Необхідність впровадження КСВ у сфері охорони праці обумовлена необхідністю створення на робочому місці сприятливих умов для працівників. Заходи щодо покращення КСВ у сфері трудових відносин наведено у табл. 3.5.

Загалом вплив КСВ організації на систему соціально-трудова відносин проявляється через:

Суб'єктів соціально-трудова відносин: розвиток КСВ сприяє згладжуванню конфлікту інтересів учасників трудових відносин; дозволяє встановити певний баланс інтересів у системі соціально-трудова відносин. Крім того, соціальні інвестиції (фінансові засоби, матеріальні, технологічні, управлінські, інформаційні ресурси), що спрямовуються бізнесом на реалізацію суспільно значущих проєктів та корпоративних соціальних програм, сприяють обліку інтересів учасників та досягненню позитивних соціально-економічних ефектів як для держави, так і для самого бізнесу та найманих працівників [57].

Типи соціально-трудова відносин: соціальна відповідальність бізнесу сприяє розвитку трудових відносин на основі принципів партнерства, солідарності та субсидарності, взаємодопомоги та взаєморозуміння. Саме ці принципи лежать в основі сучасної концепції соціально-трудова відносин.

Предмет соціально-трудова відносин: реалізація соціально значущих проєктів та програм сприяє розвитку систем (інститутів) додаткового соціального страхування працівників, розширює систему професійної підготовки як на макрорівні, так і на рівні регіонів та окремих організацій.

Соціальне партнерство: сприяє удосконаленню представництва бізнесу як повноправного учасника системи соціального партнерства; підвищує відповідальність бізнесу за прийняті рішення у соціально-трудова сфері [61].

Таблиця 3.5 – Заходи вдосконалення процесів КСВ організації у сфері трудових відносин (складено автором відповідно до [24; 25; 54; 78])

Напрями	Характеристика	Заходи
1	2	3
Оплата праці	напрямок соціальних програм, які спрямовані на одночасне забезпечення організації досягнення в процесі діяльності оптимального результату, який дозволив би йому після відшкодування витрат отримати прибуток та закріпити свої позиції на ринку; забезпечення працівнику вчасну оплату праці та гідний життєвий рівень відповідно до кількості, якості, результатів його праці та вартості відповідних послуг робочої сили на ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> – політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності (технологія грейдингу); – розробка корпоративної політики компенсації і пільг; – створення преміальних систем, що забезпечують високу якість продукції при обов'язковому збільшенні кількісних показників у роботі; – надання додаткових пільг, відповідно до потреб працівника
Умови та безпека праці	напрямок соціальних програм організації, який забезпечує створення та підтримання додаткових по відношенню до законодавчо встановлених норм охорони здоров'я та умов безпеки робочого місця	<ul style="list-style-type: none"> – охорона праці та техніка безпеки; – медичне обслуговування персоналу на підприємстві; – підтримання санітарно-гігієнічних умов праці; – підтримка материнства та дитинства; – створення ергономічних робочих місць; – профілактика професійних захворювань; – додаткове медичне страхування
Зайнятість	напрямок соціальних програм організації, який фокусується на стабілізації плинності кадрів організації та сприянні всебічній зайнятості її працівників	<ul style="list-style-type: none"> – формування механізму диференційованого підходу щодо збереження робочих місць; – сприяння професійній мобільності; – сприяння у працевлаштуванні; – здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штату
Соціальне партнерство	напрямок програм, спрямованих на узгодження інтересів працівників, роботодавців і влади на користь усього суспільства	<ul style="list-style-type: none"> – проведення додаткових заходів, щодо мотивації працедавців до участі в соціальному діалозі; – проведення заходів з підвищення поінформованості співробітників про соціальне партнерство; – створення необхідних організаційних, економічних і психологічних умови для об'єднання інтересів працівників з інтересами організації

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Розвиток персоналу та соціальні витрати	напрямок соціальних програм організації, які проводяться в межах стратегії розвитку персоналу з метою залучення та утримання талановитих працівників	<ul style="list-style-type: none"> – навчання та професійний розвиток персоналу; – застосування мотиваційних схем оплати праці; – надання співробітникам соціального пакету; – підтримання внутрішніх комунікацій в організації; – участь співробітників у прийнятті управлінських рішень; – участь працівників у розподілі прибутку; – надання компанією житла працівникам; – створення мережі соціальних закладів: дитячий садок, будинок культури, пансіонат; – створення умов для відпочинку: фінансування путівок, проведення екскурсій

Соціальну політику: соціальні інвестиції бізнесу дозволяють практично реалізувати соціальні функції фірми і проводити цілеспрямовану політику насамперед у соціально-трудої сфері (реалізація програм у сфері освіти, охорони здоров'я, зайнятості, боротьба з бідністю, створення гідних робочих місць).

Критерії розвитку соціально-трудої відносин: найефективніше відповідає концепції якості життя за визначенням ВООЗ – сприйняття людиною свого становища у суспільстві. Виявляється це, у тому числі, у формуванні сприятливого середовища перебування та створення сприятливих умов для трудової діяльності людини. Держава отримує ефект у вигляді зростання рівня та якості життя суспільства в цілому.

Висновок до розділу 3

У результаті розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління корпоративною соціальною відповідальністю організації зроблено такі висновки:

1. Прийняття соціальних зобов'язань вимагає такого управління, яке забезпечує ефективний контроль на всіх рівнях організаційної структури. Управління КСВ використовує феномен саморегулювання та самоорганізації компанії, архітектоніка яка є гнучкою. В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища функціонування організаційної структури обумовлене процесом прийняття управлінських рішень з урахуванням екологічних та соціальних наслідків, що вимагає використання нових способів ведення бізнесу. Такий метод може бути визначений як управління соціальною відповідальністю, спрямоване на запобігання нефінансових (кадрових, репутаційних, екологічних) ризиків, практичне застосування якого обумовлене особливостями моделі корпоративного управління.

2. Найбільш перспективним є формування системи управління КСВ з використанням інформаційно-управлінського ресурсу, в якій об'єктами виступають неопераційні ризики, ділова репутація та людський капітал. Суб'єктами управління КСВ мають стати комітети з етики, які складаються з незалежних менеджерів, департаменти з персоналу, аудиту тощо. Оскільки організація розглядається як відкрита система, вона формує свою поведінку на основі цільових установок з урахуванням не тільки внутрішніх обмежень, які визначає сама організація, але й зовнішніх «правил гри». Тому модель системи управління КСВ передбачає: визначення внутрішніх та зовнішніх обмежень, визначення цільового стану системи та цільових критеріїв, аналіз поточного стану системи, визначення політик та програм соціальної відповідальності, використання механізму управління.

3. Механізм управління, який складається з організаційної структури, функціонального, методичного, нормативно-правового та фінансового забезпечення, має здійснити планування, організацію, моніторинг та контроль прийнятої політики. Перераховані функції, формуючи єдиний цикл, реалізуються через специфічні функції управління (угода про соціальне партнерство, етичні кодекси та програми навчання, соціальний діалог, соціальні та екологічні програми). Особливим інструментом контролю стає нефінансова звітність, оскільки ефективними є такі структури, які контролюють свою діяльність через систему показників.

Система управління КСВ є сукупністю організаційних структур, політик, процесів та ресурсів, необхідних для досягнення балансу інтересів ключових зацікавлених сторін. Управління КСВ сприяє зниженню нефінансових ризиків, забезпечує максимальні адаптивні можливості організації.

ВИСНОВКИ

Під КСВ бізнесу слід розуміти поведінку, яка забезпечує досягнення повного балансу інтересів з урахуванням як показників соціальної та економічної ефективності, так і принципів соціальної справедливості. КСВ є постійним прагненням компанії до реалізації етичної поведінки. Це не просто окремі міри, а цілий комплекс заходів, інтегрованих у роботу організації, який підтримує керівництво.

У науковій дискусії існує розподіл КСВ на внутрішню та зовнішню. Внутрішня КСВ включає у себе обов'язкові аспекти: безпеки трудової діяльності, стабільність оплати праці, медичне та соціальне страхування працівників, розвиток людських ресурсів, заходи щодо надання допомоги працівникам. До зовнішньої КСВ відносять: корпоративну благодійність, захист навколишнього середовища, взаємодію з місцевою владою, готовність приймати участь у кризових ситуаціях, відповідальність перед клієнтами та партнерами. Концепція КСВ, як правило, включає дві основні складові: мінімізацію ризиків та визначення перспектив розвитку організації.

У роботі визначено критерії, на підставі яких проведено порівняльний аналіз американської, європейської (континентальної), британської, канадської, скандинавської та латинської національних моделей КСВ. Подано порівняльну характеристику даних моделей. Визначено їх основні схожості та відмінності. Наведено коротку характеристику кожної з зазначених національних моделей КСВ. За результатами порівняльного аналізу зроблено висновок про недоцільність формування окремими країнами власних (унікальних) моделей КСВ з огляду на багатий досвід, накопичений західними країнами протягом багатьох десятиріч.

Усе більше компаній позиціонує свою діяльність як соціально відповідальну та значиму, показують свою відданість принципам КСВ. Однак

як визначити достовірність таких заяв – стає гострим питанням для зацікавлених сторін компанії. У подібній ситуації виникає необхідність кількісної та якісної оцінки рівня КСВ таким чином, щоб самі стейкхолдери могли розрахувати показники, використовуючи відкриту звітність компаній (не вдаючись до конфіденційної інформації). Оцінка КСВ дозволяє перевірити діяльність організації на виконання екологічного, податкового та трудового законодавства, стандартів, кодексу корпоративного управління тощо. Оцінка КСВ важлива і для внутрішнього користування організації: за допомогою отриманих результатів компанія може виявити недоліки у власній КСВ та знайти шляхи вдосконалення соціальної діяльності.

Проблема оцінки ефективності КСВ зводиться до розробки уніфікованої процедури або методики, що визначає ефективність соціальних інвестицій, тобто відношення витрачених ресурсів до отриманого результату. Соціальні інвестиції у разі мають на увазі вкладення фінансових ресурсів компанії у вирішення проблем соціального характеру як усередині організації, так і у зовнішньому середовищі, що супроводжуються зростанням капіталізації організації. Ситуація ускладнюється різноманітністю напрямів та форм соціальних інвестицій, як зазначалося раніше, КСВ як на внутрішнє, і на зовнішнє середовище компанії. Крім того, ефективність КСВ можна розглядати з двох точок зору: як ефективність для організації та суспільства.

З початком повномасштабної війни в Україні змінилися й підходи бізнесу до реалізації ініціатив КСВ. Лідерами КСВ Індексу 2023 стали компанії «Нова пошта», ПрАТ «Київстар», ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. 15 компаній набрали 60 або вище балів. Українські компанії продовжили впроваджувати соціальну відповідальність у перший рік повномасштабного вторгнення рф в Україну. В період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року найбільше зусиль було спрямовано на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та

підтримку громади. Фокус на питання об'єднаності та безперервності трошки менший, ніж на інші сфери. Це може бути пов'язано з тим, що не всі готові були розкривати інформацію щодо планів безперервності бізнесу, зазначаючи, що інформація конфіденційна. Щодо питань, які входили до об'єднаності – співпраця з національною та регіональною владою, підтримка підрядників – то на ці питання багато компаній не відповіло.

Комплексний кількісний аналіз стану КСВ компанії “Improvs” свідчить про її задовільний стан, що підтверджують розрахунки інтегрального показника ефективності процесу КСВ організації, значення якого перевищує нормативне на 10,3%. Однак отриманий інтегральний показник рівня КСВ у сфері трудових відносин компанії “Improvs” менше нормативного значення в 4,5 рази. За останні декілька років КСВ бізнесу перетворилася з абстрактного поняття у життєво важливий та загальновизнаний чинник конкуренції. А соціальні звіти компанії стали інструментом інвестування та зв'язків з громадськістю.

Проведена якісна оцінка дозволяє говорити про задовільний стан КСВ компанії “Improvs”. Такий рівень розвитку КСВ компанії підтверджують: реалізація програм розвитку реальних умінь, навичок працівників та довгострокового кар'єрного зростання; участь працівників у заходах з охорони довкілля; надання зрозумілої і точної інформації щодо діяльності компанії, здійснення маркування продукції; реалізація програм з підготовки представників місцевої громади; реалізація програм доброчинності; наявність корпоративного кодексу тощо. Не дивлячись на досягненні результати у сфері реалізації заходів з КСВ, проведене експертне опитування також дозволило виявити ряд проблем за цим напрямом: відсутність зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками компанії, оптимального вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для працівників; відсутність стратегії чесного і якісного виконання обов'язків щодо контрактів, угод і

реклами; відсутність відкритого діалогу з мешканцями за місцем локалізації компанії щодо небажаних проблем, суперечливих або болючих питань.

Зростання ролі відповідальності бізнесу у забезпеченні сталого розвитку суспільства вимагає перегляду стратегій управління розвитком організації з точки зору інтегрування КСВ у систему корпоративного керування. Управління програмами КСВ у компаніях, орієнтованих на сталий розвиток, відповідає загальносвітовим тенденціям та забезпечує збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток суспільства. Вирішення цього завдання передбачає перехід до управління, орієнтованого на довгостроковий сталий розвиток, з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін організації. Одним із інструментів управління відносинами між зацікавленими сторонами є корпоративні програми у сфері соціальної відповідальності.

Вирішенню соціальних проблем та підвищенню економічних показників діяльності організації сприяє формування системи заходів забезпечення КСВ. Для компанії “Improvs” у роботі побудована подібна система, дія якої не обмежується лише впровадженням соціальних заходів, а органічно доповнюється: блоком, що включає заходи інформаційної взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами; блоком, що включає комплекс дій, пов’язаних із діагностикою соціальних проблем та аналізом ресурсів, необхідних для їх вирішення; блоком соціальних трансформацій всередині підприємства. Для ефективного функціонування системи заходів забезпечення КСВ організації у роботі розроблена комплексна модель управління КСВ та надані рекомендації щодо утворення відповідного органу управління.

Таким чином, сьогодні КСВ в Україні – це не просто новомодна концепція, яка лежать в основі PR-заходів. Це необхідна складова будь-якої успішної організації, метою якої є досягнення лідерських позицій на ринку та збереження їх. Діяльність за цим напрямом має носити системний характер та погоджуватися з інтересами усіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д.О. Організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах глобалізації. *Економика и управление*. 2014. №1. С. 65–69.
2. Букреєва Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємства: євроінтеграційний аспект. *Економика та суспільства*. 2022. №38. С. 38–52.
3. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD). URL : <http://www.wbcsd.org> (дата звернення 30.09.2023).
4. Галкіна А.Н. Критерії оцінки ефективності інноваційних процесів в організації. *Економічний аналіз : теорія та практика*. 2015. №43(250). С. 10–23.
5. Горбова Ю.С. Соціологічний контекст практик корпоративної соціальної відповідальності в Україні : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 «Спеціальні та галузеві соціології» (05 – соціальні та поведінкові науки). Львівський національний університет імені Івана Франка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Львів – Київ, 2017. 202 с.
6. Григор'єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: навчально-методичний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2017. 88 с.
7. Гудзинський О.Д., Судомир С.М. Соціально-економічний розвиток макро- і мікроструктур: соціально-інноваційний аспект. *Вісник ХНАУ імені Докучаєва*. №3. 2017. С. 40 – 45.
8. Даниленко О.А. Управління соціальною відповідальністю організації // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць*. 2014. №1. С. 51–56.

9. 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.
10. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-economic relations in the digital society*. Vol. 4 (46), 2022. С. 49–57.
11. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення 28.09.2023).
12. Екологічна безпека та економіка : монографія / М.І. Сокур, В.М. Шмандій, Є.К. Бабець, В.С. Білецький, І.Є. Мельнікова, О.В. Харламова, Л.С. Шелудченко. Кременчук, ПП Щербатих О.В., 2020. 240 с.
13. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репуґаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184. URL : <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782> (дата звернення 18.09.2023).
14. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ : ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
15. Звонар В. П. Формування та реалізація соціальної відповідальності в Україні : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Київ, 2018. 402 с.

- 16.Індекс ESG прозорості українських компаній (ESG Transparency Index 2020). URL : <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf> (дата звернення 29.09.2023).
- 17.Карпюк, З., Крупський, О., & Стасюк, Ю. (2023). Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69)), 136–151. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-9-136-151>.
- 18.Книшек, О. О., & Тарасенко, Ю. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*, 2018, (139). С. 171–181.
- 19.Колот А.М. Соціально-трудова сфера : стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2015. 251 с.
- 20.Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія ; за редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
- 21.Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. №30, ст. 141. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 27.10.2023).
- 22.Король С. Я. Обліково-інформаційне забезпечення управління соціально відповідальним підприємством : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2017. 638 с.
- 23.Кукоба В.П. Системна організація забезпечення функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7 (133). С. 168–174.

24. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 69–74. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-69-74>.
25. Лисоконь І. О. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні тренди у вищій школі. *Педагогічне Криворіжжя*, 2022. № 8. С. 51–52.
26. Ломачинська, І. А., Халєєва, Д. В., Шмагіна, В. В. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(2(51)), 75–96. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274364](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364).
27. Луткіна Т.І. Формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки України : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами – за видами економічної діяльності. Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, 2019. 706 с.
28. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційних робіт студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (перший (бакалаврський) та другий (магістерський) рівень вищої освіти) / Родченко В. Б., Третяк В. П., Дикань В. В., Дячек В. В., Ковалевська А. В., Пархоменко О. С., Реқун Г. П., Чала Т. Г. Х : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 49 с.
29. Мишковська О. П. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, тенденції та проблеми розвитку в Україні : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології (05 – соціальні і поведінкові науки). Українська академія друкарства, Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 218 с.

30. Мосійчук І. В. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності : порівняльний аналіз. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. С. 52–54.
31. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 458–465. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-458-465>.
32. Офіційний сайт компанії “Improvs”. URL : <https://happymonday.ua/company/improvs> (дата звернення 02.11.2023).
33. Попадюк О. В., Кравчук І. П. Оцінка рівня внутрішньої соціальної відповідальності підприємства. *Економічний простір*, 2022. №180. С. 163–168.
34. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко, С. Куц, К. : Видавництво «Енергія», 2013. 96 с.
35. Проект Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL : <http://www.pfi.org/ua/index/php?option=com> (дата звернення 27.10.2023).
36. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. К.: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с. Координація роботи: ФОП Мартиросова В.
37. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2022. Вип. 19. Т.2. С. 271–279.
38. Сардак С.Е., Гасленко К.С. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність: теоретичні і прикладні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 342–347.

- 39.Серікова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні : національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*, 2022. №6. С. 94–100.
- 40.Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. (2020). Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. Вип. 2 (12). С. 31–43.
- 41.Тренди корпоративної соціальної відповідальності у 2022 році. URL : <https://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/> (дата звернення 25.10.2023).
- 42.Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с
- 43.Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування ; за заг. ред. В. П. Беха, М. В. Туленкова ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ : Каравела, 2018. 538 с.
- 44.Філіпович К.А. Еволюція поняття корпоративна соціальна відповідальність підприємства : Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023.
- 45.Харчук В. Ю. Генезис поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. Вип. 2. № 2. С. 154–168.
- 46.Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL : [http : // www.csr-ukraine.org](http://www.csr-ukraine.org) (дата звернення 18.09.2023).

- 47.Цілі сталого розвитку та Україна : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення 03.10.2023).
- 48.Юрченко Г.М. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2023. 420 с.
- 49.Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., and Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *J. Retail. Consumer Serv.* 67.
- 50.Antonetti, P., Crisafulli, B., and Maklan, S. (2021). When doing good will not save us: Revisiting the buffering effect of CSR following service failures. *Psychol. Mark.* 38 (9), 1608–1627. doi:10.1002/mar.21531.
- 51.Arli, D., van Esch, P., Northey, G., Lee, M. S. W., and Dimitriu, R. (2019). Hypocrisy, skepticism, and reputation: The mediating role of corporate social responsibility. *Mark. Intell. Plan.* 37 (6), 706–720. doi:10.1108/MIP-10-2018-0434.
- 52.Atluri V., Dietz M. The Ecosystem Economy : prepare your organization for a transformed competitive landscape. John Wiley & Sons, 2022. 240 p.
- 53.Boubakri, N., El Ghoul, S., Guedhami, O., Wang, H. (2021). Corporate social responsibility in emerging market economies: Determinants, consequences, and future research directions. *Emerg. Mark. Rev.* 46, 100758. doi:10.1016/j.ememar.2020.100758.
- 54.Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. P. 50.

- 55.Chen, C.-Y., and Lin, Y.-H. (2020). Persuasion effect of corporate social responsibility initiatives in professional sport franchise: Moderating effect analysis. *PLOS ONE* 15 (12), e0243579. doi:10.1371/journal.pone.0243579.
- 56.Dalal, B. (2020). The antecedents and consequences of CSR skepticism: An integrated framework. *J. Sustain. Mark.* 1 (1), 1–9. doi:10.51300/josm-2020-18.
- 57.Davis K. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? // California Management Review. 1960. Vol. 2. No 3. Pp. 70–76.
- 58.Dentch M. The ISO 14001:2015 Implementation Handbook : Using the Process Approach to Build an Environmental Management System. ASQ Quality Press, 2016. 132 p.
- 59.Feger C., Mermet L. New Business Models for Biodiversity and Ecosystem Management Services: Action Research With a Large Environmental Sector Company. SAGE Journals. 2020. Vol. 35, issue 2. <https://doi.org/10.1177/10860266209471>.
- 60.Frederick W.C. Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affaires // California Management Review. 1986. Vol. 18. No 2. PP. 126–141.
- 61.Fukuda, K., and Ouchida, Y. (2020). Corporate social responsibility (CSR) and the environment: Does CSR increase emissions? *Energy Econ.* 92, 104933. doi:10.1016/j.eneco.2020.104933.
- 62.Good practices for climaterelated and environmental risk management Observations from the 2022 thematic review. European Central Bank. URL : <https://goo.su/УрсJ9d> (дата звернення 13.11.2023).
- 63.Gull, A. A., Hussain, N., Khan, S. A., Khan, Z., and Saeed, A. (2022). Governing corporate social responsibility decoupling: The effect of the governance committee on corporate social responsibility decoupling. *J. Bus. Ethics.* doi:10.1007/s10551-022-05181-3.

64. Ham, C.-D., and Kim, J. (2020). The effects of CSR communication in corporate crises: Examining the role of dispositional and situational CSR skepticism in context. *Public Relat. Rev.* 46 (2), 101792. doi:10.1016/j.pubrev.2019.05.013.
65. IMD World Competitiveness Yearbook 2020. 700 p. URL : <https://www.imd.org/research-knowledge/books/world-competitiveness-yearbook-2020/> (дата звернення 10.10.2023).
66. ISO 14001 and related standards Environmental management. URL : <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (дата звернення 20.10.2023).
67. Kim, M., Yin, X., and Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *Int. J. Hosp. Manag.* 88, 102520. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102520.
68. Lasarov, W., Mai, R., Krause, J. S., Schmidt, U., and Hoffmann, S. (2021). Too cold to be skeptical: How ambient temperature moderates the effects of CSR communication. *Ecol. Econ.* 183, 106943. doi:10.1016/j.ecolecon.2021.106943.
69. Latapí Agudelo, M. A., Johannsdottir, L., and Davidsdottir, B. (2020). Drivers that motivate energy companies to be responsible. A systematic literature review of Corporate Social Responsibility in the energy sector. *J. Clean. Prod.* 247, 119094. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119094.
70. Luo, W., Tang, P., Jiang, L., and Su, M. M. (2020). Influencing mechanism of tourist social responsibility awareness on environmentally responsible behavior. *J. Clean. Prod.* 271, 122565. doi:10.1016/j.jclepro.2020.122565.
71. Moritz Loock, Diane M. Phillips, A Firm's Financial Reputation vs. Sustainability Reputation: Do Consumers Really Care?, *Sustainability*, 10.3390/su122410519, 12, 24, (10519), (2020).
72. Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., and Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its

- theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *J. Vocat. Behav.* 110, 403–419. doi:10.1016/j.jvb.2018.05.012.
73. Okafor, A., Adeleye, B. N., and Adusei, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from U.S tech firms. *J. Clean. Prod.* 292, 126078. doi:10.1016/j.jclepro.2021.126078.
74. Paziienza, M., de Jong, M., and Schoenmaker, D. (2022). Clarifying the concept of corporate sustainability and providing convergence for its definition. *Sustainability* 14 (13), 7838. doi:10.3390/su14137838.
75. Reeves M., Pidun U. Business Ecosystems (inspiring the next game). De Gruyter, 2022. 150 p.
76. Rhou, Y., and Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 84, 102330. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102330.
77. Shankar, A., and Yadav, R. (2021). Understanding the impact of CSR domain on brand relationship quality. *Mark. Intell. Plan.* 39 (4), 559–573. doi:10.1108/MIP-10-2020-0442.
78. Skarmeas, D., Leonidou, C. N., and Saridakis, C. (2014). Examining the role of CSR skepticism using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *J. Bus. Res.* 67 (9), 1796–1805. doi:10.1016/j.jbusres.2013.12.010.
79. SME Competitiveness Outlook 2022. ITC, 2022. 128 p. URL : <https://shop.un.org/books/sme-competitiveness-outlook-2022-99821> (дата звернення 27.10.2023).
80. Srivastava, R. K., and Wagh, S. (2020). Factors impacting consumer purchase behaviour for pharmaceutical products. *Int. J. Healthc. Manag.* 13 (2), 113–121. doi:10.1080/20479700.2017.1348004.
81. Voinea C., Hoogenberg B., Fratostitenu C., Hashmi H. The Relation between Environmental Management Systems and Environmental and Financial

- Performance in Emerging Economies. *Sustainability*. 2020, 12(13), 5309; <https://doi.org/10.3390/su12135309>.
82. Wang, Z., and Sarkis, J. (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *J. Clean. Prod.* 162, 1607–1616. doi:10.1016/j.jclepro.2017.06.142.
83. Winkler, O. W. (2021). Interpreting the cumulative frequency distribution of socio-economic data: A recent study. *New Visions Sci. Technol.* 4, 105–112. doi:10.9734/bpi/nvst/v4/4236F.

ДОДАТКИ

Додаток А

Напрями оцінювання стану та управління КСВ організації у сфері трудових відносин (складено автором відповідно до [22; 23; 41; 62])

Напрями	Показники	Формула для розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
Оплата праця	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та в галузі	$K_{11} = \frac{ЗП_{нід}}{ЗП_{гал}},$ <p>де $ЗП_{нід}$ – середньомісячна заробітна плата на підприємстві, грн; $ЗП_{гал}$ – середньомісячна заробітна плата в галузі, грн</p>	1
	Коефіцієнт співвідношення найнижчого та найвищого розмірів середньомісячної заробітної плати на підприємстві	$K_{12} = 8 \times \frac{ЗП_{найн}}{ЗП_{найв}},$ <p>де $ЗП_{найн}$ – найнижчий розмір середньомісячної заробітної плати на підприємстві, грн; $ЗП_{найв}$ – найвищий розмір середньомісячної заробітної плати на підприємстві, грн</p>	1
	Коефіцієнт зростання заробітної плати	$K_{13} = \frac{ЗП_{звіт}}{ЗП_{попер}},$ <p>де $ЗП_{звіт}$ – розмір середньомісячної заробітної плати на підприємстві в звітному році, грн; $ЗП_{попер}$ – розмір середньомісячної заробітної плати в попередньому році, грн</p>	індекс інфляції
	Частка працівників, яким заробітна плата нарахована у межах законодавчо встановленого мінімуму	$K_{14} = \frac{Ч_{мін.зн}}{Ч},$ <p>де $Ч_{мін.зн}$ – чисельність працівників, яким заробітна плата нарахована у межах законодавчо встановленого мінімуму, осіб; $Ч_{найв}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб</p>	середньогалузева частка працівників, яким заробітна плата нарахована у межах законодавчо встановленого мінімуму
	Коефіцієнт співвідношення суми заборгованості з виплати заробітної плати та фонду оплати праці	$K_{15} = \frac{ЗП_{заборг}}{ФОП},$ <p>де $ЗП_{заборг}$ – сума заборгованої заробітної плати на підприємстві, грн; $ФОП$ – фонд оплати праці на підприємстві за попередній місяць, грн</p>	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Умови та безпека праці	Рівень дотримання санітарно-гігієнічних умов праці	$K_{21} = \frac{Ч_{нор}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{нор}$ – чисельність працівників, які працюють в умовах, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб</p>	1
	Рівень виробничого травматизму	$K_{22} = \frac{Ч_{трав}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{трав}$ – 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 на підприємстві, осіб</p>	середньогалузеве значення рівня виробничого травматизму
	Частка витрат на охорону праці	$K_{23} = \frac{В_{ох.пр.}}{ФОП} \times 100\%,$ <p>де $В_{ох.пр.}$ – сума витрат на охорону працю, грн; $ФОП$ – фонд оплати праці на підприємстві, грн</p>	0,5%
Зайнятість	Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{31} = \frac{Ч_{5р}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{5р}$ – чисельність працівників зі стажем роботи 5 років і більше, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб</p>	0,8
	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{32} = \frac{Ч_{плин}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{плин}$ – чисельність працівників, які звільнені з причин плинності кадрів, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб.</p>	0,04
	Рівень вимушеної неповної зайнятості	$K_{33} = \frac{Ч_{неп.зайн.}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{неп.зайн.}$ – чисельність працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб.</p>	середньогалузевий рівень вимушеної неповної зайнятості

Продовження додатку А

1	2	3	4
Розвиток персоналу та соціальні витрати	Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів	$K_{41} = \frac{Ч_{під.кв.}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{під.кв.}$ – чисельність працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, підготовки чи перепідготовки, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб</p>	0,2
	Частка витрат на професійне навчання до фонду оплати праці	$K_{42} = \frac{В_{навч.}}{ФОП} \times 100\%,$ <p>де $В_{навч.}$ – сума витрат на професійне навчання працівників, грн; $ФОП$ – фонд оплати праці на підприємстві, грн</p>	6%
Соціальне партнерство	Коефіцієнт участі у страйках	$K_{52} = \frac{Ч_{ст.}}{\bar{Ч}},$ <p>де $Ч_{ст.}$ – чисельність осіб, які брали участь у страйках, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб</p>	0
	Кількість колективних трудових спорів	$K_{53} = \frac{С_n}{\bar{Ч}},$ <p>де $С_n$ – кількість колективних трудових спорів, осіб; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві, осіб</p>	0

Додаток Б

Результати КСВ Індексу 2023

№ з/п	Компанія	Кількість балів	у т.ч.				
			Безперервність бізнесу і податки	Безпека співробітників	Боездатність	Об'єднаність	Громада
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нова пошта	92	17	20	20	15	20
2	ПрАТ Київстар	89	11	20	18	20	20
3	ЕРАМ Україна	88	13	20	17	20	20
4	Infopulse	87	16	20	18	13	20
5	Sense Bank	83	12	20	17	16	18
6	«Делойт» в Україні	70	4	17	17	15	17
7	Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
8	Датагруп та Volia	68	11	12	15	10	20
9	SoftServe	67	12	20	15	8	12
10	Kernel	66	9	18	16	8	15
11	МХП	66	3	18	13	15	17
12	Ciklum	63	10	16	15	6	16
13	ПрАТ «Лантменнен Акса»	61	0	20	15	10	16
14	Фармак	61	8	10	18	12	13
15	Capgemini Engineering Ukraine	60	13	20	16	1	10

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8
16	Креді Аргіколь Банк	59	12	11	13	5	18
17	Ferrexpo	59	3	17	18	3	18
18	Юридична фірма Asters	59	0	16	15	15	13
19	Master of Code Global	55	6	11	13	11	14
20	ПриватБанк	52	3	17	17	5	10
21	ТОВ СП «НІБУЛОН»	52	3	6	17	10	16
22	Svitsoft	50	11	12	11	10	6
23	АТ «Укргазвидобування»	50	0	17	15	0	18
24	UKRSIBBANK BNP Paribas Group	49	13	17	9	5	5
25	ІТ – Інтегратор	48	0	20	12	11	5
26	ELEKS	46	4	13	16	5	8
27	Мережа супермаркетів SPAR(Україна)	46	0	10	10	10	16
28	ТОВ «Байєр»	44	0	13	6	5	20
29	ТОВ «РУШ» (Лінія магазинів EVA та EVA.UA)	36	3	7	15	0	11
30	ТОВ «Ю.Комодітіз»	18	3	6	8	0	1
	Середній бал	60	7	15	15	9	14

Додаток В

Результати КСВ Індексу 2023

АНКЕТА з оцінки стану КСВ в організації

Шановний респондент! Просимо Вас взяти участь у дослідженні стану КСВ Вашої організації.

Мета дослідження – оцінити стан КСВ компанії “Improvs” та визначити заходи, здійснення яких сприятиме покращенню репутації та результативності Вашої організації. Від точності та щирості Ваших відповідей залежать результати нашого дослідження.

Заповнення анкети має зайняти не більше десяти хвилин. Будь ласка, позначте ті відповіді, які є найбільш цікавими для Вас і Вашої організації. Оскільки ця анкета призначена для особистого використання, не існує правильних або неправильних відповідей.

I. Політика з гідної праці та розвитку людських ресурсів

1. Чи спонукаєте Ви своїх працівників до розвитку реальних умінь і довгострокового кар’єрного зростання (наприклад, через процес оцінки результатів, програму професійної підготовки тощо)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

2. Чи здійснюються Вами кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, інвалідів тощо)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

3. Чи радитеся Ви з працівниками у важливих питаннях?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

4. Чи має Ваше підприємство можливості для забезпечення охорони здоров’я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист Вашим працівникам?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

5. Чи забезпечує Ваше підприємство з власної ініціативи оптимальне вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників (наприклад, обговорюючи гнучкий графік роботи або дозволяючи працівникам працювати дома)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

II. Екологічна політика

6. Чи намагалися Ви зменшувати вплив Вашого підприємства на довкілля шляхом:

- енергозбереження?
 Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
 - мінімізації та переробки відходів виробництва?
 Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
 - попередження забруднення (викиди в повітря та водне середовище, скид стічних вод, шум)?
 Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
 - захисту навколишнього природного середовища?
 Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
 - екологічного збалансованих підходів до транспортних перевезень?
 Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
7. Чи може Ваше підприємство заощадити кошти, зменшити свій вплив на довкілля (наприклад, шляхом переробки відходів виробництва, зменшення обсягів споживання енергії, попередження, забруднення)?
- Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
8. Чи враховуєте Ви потенційний вплив на довкілля під час розробки нових продуктів і послуг (наприклад, оцінюючи використання енергії, можливість переробки відходів виробництва або утворення забруднення)?
- Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
9. Чи надає Ваше підприємство чітку і точну інформацію щодо екологічних характеристик своїх продуктів, послуг і діяльності споживачам, постачальникам, місцевій громаді тощо?
- Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
10. Чи думали Ви про підходи до використання екологічних характеристик товарів та послуг для отримання конкурентних переваг (можливість переробки товарів, енергоефективність тощо)?
- Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

III. Політика щодо здійснення економічної діяльності

11. Чи є у Вашій компанії стратегія забезпечення чесного і якісного виконання обов'язків щодо контрактів, угод і реклами (справедлива політика закупівель, положення щодо захисту споживачів тощо)?
- Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю
12. Чи надає Ваше підприємство зрозумілу і точну інформацію, включаючи інформування про після продажні зобов'язання, чи здійснює маркування продукції?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

13. Чи забезпечує Ваша компанія своєчасну сплату за рахунками постачальників?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

14. Чи підтримує Ваша компанія постійний зв'язок із споживачами, консультуючись з ними, чи веде вона діалог з постачальниками та іншими діловими партнерами компанії?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

15. Чи реєструє Ваше підприємство скарги від клієнтів, постачальників і ділових партнерів, чи розв'язує проблеми, з приводу яких виникли скарги?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

16. Чи співпрацює Ваша компанія з іншими компаніями або організаціями при вирішенні питань, пов'язаних з відповідальним підприємництвом?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

IV. Політика стосовно місцевої громади

17. Чи гарантує Ваша компанія можливості для професійної підготовки членів місцевої громади (наприклад, професійне навчання чи набуття професійного досвіду для молоді або соціально незахищених груп)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

18. Чи ведете Ви відкритий діалог з місцевими жителями щодо небажаних проблем, суперечливих або болючих питань, які пов'язаних з роботою Вашого підприємства (наприклад, акумуляція відходів за межами території підприємства, паркування транспортних засобів на дорогах і тротуарах)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

19. Чи намагається Ваше підприємство здійснювати закупівлі в межах проживання місцевої громади?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

20. Чи спонукаєте Ви своїх працівників до участі в місцевих заходах (наприклад, надати працівникам часу і досвіду, або іншої практичної допомоги)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

21. Чи надає Ваше підприємство регулярну фінансову допомогу для реалізації місцевих ініціатив і проектів (наприклад, благодійні внески або спонсорська допомога)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

V. Корпоративні цінності

22. Чи маєте Ви чітко визначені корпоративні цінності і норми поведінки для свого підприємства?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

23. Чи надаєте Ви інформацію про корпоративні цінності клієнтам, партнерам по бізнесу та іншим зацікавленим сторонам (наприклад, на презентаціях, у маркетингових матеріалах або під час неформального спілкування)?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

24. Чи знають клієнти про цінності і норми поведінки на Вашому підприємстві?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

25. Чи знають працівники про цінності і норми поведінки на Вашому підприємстві?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

26. Чи мають Ваші працівники можливість отримати інформацію щодо важливості корпоративних цінностей і норм поведінки на Вашому підприємстві?

Так Ні Частково Не знаю Вагаюся з відповіддю

Укажіть, будь ласка, деякі відомості про себе

27. Ваша Чоловіча Жіноча стать:

28. Ваш вік _____ років

29. Підрозділ компанії "Improvs", у якому Ви працюєте _____

Додаток Г



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень
Вільний міжнародний університет Молдови
Каунаський університет прикладних наук
Лодзький політехнічний університет
Познанський університет економіки та бізнесу
Університет імені Григола Робакідзе
Університет Йорка
Університет прикладних наук Голландії
Університет Менделя в Брно
Вірменський державний економічний університет
Національний відкритий університет Індіри Ганді
Китайський університет трудових відносин
Глобальний коледж Хайєка
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

**Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
27–28 жовтня 2023 року**



Харків – 2023

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Крамаренко А. О., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Москаленко К. І., к.е.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до проблем інноваційного розвитку територій, питань кластерної співпраці, перспектив розвитку людського потенціалу в умовах післявоєнної відбудови України, питань узгодження інтересів стейкхолдерів територіального розвитку при формуванні ефективної взаємодії та підтримці конструктивного діалогу між ними, цифрового та зеленого переходів, зміни підходів до формування локальних точок економічного зростання.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення No 526 від 1 грудня 2022 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Плисюк В. НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ.....	66
Філіпович К. ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	69
Cheng Haoling MODERN APPROACHES TO ORGANISING HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....	72
Gao Feng METHODOICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF MANAGERIAL COMPETENCE OF HEADS OF ORGANIZATIONS.....	74
He Jiahao INDICATORS OF THE ENTERPRISE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM.....	78
Ren Tianbao EFFECT OF RURAL TOURISM ON RURAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN CHINA.....	80
Tang Nailing OPTIMIZATION OF TALENT INCENTIVE SYSTEM FOR 90s GENERATION IN CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED PRIVATE ENTERPRISES	83
Zhang Zhimeng MODERN TOOLS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN COMPANY MANAGEMENT	85
СЕКЦІЯ 3 СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ	89
Шевченко І. ПАРТНЕРСТВО АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ДУАЛЬНОГО НАВЧАННЯ	89
Бреус Д. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	94
Григалюнас Д. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ	98
Іконников В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	101
Кулик Д. ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЄКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	106
Мірошніченко І. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	109
Рак І. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	112
Рябовол Д. ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	115

Література

1. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства // *UBSRAS*, вип. 110, вип. 2, 2021. doi: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-2.
2. Акулов Я. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія 'Делойт' назвала HR-тренди 2023. Делойт. [Online]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.
3. Kim Y. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication // *Journal of Public Relations Research*, вип. 32, вип. 1–2, с. 47–75. 2020. doi: 10.1080/1062726X.2020.1765368.

ФІЛПОВИЧ Кирило, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розповсюдженням трендом подолання негативних наслідків глобальних екологічних, соціальних та економічних проблем у XXI столітті стала концепція сталого розвитку, в основі якої лежить принцип гармонізації трьох ключових сфер суспільного життя шляхом збереження навколишнього середовища, становлення громадянського суспільства та забезпечення ефективного розвитку економіки. У сучасних умовах господарювання зазначена концепція виступає стратегічним вектором гармонійного розвитку країн, які прагнуть до відтворення національного ресурсного потенціалу, мінімізації впливу нерационального використання ресурсів на всі сфери суспільного життя. Ключовим ідеологічним та практичним інструментом імплементації концепції сталого розвитку стала корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), ефективна реалізація якої має значний потенціал для забезпечення екологічної, соціальної та економічної безпеки держави через скорочення безробіття, підвищення ефективності реалізації виробничого потенціалу, підтримку соціального балансу у суспільстві.

Ідеї КСВ набули свого розповсюдження ще у XVIII–XIX століттях, коли власники окремих підприємств, керуючись своїми релігійними чи етичними принципами, почали брати на себе відповідальність за своїх співробітників.

Першим відомим ідеологом концепції КСВ був англійський підприємець Роберт Оуен, який розробив програму покращення життєвих умов для співробітників прядильної фабрики у Шотландії та наголошував на необхідності регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві з боку держави.

Перша фундаментальна праця, присвячена проблематиці соціальної відповідальності, книга Хоуарда Р. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» побачила світ у 1953 році. Автор проаналізував особливості імплементації концепції соціальної відповідальності у практику суб'єктів господарювання, виявив соціальні та економічні вигоди для суспільства від зазначеного процесу [2]. Саме поняття «корпоративної соціальної відповідальності» у 1999 році сформував Генеральний секретар ООН Кофі Аннан. Основні концепції КСВ бізнесу наведено на рис.

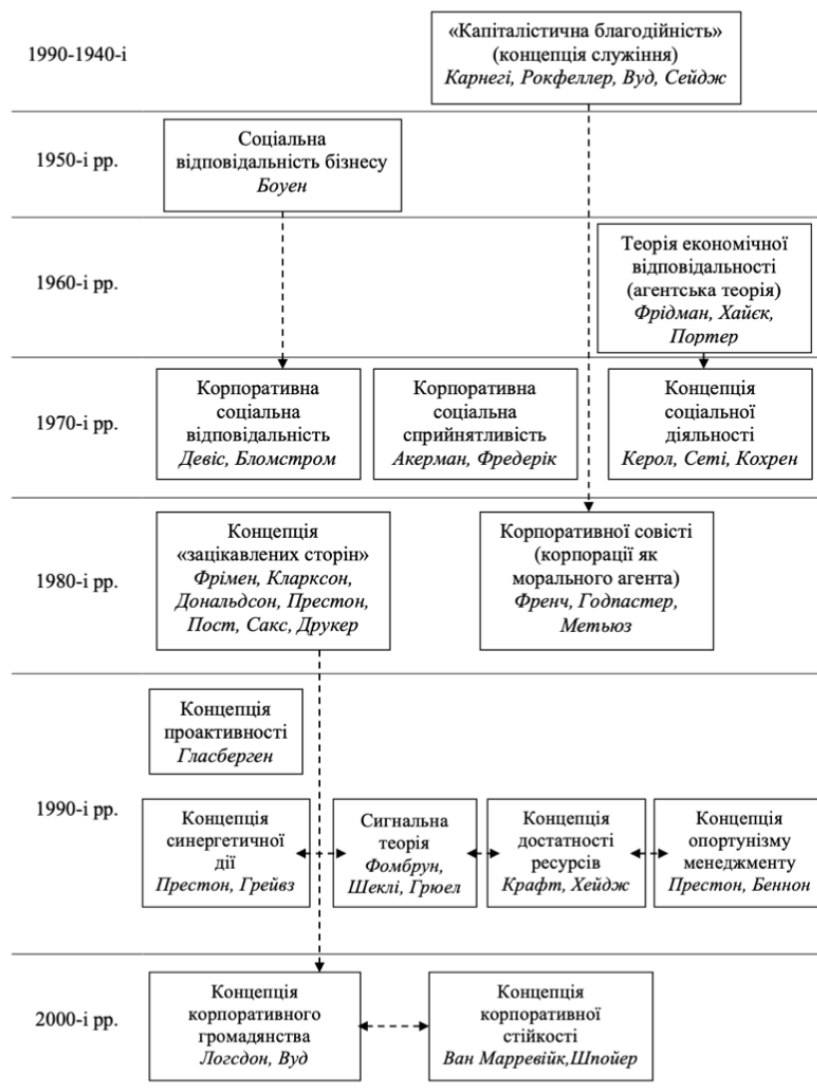


Рисунок – Основні концепції соціальної відповідальності бізнесу
Джерело: розроблено автором на основі: [1, 4]

Сучасна концепція КСВ, поширена на Заході, показує прагнення компаній добровільно та самостійно вирішувати найбільш нагальні проблеми суспільства. Наприклад, Європейська Комісія дає таке визначення КСВ: корпоративна соціальна відповідальність, за своєю сутністю, є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства та захисту навколишнього середовища. КСВ стосується дій з боку компаній, що перевищують їхні юридичні зобов'язання по відношенню до суспільства і навколишнього середовища. Деякі заходи регулювання створюють більш сприятливі умови для підприємств, які добровільно приймають на себе соціальну відповідальність.

У цілому, за міжнародним стандартом ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility КСВ включає наступні ключові пріоритети [3]: корпоративне управління (наскільки прозоро на підприємстві приймаються рішення); права людини та трудові практики (відсутність дискримінації, гендерна рівність); операційні практики (чесність і прозорість у відносинах зі споживачами); екологія (політики щодо захисту навколишнього середовища); залучення та підтримка місцевих громад (наявність програм з їх підтримки та розвитку); стратегія і звітність (підприємство має оприлюднити свою бізнес-стратегію, фінансову звітність та аудиторські висновки, а також власну КСВ-стратегію).

Потенційний зиск, який може мати підприємство від імплементації КСВ у свою бізнес-практику полягає у наступному:

- Підвищення якості управління шляхом запобігання ризикам різного походження (конфлікт акціонерів та місцевої влади, підвищення рівня податкового навантаження, проблеми з залученням інвестицій).

- Розширення можливостей для залучення, мотивування та розвитку працівників підприємства.

- Покращення репутації керівництва та іміджу підприємства як привабливого працедавця за рахунок отримання публічного визнання, зміцнення позицій власного бренду тощо.

- Покращення доступу до капіталів та підвищення лояльності інвесторів.

- Налагодження співпраці на принципах взаємовигідного партнерства з іншими суб'єктами господарювання, представниками влади та громадських організацій.

- Збільшення обсягів реалізації та частки ринку відбувається також внаслідок масової підтримки населенням саме тих підприємств, які постійно публічно дотримуються КСВ. За даними досліджень уподобань споживачів, проведених у США у 2021 році, 83% опитаних переважно довіряють саме тим компаніям, що роблять внески у різні соціально-добродійні справи.

- Поліпшення фінансових та економічних показників діяльності.

- Оптимізація операційних процесів та зменшення виробничих витрат.

Таким чином, сьогодні імідж підприємства відіграє все більш важливу роль у стійкому розвитку та управлінню ним, тому особливого інтересу набуває

концепція КСВ, бо саме вона може забезпечити перевагу підприємства серед конкурентів, стимулювати довіру споживачів, інвесторів, зміцнювати соціально-психологічний клімат колективу. Ефект від впровадження соціально-відповідальної політики проявляється у створенні позитивного іміджу, підвищенні репутації та гудвілу, встановлені міцних зв'язків з цільовими аудиторіями.

Вивчивши сфери охоплення КСВ, доречно зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність – поняття комплексне. Соціально відповідальним вважається те підприємство, яке враховує позитивні та негативні наслідки своєї економічної діяльності у соціальній та екологічній сфері, а його поведінка сприяє гармонійному розвитку та добробуту суспільства. Доречно зауважити, що в умовах загострення конкурентної боротьби «виживуть» тільки ті суб'єкти господарювання, які враховують соціальні очікування суспільства у стратегічних напрямках господарської діяльності, тим самим забезпечивши стійкість економічного розвитку.

Література

1. ESA Corporate Responsibility and Sustainability Report. URL : <https://cutt.ly/KwRAB8VA> (дата звернення 12.10.2023).
2. Howard R. Bower Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper&Row, 1953. 214 p.
3. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL : <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення 12.10.2023).
4. Madanaguli A., Dhir A., Kaur P., Mishra Sh., Srivastava Sh. A systematic literature review on corporate social responsibility (CSR) and hotels: past achievements and future promises in the hospitality sector. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2023. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15022250.2023.2221214> (дата звернення 12.10.2023).

Cheng HAOLING, Master student of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN APPROACHES TO ORGANISING HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Today's business world and socio-cultural trends require organisations to rethink their HR management practices. Managing the resources and potential of employees determines the competitive advantage of an organisation. Human resource management is becoming an increasingly important component of organisations' strategy in today's world. However, today's environment brings with it new challenges that require extraordinary attention and careful analysis.