

# Тема 12. Корпоративна соціальна відповідальність і корпоративна культура в структурі управління акціонерним товариством

## 12.1. Сутність і економічна природа корпоративної соціальної відповідальності

До теперішнього часу не існує єдиного підходу до трактуванню корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Цей термін вживається в настільки різних контекстах, що, по суті, втратив яке-небудь конкретне значення, «ставши всім для всіх». Це і етичний бізнес взагалі, і зобов'язання перед суспільством (причому неймовірно різноманітні як за масштабом, так і за змістом: від вирішення глобальних екологічних проблем, боротьби з поширенням СНІД й інших епідемій, що лише набирають обороти, добрودійності на користь проблемних соціальних груп до впорядкування території якогось провінційного міста). У табл.12.1. виділено низку підходів до розуміння сутності поняття «Корпоративна соціальна відповідальність», сформульованих відомими економістами, міжнародними і вітчизняними організаціями.

Таблиця 12.1 Підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності.

| Підхід  | Визначення   |
|---|--|
| Філіп Котлер                                      | Корпоративна соціальна відповідальність - це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси.  |
| Всесвітній Банк                                   | Прийняття принципів корпоративної соціальної відповідальності – це узгодження корпоративного сектора з необхідністю управління та поліпшення економічної, екологічної та соціальної взаємодії компаній на всіх можливих рівнях (корпоративному, регіональному і глобальному).  |
| Форум соціального відповідального бізнесу України | Корпоративна соціальна відповідальність - це відповідальне ставлення будь-якої компанії до власного продукту або послуги, до його споживачів, працівників, партнерів, а також активна соціальна позиція компанії щодо гармонічного співіснування, взаємодії та постійного діалогу із суспільством, участь у вирішенні найбільш нагальних соціальних проблем. |

Практично у всіх вищерозглянутих визначеннях є такий підтекст: соціальна ініціатива йде від суспільства, що визначає вимоги та задає тон розвитку, а бізнес, відповідно, їх дотримує. Однак на практиці в більшості країн, що розвиваються, та в ряді розвинених країн ці напрямки часто

задає бізнес, що формує для собі оптимальне «середовище перебування». У зв'язку із цим, найбільш точне визначення корпоративної соціальної відповідальності пов'язане з підходом Філіппа Котлера. Ключовим у його трактуванні даного поняття є «вільний вибір» (компанія ініціює зміни), а під «Добробутом суспільства» мається на увазі весь комплекс умов людського існування та всі аспекти охорони навколишнього середовища.

Хеміш Прінгл і Марджорі Томпсон у своїй праці «Дух бренду» стверджують, що «корпоративні соціальні ініціативи на сьогоднішній день — найпотужніший засіб зміцнення позицій бренду». На думку авторів, споживачі невідворотно «дорослішають» — їх потреби мов би переміщуються на верхній рівень піраміди А. Маслоу. Іншими словами, якщо раніше вони робили вибір, керуючись функціональними перевагами продукту, а потім головними чинниками споживчого вибору стали психологічні або емоційні складові іміджу бренду, то тепер споживачам потрібна ще і самореалізація: «ми хочемо змінити світ на кращий».

Підтвердженням цьому служать дослідження споживчих переваг, проведених Cone/Goreg, 78% респондентів заявили, що з більшою вірогідністю придбавають товар, який асоціюється з небайдужою для них соціальною ініціативою, а 66% задля підтримки такої ініціативи готові змінити переваги відносно «свого» бренду. За даними дослідження «Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності», пов'язані з КСВ чинники визначають імідж компанії на 49%, її бренд — на 35%, а фінансовий стан — на 10%.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) - це концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу).

Позитивні якості КСВ для:

- 1) бізнесу: правильно впроваджена концепція КСВ забезпечує низку конкурентних переваг для компанії: ширший доступ до капіталу та ринку, більші обсяги продажів та прибутків, покращені процеси прийняття рішень та управління ризиками, економія операційних витрат, зростання продуктивності та якості, ефективна база людських ресурсів, міцна репутація, більша лояльність покупців тощо;
- 2) суспільства: впровадження концепції КСВ забезпечує підвищення рівня життя громадян, рівня екологічної безпеки, ефективності і бережливого використання природних ресурсів, сприятиме співпраці бізнесу з місцевою спільнотою. Чим вища соціальна відповідальність бізнесу, тим краща якість життя населення;
- 3) держави: розвиток соціальної відповідальності бізнесу сприяє розбудові партнерства між приватним та державним секторами в межах реалізації загальнодержавних та регіональних стратегій соціально-економічного розвитку (зокрема, стратегії енергозбереження інноваційного розвитку тощо).

Ідеї корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) декілька десятків років. Мова про те, що зобов'язання корпорацій перед суспільством не повинні обмежуватися економічними і правовими рамками, зайшла ще в 60-70-х рр.: тоді в річних звітах і рекламних кампаніях все частіше стало фігурувати слово «екологія». У 80-х рр. прийшов час соціальних аудитів, аналітики почали оцінювати діяльність компаній ще і з точки зору

етичності їх поведінки стосовно до співробітників, клієнтів, інвесторів і постачальників. «Корпоративна соціальна відповідальність» стала однією з восьми позицій, за якими оцінюються кандидати у список «Fortune-500».

Повсюдного поширення ідея КСВ набула порівняно недавно, в середині 90-х рр. Тоді в суспільстві досить сильними виявилися антикорпоративні настрої – як реакція на вирішення компанії Shell UK затопити в Північному морі нафтову вишку «Brent Spar», на опубліковані в ряді авторитетних видань матеріали про неетичні бізнес-підходи (наприклад, використання дитячої праці і практику «sweat shops»), що практикуються в країнах «третього світу» деякими відомими корпораціями (зокрема, Nike) . Попереджуючи можливий удар по своїй репутації, прагнучи протистояти тиску різних суспільних груп, що мають більший або менший стосунок до бізнесу, корпорації заявляли про свою відповідальність перед суспільством. Поняття «Корпоративна соціальна відповідальність» увійшло в ужиток практично всіх великих компаній світу. Тим же, які не мали проектів КСВ у своєму арсеналі, ставало все складніше провадити свою діяльність і залучати інвесторів.

З того часу в західних джерелах були оприлюднені результати багатьох досліджень, присвячених ефективності віддачі від соціальних інвестицій компаній і стійкому розвитку суспільства. Нижче, в таблиці 12.2., наведено перелік найбільш відповідальних компаній світу (за даними міжнародних рейтингів).

Таблиця 12.2. Найбільш відповідальні компанії світу

| Компанія         | Країна         | Сфера діяльності                      | Рейтинг-2008 | Рейтинг в Global 500 | ві, |
|------------------|----------------|---------------------------------------|--------------|----------------------|-----|
| 1                | 2              | 3                                     | 4            | 5                    |     |
| Vodafone         | Великобританія | Комп'ютери й електроніка              | 1            | 85                   |     |
| General Electric | США            | Комунальні послуги, електроенергетика | 2            | 12                   |     |
| HSBC Holdings    | Великобританія | Фінанси                               | 3            | 20                   |     |
| France Telecom   | Франція        | Комп'ютери й електроніка              | 4            | 84                   |     |
| HBOS             | Великобританія | Фінанси                               | 5            | 45                   |     |
| Nokia            | Фінляндія      | Комп'ютери й електроніка              | 6            | 88                   |     |

|                       |                |                                       |    |    |  |
|-----------------------|----------------|---------------------------------------|----|----|--|
| Electricite de France | Франція        | Електроенергетика                     | 7  | 68 |  |
| Suez                  | Франція        | Комунальні послуги, електроенергетика | 8  | 97 |  |
| BP                    | Великобританія | Нафта і газ                           | 9  | 4  |  |
| Royal Dutch Shell     | Нідерланди     | Нафта і газ                           | 10 | 3  |  |

У теперішній час, переваги використання в бізнесі корпоративної соціальної відповідальності підтверджуються дослідженнями різних незалежних організацій. Так, в одному з досліджень організації AccountAbility (у звіті The State of Responsible Competitiveness) зазначається позитивний довгостроковий ефект вкладень у КСВ. Як стверджують автори, у світі формуються нові ринкові ніші – з вищим рівнем соціальної відповідальності. До 2050 р. в сукупності вартість цих ніш складе 5 трлн.долл. Компанії, що перспективно розвиваються, зможуть отримати досить великі частки на цих глобальних ринках майбутнього. Інші ж учасники, стратегії яких не зможуть відповідати вимогам часу, зазнають поразки в боротьбі за них.

На думку фахівців дослідницької компанії Бостона KLD, у соціально активних компаній прибутковість продажів на 3% вище, активів – на 4%, а капіталу й акцій – більше на 10%, ніж у структур, що не виявляють себе у сфері КСВ.

Дослідження, проведене організацією Conference Board (The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance) серед американських компаній різних галузей, показало, що існує значна позитивна кореляція між прибутковістю активів, продажів, капіталу, акцій і соціальною активністю компаній. Загальний прибуток корпорацій, що мають високі фінансові і соціальні показники, за останніх 15 років виросла на 43%. За той же період цей показник для «просто» фінансово успішних компаній збільшився всього на 19%.

## 12.2 Типи корпоративної соціальної відповідальності

Філіп Котлер виділяє шість типів корпоративних соціальних ініціатив:

1. просування соціально значимої проблеми;
2. корпоративний соціальний маркетинг;
3. благодійний маркетинг;
4. корпоративна філантропія;
5. волонтерська робота на благо суспільства;
6. соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Приклад ініціативи, націленої на просування соціально значимої проблеми, – кампанія «В єдиному солодкому вихорі» (One Sweet Whirled), Ben, що проводиться & Jerry's спільно з групою Дейва Меттьюза

і SaveOurEnvironment.org з метою привернути увагу широкої громадськості до проблеми глобального потепління. Завдяки цій програмі вже понад

53 236 великих і малих підприємств підписалися під зобов'язанням зменшити викиди діоксиду вуглецю (на практиці це означає, що викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу знизилися на 85 тис.т).

Ініціативи з категорії «корпоративний соціальний маркетинг» націлені на зміну суспільної поведінки. Так, компанія Home Depot, найбільший американський роздрібний продавець товарів для дому, реалізує програму економного використання води. Результатом ініціативи «100 способів зменшити споживання води за 30 днів», яка включала рекомендації щодо економії води і пропозицію відповідних продуктів цієї компанії, стало скорочення витрати води споживачами і збільшення обсягу продажів в Home Depot. А 7-Eleven (американська компанія, що є автором ідеї «ресторан за кермом»), підтримала Департамент транспорту штату Техас в боротьбі з «аматорами» викидати з вікон автомобіля різне сміття. Компанія розробила систему «антисмітєвої» агітації споживачів. Унаслідок на дорогах стало набагато чистіше, а відвідувачів 7-Eleven – набагато більше.

Реалізуючи ініціативу «добродійний маркетинг», компанії зобов'язалися брати участь у вирішенні соціально значимих проблем, роблячи відповідні внески або перераховуючи певні відсотки від обсягу продажів. Наприклад, кампанія Avon «Разом проти раку молочної залози» – один з найуспішніших прикладів довгострокових програм добродійного маркетингу. Кошти від продажу продуктів «з рожевою стрічкою» перераховуються до фонду Avon Foundation, що фінансує медичні дослідження, діагностику і лікування людей, які страждають цим захворюванням.

Суть корпоративної філантропії в тому, що компанія робить внески безпосередньо на підтримку добродійної організації або програми (це можуть бути грошові кошти, товари або послуги). Наприклад, мета декількох широкомасштабних філантропічних ініціатив, утілюваних General Motors, — підвищення безпеки на дорогах. Компанія жертвує устаткування (автомобільні сидіння для дітей з малозабезпечених сімей) і гроші на проведення відповідних заходів (вчення, інспекційних перевірок та ін.).

Сенс волонтерської роботи зводиться до того, що компанія підтримує і заохочує зусилля співробітників, партнерів або франчайзерів з надання допомоги місцевим громадським організаціям або жителям регіонів, у яких працює компанія. У Dell, наприклад, створена так звана «група екоефективності». Її завдання — втілювати ідеї співробітників, які хочуть щось зробити для поліпшення екологічної обстановки. Наприклад, волонтери компанії займаються утилізацією старої комп'ютерної техніки у деяких американських містах. Це і допомога місцевим жителям, і підтвердження серйозності намірів Dell щодо захисту довкілля.

І, нарешті, останній із типів корпоративних соціальних ініціатив, що виділяються Ф. Котлером, – це соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу. Деякі компанії, впроваджуючи екологічні ініціативи, істотно понизили свої операційні витрати. Наприклад, програма

енергозбереження, що реалізовується DuPont з 1990 року, дозволила їй заощадити \$2 млрд. А мережа McDonald's, перейшовши на пакувальні матеріали з небіленого паперу вторинної переробки, скоротила обсяг своїх твердих відходів на 30%.

Соціальні ініціативи стають по-справжньому успішними за двох основних умов. Перше така: лише втілюючи ідею КСВ саме як свій вільний вибір (у найбільш відповідній для себе формі), компанія може взяти ініціативу в свої руки, піти непроторованим шляхом і отримати «перевагу першопроходця». А ось КСВ у вигляді захисної або запобіжної реакції або така, що реалізується під тиском, не принесе вагомих стратегічних переваг. У цьому разі реагування, яким би хорошим і правильним воно не було, завжди виявиться таким, що запізнилося, і тому не приведе до значних результатів.

### **12.3 Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні**

Розвиток КСВ в Україні консолідувався навколо міжнародних організацій та проектів, зокрема Представництва ООН в Україні, яку в 2006 році започаткувало та підтримує діяльність української мережі Глобального договору ООН, що охоплює понад 140 організацій.

У 1999 році ініціативу, яка дістала назву Глобального договору, було започатковано Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном. Метою Договору стало поширення принципів, пов'язаних із захистом прав людини, стандартами праці, боротьбою з корупцією та захистом навколишнього середовища, на стратегію та діяльність ділових кіл у всьому світі. З цього часу ініціатива активно допомагає в розвитку партнерства між приватним сектором та урядами, агенціями ООН, трудовими та громадськими організаціями на підтримку Цілей Тисячоліття. Ці принципи є наступними:

#### **1) права людини**

Принцип №1: Ділові кола повинні підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини у сферах їхнього впливу.

Принцип № 2: Ділові кола не можуть бути причетні (не повинні мати відношення) до порушення прав людини.

#### **2) Стандарти праці**

Принцип № 3: Ділові кола повинні підтримувати свободу зібрань та ефективне визнання права на колективний договір.

Принцип № 4: Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці.

Принцип № 5: Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип № 6: Ділові кола повинні підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності.

#### **3) Навколишнє середовище**

Принцип № 7: Ділові кола повинні застосовувати дбайливий (бережливий) підхід до питань екології.

Принцип № 8: Ділові кола повинні вживати заходів на підтримку

посилення екологічної відповідальності.

Принцип № 9: Ділові кола повинні заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій.

#### 4) Боротьба з корупцією

Принцип № 10: Ділові кола повинні боротися з будь-якими виявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

Разом із тим в Україні все ще відсутні фахові бізнес-асоціації з КСВ, створені та керовані виключно бізнесом на прозорих та загальноприйнятих умовах, що було характерним етапом розвитку КСВ в інших європейських країнах.

В Україні більшість компаній (як великих, так і середніх) не мають визначеної стратегії КСВ, перебувають на етапі дотримання законодавства та точкових доброчинних проектів. Лідери українського бізнесу, зокрема приватної форми власності, здійснюють активну доброчинну діяльність (стратегічне благодійництво) та використовують інструментарій зв'язків з громадськістю (PR). Майже всі великі компанії проводять проекти підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними перевагами, однак більшість не робить прив'язки таких бізнес-проектів до власної соціальної відповідальності.

Діалог на тему КСВ в Україні загалом ведеться на рівні окремих проектів та ініціатив, без прив'язки до точних показників, можливості чітко оцінити чи підтвердити досягнутий прогрес. В Україні ще не сформовані інститути всебічної оцінки діяльності компанії, які враховують соціальний, економічний та екологічний вплив діяльності компаній (як позитивний, так і негативний) та пов'язують такий вплив із національною стратегією сталого розвитку.

Найактивніше декларують та залучаються в проекти КСВ компанії з приватним капіталом: як українським, так і іноземним. Позитивним фактом для України є наявність серед компаній, які практикують стратегічний підхід до КСВ, компаній з переважно українським капіталом (на відміну від інших східноєвропейських країн, де лідерами є майже виключно дочірні компанії транснаціональних компаній (ТНК)). Серед ТНК, які ведуть бізнес в Україні, з'явилися такі, що адаптують власну стратегію КСВ до національних умов та пріоритетів. На жаль, жодна із компаній з переважаючою державною часткою власності не має власної стратегії КСВ, незважаючи на вплив таких компаній на суспільство та економіку країни.

Основними чинниками ведення українськими компаніями соціально відповідального бізнесу виступають:

- Позитивна репутація – створення образу відповідальної української компанії (важливо для транснаціональних компаній в Україні та українських компаній, які розширюють діяльність в інших країнах), маркетингові переваги, додаткова промоція.
- Власні переконання – часто ініціативи КСВ виходять від основних акціонерів та власників, базуючись на особистих переконаннях та преференціях.
- Розширення ринків – залучення в проекти з іншими групами впливу дозволяє компаніям створювати нові продукти, надавати нові послуги

або виходити на нові ринки, які без активної стратегії КСВ були б закриті для компанії. Деякі проекти в межах КСВ націлені на створення ринків, наприклад, створення потреб серед споживачів та населення загалом.

- Можливість доступу до дешевших фінансових ресурсів – міжнародні фінансові інституції, зокрема Міжнародна Фінансова Корпорація, Європейський Банк Реконструкції та Розвитку тощо надають важливого значення питанням КСВ, ведення соціально відповідального бізнесу підвищує можливості компаній в отриманні відносно дешевих кредитних ресурсів для розвитку бізнесу, особливо від міжнародних фінансових інституцій.
- Підвищення капіталізації – впровадження стратегії КСВ підвищує привабливість компанії перед інвесторами, зокрема перед або впродовж процесу виведення компанії на міжнародні фінансові ринки (IPO). Саме цей чинник є визначальним для більшості компаній з українським капіталом.
- Основними здобутками України в сфері КСВ на національному рівні є наступне:
  - З'явилися перші фахові організації, українська мережа Глобального договору охоплює понад 140 організацій.
  - Близько ста компаній декларують власну соціальну відповідальність, причому лише 13 з них публікують звіти із КСВ і 24 компанії декларують на корпоративних веб-сайтах діяльність в трьох і більше категоріях КСВ (із дев'яти).
  - Існує група менеджерів, відповідальних за аспекти соціальної відповідальності українських компаній.
  - Щорічно проводиться два великих заходи, присвячених КСВ, та близько двох десятків фахових форумів та семінарів.
  - Активізувався інформаційний потік щодо соціальної відповідальності (надання інформації громадськості, спеціалізовані джерела інформації).

У 2009 р. Всеукраїнський рейтинговий журнал «Гвардія» склав рейтинг кращих компаній України у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Оцінка здійснювалася на підставі чотирьох основних показників: 1) соціальний звіт як інструмент діалогу з суспільством; 2) рівень розкриття інформації про соціальне інвестування; 3) управління у сфері КСО і залучення зацікавлених сторін; 4) відвертість компаній у сфері доброчесності і меценатства. Перелік найбільш соціально відповідальних українських компаній представлений у таблиці 12.3.

Таблиця 12.3. Перелік соціально відповідальних компаній України

| № | Компанія                       | Галузь                  | Підсумковий бал |
|---|--------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 1 | 2                              | 3                       | 4               |
| 1 | СИСТЕМ КЕПІТАЛ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗАТ | Компанії, що управляють | 93,0            |
| 2 | ДТЕК, 000                      | Енергетика              | 86,4            |



|    |  |                                 |      |
|----|--|---------------------------------|------|
| 3  | КИЇВСТАР ДЖ. ЕС. ЕМ., ЗАТ                    | Мобільний зв'язок               | 86,4 |
| 4  | «NEMIROFF ХОЛДИНГ»                           | Алкогольна промисловість        | 82,5 |
| 5  | КОНЦЕРН «НІКО»                               | Авторинок                       | 81,6 |
| 6  | «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО», ВАТ                  | Енергетика                      | 79,9 |
| 7  | КОМПАНІЯ «ХХІ СТОРІЧЧЯ»                      | Будівництво                     | 79,1 |
| 8  | НАСК «ОРАНТА», ВАТ                           | Страховання                     | 78,4 |
| 9  | МІЖНАРОДНИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М» | Авторинок                       | 76,0 |
| 10 | ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ», 000               | Торговельні мережі              | 74,3 |
| 11 | ВЕЛАМ, 000                                   | Меблева промисловість           | 73,5 |
| 12 | ХК «АВТОКРАЗ», ВАТ                           | Автомобілебудування             | 69,8 |
| 13 | КОРПОРАЦІЯ «АРТЕРІУМ»                        | Фармацевтика                    | 68,6 |
| 14 | УКРАЇНСЬКИЙ МОБІЛЬНИЙ ЗВ'ЯЗОК, ЗАТ           | Мобільний зв'язок               | 57,6 |
| 15 | БАНК «ФІНАНСИ І КРЕДИТ», 000                 | Банки                           | 55,8 |
| 16 | ОБОЛОНЬ, ЗАТ                                 | Пивобезалкогольна промисловість | 54,5 |
| 17 | КОМПАНІЯ АМФ                                 | Меблева промисловість           | 53,9 |
| 18 | СК «УНІВЕРСАЛЬНА», ВАТ                       | Страховання                     | 53,9 |
| 19 | АСТЕЛІТ, 000                                 | Мобільний зв'язок               | 52,8 |
| 20 | ХАРКІВОБЛЕНЕРГО, ВАТ                         | Енергетика                      | 50,6 |
| 21 | ДРАГОН КАПІТАЛ, 000                          | Фондовий ринок                  | 49,0 |
| 22 | КУА «КІНТО», ВАТ                             | Фондовий ринок                  | 49,0 |
| 23 | Т. М. М., 000                                | Будівництво                     | 48,5 |
| 24 | АСТЕРС, 000                                  | Юридичні послуги                | 48,0 |
| 25 | КОРПОРАЦІЯ «ЗОЛОТІ ВОРОТА»                   | Будівництво                     | 47,5 |
| 26 | АВІАКОМПАНІЯ «АЕРОСВІТ», ЗАТ                 | Авіатранспорт                   | 46,5 |
| 27 | ІНКОМ, ЗАТ                                   | Системна інтеграція             | 44,6 |

|    |   |       |                          |      |
|----|---|-------|--------------------------|------|
| 28 | АВТОМОБІЛЬНА<br>«ВІПОС», ЗАТ                | ГРУПА | Авторинок                | 44,1 |
| 29 | АМІ, 000                                    |       | Системна інтеграція      | 43,7 |
| 30 | АСК «ІНГО УКРАЇНА», ЗАТ                     |       | Страхування              | 40,0 |
| 31 | СК «ЛЕМА», АОЗТ                             |       | Страхування              | 39,6 |
| 32 | АК «КОННОВ<br>СОЗАНОВСЬКИЙ                  | I     | Юридичні послуги         | 39,2 |
| 33 | НАВІГАТОР, 000                              |       | ІТ-виробництво           | 39,2 |
| 34 | НОВИЙ СТИЛЬ, ЗАТ                            |       | Меблева<br>промисловість | 38,8 |
| 35 | ГРУПА КОМПАНІЙ «ВІДІ<br>ГРУП»               |       | Авторинок                | 38,4 |
| 36 | ЄВРОКАР, 000                                |       | Авторинок                | 37,7 |
| 37 | АСК «ЕНЕРГОПОЛІС», ВАТ                      |       | Страхування              | 34,3 |
| 38 | ПОЛТАВСЬКИЙ<br>АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД,<br>ВАТ |       | Автомобілебудування      | 34,3 |
| 39 | БАНКОМЗВ'ЯЗОК, ВАТ                          |       | Системна інтеграція      | 34,0 |
| 40 | СК «АРМА», ЗАТ                              |       | Страхування              | 29,7 |
| 41 | КОРПОРАЦІЯ «ПАРУС»                          |       | Системна інтеграція      | 24,0 |
| 42 | АВТ БАВАРІЯ, 000                            |       | Авторинок                | 23,8 |

Приклади найбільш соціально відповідальних компаній України наведені в Додатку В.

Із початком нового економічного циклу у світовій економіці та очікуваним початком такого циклу в Україні, питання факторів диференціації компаній на ринках та факторів капіталізації компаній знову підвищить значення КСВ як управлінської стратегії. Наступні процеси визначатимуть розвиток КСВ в Україні:

#### 1. Підвищення стратегічності

- КСВ ставатиме частиною стратегії більшої кількості компаній (приватних і державних, закритих та публічних), розглядатиметься наглядовими радами.
- Програми та проекти КСВ впроваджуватимуться на основі довгострокових планів, які враховуватимуть потребу в розвитку нових ринків та поглиблення існуючих.
- Стратегії КСВ окремих компаній враховуватимуть національні та міжнародні пріоритети соціально-економічного розвитку, міжнародні тенденції або, зокрема галузеві, та найкращі напрацювання щодо впровадження.
- Фінансово-кредитні інституції та ринки капіталів, зокрема міжнародні, враховуватимуть критерії КСВ, фінансово стимулюючи соціально відповідальні компанії з України та в Україні.

## 2. Покращення системності

- Більшість українських великих компаній матимуть директорів із соціальної відповідальності, які звітуватимуть безпосередньо виконавчим директорам без прив'язки до функціональних департаментів.
- Компанії повноправно відслідковуватимуть свою відповідальність за загальноприйнятими параметрами та критеріями, які враховуватимуть різні аспекти КСВ.
- Зросте кількість інтегрованих соціально-економічних звітів, підготовлених відповідно до міжнародних стандартів звітності, у яких буде наведено більше інформації (як позитивної, так і негативної) про діяльність компанії та вплив такої діяльності.
- КСВ компаній в Україні розглядатиметься та відслідковуватиметься іншими групами впливу (як українськими, так і міжнародними), інформація про КСВ буде затребувана громадськістю.

## 3. Поглиблення фаховості

- Зростатиме кількість ознайомлених, зацікавлених та компетентних у КСВ менеджерів.
- Зростатиме кількість партнерств інноваційних підходів до впровадження КСВ, програм, проектів та ініціатив, які сприятимуть підвищенню соціального, економічного та екологічного добробуту.
- Зросте рівень фахового діалогу, зокрема у ЗМІ, між українським бізнесом, неурядовими та урядовими організаціями щодо питань КСВ та соціально-економічного розвитку загалом.
- Українські компанії приєднуюватимуться до європейських мереж КСВ.

Краще і ширше впровадження КСВ українськими компаніями може допомогти створити нові ринки в Україні та за її межами, допомогти вирішити соціальні та екологічні проблеми, покращити доступ компаній з українським капіталом до міжнародних ринків, підвищити капіталізацію українських компаній та забезпечити сталий розвиток країни в цілому.

### 12.4 Формування корпоративної культури в акціонерному товаристві

Немає сучасних ознак корпоративного управління без при-таманної організаціям певної корпоративної культури.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують поведінку всіх співробітників компанії, починаючи від вищої ланки управління і закінчуючи рядовими працівниками, стосовно один до одного і третіх особам. Цей термін уперше застосував (у минулому столітті) німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке, він застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У той час взаємини регулювалися не лише статутами, судами честі, але і дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом належності до офіцерської "корпорації". Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли приводити до виключення їх членів зі співтовариств. Професійні й інші співтовариства вже тоді часто мали зовнішні атрибути. Зазвичай вони були пов'язані з кроєм і кольором одягу, аксесуарами, таємними символами приналежності, поведінковими знаками, за якими

члени співтовариств могли відрізнити "своїх" від "чужих". До цього часу студенти Оксфордського і Кембриджського університетів носять галстуки певних кольорів, а студенти Тартуського університету – особливі кашкети.

Необхідність і актуальність розуміння корпоративної культури для керівника акціонерного товариства викликана процесом глобалізації світової економіки.

По-перше, злиття великих корпорацій має на увазі злиття різних організаційних культур. Так, на український ринок приходять транснаціональні компанії, де, як правило, формуються багатонаціональні команди менеджерів.

По-друге, корпоративна культура - це важливий ресурс компанії, такої як персонал, засоби виробництва. Уміння діагностувати, управляти і змінювати культуру компанії є частиною управлінського процесу, який приводить до збільшення ефективності організації й, отже, успіху компанії. Тому культура є визначальним чинником довгострокового фінансового успіху.

Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, який мобілізує всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників на досягнення поставлених цілей в межах продекламованої місії компанії. До найбільш значимих характеристик корпоративної культури відносяться:

- усвідомлення працівником свого місця в компанії (групи);
- тип спільної діяльності;
- норми поведінки;
- тип управління;
- культура спілкування;
- система комунікацій;
- діловий етикет;
- традиції компанії;
- особливості трактування повноважень і відповідальності;
- трудова етика.

Корпоративна культура значно залежить від національних та історичних особливостей територій, де знаходиться та діє корпорація. На формування корпоративної культури звичайно впливає певна уніфікація принципів корпоративного управління, що розглядалася в попередньому параграфі підручника. Але за всіх цих умов ніколи не буде корпорацій з однаковою корпоративною культурою.

В Україні існує велика кількість акціонерних товариств з певною корпоративною ідеологією, які виникли в процесі приватизації державного майна, та акціонерні товариства, в яких є частка іноземного капіталу в статутному фонді. Це впливає на формування культури таких акціонерних товариств. Зараз в Україні прийнято "Принципи корпоративного управління", які розроблені з використанням міжнародного досвіду і повинні впливати на підвищення рівня

національної корпоративної культури.

Упровадження корпоративної культури вітчизняних акціонерних товариств дасть змогу вдосконалити сферу корпоративного управління, запобігти виникненню конфліктів. Можна вивести складові корпоративних відносин, відповідно до яких можуть бути сформульовані такі елементи:

- відносини між власниками контрольних пакетів акцій та
- дрібними акціонерами;
- зв'язки акціонерних товариств з державою та громадськістю України;
- відносини між акціонерами і менеджментом та іншими
- працівниками підприємств;
- стиль відносин між структурними підрозділами акціонерного товариства;
- відносини акціонерного товариства з постачальниками та
- споживачами;
- ставлення до співробітників і обов'язки акціонерного товариства стосовно співробітників;
- ставлення корпорації до відповідальності перед суспільством та оточуючими.

Зазначені вище складові корпоративної культури не є вичерпними, вони можуть бути доповнені з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств, місця їх розташування, форм контролю над корпорацією.

| Компанія         | Країна         | Сфера діяльності                      | Рейтинг-2008 | Рейтинг в Global 500 | Ві, |
|------------------|----------------|---------------------------------------|--------------|----------------------|-----|
| 1                | 2              | 3                                     | 4            | 5                    |     |
| Vodafone         | Великобританія | Комп'ютери й електроніка              | 1            | 85                   |     |
| General Electric | США            | Комунальні послуги, електроенергетика | 2            | 12                   |     |
|                  | 2              | 3                                     | 4            | 5                    |     |
| HSBC Holdings    | Великобританія | Фінанси                               | 3            | 20                   |     |
| France Telecom   | Франція        | Комп'ютери й електроніка              | 4            | 84                   |     |
| HBOS             | Великобританія | Фінанси                               | 5            | 45                   |     |
| Nokia            | Фінляндія      | Комп'ютери й електроніка              | 6            | 88                   |     |

|                       |                |                                       |    |    |  |
|-----------------------|----------------|---------------------------------------|----|----|--|
| Electricite de France | Франція        | Електроенергетика                     | 7  | 68 |  |
| Suez                  | Франція        | Комунальні послуги, електроенергетика | 8  | 97 |  |
| BP                    | Великобританія | Нафта і газ                           | 9  | 4  |  |
| Royal Dutch Shell     | Нідерланди     | Нафта і газ                           | 10 | 3  |  |