

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Управління та адміністрування»

В авторській редакції

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
БІЗНЕСУ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ
ДИСЦИПЛІНИ**

Електронне видання

ДНІПРО
2026

УДК 005.35
С 69

Упорядники:
Л. О. Аніщенко, О. В. Каут, А. С. Лисенко

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
«Менеджмент і адміністрування»
D3 Менеджмент
Протокол № 6 від 30.01.2026 р.

С 69 Соціальна відповідальність бізнесу : навчально-методичні
рекомендації до вивчення дисципліни для студентів спеціальності D3
Менеджмент ; освітня програма : Менеджмент і адміністрування
(перший бакалаврський рівень) денна форма навчання / упоряд.
Л. О. Аніщенко , О. В. Каут , А. С. Лисенко ; Укр. держ. ун-т науки і
технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2026. – 50 с.

Навчально-методичні рекомендації призначені для використання
студентами денної форми навчання спеціальності D3 Менеджмент ; освітня
програма : Менеджмент і адміністрування (перший бакалаврський рівень).

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні
положення для засвоєння матеріалу курсу і перелік рекомендованої
літератури.

Бібліогр.: 12 назв.

© Аніщенко Л. О. та ін., упорядкування, 2026
© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2026

ЗМІСТ

1. ВСТУП.....	4
2. РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти формування соціально відповідального бізнесу	5
3. РОЗДІЛ 2. Формування відносин бізнесу із зовнішнім і внутрішнім середовищем на засадах соціальної відповідальності..	19
4. РОЗДІЛ 3. Моніторинг та оцінка результатів реалізації концепції соціально відповідального бізнесу	29
5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	47
6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	49

ВСТУП

Запропонований лекційний матеріал з дисципліни «Соціальна відповідальність бізнесу» призначений для студентів спеціальності D3 Менеджмент; денная форма навчання за освітньою програмою «Менеджмент і адміністрування» (перший бакалаврський рівень). Опанування теоретичного базису передбачає оволодіння практичними навичками цілеспрямованої діяльності з реалізації соціально відповідальної поведінки бізнес-структурами, процедури розробки програми соціальної відповідальності для сучасного підприємства.

Метою викладання дисципліни «Соціальна відповідальність бізнесу» - формування у майбутніх фахівців комплексу знань щодо засвоєння алгоритмів реалізації підходів соціальної відповідальності бізнесу в різних сегментах управління організацією, гармонізуючи бізнес-цілі з суспільними потребами для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

Процес опанування дисципліни передбачає набуття здатностей та фахових компетентностей:

- здатність діяти соціально відповідально і свідомо;
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування підприємства та його бізнесу;
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), поваги до різноманітності та між культурності;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Написання навчально-методичних рекомендацій є узагальнення знань про аспектам соціальної відповідальності підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз. Містить основні теми у відповідності з робочою програмою дисципліни «Соціальна відповідальність бізнесу», питання для самоконтролю знань, рекомендовану літературу до кожної теми.

Наведений наприкінці навчально-методичних рекомендацій перелік рекомендованої літератури, а також список додаткової літератури у кожному з трьох розділів, дозволить організувати студенту процес самостійної роботи над темами та лекціями.

РОЗДІЛ 1.

«Теоретичні аспекти формування соціально відповідального бізнесу»

Тема 1: «Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу»

Відповідальність в системі суспільних відносин передбачає усвідомлення індивідом або соціальною спільнотою свого обов'язку перед суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності та їх узгодження із вимогами суспільства.

Усвідомлення відповідальності значною мірою визначається мотивами поведінки індивіда або суспільної групи і передбачає розуміння значення власних дій або бездіяльності, їх наслідків з погляду норм, правил, законів.

Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція діяльності господарюючих суб'єктів, що дозволяє поєднувати соціальні та екологічні аспекти і враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем своєї діяльності.

У розумінні соціальної відповідальності бізнесу необхідно виділяти такі позиції:

– підприємці схильні розуміти соціальну відповідальність через сумлінну сплату податків, дотримання законів, своєчасну виплату заробітної плати працівникам (така позиція аргументується тим, що податкові відрахування і робочі місця мають вагоме значення для суспільного розвитку, що в кінцевому випадку забезпечує прозорість фінансових потоків у веденні господарської діяльності);

– наймані працівники соціальну відповідальність розуміють як соціальну політику підприємства, відповідальність роботодавця щодо колективу співробітників (така позиція аргументується існуванням солідарності і взаємозалежності суб'єктів соціально-трудова відносин, підвищення ефективності праці за рахунок високої мотивації, прихильності працівників, за рахунок чого розширюється ємність споживчого ринку та відповідне зростання прибутковості бізнесу);

– споживачі розуміють соціальну відповідальність як обов'язок господарюючих суб'єктів виробляти якісні товари, надавати якісні послуги та виконувати якісні роботи, надавати про них правдиву інформацію, не завищувати ціни на них, не підтримувати шкідливі звички споживачів або знаходити способи зменшення негативного впливу продукції, яка є такою за своєю природою чи технічними характеристиками;

– керівники органів влади соціальну відповідальність розуміють як обов'язок підприємців здійснювати благодійну діяльність та робити благодійні внески, часто в обмін на право здійснювати господарську діяльність у певному економічному сегменті чи на певній території;

– окремі суспільні групи в поняття соціальної відповідальності вкладають моралізовану поведінку бізнесу через добродійність, допомогу потребуючим вествам населення та стратам суспільства;

– з позицій ділового партнерства соціальна відповідальність проявляється через формування відносин з партнерами на принципах дотримання угод, професійних стандартів діяльності та фінансової відповідальності;

– суспільство в цілому (населення, громадяни країни) в поняття соціальної відповідальності вкладає раціональне споживання, відновлення використаних ресурсів та збереження природного середовища загалом. В межах цієї концепції організації на добровільній основі інтегрують екологічну політику у бізнес-стратегію та у взаємовідносини з іншими організаціями.

Форми прояву соціальної відповідальності бізнесу:

– відповідальний виробник;
– відповідальний роботодавець;
– відповідальний учасник соціальних відносин;
– відповідальний учасник економічних та політичних відносин з державою;

– відповідальний діловий партнер.

Відповідальний виробник передбачає, що організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідації шкідливих відходів, запобігання їх викидам.

Відповідальний роботодавець передбачає, що організація діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови праці, розвиток та соціальний добробут своїх працівників.

Відповідальний учасник соціальних відносин передбачає, що організація бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що найчастіше проявляється у благодійності щодо сиріт, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення, у підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону.

Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою передбачає, що організація сумлінно сплачує податки та внески на соціальне страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, підтримує законність, незалежне правосуддя й політичну конкуренцію.

Відповідальний діловий партнер передбачає, що організація формує свої відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод і

професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники компанії відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не показова, а щира, репутація стабільна.

Форми прояву соціальної відповідальності держави:

- відповідальний законодавець;
- відповідальний роботодавець;
- відповідальний учасник соціальних відносин;
- відповідальний учасник економічних і політичних відносин з громадянами;
- відповідальний діловий партнер.

Форми прояву соціальної відповідальності особи:

- відповідальний споживач;
- відповідальний працівник;
- відповідальний учасник соціальних відносин;
- відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою.

Соціальна відповідальність бізнесу передбачає три форми прояву:

- соціальне зобов'язання;
- соціальне реагування;
- соціальна чутливість.

Соціальна відповідальність як **соціальне зобов'язання** передбачає основним вектором поведінки організації її економічну та правову відповідальність перед суспільством. Вважається, що організація включається у соціально відповідальну діяльність, коли прагне до максимізації прибутку і діє відповідно до законів, вироблених суспільством.

Соціальна відповідальність як **реагування на соціальні норми** та очікування визначає соціальну відповідальність як реакцію організації на очікування суспільства. Цей розповсюджений погляд передбачає формування поведінки організації у сферах безпосередньо не пов'язаних з продуктом діяльності організації і передбачає її участь у суспільно корисних заходах.

Соціальна відповідальність як **соціальна чутливість** визначає поведінку організації як попереджувальну, профілактичну, запобіжну. За цією точкою зору соціально відповідальна організація, крім перерахованих вище дій та обов'язків, активно шукає шляхи вирішення соціальних проблем своїх працівників чи окремих суспільних груп.

Основні форми соціально відповідального бізнесу реалізуються через низку наступних **заходів:**

- забезпечення трудових прав персоналу через створення умов для колективного представництва інтересів загалом та дотримання прав окремого працівника на робочому місці;
- зростання заробітної плати, виплату премій і компенсацій;
- забезпечення безпеки праці та соціально-відповідальної реструктуризації підприємств;

- мотивацію персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування;
- допомогу у розв'язанні житлових проблем працівників організації;
- створення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів менеджменту на підприємстві;
- удосконалення відносин зі споживачами (дотримання стандартів якості продукції, урахування культурної специфіки споживача, задоволення специфічних потреб споживачів, захист конфіденційної інформації про клієнтів);
- впровадження в діяльність принципів етичності бізнесу;
- соціально та екологічно збалансовану торгівлю (етичні відносини з партнерами та каналами постачань);
- прозорість звітності перед акціонерами, дотримання їх прав;
- соціальні інвестиції та соціально відповідальний маркетинг.

Зовнішніми факторами впливу на вибір соціально відповідальної поведінки організації є: економічний стан країни, досвід соціалізації бізнесу, менталітет населення, особливості розвитку окремих територіальних утворень.

Внутрішніми факторами впливу на вибір соціально відповідальної поведінки організації: моральні та етичні переконання керівників організацій, прибутковість бізнесу.

На сучасному етапі розвитку суспільних відносин основними передумовами становлення і розвитку соціальної відповідальності бізнесу є:

- перегляд традиційних поглядів на концепцію соціальної політики з позиції розширення кола її суб'єктів,
- підвищення ролі нематеріальних факторів економічного зростання та вартості організації,
- усвідомлення організаціями необхідності проваджувати свою діяльність не порушуючи балансу власних та суспільних інтересів, важливою складовою яких є екологічні вимоги до діяльності;
- негативні демографічні тенденції, що зумовлюють потребу збереження наявного в організації кваліфікаційного потенціалу.

Форми соціальної відповідальності бізнесу у громадянському суспільстві:

- «відкрита» форма соціальної відповідальності базується на ідеї прийняття на себе зобов'язань за розв'язання тих питань, в яких зацікавлене суспільства (така форма охоплює добровільні та самостійно визначені типи поведінки і стратегії відповідальності перед суспільством);
- «прихована» форма соціальної відповідальності визначає офіційні та неофіційні інституції країни, через які узгоджується відповідальність підприємств перед суспільством (така форма відповідальності зазвичай включає в себе ті цінності, норми, правила, які найчастіше законодавчо зобов'язують підприємців будувати свою поведінку у руслі громадських, економічних та політичних інтересів країни).

Принципами соціально відповідальної поведінки бізнесу на сучасному етапі є:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- створення привабливих робочих місць та виплата легальних зарплат;
- дотримання вимог чинного законодавства (податкового, трудового, екологічного тощо);
- ефективне ведення бізнесу, спрямоване на підвищення добробуту своїх працівників та акціонерів;
- розбудова добросовісних стосунків з усіма суспільними одиницями;
- задоволення суспільних очікувань щодо ведення господарської діяльності;
- внесок у розбудову суспільства через партнерські програми та проекти місцевого розвитку.

Рекомендована література до теми: [2, 3, 4, 9].

Тема 2: «Сутність, види та принципи корпоративної соціальної відповідальності. Моделі корпоративної соціальної відповідальності»

Корпоративне управління – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. ін., що склалися на підприємстві або її підрозділах за час діяльності та які сприймаються переважною більшістю співробітників.

Зміст корпоративного управління можна подати таким чином: працівники поділяють певні цінності й настанови, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями.

Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, ставлення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

Культура працівника: етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, ставлення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

Виділяють такі компоненти корпоративного управління:

1. Наявність командних заходів - зазвичай спрямовані на різні святкування, наприклад, з нагоди: дня компанії; дня галузі або професійного свята; днів народжень співробітників; дитячих свят (дня школяра або дня знань); досягнення компанією певних фінансових результатів; будь-яких інших подій у житті компанії.

2. Корпоративні засоби масової інформації.

Звичайно це:

а) корпоративна газета (друкується або у друкарні, або за допомогою офісної техніки);

б) корпоративний веб-сайт як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Внутрішній сайт називають інтранетом (це дуже зручний засіб для внутрішнього спілкування і локальних досліджень);

в) інформаційні дошки, на яких у друкарському вигляді розміщується вся інформація, що повідомляється співробітникам різними джерелами: електронною поштою, на зборах, наказами, оголошеннями та ін. Зазвичай такі дошки розміщують на центральних (прохідних) на видних місцях для всіх співробітників;

г) інформаційні листи (розсилаються працівникам в електронному або в друкарському вигляді).

3. Корпоративні документи, в яких прописані різні положення кадрової політики. Це можуть бути: положення про адаптацію; положення про мотиваційну і компенсаційну політику; положення про преміювання; положення про кар'єрне підвищення; положення про відділи (організаційна структура, рівні ієрархії, структура підпорядкованості і внутрішніх комунікацій); положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки (скорочена версія бізнес-процесів); положення про оцінювання персоналу, нагородження і конкурси; положення про корпоративні свята.

Необхідний компонент корпоративного управління – **чітко зафіксована організаційна структура**, яка доведена до відома всіх працівників, яка вносить велику ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків.

Важливим компонентом корпоративного управління є **корпоративні стандарти**, обов'язково прописані в статуті або кодексі. Інколи їх поділяють на «для всіх» і «для відділів». Якщо всі подані компоненти вишикувати в комплексну систему, то співробітникам підприємства буде легше ознайомитися та зорієнтуватися в корпоративній культурі підприємства.

За своєю суттю **корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)** – це імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому.

Ознаки КСВ:

1. **Залученість.** Активна реалізація та побудова планів, контроль за дотриманням та участь в стратегічному плануванні місії бренду.

2. **Цільовий характер.** Системне розв'язання конкретної проблеми або допомога певній людині/групі людей.

3. **Системність.** Не разова дія, а постійна регулярна робота та розширення ініціатив.

4. **Акцент на людях.** Головними тут є люди (працівники, клієнти тощо), а саме їхній добробут, задоволеність та розуміння.

5. **Спільні дії.** Для запровадження КСВ участь мають приймати не лише керівники, а й майже всі працівники компанії.

6. **Стратегія.** Довгостроковий план з реалізації різних ініціатив.

7. **Взаємовигода.** Суспільство розв'язує проблеми та отримує рішення, а компанія покращує свою репутацію та залучає більше клієнтів.

8. **Першочерговість.** КСВ тісно переплітається з роботою компанії, а тому навіть у разі зменшення виробництва чи продажів робота над ініціативами не зупиняється.

За останні роки інститут корпоративної соціальної відповідальності пройшов шлях від організаційно-управлінської екзотики глобальних корпорацій до стандартних технологій запровадження цього феномену в практику організацій різноманітних форм власності і господарювання, різних розмірів та видів економічної діяльності, що функціонують у всьому світі. Створення спеціальних підрозділів і координаційних груп з запровадження системи КСВ, уведення в організаційну структуру управління компаніями посади віце-президента з КСВ, запровадження етичних кодексів і корпоративної культури, пронизаної духом соціальної активності та відповідальності, розроблення проектів соціального інвестування, підготовка і публікація соціальних (нефінансових) звітів – далеко не повний перелік управлінських інновацій, що нині широко застосовуються в практиці як бізнес-структур, так і інших організацій.

Є всі підстави стверджувати, що чимраз більша кількість бізнес-організацій сприймає КСВ не як примус або діяльність на злобу дня, а як корпоративну стратегію стійкого розвитку. Слід зазначити, що однією з п'яти базових передумов успішної організації майбутнього, які були сформульовані у ході глобального дослідження, проведеного компанією IBM у 2008 р. (IBM Global CEO Study – 2008), визнана *соціальна відповідальність*.

Не залишились осторонь цього загальносвітового тренду й українські компанії. У найбільш успішних з них розвиток КСВ у цілому узгоджується зі світовою тенденцією поступової інтеграції принципів соціальної відповідальності в корпоративну політику, стратегію зростання соціальних інвестицій, що відповідає інтересам як організацій, так і суб'єктів зовнішнього середовища.

Основні причини застосування КСВ в Україні для бізнесу:

1. **Впізнаваність.** Що більше ініціатив та «хороших справ» зроблено, то більш відомою стає компанія. Це і безкоштовна реклама в ЗМІ та соцмережах, і сарафанне радіо, і лояльність місцевої влади.

2. **Позиціонування.** Не існує кращого способу заявити про свою позицію, ніж корпоративна соціальна відповідальність, а саме її плоди, наприклад відмова від роботи з країною-агресором, допомога постраждалим від бойових дій, боротьба зі шкідливими викидами тощо. Так бренд і сам демонструє свої принципи, і нативно просуває їх серед мас.

3. **Збільшення продажів.** За даними досліджень Verizon і Campbell Soup, КСВ збільшує продажі компаній на 20%, дозволяє підвищувати ціни на 20%, а також збільшує прихильність клієнтів на 60%. Інші дослідження

також свідчать, що компанії, які активно застосовують принципи соціальної відповідальності, мають на 13% вищу продуктивність, вдвічі нижчу плинність кадрів та на 6% дорожчі акції.

4. Мета. Першочерговою метою роботи компанії є отримання нею прибутку, однак рано чи пізно кошти перестають приносити таке задоволення, як раніше, а тому виникає потреба в подальшому розвитку та пошуку більш значущої мети. Людина — істота, яка прагне визнання, і саме КСВ допомагає це визнання отримати, та ще й користь суспільству принести.

5. Прихильність. Працівники, які працюють в соціально відповідальному бізнесі, нерідко пишаються своєю роботою, а клієнти, які купують у такої компанії, відчують гордість за український бізнес та всебічно намагаються його підтримувати.

Також важливо знати **принципи корпоративної соціальної відповідальності**, адже вони регулюють запровадження КСВ:

а) **добровільність** (не можна змушувати працівників чи керівників втілювати корпоративну відповідальність);

б) **комплексність** (це не окремі акції раз на рік, а продумана система й політика підприємства);

в) **системність** (у бізнесу є розроблені стандарти, що показують КСВ як частину стратегії);

г) **тривалість** (така діяльність не обмежена кількома подіями, а є постійною);

д) **вагомість** (щоб ефект був реальним і важливим, треба вкласти достатньо ресурсу);

е) **розвиток партнерства** (КСВ шукає партнерів, щоб спільно зробити більше);

є) **відкритість та публічність** (у доступі мають бути звіти про використання коштів на соціально-проекти та опис того, як втілюється корпоративна соціальна відповідальність);

і) **різноманіття форм та методів реалізації** (не обов'язково обирати лише один варіант, як втілити таку стратегію, можна шукати нові).

Аналіз еволюції суспільної думки щодо розуміння природи і змістових характеристик КСВ дає підстави стверджувати, що своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності соціальної відповідальності організації, заснованої на визнанні визначальної ролі суспільного договору, є модель А. Керролла, яка до остаточного свого оформлення пройшла кілька етапів трансформації. Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл запропонував трактувати КСВ як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу.

Модель А. Керролла охоплює чотири типи соціальної відповідальності організації: економічну, правову, етичну і так звану дискреційну (рисунок 2.1). Дискреційну відповідальність А. Керролл пов'язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких очікувань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

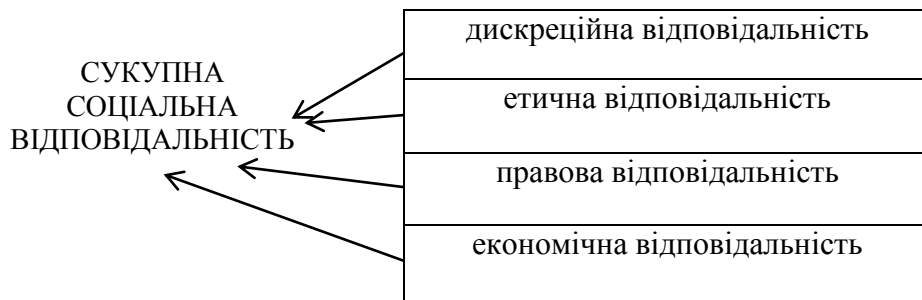


Рисунок 2.1 - Типи корпоративної соціальної відповідальності згідно з моделлю А. Керролла

Економічна відповідальність, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів).

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

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

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

Рекомендована література до теми: [2, 3, 4].

Тема 3: «Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності»

Важливість застосування стандартів пов'язана з тим, що вони є нормативною основою оцінки корпоративної соціальної відповідальності. У світовій практиці розроблено і використовується 40 стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

До них можна віднести:

- загальні, які відображають керівні принципи діяльності та кодекси їхньої поведінки (Глобальний договір ООН, Керівні принципи Amnesty International із додержання прав людини для компаній та багатонаціональних корпорацій ОЕСР, Глобальні принципи Саллівана, Зелена книга Єврокомісії);
- системи управління та схеми сертифікації (Схема екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та ISO 14000, стандарт для оцінювання соціальних аспектів систем управління SA 8000, стандарт промислової безпеки та здоров'я OHSAS 18001); – рейтингові

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

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

Залежно від конкретних потреб підприємство вибирає той чи інший соціальний стандарт звітності.

Систематизацію міжнародних стандартів, які забезпечують соціально відповідальну поведінку суб'єктів ведення бізнесу, наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Стандарти соціально відповідального бізнесу

Повна назва	Скорочена назва	Основний зміст
1	2	3
AccountAbility AA1000	AA1000S	Принципи підготовки соціальних звітів на базі діалогу зі стейкхолдерами
Asia-Pacific Economic Cooperation	APEC	Кодекс ділової практики країн Азіатсько-Тихоокеанського економічного співтовариства
Amnesty International	Amnesty	Керівні принципи з додержання корпораціями прав людини
Agence de Rating Social et Enviromental sur les Enterprises	ASPI	Індекси стійких показників діяльності для компаній, які користуються попитом на Європейському фондовому ринку
Balanced Business Scorecard	BBS	Система збалансованих показників оцінки бізнесу від Balanced Business Institute
Caux Round Table: Principles for Business	Caux	Принципи ведення соціально відповідального бізнесу
Dow Jones Sustainability Group Index DJSI	DJSI	Індекс стійкості Dow Jones
European Foundation for Quality Management	EFQM	Модель та принципи досягнення ефективності бізнесу згідно з інтересами суспільства

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Benchmarks for Measuring Business Performance	Benchmarks	Стандарти та принципи дій соціально відповідальної компанії, спільний проект Interfaith Center of Corporate Responsibility (ICCR, США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR, Філіппіни), The Christian Centre for Socially Responsible Investment (CCSRI, Австралія та KAIROS-Canada, Канада)
The Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	Інструмент для оцінювання, надання та поліпшення екологічних показників компанії
Ethical Trading Initiative	ETI	Стандарти трудових відносин
Eco-labels and Green Stickers	Eco-label	Система екологічної оцінки компаній
Forest Stewardship Council	FSC	Принципи та критерії щодо управління підприємствами лісопромислового комплексу
FTSE4 Good Index Series	FTSE4	Індекс FTSE для компаній, які дотримуються глобальних принципів корпоративної відповідальності
Global Reporting Initiative	GRI	Принципи та стандарти соціальної й екологічної звітності
Guidance on social responsibility	ISO 26000	Настанова щодо принципів, які лежать в основі соціальної відповідальності, основних тем і проблем, які стосуються соціальної відповідальності

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

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

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

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

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

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

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

Один із підходів, реалізований у Керівництві G4 (2013 р.) – публікувати лише значиму для зацікавлених сторін інформацію (за принципом «краще менше, але краще»). Замість обрахунку та розкриття великої кількості показників компанії здійснюють більш якісний аналіз діяльності на благо суспільства та її членів.

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

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

- GRI 101 «Базис» (інформація про стандарт та його принципи)
- GRI 102 «Загальне розкриття інформації» (відомості про компанію та звіт)
- GRI 103 «Управлінський підхід» (загальні вимоги до звітування)
- GRI 200 «Економіка» (містить шість модулів, які характеризують економічний аспект діяльності)
- GRI 300 «Екологія» (містить вісім модулів, які характеризують екологічний аспект діяльності)
- GRI 400 (містить 19 модулів, які характеризують соціальний аспект діяльності).

В основу звітності за стандартом GRI закладено принципи:

- системотвірні (відкритість, залучення зацікавлених сторін, верифікованість) – забезпечують умови довіри до звіту, перевірку його вірогідності аудиторами, задовольняють різноманітні потреби сторін;

– змістовні (повнота, значущість, контекст стійкого розвитку) – забезпечують необхідний рівень деталізації інформації, рівень значущості показників та власної результативності на фоні загальної позитивної соціальної стійкості;

– якості та вірогідності інформації (точність, об'єктивність, зіставність) забезпечують досягнення точності інформації, правдиве відображення результативності, що базується на конкретних фактах, порівняння з ретроспективою, виключення викривлення інформації;

– що гарантують доступність інформації (ясність, сучасність) забезпечують зрозумілість інформації в доступній формі для максимальної кількості користувачів та її своєчасність для прийняття рішень.

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

На сьогодні стейкхолдерами організації є більш ніж 600 організацій світу, які беруть активну участь у формуванні нових підходів і розробці нових версій GRI.

Розроблений Інститутом соціальної й етичної звітності (Institute of Social and Ethical Accountability), цей стандарт передбачає впровадження соціальних аспектів в організацію бізнесу. Найважливіша ідея стандарту – підвищення підзвітності бізнесових структур суспільству за рахунок максимального залучення груп зацікавлених сторін, обліку їхньої думки під час аналізу діяльності компанії.

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

Основною ідеєю групи стандартів AA 1000 є підвищення підзвітності бізнесу суспільству за допомогою максимального залучення груп зацікавлених сторін, урахування їхньої думки під час аналізу діяльності компанії. Ці стандарти можуть стати частиною системи внутрішнього контролю, спрямованої на виявлення ризиків, їх оцінювання, удосконалення якості та вірогідності інформації (точність, об'єктивність, зіставність); забезпечують досягнення точності інформації, правдиве відображення результативності, що базується на конкретних фактах, порівняння з ретроспективою, виключення викривлення інформації.

Зазначена група стандартів здатна задовольнити зростаючу потребу інвесторів у інформації. Одержана з їх використанням інформація вірогідна,

точна та піддається перевірці. Дані про соціальні та етичні показники компанії, про очікування стейкхолдерів є орієнтиром для оцінювання якості управління та позиції компанії на ринку.

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

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

Крім того, у світі набули поширення такі неофіційні стандарти ISO у сфері корпоративної соціальної відповідальності: – стандарт SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність», розроблений Міжнародною організацією із соціальної відповідальності. Він визначає вимоги щодо соціального захисту, додержання прав працівника, регламентації дитячої праці, охорони праці.

Стандарт побудований на тих самих системних підходах, що і стандарти ISO 9000 (управління якістю) та ISO 14001 (управління охороною навколишнього середовища), однак відрізняється від них базовими значеннями показників оцінки.

SA 8000 встановлює певні нормативи, і лише за їх виконання компанія може бути визнана такою, що відповідає цьому стандарту. Стандарт SA 8000 є добровільним стандартом, який орієнтований на дотримання трудового законодавства й екологічних норм і підходить для компаній, які хочуть одержувати замовлення від держави та бути популярними в суспільстві. Цей стандарт є універсальним, він може застосовуватися у будь-якій організації, у всіх галузях промисловості та в усіх країнах незалежно від культурних та географічних кордонів. Він орієнтований на вирішення питань: праці дітей, примусової праці, здоров'я і безпеки, свободи об'єднань та права на переговори про укладення колективного договору, дискримінацію, дисциплінарні заходи, робочий час, оплату праці, систему управління.

Таким чином, цей стандарт орієнтований на забезпечення «етичності» у веденні бізнесу, підвищення якості життя працівників.;

– стандарт OHSAS 18001:1999 «Система оцінювання професійної безпеки та здоров'я», розроблений Британською, Іспанською, Норвезькою, Південно-Африканською та деякими іншими національними організаціями зі стандартизації. Передбачає визначення та досягнення цілей у сфері промислової безпеки та здоров'я для кожної функціональної одиниці на

кожному рівні організації. Він містить специфікацію системи оцінювання професійної безпеки та здоров'я й окреслює вимоги до цієї системи аби надати можливість організації управляти її професійними ризиками. У вітчизняній практиці аналогом цього стандарту можуть бути положення Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»;

– стандарт ISO 26000 : 2010 «Керівництво із соціальної відповідальності» 30 був підготовлений експертами з більше ніж 90 країн та 40 міжнародних або регіональних організацій. У стандарті виділено: підзвітність, прозорість, етичну поведінку, взаємодію із зацікавленими сторонами, додержання норм (правових та міжнародних) і прав людини. Цей стандарт, як і попередній, є добровільним і містить указівки щодо:

- концепцій, визначень, які належать до соціальної відповідальності;
- зворотного зв'язку, загальних напрямів виправлення ситуації і характеристики соціальної відповідальності.

Рекомендована література до теми: [1, 3, 4, 5].

РОЗДІЛ 2.

«Формування відносин бізнесу із зовнішнім і внутрішнім середовищем на засадах соціальної відповідальності»

Тема 4: «Формування відносин роботодавців із працівниками на засадах соціальної відповідальності»

Механізм регулювання соціально-трудових відносин на засадах відповідальності передбачає застосування правових, економічних та організаційних інструментів для забезпечення дотримання прав та обов'язків усіма учасниками: найманими працівниками, роботодавцями та державою, а також встановлення відповідальності за порушення цих прав та обов'язків. Цей механізм включає законодавство, договірне регулювання, соціальне партнерство та систему заходів впливу й відповідальності за невиконання зобов'язань.

Механізм регулювання трудових відносин є способом організації діяльності суб'єктів трудових відносин, спрямованим на впорядкування їхнього функціонування з урахуванням компоненти відповідальності.

Запропонований механізм регулювання соціально-трудових відносин дозволяє визначити, по-перше, особливості взаємодії основних учасників соціально-трудових відносин через реалізацію їхніх інтересів; по-друге, інститути, що впливають на реалізацію інтересів; принципи, на основі яких відбувається взаємодія; по-третє, інструменти регулювання соціально-

трудова відносин; по-четверте, систему показників, що характеризують реалізацію інтересів.

Для впровадження механізму регулювання соціально-трудова відносин на засадах відповідальності запропоновано такі інструменти:

а) на державному рівні – соціально-економічні програми, спрямовані на регулювання зайнятості, соціального захисту працівників, основ оплати праці, розвиток науки і освіти, розширення купівельної спроможності населення;

б) на рівні роботодавців – програми формування оплати праці найманих працівників, розвитку персоналу, мотивування саморозвитку персоналу, соціальні пакети і соціальні програми, спрямовані на підвищення відповідальності найманих працівників.

Основні складові механізму:

1. Законодавче регулювання: основою є Кодекс законів про працю України, що встановлює загальні правила трудова відносин та права й обов'язки сторін.

2. Договірне регулювання: трудова відносини регулюються на договірному рівні через індивідуальні трудова договори та колективні договори, що визначають специфічні умови праці.

3. Соціальне партнерство (трипаратизм): це система відносин між роботодавцями, найманими працівниками (через профспілки) та державою, яка спрямована на узгодження інтересів та спільне вирішення соціально-трудова проблем.

4. Організаційні заходи: до них належать створення механізмів контролю за дотриманням законодавства, проведення перевірок, розгляд скарг та надання консультацій учасникам соціально-трудова відносин.

5. Система відповідальності: встановлюється відповідальність за порушення трудова законодавства, що може бути дисциплінарною (до найманого працівника), матеріальною (до обох сторін) або адміністративною (до роботодавця).

6. Принцип субсидіарності: він передбачає самовідповідальність працівника та роботодавця у досягненні своїх цілей, а також запобігає перекладанню відповідальності на державу.

Як це працює:

1. Встановлення правил: законодавство та договори визначають права та обов'язки сторін.

2. Контроль: органи державної влади, соціальні партнери та сам роботодавець контролюють дотримання цих правил.

3. Дії у разі порушень: у разі недотримання правил застосовуються заходи впливу та притягнення до відповідальності.

4. Прийняття рішень: сторони самостійно вирішують спірні питання, а у разі розбіжностей залучають треті сторони (наприклад, профспілки чи державні органи).

Таким чином, механізм забезпечення відповідальності в соціально-трудова відносинах передбачає комплекс заходів, спрямованих на баланс

інтересів та дотримання законодавства, а також відповідальність за його порушення.

З погляду самих підприємців, основними соціальними заходами мають бути: впровадження соціальних програм поліпшення умов праці, навчання/розвиток персоналу, застосування у політиці компанії етичного ставлення до споживачів, участь у регіональних програмах соціального розвитку тощо.

На вибір форм соціалізації бізнесу впливають різноманітні фактори: соціально-економічний стан країни; наявність історичної та культурної спадщини, досвіду соціалізації бізнесу; менталітет населення, регіональні та місцеві особливості соціального розвитку, моральні переконання представників бізнесу; тиск з боку громадськості; державні вимоги; прибутковість бізнесу.

Стандарт соціальної відповідальності ISO 26000:2010, що покликаний допомогти підприємствам здійснити перехід до соціально відповідальної діяльності, і який окреслює основні проблеми, які організації необхідно вирішити, в аспекті впровадження соціальної відповідальності персоналу залишається недостатньо розробленим.

Більшість з представлених у стандарті проблем не можуть розглядатися, як напрями добровільної соціальної відповідальності персоналу, оскільки в них ключовим суб'єктом виступає менеджмент компанії. Інші існуючі стандарти у сфері соціальної відповідальності (SA8000, GRI, AA1000) також не визначають методичних підходів до формування соціальної відповідальності персоналу.

Так ринковий підхід, що заснований на ідеології конкурентної боротьби, вимагає від менеджменту підприємства соціально відповідальних рішень для отримання кращої ділової репутації, аніж у конкурентів. Власна відповідальність персоналу формується також усвідомленням конкуренції на ринку праці, матеріальною винагородою та страхом втрати робочого місця. Персонал за цього підходу постає, як інструмент реалізації соціальної відповідальності, проте, не є її активним суб'єктом.

Найбільш гостро постає проблема формування соціальної відповідальності персоналу лише у підході «корпоративної совісті»: притаманний переважно азійським компаніям, цей підхід має на меті формування соціальної відповідальності компанії через створення корпоративної культури сімейного типу, яка серед провідних цінностей має соціально відповідальну поведінку та самоідентифікації працівника з компанією. Формування корпоративної культури передбачає створення системи організаційних атрибутів та їх застосування у процесі навчання й соціалізації персоналу. Формалізованим уособленням організаційних принципів та норм виступає корпоративний кодекс компанії, а практичними засобами реалізації виступають: навчальні заходи, соціальні програми, система методів стимулювання діяльності, методи формування корпоративного духу та організаційного мікроклімату.

Формування у працівника уявлень про етичні аспекти його рішень та соціальну корисність діяльності у професійній та позапрофесійній сферах є

найбільш методично розробленим напрямом роботи з персоналом. Цей компонент структури соціальної відповідальності персоналу забезпечується традиційними і більш сучасними навчальними заходами, на кшталт тренінгів, семінарів, інструктажів, іншої просвітницької та інформаційної роботи.

Найбільш складним та нетривіальним для кадрових служб підприємства є забезпечення мотивації соціальної відповідальності, готовності до соціально відповідальних дій та прийняття персоналом соціальних цінностей. Існуюче розмаїття представлених у теоріях мотивації мотивів дозволяє впевнено стверджувати, що значна частка мотивів діяльності є індивідуальними, егоїстичними і не є соціальними мотивами.

Перспективним напрямом роботи з формування цінностей на підприємстві може стати не зміна, а інтеграція цінностей персоналу, їх «укрупнення» до цінностей організаційних. Це можливо шляхом проведення комплексної інформаційно-просвітницької роботи щодо організації процесів самопізнання та тренінгів з розвитку особистісного потенціалу, що дозволяють трансформувати цінності шляхом усвідомлення їх місця в структурі ідентичності.

Рекомендована література до теми: [2, 5, 6].

Тема 5: «Соціальна відповідальність сучасного менеджера»

Соціальна відповідальність менеджера передбачає добровільне та свідоме зобов'язання керівника враховувати інтереси суспільства та інших стейкхолдерів (працівників, споживачів, партнерів, природи) при прийнятті управлінських рішень, а не лише максимізувати прибуток компанії. Це означає активну соціальну позицію, що проявляється у гармонійному співіснуванні з суспільством та постійному діалозі з ним, а також у розумінні відповідальності за результати своєї діяльності перед усіма зацікавленими сторонами.

На сьогодні існують дві протилежні точки зору щодо сутності соціальної відповідальності менеджера організації. Одна з них проголошує, що коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, то він є соціально відповідальним.

На думку вчених, в цьому випадку сутність соціальної відповідальності нівелюється, вона зводиться до елементарної юридичної відповідальності. Інша позиція розуміє поняття соціальної відповідальності як врахування не тільки економічних та правових норм, але й людських та соціальних аспектів професійної діяльності менеджера.

Кожне підприємство є частиною суспільства, тому відповідальний керівник повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо.

Отже, основна різниця між юридичною та соціальною відповідальністю полягає в тому, що остання розуміється як добровільний відгук на соціальні проблеми своїх працівників, жителів міста, країни, світу.

Сукупність юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності становлять професійну відповідальність менеджера, яка є мірою усвідомлення особистістю своїх професійних обов'язків і добровільного їх виконання, а також мірою її провини за невиконання професійних обов'язків.

Високий рівень професійної відповідальності менеджерів у її правовому, соціальному та морально-етичному аспектах є визначальним чинником забезпечення ефективності роботи організацій в цілому та адекватності управління вимогам соціуму.

Ключові аспекти соціальної відповідальності менеджера:

1. Орієнтація на стейкхолдерів: менеджер повинен враховувати інтереси не тільки акціонерів, а й працівників, споживачів, партнерів, а також ширшої спільноти та довкілля.

2. Етичність та добросесність: дії менеджера мають бути етичними, відповідати соціальним нормам і принципам.

3. Добровільність та усвідомлення: соціальна відповідальність є добровільним усвідомленням бізнесом своєї ролі в суспільстві, а не лише виконанням приписів чи юридичних норм.

4. Гармонійне співіснування: менеджер прагне до гармонійних відносин між бізнесом і суспільством, підтримуючи постійний діалог із громадськістю.

5. Врахування ресурсів: менеджер розуміє, що для реалізації соціально відповідальних ініціатив потрібні відповідні ресурси, зокрема фінансові.

Наслідки соціальної відповідальності менеджера:

1. Позитивний імідж компанії: добровільні соціальні дії формують позитивне ставлення до компанії в суспільстві.

2. Підвищення довіри: відповідальність менеджера сприяє зростанню довіри з боку співробітників, споживачів та партнерів.

3. Стійкий розвиток: включення соціальної відповідальності до стратегії підприємства забезпечує його довгостроковий і сталий розвиток.

Рекомендована література до теми: [1, 3, 4].

Тема 6: «Взаємодія зі стейкхолдерами як основний принцип соціальної відповідальності»

Стейкхолдери – це будь-які особи, групи чи організації, які мають законний інтерес у діяльності компанії або проекту, можуть на неї впливати або самі перебувають під її впливом. Їх поділяють на внутрішніх (команда, керівництво, акціонери) та зовнішніх (клієнти, постачальники, партнери, держава, громадськість), а також за ступенем впливу на первинних (найбільш впливових) і вторинних (опосередковано зацікавлених).

Основні види стейкхолдерів – зазвичай стейкхолдерів класифікують за їхнім зв'язком з організацією або рівнем впливу:

1. Внутрішні стейкхолдери: це ті, хто є частиною організації і безпосередньо працює над проектом або його реалізацією (команда проекту, менеджери, акціонери, співробітники).

2. Зовнішні стейкхолдери: це особи або групи, які перебувають поза проектом, але мають певний зв'язок із ним або можуть на нього впливати (клієнти, партнери, постачальники, інвестори, органи державної влади, громадські групи, ЗМІ).

3. Первинні стейкхолдери: ці сторони мають безпосередній вплив на діяльність бізнесу і є ключовими для його успіху (команда, інвестори, партнери).

4. Вторинні стейкхолдери: ці сторони мають опосередковане, а не пряме ставлення до підприємства, але їхня думка чи діяльність може вплинути на його розвиток (ЗМІ, активісти, громадські організації, фінансові установи).

Розуміння типів стейкхолдерів та їхніх інтересів є критично важливим для ефективного управління проектами та бізнесом загалом, оскільки це дозволяє налагодити комунікацію та враховувати різні точки зору для досягнення успіху.

Конфлікти інтересів між стейкхолдерами – це ситуації, коли різні групи зацікавлених сторін (наприклад, акціонери, менеджери, кредитори, клієнти) мають суперечливі цілі, цінності чи потреби, які ускладнюють досягнення спільних рішень та можуть негативно вплинути на діяльність організації. Такі конфлікти часто виникають через різні пріоритети, наприклад, акціонери можуть прагнути максимального прибутку, тоді як менеджери можуть зосереджуватися на довгостроковому розвитку, а кредитори – на фінансовій стабільності компанії.

Типи конфліктів між стейкхолдерами:

1. Акціонери та менеджери: акціонери прагнуть збільшення вартості своїх акцій, тоді як менеджери можуть мати власні інтереси, наприклад, збереження посад або розширення компанії, що не завжди співпадає з інтересами власників.

2. Мажоритарні та міноритарні акціонери: більшість акціонерів можуть приймати рішення, які вигідні їм, але шкодять меншим акціонерам, що призводить до конфлікту інтересів.

3. Акціонери та кредитори: акціонери можуть бути схильні до ризикованих стратегій для отримання високого прибутку, тоді як кредитори зацікавлені в стабільності та поверненні вкладених коштів, що робить їхні інтереси конфліктуючими.

4. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери: конфлікти можуть виникати не лише між різними групами всередині компанії, а й між компанією та її зовнішніми стейкхолдерами, наприклад, клієнтами, партнерами чи регуляторами.

Причини конфліктів:

1. Різні цілі: кожна група стейкхолдерів має свої унікальні цілі та пріоритети, які часто не збігаються з інтересами інших груп.
2. Недостатня прозорість: відсутність прозорості в управлінні та фінансовій звітності може призводити до непорозумінь та конфліктів.
3. Вплив приватних інтересів: Особисті інтереси певних стейкхолдерів можуть суперечити загальним інтересам організації, створюючи конфлікт.

Шляхи вирішення конфліктів:

1. Створення механізмів управління конфліктами: встановлення чітких правил і процедур для врегулювання конфліктів інтересів, наприклад, через наглядові ради чи етичні комітети.
2. Забезпечення прозорості: відкритість інформації про діяльність компанії та її фінансовий стан допомагає зменшити непорозуміння між стейкхолдерами.
3. Комунікація та співпраця: регулярне спілкування зі стейкхолдерами та пошук компромісних рішень може допомогти знайти точки дотику та знизити рівень конфліктів.

Аналіз стейкхолдерів – це процес ідентифікації, класифікації та оцінки всіх зацікавлених сторін (фізичних або юридичних осіб), які можуть впливати на проект, бізнес чи організацію, або самі зазнаватимуть їхнього впливу. Цей аналіз дозволяє визначити, хто є ключовими гравцями, зрозуміти їхні інтереси, очікування та потенційний вплив, щоб ефективно будувати комунікацію, управляти ризиками та досягати поставлених цілей.

Етапи аналізу стейкхолдерів:

1. Ідентифікація стейкхолдерів: створення списку всіх потенційних зацікавлених сторін, які можуть бути залучені або зацікавлені в проекті.
2. Класифікація стейкхолдерів: поділ стейкхолдерів за різними критеріями, наприклад:
 - *за спрямованістю впливу*: внутрішні (члени команди, керівництво, власники) та зовнішні (клієнти, постачальники, регуляторні органи, ЗМІ);
 - *за силою впливу*: первинні (партнери, інвестори, команда) та вторинні (органи влади, ЗМІ, активісти).
3. Оцінка стейкхолдерів: визначення ролі, інтересів, очікувань та рівня впливу кожного стейкхолдера на проект.
4. Побудова плану взаємодії: розробка стратегії та методів співпраці для кожної групи стейкхолдерів, враховуючи їхні потреби та потенційний вплив.

Чому аналіз стейкхолдерів важливий?

- а) *підвищує успішність проекту*: дозволяє передбачити та управляти ризиками, залучати потрібних партнерів та враховувати потреби ключових зацікавлених сторін;
- б) *покращує комунікацію*: забезпечує ефективну взаємодію та співпрацю з усіма учасниками проекту;
- в) *допомагає уникнути перешкод*: виявляє тих, хто може негативно впливати на результати, та визначає шляхи роботи з ними;

г) *визначає стратегію управління*: результати аналізу допомагають вибрати найбільш ефективну стратегію взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Поширені моделі аналізу стейкхолдерів:

1. Матриця «влада/інтерес»: один з найпоширеніших методів, який дозволяє класифікувати стейкхолдерів за їхнім рівнем влади та зацікавленості в проєкті.

2. Карта зацікавлених сторін: візуальний інструмент для розуміння взаємозв'язків між різними стейкхолдерами та їхнім впливом на проєкт.

На етапі аналізу стейкхолдерів складається як правило, матриця.

Матриця стейкхолдерів – це інструмент відображення рівня впливу, підтримки та інтересу стейкхолдерів до проєкту, який полегшує побудову тактики взаємодії із зацікавленими сторонами. Матриця може поділятися на чотири основні складові: групи стейкхолдерів, ризики, радощі та рішення.

Ризики – це все те, що може лякати стейкхолдерів в проєкті, бо є імовірність, що вони щось втратять. У цій групі є менші категорії, такі як вплив, страхи та бар'єри.

Вплив – це про те, як стейкхолдери бачать вплив проєкту на їхню діяльність та середовище.

Страхи – це ті дії, або наслідки проєкту, яких бояться стейкхолдери. Можуть бути ірраціональні й ніяк не стосуватися проєкту.

Бар'єри – уявлення про проєкт, через яке стейкхолдер повністю відмовляється комунікувати щодо проєкту, та займає сторону проти.

Радощі – всі дії або наслідки проєкту, які втішають респондентів.

Категорія ризики складається з рівня залученості, мети залучення, формату залучення, інтенсивності, меседжу та каналу зв'язку. Розглянемо ці підкатегорії детальніше.

Формат залучення – це зустрічі, листи, індивідуальні консультації та інші способи, якими можна залучити людину до проєкту.

Інтенсивність – це частота зустрічі та кількість інформації, яку мають отримувати стейкхолдери.

Меседж – це інформація, яку потрібно донести до людей, щоб донести саме ті речі, які стейкхолдерам важливо знати

Змістом для матриці є типові точки зору. Їх ділять відповідно до страхів, ризиків, бар'єрів та радощів. Страхи, ризики та бар'єри буде важливо зрозуміти, адже саме вони впливають на формування меседжів, методів залучення та інтенсивності.

Матриця стейкхолдерів, як інструмент аналізу, який візуалізує рівень впливу та інтересу зацікавлених сторін до проєкту чи організації, розділяючи їх на чотири квадранти для розробки ефективної стратегії взаємодії. Вона допомагає визначити, хто є союзником, хто опонентом, а хто вимагає детального залучення чи інформування.

Як працює матриця стейкхолдерів.

1. Ідентифікація стейкхолдерів: складається список усіх осіб, груп чи організацій, які мають інтерес до проєкту або на які впливає на проєкт.

2. Визначення осей:

– *вертикальна вісь (Вплив/Влада)*: позначає силу впливу стейкхолдера на проєкт (від слабкого до сильного).

– *горизонтальна вісь (Інтерес/Підтримка)*: показує рівень зацікавленості стейкхолдера в результатах проєкту (від негативного до лояльного).

Структурування знання в матрицю допомагає працювати швидко з досить великими об'ємами інформації. Цей метод зручний, бо постійно дає змогу, як з бази даних. Його особливість в тому, що він фокусує на важливих деталях.

Взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим принципом соціальної відповідальності, оскільки це процес, у якому компанії встановлюють діалог та співпрацюють з групами, що мають інтереси в їхній діяльності, щоб узгодити свої цілі з інтересами суспільства та досягти сталого розвитку.

Чому взаємодія зі стейкхолдерами є основним принципом?

1. Визнання залежності: підприємства залежать від стейкхолдерів, які забезпечують ресурси, купують продукцію та послуги, надають дозволи та формують громадську думку.

2. Вплив на репутацію: успішна взаємодія зі стейкхолдерами покращує репутацію підприємства, зміцнює довіру та лояльність.

3. Виявлення ризиків та можливостей: діалог зі стейкхолдерами допомагає ідентифікувати потенційні ризики та можливості для бізнесу, пов'язані з соціальними та екологічними питаннями.

4. Створення цінності: враховуючи інтереси стейкхолдерів, підприємства можуть розробляти інноваційні продукти та послуги, які відповідають суспільним потребам і створюють довгострокову цінність.

5. Забезпечення сталого розвитку: взаємодія зі стейкхолдерами сприяє формуванню стратегій, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти, що є основою сталого розвитку.

Як відбувається взаємодія зі стейкхолдерами?

1. Ідентифікація стейкхолдерів: визначення всіх груп, на які впливає діяльність компанії, і які, в свою чергу, впливають на неї.

2. Аналіз інтересів: з'ясування очікувань, потреб та пріоритетів кожного стейкхолдера.

3. Розробка стратегій комунікації: встановлення ефективних каналів для діалогу, обміну інформацією та зворотного зв'язку.

4. Інтеграція в бізнес-процеси: включення інтересів стейкхолдерів у стратегічне планування та операційну діяльність підприємства.

5. Звітність та прозорість: регулярне інформування стейкхолдерів про результати діяльності підприємства у сфері соціальної відповідальності.

Одним із видів діалогу є стратегічний діалог. Основним принципом, який перетворює діалог зі стейкхолдерами на стратегічний, є врахування сталого розвитку.

Стратегічний діалог зі стейкхолдерами має такі характеристики і завдання:

- знаходження кращих рішень для вирішення складних проблем долученням пропозицій широкого спектра стейкхолдерів;
- об'єднання різних поглядів на певну проблему усунення конфліктів інтересів;
- об'єднання найважливіших груп стейкхолдерів і встановлення довірчих стосунків з ними;
- запобігання розбіжностям в отриманні необхідної інформації серед основних груп стейкхолдерів;
- впровадження нових технологій, які можуть бути використані майбутніми споживачами;
- створення зобов'язань на рівні топ-менеджменту із залученням всіх сторін, що беруть участь у діалозі;
- розподіл відповідальності, коли кожна сторона розглядає одна одну як партнера;
- координація діалогу із закордонними відділами компанії (за наявності) і впровадження погоджених рішень на міжнародному рівні.

Для забезпечення досягнення зазначених вище завдань проведення діалогу зі стейкхолдерами має відповідати певним принципам, які наведено у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Принципи стратегічного діалогу зі стейкхолдерами

Принцип	Дії
1	2
	Спільна робота і залучення партнерів, створення мереж, вирішення конфліктів, робота над спільними завданнями, створення цікавих варіантів роботи для всіх залучених сторін, розподіл відповідальності
Ефективність	Орієнтація на досягнення цілей, прагнення до прийняття ефективних рішень.
Гнучкість	Здатність мати власну точку зору в нових ситуаціях, толерантність до кожного з учасників діалогу, можливість для методу «спроб і помилок»
Відкритість	Залучення широкого і різноманітного кола груп стейкхолдерів з власними цінностями, точками зору та очікуваннями
Законність	Прозорий і чесний процес проведення діалогу, що супроводжується колективними угодами, де всі сторони діалогу гарантують законність прийнятих рішень
Навчання	Нові погляди, які породжують нові принципи і способи мислення, взаємний обмін інформацією для усунення розбіжностей в інформуванні всіх груп зацікавлених сторін
Власність	Високий рівень залучення, всі залучені сторони відчувають відповідальність за реалізацію результатів діалогу
Участь	Стимулювання активної участі залучених сторін на волонтерських засадах і без примусу

Продовження таблиці 6.1

1	2
Чесність	Рівність, неупередженість, справедливість, прагнення до однакового залучення всіх учасників діалогу, чесний розподіл обов'язків
Підзвітність	Відповідальність за життєздатність угод за результатами проведення діалогу, дотримання етичних зобов'язань, забезпечення прозорості результатів для залучених стейкхолдерів, для тих, хто не брав участі в діалозі, і для суспільства загалом
Прозорість	Відкритість щодо точок зору, прогнозів та очікувань, відкритість щодо відповідних бізнес-інтересів, забезпечення всіх сторін діалогу релевантною інформацією

Якщо всі сторони діалогу дотримуються зазначених вище принципів, то створюються умови для роботи з налагодження довірчих стосунків між стейкхолдерами.

Рекомендована література до теми: [1, 3, 7].

РОЗДІЛ 3

«Моніторинг та оцінка результатів реалізації концепції соціально відповідального бізнесу»

Тема 7: «Сутність, види та джерела фінансування соціальних програм, інструменти реалізації»

Соціальна програма – це сукупність конкретних проєктів, які в загальному націлені на досягнення стратегічних цілей та вирішення певної соціальної проблеми.

Перші соціальні програми були започатковані у Німеччині наприкінці ХІХ ст. У наш час соціальні програми діють у більшості країн світу, проте різняться за методами фінансування й управління, масштабами охоплення населення, кількістю та обсягом наданих пільг.

Умовно соціальні програми поділяють на три основні напрями: програми соціального добробуту та забезпечення (так звані програми підтримки доходів населення); соціально-демографічні програми; програми у сфері охорони здоров'я. У багатьох країнах, перш за все тих, що розвиваються, існують спеціальні програми боротьби з бідністю, які є певною комбінацією вищезазначених трьох.

У формуванні та реалізації соціальних програм можуть брати участь різні суб'єкти, серед яких органи державної влади та місцевого самоврядування, недержавні організації, які функціонують у соціальній сфері.

Розкриття сутності та призначення соціальних програм не можливе без їхньої класифікації, яка дає змогу виявити та порівняти основні якості та характерні риси програм, тобто поглибити уявлення про їхні конкретні види для всебічного висвітлення порядку формування соціальних програм та особливостей управління ними (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 - Класифікація соціальних програм

Критерії	Види
За спрямованістю	Програми попередження негативних соціальних наслідків Програми подолання негативних соціальних явищ та процесів Програми розвитку соціальної сфери
За територіальним масштабом	Глобальні програми Національні програми Регіональні програми Територіальні програми
За терміном дії	Короткострокові програми (1-2 роки) Середньострокові програми (3-5 років) Довгострокові програми (8-10 років) Постійно діючі
За проблемою, яка потребує розв'язання	Програми соціального страхування Програми надання допомоги Програми розвитку певних пріоритетів
За галузевою спрямованістю	Наукові програми Освітні програми Оздоровчі програми Культурні програми Соціально забезпечувальні програми
За рівнем комплексності	Одноелементні програми Комплексні програми
За рівнем фінансування	Державні програми Місцеві програми
За способом управління та фінансування	Програми жорсткого типу Функціональні програми Програми субсидій
За учасниками	Власні програми компаній Програми партнерства з місцевими і регіональними органами державного управління Програми партнерства з некомерційними організаціями Програми співпраці з громадськими організаціями та професійними об'єднаннями Програми інформаційного співробітництва зі ЗМІ

Джерела фінансування соціальних програм поділяють на дві групи – зовнішні та внутрішні.

Внутрішнє фінансування: державний бюджет, місцеві бюджети; через механізм соціального замовлення; позабюджетне фінансування; стабілізаційний фонд; програми соціально-економічного розвитку; спеціальні фонди регіонального розвитку; кошти населення.

Зовнішнє фінансування: кошти та інші активи міжнародних фондів; засоби надання послуг неприбуткових організацій; спільні соціальні програми бізнесу та влади; надання соціальної реклами; волонтерська діяльність; виконання соціальних робіт; соціальне підприємництво; фонди фінансування будівництва житла.

Зовнішні фінансові потоки формуються за допомогою міжнародних інститутів. Внутрішні джерела фінансування соціальних проєктів визначаються бюджетною системою країни та позабюджетними фондами, фінансовими ресурсами підприємств, соціальними фондами органів місцевого самоврядування.

Серед основних інструментів реалізації соціальних програм необхідно виділити:

- *грошові гранти* (форма фінансування, спрямована корпорацією на реалізацію соціальних програм в галузі освіти і на цілі проведення прикладних досліджень);

- *благодійні пожертвування та спонсорська допомога* (форма фінансування, яка виділяється для проведення соціальних програм у благодійній діяльності);

- *соціально значущий маркетинг* (форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в напрямі відсотка від реалізації товарів та послуг на проведення соціальних програм у сфері маркетингу);

- *еквівалентне фінансування* (форма адресної фінансової допомоги полягає в спільному фінансуванні соціальних програм з боку організації органів державного управління, некомерційного сектору і персоналу);

- *соціальні інвестиції* (форма фінансової допомоги, яка виділена на реалізацію довгострокових спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах присутності корпорації);

- *делегування повноважень співробітникам* (виступає у формі добровільного залучення персоналу корпорацій у соціальні програми зовнішньої спрямованості);

- *адміністративний соціальний бюджет* (фінансові кошти, які виділяються корпорацією на реалізацію власних соціальних програм).

Гранти є найбільш поширеною формою фінансування соціальних програм та проєктів.

Гранти – це цільові кошти, які надаються на безоплатній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проєктів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання, на інші суспільно корисні цілі з подальшим звітом про їх використання і результати зміни ситуації. Як правило, гранти надаються на конкурсній основі та на умовах, які визначає грантодавець.

Грантові кошти або майно надаються безоплатно і без повернення грантодавцю. Завдяки грантам здійснюється підтримка неприбуткових проєктів, які є важливими для суспільства або конкретної територіальної громади, організації чи установи (розвитку територій, навчальних, медичних та спортивно-оздоровчих закладів, на які, зазвичай, не вистачає коштів у місцевих бюджетах).

Грантодавці – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, які надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду на цілі, які спрямовані в цілому на благо всього суспільства.

На практиці існує декілька класифікацій грантодавців, які можна систематизувати таким чином:

а) за видами допомоги, що надається, грантодавці поділяються на тих, хто: виділяє стипендії на навчання; здійснює експертну (консультативну) допомогу; надає технології, обладнання тощо;

б) за сферою інтересів грантодавці поділяються на вузькоспеціалізовані (здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальні (пріоритетами діяльності яких є різноманітні суспільні проблеми).

в) за територіальними межами дії грантодавці бувають національними та міжнародними. Українські організації в рамках власних програм і великих проєктів можуть здійснювати так зване субгрантування;

г) за джерелом капіталу можна виділити такі основні групи міжнародних грантодавців, які доступні для здобувачів з України: міждержавні організації, урядові, суспільні та корпоративні грантодавці.

Гранти надаються за результатами грантових програм-конкурсів, які оголошуються для неприбуткових організацій, під час яких проєкт повинен пройти у процедуру подання заявки на отримання гранту, і, у випадку перемоги в конкурсі – отримати кошти (допомогу).

На відміну від позики грант не треба повертати.

Гранти розрізняються за типами та видами згідно з їх цільовими призначеннями та ознаками (таблиця 7.2 та таблиця 7.3).

Таблиця 7.2 – Типи грантів

Тип гранта	Призначення
1	2
Грант загальної підтримки	Надається для підтримки основної діяльності, забезпечення стабільності та розвитку
Грант на програми або проєкти	Надається для реалізації конкретних проєктів або програм

Продовження таблиці 7.2

1	2
Грант із частковим фінансуванням	Передбачає обов'язкове залучення додаткових джерел фінансування (інші донорські організації або власні кошти організації, установи)
Капітальний грант	Надається на капітальні витрати (придбання нерухомості, ремонт, придбання необхідного обладнання)
Корпоративний грант	Надається підприємницькими структурами. Також може передбачати співфінансування проекту з боку бізнесу
Початковий грант	Надається на початковому етапі розвитку підприємства, організації чи установи з метою забезпечення їх стабільності та функціонування. Також може надаватися на створення нових організацій (нових напрямів у межах діючого)
Грант у натуральній формі	Надається у вигляді матеріальних цінностей, а не грошових коштів
Посередницький грант	Надається спонсором для проведення соціально орієнтованої політики від його імені
Цільовий грант	Надається для здійснення конкретної діяльності

Для отримання грантових коштів необхідно здійснити низку дій із пошуку грантодавця, який виділить кошти.

У практиці західного бізнесу, а віднедавна і в Україні, широко використовується благодійність та спонсорські заходи для формування позитивного іміджу підприємств.

Таблиця 7.3 - Види грантів

Критерій	Вид гранта
1	2
Залежно від кількості виконавців	Індивідуальний (передбачає участь у проекті лише однієї людини, яка одночасно є і керівником, і виконавцем робіт за грантом). Колективний (передбачає реалізацію проекту групою осіб (від двох і більше), що належать до однієї організації, установи). Партнерський, який передбачає здійснення проекту проектною командою, можуть брати участь особи з різних організацій, установ чи навіть країн. Грант на науковий проект (передбачає проведення конкретного наукового дослідження однією особою або групою).

Продовження таблиці 7.3

1	2
Залежно від мети і характеру заходу, на який виділяються кошти	<p>Грант на поїздки (виділяється для участі в конференціях, конгресах, круглих столах, семінарах тощо).</p> <p>Грант на роботу в архіві, бібліотеці, інституті (передбачає виділення коштів на витрати, пов'язані з відрядженням в інше місто, роботою в дослідному закладі тощо).</p> <p>Грант на організацію та проведення заходів (призначений на оплату витрат, пов'язаних із проведенням конференцій та інших наукових зібрань).</p> <p>Грант на читання лекцій в іншому навчальному закладі (перекриває витрати, пов'язані з поїздкою та оплатою лектору).</p> <p>Грант на тривале стажування чи навчання.</p> <p>Грант на публікаційну діяльність.</p> <p>Грант на проведення експедицій або польових робіт.</p>

При наданні допомоги вони часто підкреслюють, що тим самим виконують свій соціальний обов'язок перед громадськістю, де вони працюють.

Корпоративна благодійність – це діяльність, спрямована на розв'язання соціальних проблем у суспільстві та задоволення базових потреб окремих людей.

Інструменти, в основі яких лежать фінансові активи у вигляді грошових коштів, представлені чотирма основними видами:

- надання адресної благодійної допомоги;
- здійснення власних операційних благодійних програм – це послідовні дії компанії, об'єднані єдиною метою і спрямовані на отримання конкретного результату і соціального ефекту;
- здійснення грантової програми;
- створення корпоративного фонду.

Корпоративний фонд – це благодійний фонд, створений комерційною установою для ведення регулярної благодійної діяльності; найчастіше більшість фінансових надходжень корпоративного фонду – внески компанії-засновника. Такі фонди допомагають об'єднати зовнішні і внутрішні очікування компанії від її соціальної діяльності, а також дозволяють забезпечити довгострокову стратегію і довгострокове фінансування всіх соціальних програм компанії, будувати стійкі партнерські відносини.

До інструментів благодійництва, в основі яких лежать нефінансові активи, відносять: «in-kind giving»; Pro-bono послуги; корпоративне волонтерство.

«In-kind giving» – форма благодійного пожертвування, яка надається у вигляді товарів і послуг, є дуже поширеною як в міжнародній, так і в українській практиці.

Pro-bono послуги – це професійна робота, яка виконується добровільно на безоплатній основі. Pro-bono програми використовують навички професіоналів для надання послуг тим, хто не може їх оплатити. В Україні він сьогодні майже не розвинений.

Корпоративне волонтерство – це політика компанії, спрямована на залучення працівників компанії до благодійної та волонтерської діяльності.

Феномен «корпоративне волонтерство» виникає на зламі інтересів трьох соціальних гравців: бізнесу, громади та безпосередньо волонтерів, приносячи вигоди кожному з них. Громада отримує додаткові фінансові та людські ресурси для розв’язання певної соціальної проблеми.

Інтереси приватних компаній корпоративне волонтерство здатне задовольнити на декількох рівнях (таблиця 7.4).

Таблиця 7.4 - Рівні корпоративного волонтерства

Компанія	Громада	Співробітники
<ul style="list-style-type: none"> – «дешева» форма корпоративної соціальної відповідальності; – вирішення кадрових/ мотиваційних питань; – моральний /командний дух та продуктивність праці; – набір та утримання кадрів; – профілактика професійного «згорання»; – професійний розвиток кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> – доступ до ресурсів; – розв’язання певної соціальної проблеми; – побудова ефективних взаємин із бізнесом; – просування ідеї та цінностей волонтерства. 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток та/чи вдосконалення навичок; – можливість працювати в новому середовищі; – новий життєвий досвід; – особистий внесок у вирішення соціальної проблеми; – самореалізація/відчуття сенсу власної роботи.

Основні підходи, які залежать від ролі підприємства у формуванні програм корпоративного волонтерства:

Перший підхід (*Employer-led approach*) при розробці програм корпоративного волонтерства відштовхується від затвердженої корпоративної стратегії, враховує перспективи розвитку компанії та ризику, пов’язані з цим. Такі програми, як правило, більш структуровані й систематизовані. Часто запропонована ними волонтерська діяльність пов’язана з основним бізнесом (*Core Business*) підприємства та професійними навичками волонтерів. Прикладами таких програм можуть бути проведення безкоштовних курсів з елементарної фінансової грамотності серед вразливих верст молоді від аудиторської компанії або розбудова професійних навичок соціального маркетингу неприбуткової організації від рекламного агентства.

У другому підході (*employee-led approach*) роль підприємства обмежена (фінансовою чи просто ідеологічною) підтримкою різноманітних проєктів та ініціатив, ініційованих працівниками. Волонтерська діяльність здійснюється

переважно у вільний від роботи час та відрізняється різноманіттям форм і напрямків.

Корпоративне волонтерство може набувати найрізноманітніших форм.

На Заході поширене корпоративне волонтерство у форматі *dollars for doers* («гроші за вчинки»): внесок підприємства в реалізацію соціальних проєктів розраховується на основі робочого часу, витраченого співробітниками в організаціях третього сектору. Отже, компанія передає кошти (або власну продукцію) організаціям, у діяльності яких активну участь беруть власні співробітники-волонтери. Розмір пожертви еквівалентний вартості робочого часу, витраченого працівниками, чи за умови накопичення ними певної кількості волонтерських годин.

За альтернативною схемою *«банк часу»* підприємство узгоджує певний «бюджет» робочого часу, який співробітники можуть витратити на підтримку певних соціальних волонтерських програм (як правило, від 1–2 годин на тиждень). Ця схема поширена в тих компаніях, де існує «погодинна» ставка, наприклад, в аудиторських, консалтингових, юридичних. «Банк часу» може також надавати гнучкий графік роботи або додаткові дні відпустки співробітникам, які долучаються до КВ у вільний від роботи час.

Відрядження співробітників на соціальні проєкти («спеціаліст на прокат») дозволяє їм зануритись у реальне життя, в незвичних зовнішніх умовах використати власні знання та досвід. Тривалість таких «відряджень» може коливатися від тижня до року чи навіть більше і переважно залежить від фінансових можливостей компанії та вимог програм корпоративного волонтерства. Робота в абсолютно нових умовах допомагає уникнути ефекту професійного «згорання», відновлює енергію та ентузіазм, надає унікальні можливості професійного та особистісного росту.

Рекомендована література до теми: [5, 6, 10].

Тема 8: «Формування складових соціально відповідальної поведінки підприємства. Впровадження у практику діяльності підприємства соціально відповідального підходу, соціальної політики»

У сучасних умовах ринкових відносин ефективне функціонування діяльності підприємства прямо пов'язане з удосконаленням і розвитком його соціальної політики.

Соціальна політика підприємства – це комплекс заходів щодо забезпечення соціальних потреб споживачів продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства у довгостроковій перспективі.

Об'єктом соціальної політики підприємства є: працівники підприємства (які працюють та ті, що вийшли на пенсію або перебувають у відпустці); члени родин працівників; інші громадяни, яким соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі.

Предметом соціальної політики на підприємстві є надання грошових і рівноцінних їм послуг працівникам підприємства, членам їхніх родин та

іншим громадянам, яким соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі.

Мета соціальної політики підприємства: створення нормальних умов праці і відпочинку для працівників; забезпечення безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку; задоволення і розвиток потреб працівників; зміцнення здоров'я і збільшення тривалості життя працівників і співробітників; збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори і фауни).

Соціальна політика на підприємстві ґрунтується на таких **принципах** як:

- мотивація робітників, підвищення їх самовираження в роботі;
- матеріальне стимулювання, врахування матеріальних і нематеріальних потреб і інтересів співробітників;
- доступність і гласність видатків підприємства;
- недубльованість соціальних потреб, які вже достатньою мірою задоволені державними або іншими суспільними інститутами;
- урахування зростаючих життєвих стандартів і системи цінностей суспільства.

Соціальна політика підприємства має як *внутрішню*, так і *зовнішню середовище*. У *внутрішньому середовищі* на перший план виступає соціальна організація трудової діяльності людей та їх груп на підприємствах, а у *зовнішньому середовищі* – це, в першу чергу, задоволення суспільних потреб у певних товарах і послугах, а також взаємодія з місцевими та регіональними громадами з питань розвитку соціальної інфраструктури, участь у реалізації територіальних соціальних програм.

До внутрішніх факторів можна віднести наступні: філософію компанії; маркетингову стратегію (мається на увазі тісний взаємозв'язок соціальної спрямованості компанії та соціально-етичної маркетингової стратегії); принципи і підходи до корпоративного управління; ініціативну діяльність власника підприємства, його релігійні і етичні переконання.

Внутрішню соціальну політику підприємства тісно пов'язують з його економічною політикою і розуміють як управління процесом надання послуг соціального характеру співробітникам організації та членам їх родин. Під соціальними послугами організації розуміють набір усіх послуг, що організація надає своїм співробітникам і членам їхніх родин, крім заробітної плати. Ці послуги надаються організацією на основі закону, тарифних угод (генеральної і галузевої), колективного договору чи добровільної через певні соціальні плани або зобов'язання.

В організації соціальної діяльності підприємства можна виділити три основні рівні, які мають відносну самостійність і в той же час знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку (рисунок 8.1)

Така ієрархічність рівнів соціальної діяльності забезпечує її концептуальність, масштабність, системний взаємозв'язок соціально значущих заходів між собою.

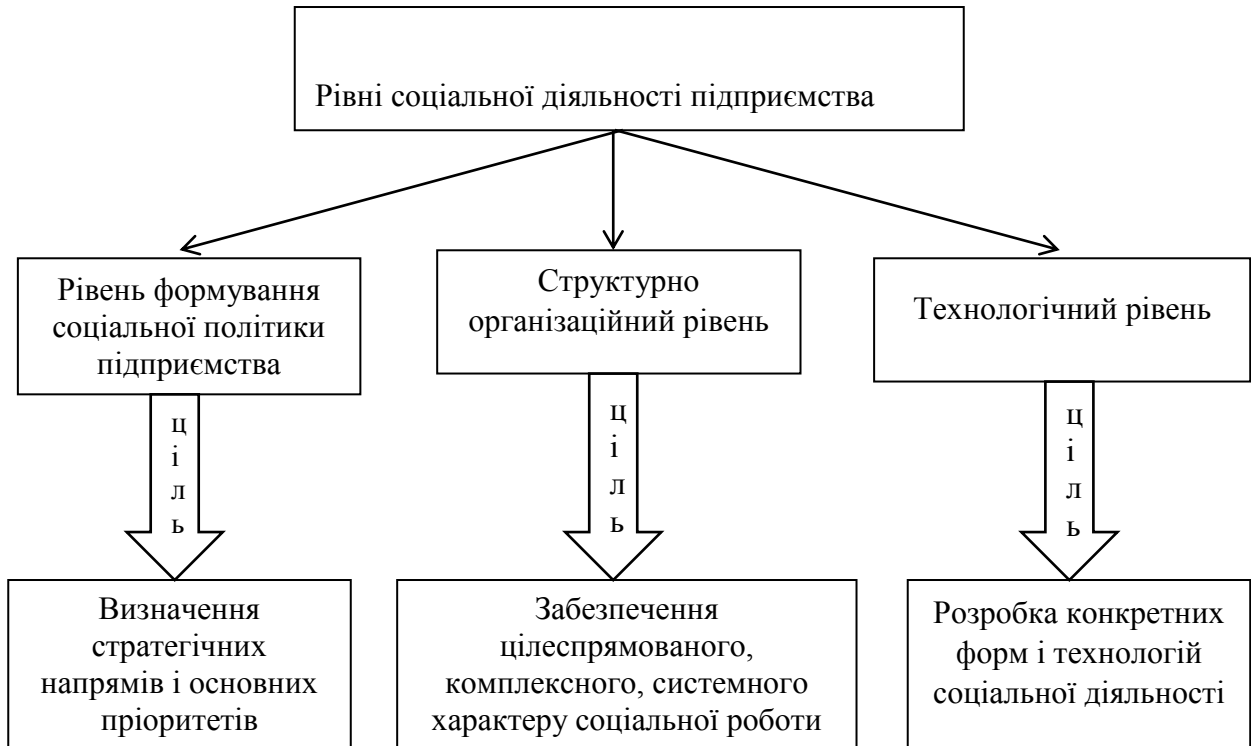


Рисунок 8.1 –Рівні соціальної діяльності підприємства

На формування соціальної політики підприємства впливають такі групи чинників, як інформаційне забезпечення, напрями державної соціальної політики, міжнародний менеджмент підприємства та держави в цілому, психологічні особливості працівників підприємства та споживачів.

Залежно від рівня соціальної політики можна сформулювати особливості дії основних чинників, які визначають її напрями (таблиця 8.1).

Отже, соціальну політику підприємства доцільно розглядати в двох аспектах: внутрішньому та зовнішньому.

Зовнішня соціальна політика підприємства спрямована насамперед на формування його позитивного іміджу в очах споживачів і суспільства в цілому.

Тому основними стратегічними її напрямками мають бути:

- формування розвинутої соціальної інфраструктури підприємства, яка включає дитячі садки, транспортну систему, медичні заклади, гуртожитки, квартири для працівників підприємства, бази відпочинку, спортивні майданчики та спортивно-оздоровчі заклади;

- підтримка соціальних проєктів, зокрема щодо збереження довкілля, прибирання території, будівництва дитячих майданчиків, відкриття пам'ятників;

- спонсорство, благодійність, зокрема надання коштів для лікарень, дитячих будинків, організація пільгового харчування в школах (для підприємств, які виробляють продукти харчування);

- вчасний і всебічний контроль якості продукції (послуг).

Таблиця 8.1 - Характеристика чинників, що визначають стратегічні напрями соціальної політики підприємства залежно від її рівня

Чинники, що впливають на соціальну політику підприємства	Характеристика дії чинника на відповідному рівні соціальної політики	
	Внутрішній рівень соціальної політики	Зовнішній рівень соціальної політики
Інформаційне забезпечення	Дослідження мікроклімату в колективі	Моніторинг уподобань споживачів
	Структура та вага потреб працівників	Статистичні норми споживання окремих видів продукції
	Опитування працівників щодо їх задоволеності роботою, своїм соціальним розвитком	Рівень зайнятості, безробіття
Державна соціальна політика	Законодавство щодо соціальної політики підприємства	
	Система соціального захисту громадян держави	
	Кон'юнктура ринку праці (продовольчого, непродовольчого)	
	Рівень соціальної безпеки держави	
	Рівень розвитку соціальної інфраструктури	
	Система субсидіювання	Антимонопольне регулювання економіки
Міжнародний менеджмент	Міжнародний поділ праці	
	Напрями інтеграції держави і відповідні соціальні вимоги, пов'язані з цим процесом	
	Діяльність транснаціональних корпорацій	
Психологічні особливості особистості	Рівень потреб працівників	Ставлення до покупок
	Стиль управління на підприємстві	Ставлення до новинок
	Ставлення до ризику	Рівень знань своїх прав
	Ставлення до роботи	Рівень комфорту
	Рівень освіти, кваліфікації	
	Наявність бази для порівняння	
	Відчуття приналежності до певного соціального класу	
Особливості підприємства	Розмір підприємства	
	Галузь функціонування	
	Форма власності	
	Фінансово-економічний стан і ефективність діяльності	
	Роль і напрями діяльності профспілки	Співпраця з органами із захисту прав споживачів

Внутрішню соціальну політику підприємства можна розглядати:

- по-перше, як мотиваційний механізм, який спонукає працівників до високопродуктивної праці;
- по-друге, як спосіб відтворення їхньої життєдіяльності;
- по-третє, як напрям формування відповідної організаційної культури та мікроклімату в колективі;
- по-четверте, як спосіб духовного розвитку та самовдосконалення.

Таким чином, стратегія внутрішньої соціальної політики має здійснюватись у слідуючих напрямках (таблиця 8.2):

- забезпечення належного відтворення робочої сили підприємства;
- зростання зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства, ототожнення своєї роботи з потребами підприємства в цілому;
- соціальний захист працівників;
- підтримка ініціативи працівника;
- підвищення продуктивності праці.

Таблиця 8.2 - Напрями стратегії та завдання внутрішньої соціальної політики підприємства

Напрямок стратегії внутрішньої соціальної політики підприємства	Завдання соціальної політики підприємства
Забезпечення належного відтворення робочої сили підприємства	Формування ефективної системи оплати праці та її рівня
Зростання зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства, ототожнення своєї роботи з потребами підприємства в цілому	Забезпечення участі працівника у доходах підприємства, диференціація розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від завдань, які вони вирішують, і пропорційно до трудового внеску кожного з них
Соціальний захист працівників	Надання «соціального пакета» згідно з чинним законодавством, встановлення додаткових пільг і гарантій
Підтримка ініціативи працівника	Навчання креативному мисленню, запровадження ініціативного підходу до розробки загальної стратегії підприємства, застосування методу «мозкового штурму» для прийняття стратегічних рішень
Підвищення продуктивності праці	Покращення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату

Для забезпечення потреб різних соціальних груп підприємству необхідно провести вартісну оцінку можливостей та визначитися із джерелами фінансування (таблиця 8.3).

Таблиця 8.3 - Способи реалізації підприємством потреб різних соціальних груп та джерела їх фінансування

Соціальні групи	Способи реалізації потреб	Джерела фінансування потреб
Власники підприємства	Сплата дивідендів Нарахування та виплата відсотків за акціями	Прибуток підприємства
Персонал підприємства	Оплата праці Надання пільг Створення умов для роботи та відпочинку	Собівартість продукції Прибуток підприємства
Постачальники ресурсів	Своєчасна оплата матеріальних ресурсів Сплата штрафів, пені або неустойки	Собівартість продукції Прибуток підприємства
Споживачі продукції	Підвищення якості продукції Зниження вартості продукції Підвищення рівня обслуговування	Собівартість продукції
Суспільство	Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів Будівництво об'єктів соціально-культурного призначення Благодійні внески Створення нових робочих місць Дотримання вимог екологічної безпеки виробництва та якості продукції	Собівартість продукції Прибуток підприємства Інші витрати звичайної діяльності

Наразі одним із головних засобів управління соціальними процесами на підприємстві є план соціальної політики, при розробці якого в центрі уваги стоять проблеми покращення умов праці для всіх категорій персоналу, створення сфери соціального обслуговування безпосередньо на виробництві, розвитку соціальної інфраструктури і забезпечення умов для здорового побуту, відпочинку працівників та їхніх сімей.

У ході реалізації планів соціальної політики підприємства розробляється низка заходів, спрямованих на поліпшення діяльності і добробуту як трудових колективів, так і працівника зокрема.

Практика соціальної політики рекомендує такі **структурні елементи плану**:

- удосконалення соціальної структури трудового колективу;
- поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників;
- забезпечення справедливого матеріального винагородження працівників;
- поліпшення житлово-побутових і соціально-культурних умов працівників підприємства та членів їх сімей;
- надання працівникам підприємств додаткового «соціального пакета» і різноманітних соціальних послуг;
- виховна робота в колективі і підвищення трудової та громадської активності працівників.

Пріоритетним напрямом соціальної політики підприємства має бути забезпечення достатнього для відтворення робочої сили рівня матеріальної винагороди персоналу. У сучасних умовах для більшості працівників оплата праці є єдиним джерелом доходу, тому саме від її рівня залежить добробут населення.

Рекомендована література до теми: [1, 3, 5].

Тема 9: «Рівні і показники соціальної відповідальності бізнесу»

Оцінка соціально відповідальної діяльності підприємств лежить в основі міжнародних рейтингів сталих компаній. Найбільш поширеними рейтингами є такі індекси стійкого розвитку: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index, MSCI Index, Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (таблиця 9.1).

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

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

Таблиця 9.1 - Міжнародні критерії оцінки соціальної відповідальності підприємств

<i>Індекс з СВ</i>	<i>Характеристика</i>
1	2
Індекс сталого розвитку Доу-Джонса	Цільовий орієнтир у галузі розрахунку вартості акціонерного капіталу для оцінки фінансової діяльності компаній, які є міжнародними лідерами сталого розвитку. Критерії, які використовуються в індексі, стосуються трьох сфер: економічної, навколишнього середовища і соціальної
Індекс британської організації «Бізнес у суспільстві»	Один із основних інструментів оцінки соціально відповідальних компаній. Система оцінки дозволяє організації забезпечити системний підхід до управління, вимірювання і звітності щодо бізнес-наслідків у суспільстві і навколишньому середовищі. В оцінюванні індексу можуть брати участь ті компанії, які мають дохід більше, ніж 250 млн. фунтів стерлінгів, що враховують індекси FTSE100, FTSE 250, індекс сталого розвитку Доу-Джон
Індекс корпоративної відповідальності БІТС	Розробляється на основі опитування, яке надає компаніям рамки для управління КСВ в організаціях-учасниках. Організація здійснює самооцінку за такими сферами соціальної відповідальності: корпоративна стратегія, інтеграція, сфери управління, сфери оцінки і впливу (екологічна, соціальна)
Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group)	Оцінка внесків компаній у розвиток та підтримку громад. Включає в себе: благодійні пожертвування, соціальні інвестиції або інвестиції в громаду, комерційні ініціативи, бізнес-практики
Індекс соціального розвитку (ICP)	Визначає рейтинги країн на базі показників, які мають безпосередній вплив на якість життя людей, порівнюючи за цими критеріями країни зі співставним рівнем ВВП
Метод потрійного підсумку (Triple Bottom Line)	Інтегроване висвітлення діяльності компанії у трьох аспектах її діяльності: економічному, соціальному й екологічному. Висвітлюються у корпоративній соціальній звітності
Метод збалансованої карти оцінки (Balanced Scorecard)	Оцінка проводиться на основі фінансових показників, відносин із клієнтами, аналізу внутрішніх бізнес-процесів та інновації й навчання
Стандарт SA 8000	Перший у світі аудирований стандарт, який визначає вимоги до соціального захисту, що дозволяють організації розробляти, підтримувати та впроваджувати політику й методи управління питаннями соціального захисту, які вона може контролювати, а також демонструвати це зацікавленим сторонам
Європейська модель (European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence)	Модель Європейського фонду управління якістю, яка стимулює організації вдосконалювати якість продукції та якість управління. Основні критерії: лідерство керівництва, стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси, продукція і послуги
Індекс корпоративної благодійності (Corporate Philanthropy Index)	Зосереджується увага на благодійності та взаєминах з основними партнерами. Не враховуються економічні та екологічні результати діяльності підприємства

Продовження таблиці 9.1

1	2
Соціальний індекс (Social Index SI)	Запропонований данським міністерством соціальної політики, приділяє увагу створенню робочих місць. Індекс розраховується на підставі опитування співробітників і вимірюється за шкалою від 0 до 100. Підприємства, у яких значення індексу перевищує 60, отримують право використовувати спеціальний логотип корпоративної соціальної відповідальності
Індекс FTSE4Good	Фінансові, соціальні й екологічні показники компаній, які не належать до «заборонених галузей»
Індекс Domini Social Investment (DSI 400)	Соціальні й екологічні показники найбільших за капіталізацією компаній, які не належать до «заборонених галузей»

Серед усієї сукупності регулюючих документів ЄС необхідно виділити «Зелену книгу» (2001 р.), яка ідентифікує цілі, ідеї та принципи корпоративної соціальної відповідальності; «Європейську стратегію корпоративної соціальної відповідальності на 2011–2014 рр.» (2011 р.), що є базовим документом ЄС, який визначає ключові передумови та підходи до створення сприятливих умов для сталого розвитку, ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності, сприяння постійній зайнятості населення.

На національному рівні концепція корпоративної соціальної відповідальності інтегрована до Національної політики з Корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально відповідальна діяльність перестане бути формальністю лише тоді, коли вона розглядатиметься компанією в контексті взаємозв'язку бізнесу та суспільства та буде інтегрована до загальної стратегії фірми.

Оцінка соціально відповідальної діяльності компаній лежить в основі міжнародних рейтингів сталих компаній, найбільш поширеними серед них є: Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index, MSCI Index, Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations in the World. Європейські компанії широко представлені в цих рейтингах, в основному це компанії з Великої Британії, Німеччини, Фінляндії, Норвегії, Франції, Данії та ін.

Каталізаторами подібних процесів виступають зростаюча конкуренція та поширення еко-споживання або становлення соціально відповідального суспільства. Адже екопродукція буде мати конкурентну перевагу лише в очах соціально відповідальних споживачів, а акції тих же компаній будуть більше цінуватися лише серед соціально відповідальних інвесторів. Так само і соціально свідомі працівники віддадуть перевагу соціально відповідальним роботодавцям.

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

Значний внесок у цю справу робить «**Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності**».

Із 2011 р. Центр складає Індекс прозорості сайтів українських компаній на основі міжнародної методики, розробленої Beyond Business (Ізраїль) та Центром «Розвиток КСВ». Партнер презентації Індексу – Український союз підприємців і промисловців. Учасники оцінювання – перші 100 приватних компаній відповідно до рейтингу двохсот найбільших компаній рейтингу від Бізнес-Цензора та всі (близько 1800) державні підприємства. Рейтинги щодо приватних і державних підприємств складаються окремо.

Інформаційною базою для здійснення рейтингу Центром «Розвиток КСВ» були сайти українських компаній або їх сторінки на сайтах міжнародних компаній. Однак 16 з ТОП-100 компаній не мають сайтів, тому оцінити їх було неможливо.

За даними сайтів подавався рівень розкриття інформації з корпоративної соціальної відповідальності за чотирма критеріями: звітність, зміст, навігація і доступність. Вага критерію «Зміст» становить 55 балів. Цей критерій оцінює як політику, так і висвітлення результатів її впровадження за всіма аспектами КСВ – управління, чесні операційні практики, права людини і трудові практики, захист довкілля, відповідальне споживання та відносини з громадою. Критерій «Звітність» дорівнює 20 балів, «Навігація» – 8 і «Доступність» – 17.

Позиція компанії в Індексі щодо інших компаній – це сума балів (які потім виражаються у відсотках), отриманих кожною компанією відповідно до перерахованих критеріїв.

В умовах інтеграції України до європейського простору вимоги щодо прозорості, відкритості дій і рішень компаній, розкриття інформації, її повнота і достовірність зростають. У цьому контексті індекс прозорості державних компаній стає своєрідним інструментом виміру прозорості державних компаній у формуванні корпоративної політики.

Інший рейтинг найбільш соціально відповідальних українських компаній складає **Всеукраїнський рейтинговий журнал «ГВардія»** ділового журналу «Контракти» з 2008 р. Цей рейтинг було розроблено на підставі аналізу анкет компаній, наданих редакції журналу, а також публічних нефінансових звітів і незалежних оцінок провідних українських експертів.

Методикою рейтингу «ГВардії» передбачено використання інтегрованого методу та системного аналізу рівня розкриття інформації, а також діяльності компаній у сфері КСВ, що виражено підсумковим бальним показником. Ґрунтується методика на інтегральній оцінці компаній за чотирма основними показниками. Отже, загальну оцінку рівня відкритості та системності компаній у сфері КСВ розраховують за чотирма блоками: «Соціальний звіт як інструмент діалогу із суспільством», «Системність в управлінні КСВ», «Відкритість і взаємодія із зацікавленими сторонами», «Відкритість і системність діяльності за основними напрямками КСВ» (розвиток персоналу, охорона праці і здоров'я, охорона навколишнього

середовища та ресурсоощадження, підтримка добросовісної ділової практики та етичної поведінки, удосконалення продукту і відносин зі споживачами, розвиток громад, благодійність і меценатство).

Останніми роками серед українських підприємств відбувається посилення екологічної відповідальності у бізнесу. Це виявляється у дотриманні концепції «зеленого офісу», тобто в управлінні компанією, що спрямовано на економію матеріальних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Концепція «зеленого офісу» насправді комплексна, вона передбачає надзвичайно широкий спектр заходів, які можна представити у таких напрямках:

- закупівля продукції (придбання товарів з екологічним маркуванням, включно з канцтоварами; придбання офісних приладів і обладнання з енергоощадними властивостями);
- заощадження водо-, електро-, теплопостачання;
- «зелений друк»: двосторонній друк, ведення системи електронного документообігу тощо;
- «зелена реклама»: здійснення реклами без використання паперу (через Інтернет, проведення презентацій).

Багато соціально відповідальних підприємств та компаній України вже підхопили «зелену хвилю». Серед них: ТОВ «Астеліт» (ТМ Life:), компанія «Воля», мережа компаній «Фокстрот», ПрАТ «Оболонь», НАСК «Оранта» та багато ін..

Рейтинги соціальної відповідальності (КСВ) в Україні активно формуються, з фокусом на підтримку ЗСУ, волонтерство та збереження робочих місць під час війни. Лідерами є компанії «Нова пошта», «Київстар», ЕРАМ, а також банки «КРЕДОБАНК» та «КОМІНБАНК», що демонструють високу стійкість.

Ключові рейтинги та лідери КСВ 2023-2024:

– **Індекс КСВ 2023 (за версією The Page):** У ТОП-3 увійшли «Нова пошта» (92 бали), «Київстар» (89 балів) та ЕРАМ (88 балів).

– **Банківський сектор:** За даними «Стандарт-Рейтинг», лідерами з КСВ є АТ «КРЕДОБАНК», АТ «КОМІНБАНК» та АТ «АКОРДБАНК». Також високі позиції займав Креді Агріколь Банк.

– **Інші соціально відповідальні компанії:** До лідерів також відносять Kernel, МХП, SoftServe, Фармак, Ferrexpro, Датагруп-Volia та «Делойт» в Україні.

Рекомендована література до теми: [2, 5, 7, 9].

5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Що таке соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)?**
 - а) Лише відповідність законодавству та мінімізація витрат.
 - б) Добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства та вирішення соціальних проблем, що виходить за рамки законодавчих вимог.
 - в) Фокусування виключно на збільшенні прибутку для акціонерів.
 - г) Діяльність, що спрямована виключно на екологічні ініціативи.
- 2. Хто належить до суб'єктів соціальної відповідальності?**
 - а) працівники підприємства;
 - б) інвестори;
 - в) підприємці.
- 3. Які види соціальної відповідальності виділяють залежно від видів соціальних норм?**
 - а) економічна, політична, культурна;
 - б) моральна, релігійна, правова (юридична), політична, дисциплінарна;
 - в) фінансова, маркетингова, операційна;
 - г) глобальна, національна, регіональна.
- 4. Які бувають форми соціальної відповідальності?**
 - а) традиційна, благодійність, меценатство;
 - б) традиційна, меценатство;
 - в) традиційна, благодійність.
- 5. Яка з наведених дій є прикладом прояву соціальної відповідальності з боку менеджера?**
 - а) зменшення витрат на охорону праці для підвищення прибутку;
 - б) впровадження екологічних стандартів на виробництві;
 - в) скорочення зарплат для зменшення витрат;
 - г) порушення екологічних норм заради прискорення виробництва.
- 6. Який тип відповідальності за підходом А. Керролла вимагає від ділової практики відповідності очікуванням суспільства, що засновані на нормах моралі:**
 - а) економічний;
 - б) правовий;
 - в) етичний;
 - г) дискреційний.
- 7. Основною характеристикою європейської моделі соціальної відповідальності є:**
 - а) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни;
 - б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
 - в) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований.
- 8. Що послужило причиною становлення і розвитку ідей корпоративної соціальної відповідальності в суспільстві:**
 - а) глобалізація;
 - б) світова криза;
 - в) антикорпоративні настрої;
 - г) глобальне потепління.
- 9. Який стандарт містить рекомендації щодо соціальної відповідальності, але не є сертифікаційним?**
 - а) ISO 9001;
 - б) ISO 14001;
 - в) ISO 26000;
 - г) ISO 27001.

10. Яка з наведених характеристик не відповідає сутності соціально відповідальної корпорації:

- а) вона має вирішувати проблеми суспільства;
- б) вона має добровільно здійснювати благодійну діяльність;
- в) вона має відчувати вплив на підвищенні фінансових показників;
- г) вона має діяти понад встановлених законодавчих норм.

11. Як називається підхід до соціальної відповідальності, який базується на співпраці з зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей?

- а) благодійність;
- б) лобіювання;
- в) співробітництво зі стейкхолдерами;
- г) благодійництво.

12. Чому взаємодія зі стейкхолдерами є важливим принципом соціальної відповідальності?

- а) вона допомагає уникнути податків;
- б) вона забезпечує сталість бізнесу та його репутацію;
- в) вона дає змогу маніпулювати громадською думкою;
- г) вона збільшує прибуток компанії шляхом зниження витрат.

13. До групи показників соціальної відповідальності перед працівниками відносять:

- а) виплати премії;
- б) плинність кадрів;
- в) оплата праці та умови праці в порівнянні з середньогалузевими (ринковими);
- г) понаднормові години;
- д) структура робочої сили у гендерному та віковому розрізі.

14. Яка ключова риса притаманна грантам та відрізняє їх від благодійності:

- а) безоплатність;
- б) прибутковість діяльності;
- в) суспільна користь;
- г) можливість надання у натуральній формі.

15. Чим відрізняється благодійність від спонсорства:

- а) непрофільна для бізнесу діяльність;
- б) адресна допомога;
- в) надання грошових коштів;
- г) взаємовигідна діяльність.

16. Який показник відноситься до соціальних показників оцінки ефективності КСВ?

- а) прибутковість компанії;
- б) рівень задоволеності клієнтів;
- в) обсяг викидів парникових газів;
- г) екологічний слід.

17. Які етапи процесу соціальної звітності необхідно виконати компанії за стандартом AA 1000:

- а) планування, реалізація, збір показників, звітування;
- б) планування, звітування, оцінка, аудит;
- в) реалізація програм, збирання показників, звітування, аудит;
- г) планування, звітність, підготовка звіту, аудит.

18. Взаємодія органів державної влади, роботодавців, профспілок або представників робітників упроваджена в моделі:

- а) відкритої форми корпоративної соціальної відповідальності;
- б) трипартизму;
- в) корпоративного громадянства;
- д) єдиної виробничої сім'ї.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

СПИСОК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балусєва О. В., Боднарук О.В. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Маріуполь. ДонДУУ, 2017. 284 с
2. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 215 с.
3. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
4. Шаповал В.М Конспект лекцій з дисципліни «Соціальна відповідальність бізнесу» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2021. 100 с.
5. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. (2019). Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. № 7. С. 13–16.
DOI:10.32702/2306-6806.2019.7.13

ДОПОМІЖНА ЛІТЕРАТУРА

6. Будьонна Л. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні. / Л. Будьонна // Соціальна політика. – 2008. №8 – С. 9 –10.
7. Євтушенко В.А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 1. – С. 40–46. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/piprp_2013_1_10.pdf
8. Лункіна Т.І., Власюк І.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. Modern Economics. 2017. № 1. С. 24-30.
9. Мурашко М.І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Демографія та соціальна економіка: Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. 2009. № 2. С. 114-122.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

10. Деркач С. Соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stepanderkach.com.ua/socialnavidpovidalnist-biznesu>
11. Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» // <http://www.rada.gov.ua>
12. Про розвиток соціального діалогу в Україні: Указ Президента України від 29.12.2005 № 1871. // <http://www.rada.gov.ua>

Навчально-методичне видання

**Аніщенко Людмила Олександрівна,
Каут Ольга Вікторівна,
Лисенко Антон Сергійович**

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Електронне видання

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 89 від 30.03.2026)

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка Л. О. Аніщенко

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,90. Обл.- вид. арк. 2,94.

Зам. № 22.

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010