

**ПРОЗОРІСТЬ
І КОРПОРАТИВНА
СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

**КЕРІВНИЦТВО
ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ
КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

ВВК 65.050.2

Редагування: Communic Agency
Координація авторського колективу:
Центр «Розвиток КСВ» і СПД Трегуб О.

Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О.
Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. — К.: Поліграфія «Юстон». — 47 с.

Керівництво для державних компаній «Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність» має на меті привернути увагу представників державних компаній до питань корпоративної соціальної відповідальності. Документ розроблено на основі методології Індексу прозорості, за яким кожне підприємство може самостійно себе оцінити. Керівництво розкриває такі питання: корпоративне управління, включаючи політику антикорупції та комплаєнс; права людини та трудові практики; чесні операційні практики; відносини зі стейкхолдерами; політики з захисту довкілля; розвиток і підтримка громад; стратегія та звітність.

У посібнику можна знайти відповіді на питання про важливість КСВ і приклади соціальної відповідальності державних компаній в інших країнах.

Керівництво розроблено за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні.

ВВК 65.050.2

Ця публікація підготовлена Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні. Зміст публікації є відповідальністю авторського колективу і Центру «Розвиток КСВ», і необов'язково відображає точку зору Посольства. Забороняється використання будь-якої частини цієї публікації в будь-якому форматі, включаючи графічний і електронний формати, копіювання та використання будь-яким іншим способом, без отримання згоди авторського колективу та Центру «Розвиток КСВ» і відповідного посилання на оригінальне джерело.

ЗМІСТ

Передмова	4
Вступне слово.	5
КСВ для державних компаній	7
1. Законодавство з КСВ для державних компаній. Міжнародний досвід.	10
2. Корпоративне управління: органи управління та структура підприємства	14
3. Права людини і трудові практики	20
4. Чесні операційні практики.	25
5. Відносини зі стейкхолдерами	26
6. Політики захисту довкілля	29
7. Розвиток і підтримка громад	33
8. Стратегія та звітність	36
9. Комунікація компанії з КСВ	40
Міжнародні ініціативи з КСВ для державних компаній	43
Література	45
Методологія оцінки сайтів державних компаній	46

ПЕРЕДМОВА

Державні компанії складають основу економіки і мають значний вплив на національну безпеку. Саме тому КСВ для них — це не лише їхня місія, а й відповідність очікуванням суспільства.

Керівництво для державних компаній «Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність» має на меті привернути увагу представників державних компаній до питань корпоративної соціальної відповідальності. Документ розроблено на основі методології Індексу прозорості, за яким кожне підприємство може самостійно себе оцінити.

У посібнику можна знайти відповіді на питання про важливість КСВ і приклади соціальної відповідальності державних компаній в інших країнах.

Оскільки у світі соціальна відповідальність дедалі частіше стає вимогою до суб'єктів господарювання, це керівництво готує державні підприємства України до майбутніх змін у контексті КСВ і робить вітчизняні компанії більш конкурентоспроможними.

Керівництво розкриває такі питання:

- ✓ корпоративне управління, включаючи політики антикорупції та комплаєнс;
- ✓ права людини та трудові практики;
- ✓ чесні операційні практики;
- ✓ політики з захисту довкілля;
- ✓ розвиток і підтримка громад;
- ✓ стратегія та звітність.

ВСТУПНЕ СЛОВО

За даними Фонду держмайна України чисельність державних підприємств в Україні складає 6362 суб'єкти господарювання та 571 господарське товариство, які мають державну частку у статутних капіталах¹. Як правило, це великі компанії в таких секторах, як: авіаційна промисловість, залізничний транспорт, метрополітен; хлібозаготівельні підприємства, підприємства з лісовідведення та охорони лісу, підприємства, що забезпечують випуск та зберігання грошових знаків і цінних паперів, та ін. Більшість державних підприємств працює в ринкових умовах на рівні з приватними.

Однією з важливих умов діяльності державних компаній є підзвітність і прозорість. Громадяни країни повинні бути впевнені, що підприємства, власником яких вони є через державу, *діють прозоро, відповідно до норм законодавства, що в них створена дієва антикорупційна система і враховуються інтереси суспільства та всіх заінтересованих сторін.*

На жаль, рівень відкритості українських державних структур є незначним. Аналіз рівня відкритості державних компаній² засвідчив, що середній рівень відкритості в них — 10 % (у той час як приватних компаній — 19 %). Державні компанії здебільшого не розміщують фінансові звіти на сайтах, важко знайти також політики і результати роботи з персоналом і по захисту довкілля.

¹ Інформація про кількість суб'єктів господарювання державного сектору економіки доступна з: http://www.spfu.gov.ua/_layouts/SPFUSiteDefinition/ListsOfUndertakings.aspx [завантажено 6 червня 2014 р.].

² Індекс прозорості — 2012, що визначався Центром «Розвиток КСВ» на засадах методології, розробленої спільно з Beyond Business (Ізраїль), аналізує висвітлення інформації на сайтах 100 найбільших компаній. У 2012 році до рейтингу «Інвестгазети» (відбір здійснювався на основі підрахунку чистого доходу та чистого прибутку у 2012 році) потрапили 9 державних компаній: НАЕК «Енергоатом», Південно-Західна залізниця, Придніпровська залізниця, Південна залізниця, Львівська залізниця, Одеська залізниця, Донецька залізниця, Укрзалізничпостач, Вугілля України. Аналізувалися державні підприємства, 100 % акцій яких перебуває у державній власності.

Оскільки інформаційна прозорість є однією з головних складових корпоративного управління відповідно до «Принципів корпоративного управління ОЕСР». Оскільки корпоративне управління є частиною корпоративної соціальної відповідальності (міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000), тож маємо надію, що розроблене керівництво сприятиме підвищенню ефективності роботи державних компаній в Україні.

Марина Саприкіна,
Центр «Розвиток КСВ»

КСВ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ



Державні компанії складають основу економіки і мають значний вплив на національну безпеку. Саме тому КСВ для них — це не лише їхня місія, а й відповідність очікуванням суспільства.

За нормами Господарського кодексу України всі державні підприємства є або унітарними, або корпоративними:

Державні унітарні підприємства

Ці підприємства не мають жодних прав власності на активи, які використовують у своїх операціях, вони просто наділені правами управління. Основний власник (наприклад, орган державного управління або міністерство) зберігає за собою остаточний контроль над безпосереднім використанням майна і розпорядженням ним, але не втручається в поточні операції підприємства. Поточна діяльність компанії перебуває виключно під контролем генерального директора. Стратегічний напрям задається, в першу чергу, керівництвом підприємства, а головні рішення мають аналізуватися відповідним органом — представником власника.

Державні корпоративні підприємства

Державні корпоративні підприємства зазвичай організуються як акціонерні товариства (хоча можливі й інші корпоративні форми). Акціонерні товариства можуть бути корпораціями, якими повністю володіє держава, або державними підприємствами, в яких вона зберігає домінуючий контроль над економічною діяльністю. Тобто це ті акціонерні товариства, в яких частка власності держави перевищує 50 %.

Концерн

Концерн — це структура, яку вибирають для корпоративних груп, і яка за характером більш подібна до кооперативу чи колегіального органу. Вона дозволяє компаніям об'єднувати свої операції без формалізації холдингової структури.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) надзвичайно важлива для державних компаній. Для того щоб вимагати чогось від приватних структур, держава має показати приклад соціальної відповідальності своїх установ.

Можна виділити наступні переваги від реалізації КСВ державними компаніями:

- *Підвищення прозорості та довіри до державних підприємств.*

Прозорість повинна бути невід'ємною складовою роботи підприємства в усіх сферах. Це особливо актуально сьогодні, коли сприйняття державних компаній є досить критичним.

- *Інтеграція в міжнародний ринок і відповідність міжнародним практикам.*

Станом на середину 2014 року українське законодавство і практики лише частково відповідають стандартам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у таких частинах, як:

- наявність довгострокових цілей державних підприємств;
- наявність корпоративних етичних кодексів, кодексів корпоративного управління;
- наявність незалежних членів у спостережних радах.

Додатково багато країн сьогодні приймає законодавство (Індія, Китай та інші; ЄС зобов'язав 5000 великих компаній розкривати нефінансові показники в щорічних фінансових звітах).

- *Конкуентоспроможність підприємств*

КСВ допомагає державним компаніям створювати ефективну корпоративну культуру розвитку, сприяє у впровадженні інновацій і трансформації бізнес-моделі для роботи в конкурентному середовищі.

- *Бренд країни*

Державні компанії допомагають створити бренд та імідж держави, ефективно конкуруючи на національному і глобальному ринках.

Приємно, що сьогодні в Україні вже є державні компанії, що вирішили працювати по-новому. Тим не менше, в нас ще багато компаній у державній власності, які працюють за старими правилами. Для порівняння: в Фінляндії 1000 державних компаній, де працює близько 24000 співробітників (дані на 2010 р.). Уряд Швеції опікується 55 компаніями (42 з них повністю належать державі, 13 — частково). В Україні більше 6000 державних компаній.

Отже, наша робота тільки розпочинається.

1. Законодавство з КСВ для державних компаній. Міжнародний досвід

У більшості європейських країн держава вимагає від державних компаній бути взірцем соціальної відповідальності й прозорості, а також працювати відповідно до міжнародного та національного законодавств. Адже зрештою такі підприємства перебувають у колективній власності громадян, і тому вони мають особливу відповідальність і повинні вести бізнес відповідально. А держава сприяє такому підходу через законодавство.

Нормативні акти, зокрема у сферах корпоративного і фінансового управління, антикорупції й звітності, переважно стосуються державних компаній. Лідерами серед країн у контексті вимог до державних підприємств є:

- Фінляндія
- Швеція
- Великобританія
- Нідерланди

1.1. Корпоративне управління і протидія корупції

Європейські країни вживають дуже жорстких заходів із протидії корупції. У Словенії існує комісія по боротьбі з корупцією. В деяких країнах намагаються зобов'язати компанії дотримуватися міжнародного стандарту з соціальної відповідальності ISO 26000. У 2013 році Китай прийняв перший стандарт із соціальної відповідальності DZCSR3000 на основі ISO 26000, участь у розробці якого брала і державна енергетична компанія.

У Швеції та Фінляндії уряди прийняли постанову з корпоративного управління державних компаній, що просуває КСВ.

Швеція, Іспанія та Франція розробили політики щодо винагород керівництва в державних компаніях. У 2012 році Франція прийняла постанову, за якою річна винагорода керівників вищої ланки в державних підприємствах обмежена двадцятьма середніми заробітними платами.

Уряд Швеції у 2009 році затвердив керівні засади щодо винагороди управлінців вищої ланки відповідно до принципу помірності та

конкурентоспроможності. Також було надано рекомендації щодо заробітної плати, а саме:

- керівники не можуть отримувати змінну зарплатню (хоча інші співробітники можуть);
- керівники вищої ланки повинні мати пенсії, засновані на встановлених внесках (за винятком пенсійного фонду підприємства), а внесок роботодавців не повинен перевищувати 30 % від фіксованої заробітної плати. Крім того, пенсійний вік повинен бути не менше, ніж 62 роки;
- вихідна допомога може становити не більше вісімнадцяти місячних сум заробітної платні керівника. Якщо було отримано дохід з іншої ділової активності (наприклад, на новій роботі), вихідна допомога має бути зменшена відповідно;
- державні підприємства повинні публічно звітувати про винагороду топ-менеджерів, в тому числі у відповідності до принципу «відзвітуй або поясни» (голова правління і аудитор компанії повинні підтвердити, що правило було дотримане).

1.2. Звітність із нефінансових показників

У 2011 році **уряд Фінляндії** прийняв постанову про державну власність, яка стосується 1000 підприємств, де працює 24000 співробітників (дані на 2010 р.). Відповідно до постанови державні компанії мають звітувати з нефінансових індикаторів за загальною моделлю звітності (додаток до постанови), що ґрунтується на таких документах, як Глобальна ініціати́ва зі звітності (GRI), ISO 26000 та Фінансові загальні принципи управління з підготовки звіту. Модель звітності включає наступні індикатори:

- організаційне управління: інформація про компанію, управління соціальної відповідальності та процес залучення заінтересованих сторін;
- економічна відповідальність: інформація про економічні цілі, досягнення і показники (доходи, державна підтримка і непрямі фінансові наслідки);
- людські ресурси: політика і підходи щодо управління персоналом, структура персоналу (у тому числі плинність кадрів),

- реструктуризація і припинення трудових відносин, показники гендерної рівності, схеми винагороди, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, здоров'я та безпека персоналу;
- довкілля: екологічні цілі, питання підвищеного ризику, екологічні показники (електроенергія, водопостачання, відходи), відповідність нормативним вимогам;
- суспільство: участь у місцевих громадах, протидія корупції, участь у державній політиці (наприклад, лобювання), поведінка на ринку (дотримання правил конкуренції), а також дотримання законів і правил;
- відповідальність за якість продукції: показники задоволеності клієнтів, здоров'я та безпеки продукції та послуг;
- права людини: питання прав людини у зв'язку з господарською діяльністю компанії;
- управління ланцюгами поставок;
- принципи звітності та розрахунків (необов'язковий розділ): методологічна інформація з підготовки звіту та принципи розрахунків по всьому звіту.

Кожен розділ повинен містити обов'язкову і необов'язкову інформацію. Звіт має бути підготовлений за принципом «дотримуйся або поясни». Це означає, що, якщо компанія не повідомляє про конкретне питання, вона повинна пояснити, чому це питання не висвітлюється.

Шведський уряд розробив керівні принципи для звітування державних підприємств. За ними державна політика власника вимагає від державних компаній готувати нефінансові показники відповідно до Глобальної ініціативи звітності. Крім того, правління директорів також повинні розробляти цілі сталого розвитку, інтегрувати підходи сталого розвитку до бізнес-стратегії та щорічної звітності щодо виконання цілей сталого розвитку.

У 2011 році Китай зобов'язав усі державні компанії публікувати щорічний звіт із соціальної відповідальності з метою підвищити конкурентоспроможність підприємства.

1.3. КСВ і державні фінансові установи

Фінська державна фінансова установа Finnvera розробляє політику оцінки соціальних наслідків, відповідно до якої вона здійснюватиме фінансування експорту.

На Мальті уряд просуває принципи прозорості фінансового сектору через запровадження нефінансової звітності серед державних компаній. З цією метою уряд організовує для підприємств інформаційні семінари з управління.

Шведська фінансова інституція розвитку Swedfund, що інвестує в економіку, що розвиваються, приєдналась у 2012 році до Глобального договору ООН та Принципів ООН з відповідального інвестування. Компанія розробляє цілі сталого розвитку для своєї діяльності.

2. Корпоративне управління: органи управління та структура підприємства

Відповідно до Індексу Прозорості (стор. 46-47) компанія має оприлюднювати, в тому числі і на веб-сайті, наступну інформацію:

1. Відомості про організаційну структуру підприємства, включаючи органи управління підприємства, зокрема:
 - організаційну структуру підприємства, положення, роль, функції, принципи роботи, частоту зустрічей;
 - керівників підприємства: ПІБ, біографії, досвід та строк роботи, дату призначення на посаду;
 - принципи призначення голови правління/генерального директора та/або продовження контракту з ним;
 - принципи оцінки діяльності органів управління підприємства.
2. Кодекс етики та результати його впровадження.
3. Політика комплаєнс та антикорупції.
4. Політика щодо заробітної плати, бонусів та винагород керівництва. Принципи нарахування винагороди (заробітна плата, премії, соціальний пакет, пенсійні виплати) для керівництва компанії та членів окремих органів управління, а також її розмір.
5. Система управління корпоративною соціальною відповідальністю.

2.1. Корпоративне управління

У Принципах корпоративного управління Організації економічно-го співробітництва та розвитку (OECD Principles of Corporate Governance) корпоративне управління визначено як «система взаємовідносин між керівництвом компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими заінтересованими сторонами».

На думку Міжнародної фінансової корпорації (IFC), корпоративне управління представляє «структури і процеси керівництва компаніями та контролю за ними». Відповідно, трьома найважливішими органами корпоративного управління є:

- загальні збори акціонерів,
- рада директорів (наглядова рада),
- менеджмент (правління).

Інформацію про ці органи компанія має оприлюднювати, а також описувати їхні функції, як і біографію членів наглядової ради та правління.

2.2. Структура компанії

Організаційна структура визначає розподіл відповідальності та повноважень всередині організації. Як правило, вона відображається у вигляді органіграми— графічної схеми, елементами якої є ієрархічно впорядковані організаційні одиниці (підрозділи, посадові позиції).

Прозорість компанії передбачає, що на сайті схематично зображено повну її структуру, перераховано всі організаційно підпорядковані підприємства та організації, а також подано коротку інформацію про них. У разі складної організаційної структури на сторінці веб-сайту можуть міститися посилання на сторінки веб-сайтів окремих підприємств, які підпорядковуються/знаходяться в управлінні головного підприємства.

2.3. Кодекс етики та результати його впровадження

Корпоративні кодекси етики — це зведення моральних норм і правил поведінки групи осіб у компанії. Ці принципи визначають відносини в колективі й суспільстві, співробітники організації їх поділяють.

Корпоративні кодекси етики включають цінності компанії, її філософію та основи корпоративної культури. Іноді їх називають **стандартами ділової поведінки підприємства**, які складаються з наступних політик:

- Повідомлення про підозру у неправомірній діяльності.
- Конфлікти інтересів.
- Хабарництво і корупція.
- Представницькі заходи і подарунки.
- Повага на робочому місці.
- Права людини і діяльність компанії.
- Участь у політичній діяльності.
- Благодійні внески.

- Точне ведення бухгалтерського обліку і документації.
- Захист державного майна.
- Конфіденційність та інформаційна безпека.
- Інсайдерські операції та зловживання умовами діяльності на ринку.
- Конкуренція й антимонопольне законодавство.
- Протидія легалізації незаконних доходів і фінансуванню тероризму.
- Санкції тощо.

Компанії мають проводити тренінги із засвоєння знання кодексів етики та звітувати за їх результатами. Додатково вони мають розробити механізм дотримання кодексу етики і стандартів ділової поведінки (комплаєнс-політика). Інформація щодо їх дотримання має бути оприлюднена в щорічному нефінансовому звіті та на сайті.

2.4. Політика комплаєнс та антикорупції

Комплаєнс-політика — це корпоративна політика, спрямована на мінімізацію правових та репутаційних ризиків, що виникають внаслідок порушення її працівниками професійних та етичних вимог, встановлених іншими документами компанії.

Комплаєнс-політика приймається з метою підвищення ефективності, формування довіри до підприємства з боку різноманітних стейкхолдерів: працівників, підрядників і партнерів. Ця політика унеможлиблює випадки проявів корупції та зловживань у закупівлях, службових витратах, веденні бухгалтерського та управлінського обліку та інших функціях компанії.

З метою уникнення корупції спеціаліст комплаєнс-контролю має бути підпорядкований наглядовій раді.

Одним із компонентів комплаєнс-політики є антикорупційна політика компанії.

Антикорупційна політика — це комплекс заходів, запроваджених на підприємстві для боротьби з корупцією.

Комплекс заходів передбачає:

- розробку оцінки корупційних ризиків, комунікацію та навчання співробітників із проведення цих оцінок;
- взаємодію працівників компанії з корпоративним та державним сектором, у тому числі наявність положень про подарунки, включаючи допустимий фінансовий еквівалент подарунка та культурологічні особливості;
- постійну оцінку бізнес-партнерів та постачальників на предмет корупції;
- розробку заохочень і моніторингу процесу впровадження антикорупційних політик;
- заохочення співробітників, постачальників і партнерів повідомляти про порушення і гарантування їхньої конфіденційності;
- сприяння прийняттю антикорупційних політик партнерами і постачальниками.

Компанія має звітувати про наявність антикорупційної політики, результати її впровадження та перегляду, відсоток співробітників, які отримали знання з антикорупційних політик та процедур, і про дії, вчинені у відповідь на випадки корупції.

2.5. Політика щодо заробітної плати, бонусів і винагород керівництва

В Україні, на відміну від європейських країн, інформація про винагороду керівників державних компаній на їхніх сайтах не розкривається. Іноді сума винагороди повідомляється лише в річних деклараціях.

Суб'єктам господарювання рекомендується оприлюднювати власну політику заробітної плати, бонусів і винагород.

Щоб стимулювати топ-менеджмент впроваджувати КСВ, іноземні державні компанії вводять досягнення цілей КСВ (наприклад, екологічні цілі, скорочення викидів вуглецю і т. п.) у систему бонусів і винагород.

2.6. Управління корпоративною соціальною відповідальністю

Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000 закликає підприємства здійснювати наступні активності для побудови ефективної системи корпоративного управління:

- розробляти власні стратегії, цілі та завдання в контексті соціальної відповідальності;
- демонструвати зобов'язання та підзвітність керівництва щодо КСВ;
- створювати і підтримувати корпоративну культуру, в якій реалізуються на практиці принципи соціальної відповідальності;
- створювати систему матеріальних і нематеріальних стимулів, пов'язаних із результативністю в сфері соціальної відповідальності;
- ефективно використовувати фінансові, природні та людські ресурси;
- надавати недостатньо представленим групам, включаючи жінок, расові та етнічні групи, справедливі можливості займати керівні посади в організації;
- налагоджувати процеси двостороннього обміну інформацією між організацією та заінтересованими сторонами, які допомагають у виявленні сфер згоди і незгоди і в переговорах для вирішення можливих конфліктів;
- заохочувати ефективну участь працівників усіх рівнів у діяльності організації з соціальної відповідальності;
- знаходити баланс рівня повноважень, відповідальності та можливостей людей, які приймають рішення від імені організації;
- відстежувати виконання рішень, щоб переконатися, що їх реалізовано соціально відповідальним чином, і звітуватися за результатами, як позитивними, так і негативними;
- періодично аналізувати й оцінювати процеси управління організацією, коригувати їх відповідно до результатів аналізу і доводити інформацію про зміни до всіх осіб в організації;
- розробляти і впроваджувати Кодекси етики.

Управління КСВ може відбуватися на декількох рівнях:

1. ради директорів;
2. виконавчого керівництва;
3. зовнішніх консультативних груп.

На рівні ради директорів: необхідно включити до функцій ради директорів розгляд пріоритетних для компанії питань КСВ (наприклад, управління екологічними ризиками); за потреби створити спеціальний комітет із КСВ і підвищити обізнаність із КСВ членів ради (приміром, через освітні заходи).

Функції ради директорів також можуть включати:

- контроль ефективності реалізації стратегії КСВ/сталого розвитку;
- перегляд цілей КСВ/сталого розвитку;
- облік нефінансових ризиків, у тому числі соціальних та екологічних;
- оцінку нефінансової звітності компанії тощо.

При раді директорів рекомендується створити комітет із КСВ та сталого розвитку або включити розгляд різних питань КСВ в існуючі комітети (наприклад, комітет зі стратегії, комітет з управління ризиками тощо). При потребі комітети можуть утворювати підкомітети зі спеціалізованих питань.

Управління КСВ на рівні виконавчого керівництва: необхідно доповнити КСВ питаннями функції правління/генерального директора; якщо є потреба, створити спеціальний комітет із КСВ; включити КСВ показники до структури бонусів для топ-менеджменту. При правлінні також можливе створення окремого комітету або підпорядкування питань КСВ діючому комітету. До комітету при правлінні повинні увійти генеральний директор і керівники старшого рівня за всіма бізнес-напрямами. Такий підхід забезпечить надійний механізм реалізації КСВ.

Зовнішні консультативні групи: компанії можуть залучати зовнішніх експертів у ролі індивідуальних консультантів або створювати групу зовнішніх експертів (панель експертів). Така група зазвичай працює на постійній основі, збираючись кілька разів на рік для моніторингу та оцінки реалізації стратегії або окремих КСВ проектів. Для компаній створення подібної групи за допомогою залучення заінтересованих сторін дає можливість зовнішньої верифікації КСВ проектів і стратегій.

3. Права людини і трудові практики

Права людини — мінімальні умови, які дають змогу кожній людині зберегти свою гідність. Вони набуті від народження незалежно від громадянства, місця проживання, статі, національного чи етнічного походження, кольору шкіри, релігії, мови або інших ознак.

На сайті компанія має оприлюднювати наступні політики:

1. заяву про недискримінацію, політику і результати реалізації програм з гарантування дотримання прав людини під час працевлаштування та в процесі роботи;
2. політику з працевлаштування людей з особливими потребами;
3. політику з гендерної рівності та її результати;
4. колективний договір;
5. наявність і результати роботи профспілки;
6. програми розвитку персоналу і результати реалізації програм;
7. програми з дотримання безпеки праці і охорони здоров'я, результати реалізації програм.

3.1. Недискримінація в компанії

Це одне з питань кодексу етики. Установам рекомендують оприлюднити заяву про недискримінацію, що включатиме:

- інформацію про недискримінацію при прийомі на роботу;
- зобов'язання щодо різноманітності та рівноправності при наборі персоналу;
- положення про безпеку зберегання приватних відомостей кандидатів;
- відомості про обізнаність співробітників кадрових служб з антидискримінаційними правилами компанії.

Організація має звітувати щодо дотримання нею антидискримінаційних правил у своїй діяльності.

3.2. Люди з особливими потребами

За законом підприємства, що створюють робочі місця для інвалідів, можуть бути звільнені від сплати ПДВ та податку на прибуток. Проте таких суб'єктів господарювання обмаль.

Компаніям рекомендовано розробляти окрему політику щодо працевлаштування людей з особливими потребами, а також звітувати за її результатами.

3.3. Політика з гендерної рівності

План з гендерної рівності — це добровільний інструмент, за допомогою якого підприємства можуть виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з гендерною дискримінацією.

План розробляється спільно керівництвом та представниками працівників на основі глибокого гендерного аналізу підприємства, з чіткими індикаторами досягнення цілей та часовими рамками.

Додатково підприємства мають обрати орган або людину, яка відповідатиме за координацію і реалізацію політики з гендерної рівності.

3.4. Колективний договір

Колективний договір — це нормативно-правовий договір, що укладається відповідно до статей 10–20 КЗпП України, Закону України «Про колективні договори і угоди» між роботодавцем і найманими працівниками з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів суб'єктів соціального партнерства.

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форм власності. У ньому зазначають такі положення та зобов'язання сторін, як:

- зміни в організації виробництва та праці;
- нормування й оплата праці, встановлення розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

- режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
- умови та охорона праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників та ін.

Цей документ підлягає реєстрації органами державної виконавчої влади. Контроль за його виконанням здійснюють безпосередньо сторони, які його уклали, або їх уповноважені представники. Щорічно сторони звітують про його виконання.

3.5. Профспілка

Професійна спілка (профспілка) — добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

Профспілка створюється з метою здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки.

3.6. Розвиток персоналу

Розвиток співробітників включає в себе їх навчання, формування резерву управлінських кадрів, ротацию та кар'єрне зростання.

Для реалізації ефективних трудових практик необхідно постійно підтримувати діалог зі співробітниками й одержувати зворотний зв'язок. Для цього можна використовувати різні інструменти:

- проводити анкетування, інтерв'ю;
- формувати комітети (групи) співробітників із вирішення різних питань;
- організовувати зустрічі та наради;
- створити гарячу телефонну лінію або корпоративний чат;
- створити скриньку для скарг і пропозицій тощо.

Також співробітників слід залучати до розробки важливих для компанії рішень, наприклад формулювання цінностей, стратегії розвитку бізнесу і т. п.

Ефективна система менеджменту передбачає не тільки залучення співробітників до ухвалення стратегічних рішень, але й використання їхнього творчого потенціалу. Для акумулювання інноваційних ідей співробітників необхідно створити систему збору пропозицій, що базується на тривалому та відкритому діалозі.

3.7. Політика і результати політики охорони здоров'я та безпеки

Програми охорони здоров'я та безпеки співробітників є важливою складовою бізнес-стратегії компаній. У багатьох із них ці питання висвітлені вже в місії та цінностях та інтегровані в корпоративну культуру на рівні політик і програм. Система забезпечення здоров'я та безпеки співробітників включає такі компоненти:

- створення здорових робочих місць;
- впровадження системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я;
- формування та підтримка культури безпеки в компанії;
- реалізація програм, спрямованих на благополуччя і здоров'я співробітників;
- профілактика професійних захворювань.

Показники професійної безпеки та здоров'я, за якими звітує компанія, поділяють на дві групи: «запізнілі» (lagging) і «запобіжні» (leading).

«Запізнілі» індикатори — це традиційні показники ефективності системи забезпечення безпеки і здоров'я співробітників, що показують, скільки людей постраждало.

До таких показників належить:

- кількість нещасних випадків;
- кількість захворювань чи травм, пов'язаних з роботою на 100 працюючих і т. п.

«Запобіжні» показники орієнтовані на майбутні події та використовуються для вимірювання діяльності, що здійснюється для попередження травм і нещасних випадків.

Це такі показники:

- кількість навчальних годин тренінгів з питань безпеки та здоров'я;
- кількість перевірок/аудитів з охорони здоров'я, проведених за певний період часу;
- відсоток виконаних рекомендацій за результатами аудиту;
- відсоток завершених або реалізованих програм з безпеки та охорони здоров'я;
- відсоток наявних індивідуальних засобів захисту, які відповідають вимогам законодавства і корпоративних політик;
- відсоток співробітників, залучених до прийняття рішень з питань професійної безпеки та здоров'я;
- кількість ідей і пропозицій щодо поліпшення безпеки;
- час реагування на скаргу, пов'язану з питанням безпеки, і т. п.

Як можна побачити, права людини та ефективні трудові практики є важливою передумовою успішного функціонування компанії у конкурентному середовищі.

4. Чесні операційні практики

Компанія має оприлюднювати інформацію про:

1. наявні тендери та результати їх проведення;
2. плани закупівель.

Компанія має працювати з тими діловими партнерами, які сповідують схожі цінності та дотримуються чітких норм відповідальної поведінки. Водночас вона повинна уникати тих, хто порушує законодавчі вимоги або не поділяє засадничі норми етики. Для закріплення практики відповідальної поведінки серед постачальників/партнерів/підрядників рекомендується наступне:

- У чинному кодексі етики прописати норми взаємин із постачальниками, партнерами, підрядниками.
- Розробити окремий внутрішній документ, який регулює відносини з постачальниками/партнерами/підрядниками з метою оцінки та мінімізації соціальних та екологічних ризиків.
- У критерії вибору постачальника (контрагента) включити пункт про відповідність принципам ділової етики та відповідальної поведінки.
- Висвітлювати і враховувати принципи ділової етики у двосторонніх угодах з партнерами.
- Проводити аудиторські перевірки постачальника/підрядника для підтвердження дотримання норм кодексу етики (наприклад, щодо умов праці) та наявності адекватної системи реалізації екологічної та соціальної політики.
- Провести навчальні/роз'яснювальні тренінги для постачальників, партнерів, підрядників.

Відповідальність і запобігання корупції в ланцюжках постачальників є важливими інструментами управління ризиками, насамперед операційними і репутаційними.

5. Відносини зі стейкхолдерами

Компанія повинна оприлюднювати на своєму сайті:

1. план залучення стейкхолдерів;
2. контакти співробітників для зв'язку зі стейкхолдерами.

5.1. План залучення стейкхолдерів для державних компаній

Стейкхолдери — це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації (відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000).

План залучення стейкхолдерів — це план заходів компанії щодо залучення заінтересованих сторін, визначених нею самостійно. План включає розподіл ролей і обов'язків, часові рамки для виконання активностей. Зазвичай в Україні такі плани від підприємств вимагають міжнародні фінансові інституції. План залучення стейкхолдерів може стосуватись як діяльності компанії загалом, так і окремих її напрямів або проектів.

Підприємство має самостійно визначати коло своїх стейкхолдерів, а також їхні очікування та потреби. Крім цього, компанія сама вирішує, яка форма діалогу з тим чи іншим стейкхолдером їй найбільше підходить.

Визначення стейкхолдерів НАЕК «Енергоатом»

Комплексною програмою з підвищення безпеки атомних енергоблоків передбачається здійснення екологічної оцінки проекту та, відповідно, залучення заінтересованих сторін до її обговорення.

При виконанні екологічної оцінки мають бути визначені особи, групи або спільноти, які зазнають або потенційно можуть зазнати впливу проекту (I) та які мають зацікавленість у проекті (II).

До першої групи стейкхолдерів відносять: жителів міст — супутників АЕС і мешканців населених пунктів у межах 30-кілометрових зон спостереження АЕС.



До другої групи стейкхолдерів належать:

- центральні та регіональні органи державного управління, регулювання та нагляду за безпекою;
- міжнародні інституції та організації, зокрема фінансові установи, що беруть участь у фінансуванні проекту;
- усі зацікавлені особи всередині країни і за її межами представлені як особисто, так і через органи місцевого самоврядування чи неурядові організації та інституції;
- засоби масової інформації та їхні окремі представники;
- інші зацікавлені національні/державні організації та інституції.

5.2. Взаємодія із зацікавленими сторонами

***Взаємодія із зацікавленими сторонами** — заходи, які здійснює компанія для створення можливості діалогу між нею та однією або декількома зацікавленими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії. По суті це залучення стейкхолдерів до планування процесів і розробки політик підприємства.*

Форми діалогів можуть бути різними: спілкування один на один із зацікавленою стороною, проведення зустрічей у робочих групах для вирішення спільного питання, спілкування та налагодження комунікацій за круглим столом (зазвичай у рамках галузі). Дуже часто неформальні та важливі для компанії діалоги закладаються під час великих конференцій.

Окрема форма діалогу в Україні винесена у вимоги законодавства. Це проведення консультацій із громадськістю при формуванні державної політики або при плануванні проекту, що може мати значний вплив на навколишнє середовище.

Ієрархію залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішення детально продемонстровано у Кодексі кращих практик залучення громадськості до процесів прийняття рішень Ради Європи. Документ виділяє чотири рівні участі:



1. Інформація:

- **легкий і відкритий доступ** до важливої, точної та актуальної інформації щодо процесів, документів та осіб, які приймають політичне рішення;
- **проведення досліджень** для визначення питань, які спричиняють суспільне занепокоєння, та віднайдення варіантів їх рішення;
- **проведення** неурядовими організаціями **кампаній та лобювання**, які спрямовані на підвищення поінформованості;
- **веб-сайт** із повним доступом до ключових документів та анонсів публічних заходів.

2. Консультація в режимі он-лайн або за допомогою інших технічних засобів з метою збору інформації про інтереси та пропозиції партнерів.

3. Слухання та публічні форуми за участю заінтересованих сторін для виявлення та інтерпретації чутливих сторін та інтересів різних груп.

4. Робоча група або комітет формується як постійна або тимчасова експертна група для консультування з політичних пріоритетів.

Компанія має визначити своїх стейкхолдерів, розробити план їх залучення та форми взаємодії з ними і щорічно звітувати за результатами цього залучення. Відповідно стейкхолдери мають розуміти, як вони можуть звертатися до компанії та до конкретної особи в ній.

6. Політики захисту довкілля

Компанія має оприлюднити наступні дані:

1. Екологічна політика і результати її впровадження;
2. Екологічний аудит і його результати.

6.1. Екологічна політика державної компанії

Сьогодні дедалі більше країн світу намагається переходити від концепції «ресурсно-орієнтовної» економіки до «зеленої» — з використанням відновлювальних джерел енергії, низьковуглецевих технологій, сталого сільського господарства, збалансованого користування природними благами.

Екологічна політика компанії — це принципи і комплекс екологічних заходів, спрямованих на дотримання вимог екологічного законодавства України і мінімізації негативного впливу на довкілля. Прийняття екологічної політики також є обов'язковим критерієм при здійсненні сертифікації (аудиту) відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001.

Серед ста найбільших забруднювачів довкілля України є як державні підприємства, так і товариства з акціонерною часткою в державній власності. Найбільш негативно впливають на довкілля енергетичні компанії та підприємства хімічної промисловості.

Зазвичай виділяють такі екологічні аспекти діяльності суб'єкта господарювання:

- споживання енергетичних ресурсів,
- споживання та вплив на водні ресурси,
- вплив на біорозмаїття,
- обсяги викидів, скидів та утворення відходів,
- відповідність вимогам природоохоронного законодавства,
- використання транспорту та ін.



Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» містить чіткі принципи, яких має дотримуватися підприємство при запровадженні екологічної відповідальності:

- **Екологічна відповідальність:** компанія несе відповідальність не тільки за процес виробництва товару/послуги, а й за подальшу його експлуатацію (принцип «від колиски до могили»);
- **Підхід, заснований на принципі запобігання:** підприємство вживає ефективних заходів для запобігання негативному впливу на навколишнє середовище;
- **Управління екологічними ризиками:** компанія запроваджує програми з оцінки, зменшення або запобігання негативному впливу на довкілля від діяльності, продуктів та послуг;
- **Принцип «забруднювач платить»:** установа сплачує вартість необхідних заходів із відновлення навколишнього середовища.

Згідно з цими принципами компанія має розробляти екологічну політику та виокремлювати екологічні заходи таким чином, щоб забезпечувалося:

- ефективне використання та контроль над забрудненням атмосферного повітря, надр і водних ресурсів;
- раціональне використання природних ресурсів, у тому числі шляхом запровадження енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій, повторного використання ресурсів (води, паперу) та інших заходів;
- управління відходами (переробка, мінімізація утворення відходів, утилізація);
- зменшення впливу на клімат (в основному шляхом скорочення викидів парникових газів);
- захист території присутності, яка має цінність з точки зору збереження екосистем, біорозмаїття, особливих природних ресурсів.

6.2. Заходи при впровадженні екологічної політики.

Найбільш поширеними заходами при впровадженні екологічної політики є :

- сертифікація екологічного управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001 (наприклад, українські АЕС уже

декілька років поспіль підтверджують за допомогою аудиту відповідність вимогам цього стандарту);

- розробка природоохоронних програм зі збереження біорозмаїття, екосистем і природних ландшафтів: посадки дерев, кущів, очищення русел річок;
- програми поводження з відходами, в т. ч. через встановлення нового, більш модернізованого обладнання, фільтрів та ін.;
- заміна обладнання на енергоефективне;
- впровадження принципів «зеленого офісу» через мінімізацію документообігу в компанії.

Розробники посібника «Концепція зеленого офісу» (НаУКМА, 2007) рекомендують провести екологічний аудит (облік ресурсопотоків) у таких питаннях:

- система закупівель компанії (вибір між звичайними товарами та товарами з екологічним маркуванням);
- режим використання офісної техніки (енергоефективна сертифікація обладнання);
- використання та утилізація паперу (двосторонній друк, сортування відходів);
- використання води (встановлення обладнання на крани та ін.);
- використання транспорту;
- практика організацій перерв та обідів, також перерв на каву.

Крім цього, варто визначити такі індикатори екологічного стану, як: кількість спожитої води (щомісячно), кількість утворених відходів (щомісячно), частку відсортованих відходів. Після обліку та моніторингу споживання компанією ресурсів можна виділити процеси, пріоритетні для «зелених» змін.

Міжнародний стандарт ISO 14001 також передбачає:

- розробку компанією процедур вимірювання впливу своєї діяльності на довкілля, дотримання вимог природоохоронного законодавства;
- визначення екологічних цілей і завдань та програм їх досягнення (з врахуванням інтересів заінтересованих сторін);

- визначення структури відповідальності та виділення ресурсів для запровадження екологічного менеджменту, проведення відповідного навчання для персоналу;
- розробку системи моніторингу основних напрямів діяльності, які можуть суттєво впливати на довкілля.

Один із головних принципів стандарту ISO 14001 – робота на засадах безперервного покращення.

Підприємство має оприлюднювати інформацію про екологічну політику, результати її дотримання і вносити ці екологічні індикатори до щорічного звітування.

7. Розвиток і підтримка громад

На сайті компанія має оприлюднити наступні дані:

- наявність програми розвитку громади і результати її реалізації

Участь суб'єктів господарювання у життєдіяльності територій своєї присутності формує репутацію, дає підґрунтя для довіри, а також ряд можливостей, серед яких — запобігання соціальним ризикам (наприклад, страйкам), доступ до робочої сили тощо. Не варто плутати діяльність із розвитку громад і благодійність (тим більше що для державних компаній вона заборонена законодавством).

***Громада** — пункти постійного проживання або інші громадські поселення, розміщені в географічній близькості від майданчиків компанії або в межах території, на яку розповсюджується її вплив (визначення за міжнародним стандартом ISO 26000).*

Найпопулярніший спосіб розвитку громад — розширення економічної діяльності компанії та створення за рахунок цього нових робочих місць. Відповідно, вплив організації на суспільство і є засобом його розвитку.

Програми з розвитку громад мають враховувати потреби суспільства та компанії, базуватись на експертизі заінтересованих сторін та стимулювати соціально-економічний розвиток суспільства.

Для того щоб побудувати ефективну програму роботи з суспільством, компанії потрібно:

1. вивчити потреби суспільства;
2. проаналізувати ці потреби з урахуванням інтересів компанії та виділити головні напрями діяльності;
3. отримати експертизу ключових заінтересованих сторін (актуальність обраних напрямів, пріоритетні цілі та проекти та ін.);
4. визначити оптимальні формати участі компанії в роботі з громадами (наприклад, реалізація програм у рамках підприємства, робота з громадами через громадські організації та ін.);

5. утворити партнерства з місцевими організаціями, в тому числі з органами влади та неурядових організацій (для збільшення ефективності проектів);
6. залучити співробітників до роботи з громадами (корпоративне волонтерство);
7. надати звіт.

Документи у сфері розвитку громад можуть включати:

- стратегії та політики в сфері взаємодії з громадами;
- стандарти програмної та проектної діяльності (в т. ч. індикатори).

У цих документах зазначаються стратегічні пріоритети, напрями роботи, цілі, завдання компанії у сфері розвитку громад, а також основні показники ефективності.

Досить популярним серед компаній є **налагодження партнерських стосунків** із громадськими організаціями — представниками місцевих громад, галузевими асоціаціями, інститутами, органами місцевої влади. Підприємство має проаналізувати своїх потенціальних партнерів та їх суттєві питання.

Перед розробкою програми підтримки/розвитку місцевих громад необхідно добре проаналізувати найбільш актуальні для них потреби. Часто це — низький рівень доступу до робочих місць, неналежне управління відходами чи проблеми з водопостачанням. Нерідко такі потреби вже описані у соціально-економічних програмах міста чи регіону. Популярним стає вирішення проблем місцевих програм у співпраці з місцевими органами влади та із залученнями інвесторів (*державно-приватне партнерство*).

***Державно-приватне партнерство** — система відносин між державним і приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом між ними ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань), для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні (експлуатації) такими об'єктами.*

Державна компанія може виступати для муніципалітетів партнером у вирішенні проблеми міста (наприклад, модернізація водопостачання

та водовідведення, оновлення сміттєзвалища) і фасилітатором (бути гарантом для інвестора).

Програми розвитку громад ефективні при належній співпраці із заінтересованими сторонами. Однією з таких сторін є зазвичай місцеве населення (як обрати стейкхолдерів — див. розділ «Відносини зі стейкхолдерами»).

Залучення співробітників до вирішення проблем місцевих громад є також дуже поширеною практикою. Працівники можуть самостійно об'єднуватися в ініціативні групи з вирішення соціальних або екологічних проблем території присутності компанії, а компанія, у свою чергу, може підтримати їхні проекти певними фінансовими чи матеріальними ресурсами. Ця практика називається **корпоративним волонтерством**.

Корпоративне волонтерство приносить вигоду і суспільству, і волонтерам від компанії, і власне компанії. Співробітники зменшують монотонність своєї роботи, отримують нові навички, такий спосіб вирішення проблем вважається ефективною профілактикою стресу та робочого вигорання. Підприємство, звичайно, поліпшує імідж, покращує стосунки зі спільнотою, такі проекти є елементом тімбілдінгу.

Форми корпоративного волонтерства можуть бути найрізноманітніші. Вони залежать від потреб суспільства і характеру діяльності компанії (навчальні програми для молоді, програми для вразливих груп населення, прибирання певних територій чи їх озеленення, благодійні акції тощо). Сьогоднішня ситуація в Україні змушує підприємства вдаватися до нової форми корпоративного волонтерства — підтримки для АТО (збір та передача коштів, одягу, харчів та ін.) і відновлення визволених територій.

Моніторинг та оцінка результатів

Компаніям важливо оцінювати результати своїх програм із розвитку громад. Для оцінки можна обрати як кількісні, так і якісні показники роботи. **Кількісні показники** — це, наприклад, кількість реалізованих проєктів, залучених осіб, побудованих чи модернізованих об'єктів, посаджених дерев, зекономленої енергії тощо. **Якісні індикатори** — оцінка проєктів стейкхолдерами, покращення стосунків компанії з громадами, покращення власної репутації тощо. Варто звернути увагу, що якісні показники для компанії — це суб'єктивні показники, які залежать від тих, хто їх оцінює.

8. Стратегія та звітність (бізнес-стратегія, аудит + фінансова звітність)

Компанія має оприлюднювати свою бізнес-стратегію, фінансову звітність і висновки аудиту. Також вона має розробити й оприлюднити власну КСВ стратегію.

8.1. КСВ стратегія компанії

***КСВ стратегія** — це комплексний підхід компанії до своїх співробітників, клієнтів, партнерів і суспільства, що відповідає бізнес-целям і бізнес-стратегії організації.*

Розробка КСВ стратегії включає наступні кроки:

1. Отримання підтримки керівництва.
2. Проведення оцінки КСВ компанії з урахуванням КСВ проєктів компанії і ризиків, узгодження термінології з КСВ.
3. Визначення суттєвих для підприємства питань із КСВ.

Суттєвими є питання, що впливають на розвиток бізнесу і визначаються через внутрішній та зовнішній аналіз.

4. Розробка КСВ стратегії відповідно до визначених суттєвих питань та ризиків, розробка КСВ цілей і плану їх досягнення. КСВ стратегія має відповідати бізнес-стратегії компанії.

Приклад структури КСВ стратегії

- Цілі та завдання стратегії.
- Цінності та філософія компанії.
- Суттєві питання стратегії.
- Відповідальність залучених департаментів.
- Часовий період.
- Бюджети.
- Активності та показники ефективності.
- Участь у міжнародних і національних ініціативах.

5. Створення КСВ комітету та панелі стейкхолдерів (робоча група представників заінтересованих сторін). КСВ комітет може бути створений при виконавчому органі управління компанії (директораті) або при наглядовій раді (КСВ правління). Також варто подумати про створення панелі стейкхолдерів із зовнішніх експертів, які зможуть оцінити і дати незалежну оцінку реалізації КСВ активностей (див. розділ «Корпоративне управління»).
6. Навчання співробітників з питань КСВ стратегії та їхнього внеску в її реалізацію.
7. Розробка системи моніторингу й оцінки стратегії.
8. Розробка плану комунікації КСВ стратегії.
9. Підготовка щорічних звітів із виконання стратегії.

Основними помилками при розробці КСВ стратегії є наступні:

- заміщення поняття КСВ поняттям благодійності;
- відсутність КСВ бачення;
- реалізація проектів без стратегії та політик;
- неврахування деяких ризиків як нових можливостей;
- незалученість топ-менеджменту та інших департаментів;
- підготовка нефінансових звітів без наявності стратегії КСВ;
- відсутність структурованої комунікації з КСВ.

8.2. Нефінансова звітність

Нефінансова звітність (або звітність у сфері сталого розвитку, соціальна звітність) — це звітність компанії, що розкриває інформацію про її діяльність в економічній, екологічній, соціальній сфері та у сфері управління. Систематична підготовка нефінансової звітності допомагає підприємствам вимірювати свій вплив на заінтересованих сторін, ставити цілі та управляти змінами.

Нефінансовий звіт є основною публічною платформою компаній для комунікації своїх показників сталого розвитку та впливу, як позитивного, так і негативного.

При підготовці нефінансового звіту організації встановлюють цикл звітності, програму збору інформації, комунікації та отримання

зворотного зв'язку. Такий звіт має випускатися періодично, але регулярно, адже цінність має не разовий опис цілей і проблем, а послідовне (раз на рік або на два роки) оприлюднення досягнутих результатів і нових планів.

Найбільш поширеним стандартом нефінансової звітності є стандарт **GRI (Global Reporting Initiative — Глобальна ініціатива зі звітування)**, система звітності в царині сталого розвитку, що містить посібник зі звітності, додатки до секторів, а також технічний протокол.

Дедалі більшої популярності у світі набуває стандарт звітності, розроблений **Міжнародною радою з питань інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Council — IIRC)**. Особливість інтегрованої звітності (IR) полягає в тому, що, концентруючись на шести типах капіталу компанії (фінансовому, виготовленому, інтелектуальному, людському, соціально-репутаційному та природному), вона холистично презентує як фінансові, так і нефінансові показники своєї діяльності (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Порівняння основних елементів звітностей за стандартами GRI й IR

Звіт за стандартом GRI	Інтегрований звіт (IR)
<p>1. Загальні стандартні елементи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегія та аналіз; • профіль організації; • виявлені суттєві аспекти та межі; • взаємодія із заінтересованими сторонам; • загальні відомості про звіт; • корпоративне управління; • етика та добросовісність. <p>2. Специфічні стандартні елементи звітності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відомості про підходи в сфері менеджменту; • показники діяльності: економічні, екологічні, соціальні (практика трудових 	<p>1. Огляд організації та зовнішнє середовище (чим займається компанія та в яких умовах веде діяльність).</p> <p>2. Управління (як структура управління компанії підтримує її здатність створювати цінність у короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий період).</p> <p>3. Бізнес-модель (якою є бізнес-модель компанії).</p> <p>4. Ризики та можливості (які конкретно є ризики та можливості, що впливають на здатність компанії створювати цінність протягом короткострокового, середньострокового та довгострокового періодів, і як компанія</p>

Звіт за стандартом GRI	Інтегрований звіт (IR)
<p>відносин і гідні умови праці, права людини, суспільство, відповідальність за продукцію)</p>	<p>використовує такі можливості та управляє такими ризиками).</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Стратегія та розподіл ресурсів (в якому напрямі хоче розвиватися компанія і як вона має намір це робити). Результати діяльності (наскільки організація досягнула своїх стратегічних цілей і якими є результати її діяльності з точки зору капіталів). 6. Перспективи на майбутнє (які труднощі та невизначеності можуть виникнути у підприємства при реалізації його стратегії та які потенційні наслідки для його бізнес-моделі й майбутньої діяльності). 7. Основні принципи підготовки та презентація звіту (як компанія визначає питання, що варто включити в інтегрований звіт, і як такі питання оцінюються кількісно чи якісно). 8. Загальні рекомендації щодо підготовки звіту

9 Комунікація компанії з КСВ

Веб-сайт є одним із засобів комунікації з питань КСВ зі стейкхолдерами. Додатково компанії можуть комунікувати через:

- соціальні медіа і блоги;
- прес-релізи;
- внутрішню комунікацію (портал);
- щорічні звіти.

Компанія має приділити увагу навігації на своєму сайті. Чим більше розділів і сторінок містить сайт, тим більшого значення набуває розробка зручної навігації.

***Система навігації сайту** — це система програмних і візуальних засобів, за допомогою яких відвідувач може пересуватися сайтом і знаходити потрібну інформацію. Під навігацією мається на увазі те, наскільки зрозумілими та очевидними для відвідувача є переходи за цими гіперпосиланнями.*

До елементів навігації належать:

1. Безпосередньо самі посилання, що можуть бути текстовими (складаються зі слів чи фраз) або графічними (містять елементи дизайну, фотографій, піктограм, банерів тощо).
2. Навігаційні меню: текстові, графічні або такі, що розгортуються.
3. Різні форми пошуку по сайту: прості (за ключовими словами), складні (за кількома критеріями).
4. Так звана карта сайту.
5. Система навігації на сайті, оскільки один зі способів, яким відвідувач може потрапити на сторінку сайту, — це вручну набрати адресу сторінки в адресному рядку інтернет-браузера.
6. Візуальна навігація, яка покликана спростувати пошук інформації на конкретній сторінці сайту. Цим завданням можуть служити різні графічні й текстові елементи: заголовки, «айстоппери», піктограми, рамки, правильно організована верстка сайту і т. п. Візуальна навігація особливо важлива для великих порталів,

де в рамках однієї сторінки може перебувати велика кількість інформаційних блоків.

Хорошими вважаються системи навігації, які:

- надають відвідувачу змогу потрапити з головної сторінки сайту в найважливіші розділи за один клік;
- забезпечують можливість з будь-якої сторінки сайту за один клік повернутися на головну сторінку сайту;
- надають можливість дістатися з будь-якої сторінки сайту до будь-якої іншої сторінки сайту не більш ніж за три кліка (це означає, що структура сайту є продуманою та легкою для сприйняття);
- передбачають дублювання системи навігації (наприклад, зверху і знизу) та/або використання декількох альтернативних способів навігації, щоб відвідувач міг потрапити на сторінку декількома способами: з меню, через систему пошуку і т. п.;
- зважають на різні технічні можливості відвідувачів: система навігації повинна дозволяти переміщатися по сайту тим відвідувачам, у яких відключено графіку, не відображаються флеш-елементи тощо;
- передбачають візуальне виділення елементів навігації на тлі інших елементів сайту: відвідувач повинен після побіжного перегляду сторінки розуміти, яка інформація міститься на сторінці;
- передбачають використання «стандартних» елементів навігації, наприклад стандартних піктограм: пошук по сайту — «лупа» і посилання на головну сторінку — «будиночок» і т. п.

Перевірити свій сайт:

Основні елементи, що свідчать про зручність системи навігації для відвідувачів:

- інформація на сайті подається трьома мовами, а саме українською, англійською та російською;
- перехід до найважливіших розділів з головної сторінки здійснюється за один клік;



- перехід з будь-якої сторінки сайту до будь-якої іншої сторінки сайту здійснюється не більше ніж за три кліка;
- наявність можливостей для внутрішнього пошуку;
- існування мобільної версії сайту;
- наявність можливості для зворотного зв'язку;
- доступність контактної інформації підприємства (поштової адреси, телефону і факсу, електронної пошти) та контактних даних особи, що відповідає за зв'язки з громадськістю (телефон, факс, електронна пошта, ПІБ);
- наявність інформації про оновлення (дата) на кожній сторінці сайту.

МІЖНАРОДНІ ІНІЦІАТИВИ З КСВ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ



Стандарт **всесвітньої прозорості ЕІТІ** — це незалежний і добровільно підтримуваний на міжнародному рівні стандарт розвитку прозорості у видобувній промисловості (насамперед нафтогазовій і гірничорудній). Про його створення в жовтні 2002 р. оголосив британський прем'єр-міністр Тоні Блер на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі (ПАР), в якому брала участь і українська делегація. Україна 17 жовтня 2013 р. приєдналася до Ініціативи забезпечення прозорості у видобувних галузях (ЕІТІ) (в рамках ініціативи «Партнерство Відкритий Уряд»). У найближчі роки Україна має підготувати звіти за стандартами ЕІТІ. Уряди у партнерстві з приватними компаніями і громадянським суспільством публікують щорічний звіт, в якому порівнюються дві цифри: доходи, отримання яких декларує уряд, із тим, що видобувні компанії вказують як сплату за свою діяльність із видобутку нафти, газу та інших копалин.

Нещодавно до ІПВГ внесли доповнення: вимогу від урядів надавати громадянам базову інформацію про видобувний сектор у їхніх країнах, про те, які ліцензії і кому видаються, скільки чого видобуто, яка роль державних компаній у цьому секторі. На додачу ІПВГ заохочуватиме уряди добровільно зробити ще один крок і опублікувати свої контракти, укладені з компаніями.

30 вересня 2009 р. Кабінет Міністрів затвердив Постанову № 1098 «Про приєднання України до Ініціативи щодо забезпечення прозорості у видобувних галузях» та відповідну заяву. Зобов'язання щодо приєднання

до ЕІТІ закріплені в меморандумі між МВФ та Україною в рамках нової програми співпраці stand-by, підписаному 16 липня 2010 р. У 2009 р. створено Асоціацію «ЕнергоТранспарентність» для представлення інтересів громадськості у процесі запровадження ЕІТІ та просування ідеї прозорості видобувних галузей у суспільстві.

Міжнародна програма CoST (Ініціатива з прозорості у будівельній галузі) — це неурядова неприбуткова програма, до якої 6 листопада 2013 р. офіційно приєднався Укравтодор. За інформацією Світового банку, програма CoST орієнтована на підвищення ефективності витрачання коштів на інфраструктурні проекти за рахунок прозоріших процесів реалізації проектів будівництва. Впровадження програми CoST в Україні передбачає низку заходів для підвищення прозорості у будівельній галузі України, а саме: розкриття інформації щодо запланованих проектів, процедур міжнародних торгів й інших державних закупівель, повне супроводження проектів і відкритість інформації про весь цикл проекту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Постанова уряду Фінляндії щодо державної власності [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://valtioniomistus.fi/english/files/2011/12/Periaatepaetaetes03112011_eng.pdf
2. Принципи корпоративного управління в українських державних підприємствах: Концепція Андрій Бойцун Проект для обговорення Версія 2 // 28 серпня 2014 р. [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://naftogaz.com/files/Information/Corporate_Reform_Naftogaz_Concept_UKR_v2.pdf
3. Плани з гендерної рівності [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://gender.ilo.org.ua/DocLib1/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/Gender%20Equality%20Plans_LEAFLET_A4.pdf
4. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії їх діяльності» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 1999. — № 45. — Ст. 397. { Зі змінами, внесеними Законом № 1458-III (1458-14) від 17.02.2000 // ВВР . — 2000. — № 14-15-16. — Ст. 121}
5. Мій бізнес і права людини: Посібник із прав людини для підприємств малого та середнього бізнесу [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/press_releases/hr_smeguide_uk.pdf
6. Міжнародний стандарт з інтегрованої звітності [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf
7. Принципы подготовки отчетности и стандартные элементы отчетности GRI [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf>
8. Україна впроваджує світові стандарти обміну фінансовою інформацією 15.08.2013 р. Доступно з: <http://www.info-kmu.com.ua/2013-08.14/article/15615585.html> [завантажено 6 червня 2014 р.].
9. Джон Теффт. Новий рівень відповідальності за розробку надр. Доступно з: <http://ua.comments.ua/money/202263-noviy-riven-vidpovidalnosti-za-rozrobku.html> [завантажено 6 червня 2014 р.].
10. Ініціатива прозорості видобувних галузей (EITI) в Україні: документи до засідання тристоронньої робочої групи. — ГО «Діксі груп», 2012. — 20 с. Доступно з: http://ua-energy.org/upload/files/EITI_brochure2012.pdf [завантажено 6 червня 2014 р.].
11. Програма CoSt (Ініціатива із прозорості у будівельній галузі). Доступно з: http://www.ukravtodor.gov.ua/svitovii-bank/%D1%81_programa-cost-%D0%86nitsiativa-iz-prozorosti-u-budivel'nii-galuzi.html [завантажено 6 червня 2014 р.].

ІНДЕКС ПРОЗОРОСТІ: МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ САЙТІВ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ

№	Компонент	Питання компонента	Бали	Загальна кількість балів
1	Зміст			61
	1.1. Корпоративне управління	1.1.1. Управління компанією: наявність інформації про керівників	3 (керівництво — 1, керівні органи та їх функціональні обов'язки — 2)	19
		1.1.2. Структура компанії	3	
		1.1.3. Кодекс етики та результати його впровадження	2 (1/1)	
		1.1.4. Наявність політики комплаєнс і антикорупційної політики (включаючи відомості про те, кому підпорядковується спеціаліст комплаєнс-контролю, а також результати)	4 (2/2)	
		1.1.5. Розміщення інформації про політику щодо заробітної плати, бонусів, премій керівництва	3	
		1.1.6. Наявність інформації про управління корпоративною відповідальністю, включаючи зобов'язання з КСВ	3	
	1.2. Права людини	1.2.1. Наявність інформації про права людини, недискримінацію, політику і результати	1/1	6
		1.2.2. Наявність інформації щодо політики з працевлаштування людей з особливими потребами і результати	1/1	
		1.2.3. Наявність інформації щодо політики з гендерної рівності та результати	1/1	
	1.3. Трудові відносини	1.3.1. Наявність колективного договору	2	11
		1.3.2. Наявність профспілки	1	
		1.3.3. Розвиток персоналу: політика і результати	2/2	
		1.3.4. Здоров'я та безпека: політика і результати	1/2	

		1.3.5. Наявність інформації про вакансії на сайті	1	
	1.4. Чесні операційні практики	1.4.1. Публікація тендерів та результатів	3/3	9
		1.4.2. Інформація про плани закупівель	3	
	1.5. Відносини зі стейкхолдерами	1.5.1. План залучення стейкхолдерів	3	5
		1.5.2. Контакти для зв'язку та інші деталі	2	
	1.6. Екологія	1.6.1. Екологічна політика: політика і результати: CO2, вода, викиди	2/2	6
		1.6.2. Оприлюднення інформації про екологічний аудит і його результати, штрафи	2	
	1.7. Розвиток і підтримка громад	1.7.2 Наявність стратегії допомоги регіону і результати	3/3	6
2	Стратегія та звітність			30
	2.1. Розміщення фінансової звітності		5	
	2.2. Розміщення висновку аудиту фінансової звітності		5	
	2.3. Оприлюднення бізнес-стратегії (бізнес-целей)		10	
	2.4. Оприлюднення КСВ стратегії (КСВ пріоритетів та звітів)		5	
	2.5. Підготовка КСВ звіту та його оприлюднення або розкриття нефінансових показників		5	
3	Навігація			9
		Мови	1 бал за мову (макс. — 3)	3
		Кількість кліків (макс. 3 кліка)	2	
		Наявність зворотного зв'язку	1	
		Внутрішній пошук (на сайті)	1	
		Регулярні оновлення	1	
		Мобільна версія сайту	1	

